UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

PLAN DE NEGOCIO PARA EL ALQUILER DE VESTIDOS: CLARTÉ

Trabajo de Investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magíster en Administración

Presentado por:
Julissa Castillo Verastegui
Lorena Antuanette del Busto Lozano
Juan Carlos Eulogio Ccaccya
Carlos Hector Galvez Valcarcel

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell
0000-0002-3500-3653

Lima, octubre 2026

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, *Martin Otiniano Carbonell,* deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIO PARA EL ALQUILER DE VESTIDOS: CLARTÉ" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	JULISSA CASTILLO VERASTEGUI
2	LORENA ANTUANETTE DEL BUSTO LOZANO
3	JUAN CARLOS EULOGIO CCACCYA
4	CARLOS HECTOR GALVEZ VALCARCEL

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio turnitin el día 19 de octubre del 2026 dando el siguiente resultado:



MARTIN OTINIANO CARBONELL
ID DE ORCID 0000-0002-3500-3653

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fortaleza y la oportunidad de culminar esta tesis. A mis padres y a mi hermano, por su amor, apoyo incondicional y confianza. A toda mi familia, por su aliento y motivación para seguir adelante y hacer posible este logro.

Julissa Castillo Verastegui

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos y acompañarme en cada etapa de este camino. Gracias por regalarme la fortaleza para afrontar cada desafío y la esperanza para seguir construyendo con fe, gratitud y propósito.

A mis padres, Ruth y Ronald, por ser mi refugio, mi ejemplo y el motor que me impulsa a perseguir cada uno de mis sueños. Este logro también les pertenece, porque cada palabra escrita lleva consigo el amor, los valores y la confianza que sembraron en mí.

A la Universidad del Pacífico, por convertirse en mi segundo hogar y abrirme un mundo de oportunidades, y a mis queridos profesores, por inspirarme con su pasión, excelencia y compromiso con la enseñanza.

A todos ustedes, mi gratitud y cariño por ser parte de este camino.

Lorena Antuanette del Busto Lozano

A Dios, por darme fortaleza y permitirme superar cada desafío para alcanzar esta meta.

A mis padres, Miguel y Nelly, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional. Gracias por enseñarme con su ejemplo a perseverar, esforzarme y nunca rendirme ante las dificultades. Este logro también es fruto de todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanos, Diego y Leslie, por estar siempre presentes, por sus palabras de aliento, sus consejos y por motivarme a seguir adelante durante este proceso.

A mis profesores de la Universidad del Pacífico, por sus enseñanzas, orientación y valiosos consejos, que contribuyeron a fortalecer y afinar el desarrollo de esta tesis.

A todos ustedes, con profundo cariño y gratitud, les dedico este logro, que representa también el resultado de su confianza, apoyo y compañía a lo largo de este camino.

Juan Carlos Eulogio Ccaccya

A Dios, mis padres en el cielo que me guían e iluminan mi camino, a mis abuelos Héctor y Lucy, mi hermano Gabriel y todos los que coadyuvaron a alcanzar este logro académico, les agradezco por su apoyo, consejos y tiempo. Muchas gracias.

Carlos Hector Galvez Valcarcel

RESUMEN EJECUTIVO

La tesis desarrolla un plan de negocio para Clarté, una empresa dedicada al alquiler de vestidos exclusivos y otros productos complementarios como alquiler de carteras. La propuesta surge a partir de una oportunidad identificada para introducir este servicio en el mercado peruano con ventajas competitivas frente a los competidores a través de una experiencia omnicanal, que combina el canal digital y presencial, complementándose con una herramienta de recomendación personalizada, el probador virtual, además de vestidos exclusivos y en tendencia.

El servicio se brindará presencialmente en un local ubicado en el distrito de San Isidro, previa reserva de la cita a través del sitio web. Con una inversión inicial de S/ 235 000, financiada con recursos propios y un préstamo, se proyecta alcanzar una rentabilidad al término del año 5 de 17.8 %. La empresa espera generar ventas anuales de S/ 610 350 en promedio de los 5 años.

La investigación concluye que el proyecto es viable y sostenible, con un VAN económico de S/ 262 024 y una TIR económica de 64.97 %.

Palabras clave: plan de negocio, experiencia digital, rentabilidad, viabilidad económica, mercado de alquiler de vestidos.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo i

Introducción 1

Capítulo I. Oportunidad de negocio 2

1.1 Definición del problema o necesidad 2

1.2 Idea de negocio 2

1.3 Propuesta de valor y público objetivo 3

1.4 Factores críticos de éxito 4

1.4.1 Selección adecuada y renovación constante del catálogo 4

1.4.2 Presentación impecable de los vestidos 4

1.4.3 Análisis de datos de clientas 4

1.4.4 Experiencia del cliente 4

1.4.5 Posicionamiento de marca 4

1.4.6 Creación de una comunidad de clientas potenciales 5

1.4.7 Asignación de precios 5

1.4.8 Escalabilidad y adaptabilidad del modelo 5

Capítulo II. Análisis externo 6

2.1 Macroentorno (análisis PESTEL) 6

2.1.1 Político 6

2.1.2 Económico 6

2.1.3 Socio-cultural / demográfico 7

2.1.4 Tecnológico 7

2.1.5 Ambiental 8

2.1.6 Legal 8

2.2 Microentorno 11

2.2.1 Fuerzas competitivas 11

2.2.2 Atractividad del sector 14

2.2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos) 14

2.2.4 MPC (matriz de perfil competitivo) 16

Capítulo III. Proceso de validación 17

3.1 Recojo de información 17

3.2 Conclusiones del sondeo preliminar 17

Capítulo IV. Investigación de mercado 18

4.1 Objetivos 18
4.2 Metodología 18
4.3 Fuentes secundarias 18
4.4 Fuentes primarias 18
4.5 Investigación exploratoria 19
4.5.1 Fuente secundaria 19
4.5.2 Fuente primaria 19
4.6 Investigación concluyente 21
4.7 Mercado objetivo 22
4.8 Demanda potencial 23
4.9 Análisis de la oferta 23
4.10 Estimación de la demanda 24
4.11 Resultados 24
Capítulo V. Plan de negocio 25
5.1 Descripción del plan 25
5.2 Misión 25
5.3 Visión 25
5.4 Valores 25
5.5 Objetivos 26
5.6 Lienzo de propuesta de valor 26
5.7 Modelo de negocio 26
5.8 Cadena de valor 26
5.8.1 Eslabones primarios controlables 29
5.8.2 Eslabones primarios no controlables 30
5.8.3 Eslabones de apoyo 30
5.9 Descripción del servicio 31
5.10 Ventajas competitivas 32
5.10.1 Herramienta de recomendación personalizada 33
5.10.2 Desarrollo del probador virtual en un sitio web 33
5.10.3 Análisis de los datos de las clientas 34
5.11 Estrategia competitiva 34
5.12 Estrategia de crecimiento 34
5.13 Estructura legal – societaria 35

Capítulo VI. Planes funcionales....36
6.1 Marketing....36
6.1.1 Objetivos....36
6.1.2 Alineamiento de objetivos....36
6.1.3 Estrategias....36
6.1.4 Mezcla de marketing (las 7 Ps)....39
6.1.5 Acciones estratégicas....43
6.1.6 Presupuesto....45
6.2 Operaciones....46
6.2.1 Objetivos....46
6.2.2 Alineamiento de objetivos....46
6.2.3 Estrategia....46
6.2.4 Procesos de producción....47
6.2.5 Cadena de suministro....47
6.2.6 Capacidad de producción....50
6.2.7 Acciones estratégicas....51
6.2.8 Presupuesto del plan....52
6.3 Recursos Humanos....53
6.3.1 Objetivos....53
6.3.2 Alineamiento de objetivos....54
6.3.3 Estructura organizacional....54
6.3.4 Estrategias....55
6.3.5 Roles y responsabilidades....55
6.3.6 Acciones estratégicas....55
6.3.7 Presupuesto....56
6.4 RSC (responsabilidad social corporativa)....56
6.4.1 Objetivos....56
6.4.2 Alineamiento de objetivos....56
6.4.3 Estrategias....57
6.4.4 Stakeholders....57
6.4.5 Acciones estratégicas....58
6.4.6 Presupuesto....58
6.5 Finanzas....59

6.5.1 Objetivos 59
6.5.2 Datos, supuestos y políticas 59
6.5.3 Inversión y financiamiento 60
6.5.4 Modo de evaluación económica y financiera 61
6.5.5 Tasa de descuento (COK y WACC) 61
6.5.6 Estados financieros proyectados 62
6.5.7 Punto de equilibrio 64
6.5.8 VAN y TIR 65
6.5.9 Sensibilidad 65
6.5.10 Resultados 66
Conclusiones 67
Recomendaciones 68
Referencias 69
Anexos 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL. 8
Tabla 2. Rivalidad entre empresas. 11
Tabla 3. Entrada potencial de nuevos competidores. 12
Tabla 4. Desarrollo potencial de servicios sustitutos. 13
Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores. 13
Tabla 6. Poder de negociación de los consumidores. 14
Tabla 7. Medición de la atractividad del sector. 14
Tabla 8. Matriz EFE. 15
Tabla 9. Matriz de competitividad. 16
Tabla 10. Principales hallazgos e insights. 21
Tabla 11. Identificación del mercado objetivo. 22
Tabla 12. Demanda potencial 23
Tabla 13. Demanda esperada del primer año. 24
Tabla 14. Objetivos estratégicos del negocio 26
Tabla 15. Análisis de ventaja competitiva (matriz VRIO). 32
Tabla 16. Elaboración de escritura pública y estatutos. 35

Tabla 17. Objetivos – Marketing. 36
Tabla 18. Categorías de precios según línea de producto. 40
Tabla 19. Indicadores por cada acción estratégica. 45
Tabla 20. Presupuesto – Marketing 45
Tabla 21. Objetivos – Operaciones. 46
Tabla 22. Listado de estrategias – Operaciones. 47
Tabla 23. Distribución de la atención en una semana. 51
Tabla 24. Indicadores por cada acción estratégica del plan. 52
Tabla 25. Presupuesto – Operaciones. 52
Tabla 26. Objetivos – Recursos Humanos. 54
Tabla 27. Indicadores por cada acción estratégica. 55
Tabla 28. Presupuesto – Recursos Humanos. 56
Tabla 29. Objetivos – RSC. 56
Tabla 30. Grupos de interés. 57
Tabla 31. Acciones estratégicas – RSC. 58
Tabla 32. Presupuesto – RSC. 59
Tabla 33. Objetivos – Finanzas. 59
Tabla 34. Datos, supuestos y políticas para el análisis financiero. 59
Tabla 35. Uso del financiamiento. 60
Tabla 36. Generación del COK. 62
Tabla 37. Estado de ganancias y pérdidas Año 1 a Año 5. 62
Tabla 38. Estados financieros Año 1 al Año 5. 63
Tabla 39. Punto de equilibrio. 64
Tabla 40. Generación del VAN y TIR. 65
Tabla 41. Sensibilidad por porcentaje de crecimiento y WACC. 65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lienzo de la propuesta de valor para la marca. 27
Figura 2. Business Model Canvas de la marca. 28
Figura 3. Cadena de valor del servicio de alquiler de vestidos. 29
Figura 4. Matriz de Ansoff aplicado a la estrategia de crecimiento. 34
Figura 5. Características del Arquetipo 1 – Mariana. 38

Figura 6. Características del Arquetipo 2 - Valeria. 38
Figura 7. Características del Arquetipo 3 - Sofía..... 39
Figura 8. Vista del sitio web. 41
Figura 9. Flujo del servicio sin asesoría. 48
Figura 10. Flujo del servicio con asesoría. 49
Figura 11. Organigrama de la empresa. 54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resultado del sondeo. 74
Anexo 2. Entrevistas a profundidad..... 75
Anexo 3. Resultados de las encuestas..... 76
Anexo 4. Costo de vestidos en el mercado. 78
Anexo 5. Clasificación de vestidos..... 79
Anexo 6. Proceso de marketing. 80
Anexo 7. Identidad de marca. 81
Anexo 8. Otros flujos..... 82
Anexo 9. Horario y capacidad de atención. 84
Anexo 10. Distribución del showroom. 85
Anexo 11. Plan pre operativo. 86
Anexo 12. Cuadro de roles y responsabilidades. 87
Anexo 13. Estado de ganancias y pérdidas y los estados financieros del año 0 y el año 1. 88

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación propone un plan de negocio para la creación de una empresa que tendrá como segmento de clientes a las mujeres de Lima Moderna de los niveles socio económicos B y C. La propuesta consiste en ofrecerles un servicio de alquiler de vestidos exclusivos y en tendencia, mediante un servicio omnicanal que mejore la accesibilidad, facilitando el proceso de búsqueda, selección y alquiler de vestidos. El trabajo se desarrollará en 6 capítulos.

En el capítulo I se presenta la definición del problema o necesidad y la idea de negocio. Complementariamente, tenemos en este capítulo la propuesta de valor y factores críticos de éxito.

En el capítulo II se presenta el análisis externo del negocio. Para ello, se evalúa el macroentorno mediante el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) para identificar las principales oportunidades y amenazas que podrían influir en el desarrollo del negocio. Asimismo, se analiza el microentorno con el propósito de identificar las fuerzas competitivas del sector (5 fuerzas de Porter) y evaluar la atractividad de la industria mediante la matriz de atractividad de Hax y Majluf.

Por otro lado, analizaremos la matriz EFE (Oportunidades y Amenazas) y la matriz de perfil competitivo (MPC), a fin de reconocer los factores externos relevantes y orientar la estrategia del negocio.

En los capítulos III y IV se desarrolla el proceso de validación, así como el estudio de mercado con la finalidad de evaluar la demanda y oferta del mercado, realizar proyecciones y obtener conclusiones que nos permitan desarrollar el plan de negocio.

En el capítulo V se formula el plan de negocio proponiendo la visión, misión, valores, y objetivos estratégicos para los próximos 5 años. Además, se aborda la estrategia de crecimiento (Ansoff), el modelo de negocio y ventajas competitivas para Clarté (Matriz VRIO).

En el capítulo VI se presentan los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa y Finanzas, a partir de los cuales se establecen los lineamientos para la implementación, gestión y sostenibilidad del plan de negocio.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones a seguir para la implementación del plan de negocio de Clarté.

CAPÍTULO I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Definición del problema o necesidad

En Lima Moderna, las mujeres de los niveles socioeconómicos B y C enfrentan un alto gasto al adquirir vestidos exclusivos y en tendencia para eventos sociales como celebraciones, bodas, entre otros, tratándose de prendas con baja frecuencia de uso posterior.

Una alternativa a la compra del vestido es el servicio de alquiler, el cual permite reducir el gasto asociado a la compra de una prenda diferente para cada ocasión, constituyéndose en una opción práctica y accesible, tal como lo afirma Grilló-Méndez et al. (2025) "los valores emocionales, de sostenibilidad y funcionales-económicos ejercen una influencia positiva significativa sobre la actitud". A este modelo tradicional del servicio, se añade la problemática por la cual se exige el desplazamiento obligatorio al showroom, demandando un tiempo considerable sin garantizar la disponibilidad de un vestido ideal a un precio razonable.

El uso de cada prenda cumple una función que muestra quién eres, quién quieres ser y cómo te ven los demás, a través de la ropa cada uno configura la proyección de su propio ideal. En eventos importantes como bodas, celebraciones, entrevistas o reuniones laborales, la elección del atuendo influye directamente en la percepción externa (Saulquin, 2014, p.23). Sin embargo, en el contexto del alquiler de vestimenta femenina (*fashion rental*), este enunciado cobra una relevancia particular pero reconfigurada; mientras que tradicionalmente la proyección del «ideal» requería la acumulación y propiedad de la prenda, las investigaciones contemporáneas sobre modelos de consumo basados en el acceso, se permite experimentar con múltiples «identidades temporales» y discursos estéticos sin asumir el costo económico ni el impacto ambiental de la compra definitiva (Becker-Leifhold & Iran, 2018).

1.2 Idea de negocio

Se plantea la creación de una empresa que ofrezca un servicio de alquiler de vestidos exclusivos de alta calidad y en tendencia, orientado a mujeres de los niveles socioeconómicos B y C, con edades comprendidas entre los 25 y 45 años, residentes en Lima Moderna.

El servicio está diseñado para atender una necesidad concreta: acceder a vestidos exclusivos sin incurrir en altos costos, el mantenimiento o el almacenamiento que implica la compra de este tipo prendas que suele utilizarse solo en una ocasión, así como brindar un servicio digitalizado, es decir, el alquiler del vestido y sus complementos a través del sitio web, emplear la herramienta de recomendación y el uso del probador virtual. El flujo de ingresos

será principalmente por el alquiler de vestidos y complementar con carteras, servicios de delivery y ajustes de vestidos.

La experiencia del servicio se desarrollará bajo un enfoque omnicanal, permitiendo que la clienta inicie su proceso en un canal digital y lo continúe de manera presencial, o viceversa, sin perder continuidad en la atención. El sitio web permitirá explorar el catálogo, usar la herramienta de recomendaciones personalizadas a partir de las preferencias y/o características personales. Con el probador virtual se ayudará a la clienta a conocer cómo luciría con el vestido ideal, podrá realizar el alquiler y programar el recojo del vestido para su evento.

El *showroom* físico ofrece un espacio de prueba, asesoría personalizada y acompañamiento en el proceso de elección. Una vez seleccionado el vestido, la clienta tiene la opción con un costo adicional, la entrega a domicilio, el recojo, y arreglos que requiera, garantizando comodidad y confianza en toda la experiencia.

1.3 Propuesta de valor y público objetivo

La propuesta de valor se basa en ofrecer una solución para mujeres que necesitan vestir bien en ocasiones sociales, sin recurrir a la compra de vestidos que probablemente solo utilizarán una vez. Clarté permite acceder a una selección exclusiva y en tendencia de vestidos, a través del alquiler que incluye asesoría personalizada (presencial) y/o herramienta de recomendaciones personalizadas (digital), que brinda sugerencias de selección del vestido que vaya acorde a la colorimetría, es decir, color de piel, ojos y cabello.

Una persona elegiría este servicio porque responde de manera eficaz a varias necesidades concretas. En primer lugar, la clienta podrá vivir la experiencia digital del servicio, es decir, reservar en línea una cita, usar de la herramienta de recomendación personalizada para seleccionar un vestido acorde a sus preferencias, emplear el probador virtual, así como efectuar el pago y delivery del vestido. En segundo lugar, contar con herramientas digitales servirá para registrar la data de las clientas relacionada con sus gustos y preferencias, para brindar una recomendación más personalizada. Por último, contar con vestidos exclusivos acorde a las tendencias de moda, ya sean nuevos o reacondicionados, pone en práctica la economía circular y mantiene la promesa para la clienta de sentirse «exclusiva en cada ocasión».

1.4 Factores críticos de éxito

1.4.1 Selección adecuada y renovación constante del catálogo

El éxito del negocio va a depender de una correcta selección de vestidos que incluya variedad de modelos, colores, tallas y estén acorde a las tendencias, así como la renovación constante del catálogo, que se ajusten a las características de la mujer peruana que busca la exclusividad y diferenciación.

1.4.2 Presentación impecable de los vestidos

Dado que se trata de un modelo de moda compartida, la limpieza y presentación de cada vestido adquiere un carácter crítico. El servicio debe garantizar que cada vestido este lavado, planchado y con ajustes (de corresponder) previo a la entrega a la clienta.

1.4.3 Análisis de datos de clientas

Los datos de las clientas, obtenidos a través de las interacciones en los canales (digital y presencial), se usarán para ofrecer recomendaciones más inteligentes y acordes al perfil que Clarté atiende. También se empleará para mejorar otros procesos como la compra de inventario de vestidos.

1.4.4 Experiencia del cliente

A través de un modelo omnicanal, las clientas podrán iniciar en el canal digital, recibir recomendaciones personalizadas y continuar o culminar su experiencia en el canal físico, generando una interacción fluida en todos los puntos de contacto y adaptándose a los distintos arquetipos de clientas. El NPS (*Net Promoter Score*) será clave para medir la experiencia.

1.4.5 Posicionamiento de marca

La comunicación consistente de la propuesta de valor junto con una presencia activa en canales digitales llevará al reconocimiento de marca, la diferenciación de la competencia. El entorno digital será clave para la visibilidad y la captación de clientas. Por lo tanto, será necesaria una estrategia sólida en redes sociales como Instagram y TikTok, así como la colaboración con *microinfluencers* locales.

1.4.6 Creación de una comunidad de clientas potenciales

Uno de los factores diferenciales del modelo es su capacidad para construir una comunidad de mujeres que compartan valores en torno al estilo elegante, la autenticidad y moda circular. Esto se basa en fomentar la participación mediante contenido relevante, como últimas tendencias en moda, testimonios o promociones dirigidas que permitan una interacción constante y el fortalecimiento del vínculo emocional con la marca.

1.4.7 Asignación de precios

Clarté asignará los precios de alquiler de los vestidos según sus características y estarán divididos en tres categorías: *Essential, Elevate y Atelier*[1]. Además, tendrá otros servicios como el alquiler de carteras, ajustes de los vestidos y/o delivery.

1.4.8 Escalabilidad y adaptabilidad del modelo

Será clave diseñar una estructura operativa para asegurar el servicio en Lima Moderna de forma omnicanal (físico y digital). Esto implica la posibilidad de ampliar la capacidad logística y adaptar la oferta al canal digital. Los factores críticos de éxito serán distribuidos en la cadena de valor (Ver Capítulo V).

[1] Estas categorías suelen utilizarse en la industria del retail, moda y estilo de vida para estructurar líneas de productos en función de su uso y exclusividad, Essential o «esencial» son las prendas o artículos básicos, atemporales y funcionales del día a día; Elevate o «elevar» es una evolución de la línea básica, añadiendo mejores materiales, cortes más modernos o detalles que mejoran el estilo urbano o deportivo; Atelier viene del francés que significa «taller de arte» o «estudio de diseño».

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno (análisis PESTEL)

2.1.1 Político

Actualmente existe mayor colaboración del poder ejecutivo y legislativo en torno a la delegación de facultades legislativas buscando reducir la incertidumbre asociada a las decisiones públicas. En octubre 2026, la Cámara de Diputados aprobó la delegación de facultades legislativas al Poder Ejecutivo por 90 días en materia de seguridad ciudadana y Fenómeno El Niño. La medida, aún sujeta a revisión del Senado, evidencia una mayor coordinación entre ambos poderes en determinadas materias de política pública (Congreso de la República, 2026).

2.1.2 Económico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2026), la tasa de desempleo de mujeres en Lima Metropolitana se sitúa en un 7.9 % en el trimestre móvil de enero a marzo 2026 (vs. 8 % del mismo trimestre del 2025), lo cual sugiere una recuperación progresiva del empleo formal y un mayor número de mujeres generando ingresos. Esto significa una mayor capacidad de consumo, lo cual representa una oportunidad para el negocio de alquiler de ropa, ya que las clientas podrían acceder a más bienes y optar por alternativas económicas como el alquiler de vestidos para eventos puntuales.

Por otro lado, se ha registrado una inflación interanual de 4.01 % a abril de 2026, según resultados del Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2026a), por encima del rango meta, provocado principalmente por el aumento de precios del transporte local y servicio de comida. Es importante tener en cuenta que el PBI del sector servicios en la categoría «otros servicios» se encuentra en un 4.5 % en febrero del 2026, mayor a lo reportado en enero 2026 (4 %), según el BCRP (2026b); por lo tanto, existen señales contrapuestas en el sector.

Las importaciones de petróleo se han visto afectadas por el conflicto en el Medio Oriente, por lo tanto, se incrementa la importación más que la exportación, el país se vuelve dependiente del comportamiento del mercado mundial, lo que afecta el índice de precios al consumidor (Universidad La Salle, 2026).

2.1.3 Socio-cultural / demográfico

Según la Encuesta Permanente de Empleo Nacional, la población entre las edades de 25 a 44 años del trimestre móvil (de febrero a abril de 2026) creció en un 2.1 %, respecto al mismo trimestre del 2025 (INEI, 2026). En el mes de noviembre del 2025, se destaca la alta tasa de actividad del segmento cuya edad está entre los 25 a 44 años (84.5 %), lo que la convierte en el núcleo del público objetivo por su dinamismo económico y capacidad de consumo (INEI, 2025).

Las mujeres tienen un hábito de compra impulsivo, el deseo de posesión y novedades, pero esta relación se invierte al momento de comprar un vestido. Solo un 20 % de la ropa que las personas tienen en sus armarios es usada; el otro 80 % termina olvidada en el fondo o, peor aún, en vertederos (Furnea, 2025).

Desde la pandemia, el uso masivo de redes sociales como TikTok e Instagram ha acelerado la aparición y difusión de tendencias de moda, lo cual ha generado la democratización de la moda. Ahora, los consumidores visualizan constantemente nuevas estéticas y estilos promovidos por *influencers* y creadores de contenido, lo que genera cambios frecuentes en sus preferencias de compra que vaya acorde a las tendencias recientes (FashionUnited, 2022).

La Asociación Mypes Unidas del Perú (citada por el diario Gestión, 2024) afirma que existen factores que dificultan la ejecución de la propuesta. La inseguridad ciudadana está afectando a las Mypes; el 74 % reporta menor asistencia debido a inseguridad, y el 60.4 % tuvo que invertir en cámaras y rejas en el 2024. Además, la alerta latente epidemiológica de Hantavirus en el Perú podría obstaculizar las operaciones si el gobierno determina que es necesario el aislamiento para evitar la propagación (Organización Panamericana de la Salud [OPS] & Organización Mundial de la Salud [OMS], 2025).

2.1.4 Tecnológico

Según Ipsos (2026), aproximadamente el 77 % de los peruanos entre 25 a 35 años realiza compras por internet, lo que refleja la consolidación del comercio electrónico impulsada por los cambios de hábito durante la pandemia. Esta tendencia representa una oportunidad para el sector mediante alquileres no solo presenciales, sino también digitales.

Para Fernández (2024), el impacto de la inteligencia artificial ha comenzado a transformar profundamente la industria de la moda: las herramientas que generan contenido visual son ahora más importantes, la personalización y experiencia del cliente en línea ha mejorado, y la necesidad de muestras físicas se ha reducido.

Existe un impacto por el incremento en las conexiones de internet fijas. Al cierre de marzo 2025 se contabilizaron 4.1 millones de conexiones de internet fijo, lo que representó un crecimiento de 11.9 % respecto al año anterior. Esto crea un entorno con mayor acceso digital que impacta positivamente al negocio; sin embargo, se identifican riesgos asociados, como las filtraciones de datos personales, que representan una amenaza crítica en la ciberseguridad, la confianza de los usuarios y la reputación de la empresa (Congreso de la República, 2025; OSIPTEL, 2025).

2.1.5 Ambiental

Dentro de la iniciativa Climas de Cambios, Escalona (2024) informa que la creciente preocupación por el impacto negativo del medio ambiente, como consecuencia del consumo de las marcas *fast fashion*, ha generado una clara tendencia hacia opciones de moda más responsables (de 100 mil millones de prendas, el 73 % termina en botaderos de basura). Esto representa una ventaja directa para el modelo de alquiler de ropa, ya que promueve la reutilización y la economía circular.

2.1.6 Legal

Según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2026), durante el 2025 se eliminaron o dejaron de aplicar 14 056 barreras burocráticas declaradas ilegales o irracionales, lo que generó un ahorro estimado de S/ 429.07 millones para la ciudadanía y el sector productivo. Los resultados evidencian que la eliminación de barreras burocráticas tiene un impacto positivo en la economía peruana, ya que reduce sobrecostos administrativos, favorece la competitividad y contribuye a dinamizar la inversión y la actividad productiva.

La Ley N° 32495 (2025) declara que para incluir a las plataformas digitales de comercio electrónico existe la obligación de contar con el Libro de Reclamaciones. Es una oportunidad para el sector, ya que el cumplimiento de esta disposición fortalece la confianza del cliente y proyecta una imagen de formalidad y profesionalismo (Ver el resumen del análisis en la Tabla 1).

Tabla 1. *Análisis PESTEL.*

	Evento	**Tendencia**	**Efecto en la empresa**	**O/A**
Político	Mayor colaboración del	Posibles mejoras en seguridad ciudadana y prevención FEN.	Se mantendría o incrementaría la cantidad de eventos sociales.	O1

	Evento	Tendencia	Efecto en la empresa	O/A
	poder ejecutivo y legislativo.			
Económico	La tasa de desempleo de mujeres en el trimestre móvil de enero a marzo 2026 en Perú se sitúa en 7.9 % el cual es inferior respecto al mismo trimestre del año anterior (8 %).	Hay más personas generando ingresos que se traslada en un aumento en el consumo.	Al tener más ingresos, los consumidores podrán contratar más servicios considerando el alquiler de vestidos como una alternativa.	O2
	La inflación interanual a abril 2026 fue de 4.01 %.	El indicador ha incrementado respecto a febrero 2026, estando por encima del rango meta del BCRP.	Al tener una inflación elevada debido al aumento de precios de transporte local y servicios de comida, se espera un ligero ajuste en la demanda del servicio de alquiler de vestidos.	A1
	El PBI del sector servicios en la categoría de otros servicios en febrero 2026 fue de 4.5 %.	Se identifica un ligero incremento respecto a enero 2026 que fue de 4 %.	El incremento del PBI en nuestro sector significa mayor nivel de consumo y de confianza del consumidor.	O3
	Conflicto en el Medio Oriente que provoca subida de precios del petróleo.	Aumento en el costo de transporte local e internacional.	Aumento en los costos operativos al adquirir inventario por el incremento del flete y en el transporte local (clientes, lavanderías y delivery).	A2
Socio cultural/ demográfico	Hábitos y costumbres del consumidor.	Existe una preferencia por las compras impulsivas, el deseo de la posesión y novedades. Sin embargo, esta relación se invierte con el uso de vestidos.	Existe una tendencia que la población prefiera alquilar vestidos en vez de comprar.	O4
	La población de 25 a 44 años del trimestre móvil (enero – marzo 2026) creció en 2.1 % respecto al mismo trimestre del 2025.	Mayor población tiende a mayor consumo.	El número de clientas que buscan opciones de moda crece.	O5
	Alta tasa de actividad del segmento cuya edad está entre los 25 a 44 años, que alcanza un 84.5 %.	Mayor número de personas con independencia económica, y cuyas edades son la base de los consumidores de moda.	Más personas del grupo objetivo de nuestro negocio presentan independencia económica, lo que representa un mayor número de clientes.	O6

	Evento	Tendencia	Efecto en la empresa	O/A
	Democratización de la moda.	Cambios rápidos de la tendencia vuelve a la moda más volátil.	La desventaja sería que debemos actualizar más frecuentemente el catálogo de vestidos.	A3
	La inseguridad ciudadana en el Perú representa un desafío crítico para los negocios.	En los últimos años se ha incrementado la inseguridad ciudadana en el Perú.	Ralentiza las ventas en el local presencial por temor a asaltos, así como aumenta la inversión en cámaras de seguridad.	A4
	Alerta latente epidemiológica del virus denominado "Hantavirus"	En el 2026 se han identificado casos de muerte por el Hantavirus, por lo que ha generado una alerta.	Podría obstaculizar operaciones si el gobierno determina que es necesario el aislamiento para evitar su propagación.	A5
Tecnológico	El 77 % de los peruanos entre 25 a 35 años compra de manera online.	Debido a la pandemia, muchas personas migraron al consumo por comercio electrónico.	Impacta favorablemente al negocio, ya que nuestro alquiler no solo será presencial, sino también a través de un sitio web (digital).	O7
	Desde el 2024, la IA ha comenzado a transformar la industria de la moda.	Plataformas de recomendación con IA generan un mayor contenido visual.		O8
	Al cierre de marzo 2025 se contabilizaron 4.1 millones de conexiones de internet fijo, lo que representó un crecimiento de 11.9 % respecto al año anterior.	Hoy en día un mayor número de personas tiene la posibilidad de conectarse a internet.		O9
	En los últimos años se han identificado situaciones de filtración de datos personales.	Problemas impacta en la ciberseguridad de las empresas.	Si ocurre una filtración de datos en el negocio, afectaría la confianza y podría derivar en sanciones por ley.	A6
Ambiental	El consumo de las marcas *fast fashion* impactan negativamente al medio ambiente.	Tendencia a migrar a opciones de moda sostenible o a una economía circular.	Representa una ventaja ya que nuestra propuesta es consciente y más respetuosa con el medio ambiente.	O10
Legal	Eliminación de barreras burocráticas.	La identificación y eliminación de trabas burocráticas permitir una mayor actividad productiva.	Permitirá que la formalización del negocio sea más ágil.	O11

	Evento	Tendencia	Efecto en la empresa	O/A
	Congreso aprueba incluir libro de reclamaciones digital obligatorio en plataformas de comercio online en el 2024.	Nuevas normativas sobre comercio electrónico y protección al consumidor (Indecopi).	Cumplimiento de la normativa refuerza la confianza y profesionalismo del negocio.	O12

Nota: O = oportunidad; A = amenaza. Elaboración propia.

2.2 Microentorno

2.2.1 Fuerzas competitivas

Para el análisis de la industria de alquiler de vestidos, actividad comprendida dentro de la CIIU 7729 – Alquiler y arrendamiento de otros efectos personales y enseres domésticos n.c.p. (INEI, 2010), se ha empleado el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) y para medir la atractividad, se ha empleado la matriz de Hax y Majluf (2004) cuya escala de calificación es la siguiente: 1 significa nada atractivo; 2, medianamente no atractivo; 3, neutral; 4, medianamente atractivo; y 5, muy atractivo.

A. Rivalidad entre empresas

Actualmente existen diversas empresas que ofrecen servicio de alquiler de vestidos como Oszada, Dress Love, Eleven, Tres Gracias, entre otros. También hay ferias y tiendas de segunda mano, así como plataformas virtuales como Instagram, TikTok o Marketplace.

Las empresas ofrecen alquiler de vestidos categorizados por color, talla o por tipo (encaje, pedrería y llano) y recomendaciones semipersonalizadas, sin respetar necesariamente la colorimetría de la clienta. El ambiente en el cual se muestran los vestidos cuenta con alta iluminación con colores cálidos, probadores y espejos. Es común en el sector contar con un local alquilado, así como con personal administrativo y operativo limitado.

Al ser una inversión que considera la compra de vestidos y pagos por arrendamiento del local, el cual tiene un contrato de plazos mínimos de 1 año, por lo tanto, las barreras de salida tienden a ser bajas para todos los competidores (Ver Tabla 2).

Tabla 2. *Rivalidad entre empresas.*

		Atractividad					
Factor		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante				4		Bajo

Crecimiento del sector	Lento			3			Rápido
Diversidad de competidores	Alto			3			Bajo
Características propias del servicio	Básico			3			Especializado
Costos fijos	Alto			3			Bajo
Barreras de salida	Alto				4		Bajo
Grado de atractividad							**3.33**

Nota: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004).

B. Entrada potencial de nuevos competidores

Al ser un servicio de alquiler de vestidos, se requiere una inversión moderada para ingresar al sector. Al ser un producto que no presenta restricciones, la adquisición se efectúa usualmente a través de la importación, especialmente de Italia, Estados Unidos y Colombia, con pagos relacionados a costos aduaneros (administrativos).

En este negocio, el servicio consiste en mostrar a las clientas los diferentes tipos de vestidos y, en algunos casos, se cuenta con asesoría personalizada para proceder a la selección y alquiler de accesorios (carteras, aretes), servicio de delivery, entre otros, como valores diferenciadores. Predomina más la comodidad y el estilo del vestido que la marca.

El servicio convencionalmente se brinda de forma tradicional, por lo que en el sector no hay innovaciones vinculadas a uso de tecnologías de vanguardia. (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *Entrada potencial de nuevos competidores.*

		Atractividad					
Factor		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Requerimiento de capital para ingresar a la industria	Poca Inversión				4		Alta inversión
Valor diferenciador en el servicio	Escaso			3			Importante
Identificación de la marca	Baja			3			Alta
Acceso a tecnología de vanguardia	Amplio			3			Restringido
Grado de atractividad							**3.25**

Nota: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004).

C. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de la Asociación de Exportadores (ADEX-CIEN, 2024), la categoría de prendas de vestir para mujeres concentra el 52.5 % de las ventas mundiales del sector de prendas de vestir en 2024, con un valor estimado de US$ 940 mil millones. Esto evidencia la relevancia de la categoría femenina y la existencia de una amplia oferta de prendas a la que las consumidoras pueden acceder según sus necesidades y preferencias.

Factores como una oferta limitada, diseños que no respondan a las tendencias o un precio de alquiler elevado, podrían llevar a algunas clientas a considerar la compra como una alternativa. Tanto el alquiler como la compra de los vestidos ofrecen el mismo valor a las clientas solo si el vestido alquilado está bien cuidado y a la moda. El costo de cambiarse al sustituto dependerá de la procedencia del mismo. Si este es el producto de un intercambio entre amigas, es probable que la clienta elija esta opción.

Empresas como Ripley o Falabella eventualmente lanzan promociones, liquidaciones de temporada de forma agresiva, lo cual podría ocasionar que la clienta opte por la compra respecto al alquiler, ya que la diferencia de los precios, en estos casos, podría ser poca o inexistente (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Desarrollo potencial de servicios sustitutos.*

		Atractividad					
Factor		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Disponibilidad de sustitutos	Importante			3			Escasa
Compensación precio-valor entre los productos originales y sus sustitutos	Alta				4		Baja
Costo de cambio del sustituto	Bajo			3			Alto
Agresividad del productor de sustitutos	Alta			3			Baja
Grado de atractividad							**3.25**

Nota: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004).

D. Poder de negociación de los proveedores

Todas las empresas que ofrecen servicios de lavanderías, así como venta de vestidos, operan con niveles similares de precios y calidad de productos, no hay elementos diferenciadores. Se encuentra poco probable que estos proveedores puedan integrarse hacia adelante, pues estarían cambiando su *core* de negocio o requerirían mayor capital de trabajo (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Poder de negociación de los proveedores.*

		Atractividad					
Factor		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Número de proveedores importantes	Escasos				4		Muchos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto				4		Bajo
Diferenciación de los productos de los proveedores	Alto				4		Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto				4		Bajo
Grado de atractividad							**4.00**

Nota: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004).

E. Poder de negociación de los consumidores

Si bien existen muchas clientas dispuestas a alquilar un vestido, no hay una clienta recurrente (mayor a dos veces al año) ni tampoco una que demande una gran cantidad de vestidos. El costo de cambio para el comprador es bajo debido a que hay varias opciones en el sector y no hay un liderazgo marcado. Las clientas, al ser personas naturales, se enfocan en la búsqueda de su vestido ideal y no en la posibilidad de gestionar su empresa. La rentabilidad que obtiene las clientas por alquilar el vestido sobre la compra de este no solo radica en el precio sino también en los atributos del servicio como asesorías (Ver Tabla 6).

Tabla 6. *Poder de negociación de los consumidores.*

		Atractividad					
Factor		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Número de clientes importantes	Escasos		2				Muchos
Costo de cambio del comprador	Bajo		2				Alto
Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás	Alta					5	Baja
Rentabilidad de los compradores	Bajo				4		Alto
Grado de atractividad							**3.25**

Nota: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf (2004).

2.2.2 Atractividad del sector

El sector es medianamente atractivo. La atractividad para la industria se basa en el bajo poder de negociación de los proveedores, lo que reduce la capacidad de estos para influir en precios, condiciones de compra, pago y disponibilidad del servicio. (Ver Tabla 7).

Tabla 7. *Medición de la atractividad del sector.*

Fuerza de Porter	**Puntaje**
Rivalidad entre empresas competidoras	3.33
Entrada potencial de nuevos competidores	3.25
Desarrollo potencial de productos sustitutos	3.25
Poder de negociación de los proveedores	4.00
Poder de negociación de los consumidores	3.25
Promedio	**3.42**

Nota: Elaboración propia.

2.2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

La matriz EFE resume y examina la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal y tecnológica obtenida en el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Categoriza numéricamente las oportunidades y amenazas que se presentan en el

contexto donde se desarrollan las empresas de un determinando rubro calificándolas por la forma como la empresa, en este caso Clarté, responde a un evento (Ver Tabla 8).

Tabla 8. *Matriz EFE.*

		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	Oportunidades			
1	Mayor colaboración del poder ejecutivo y legislativo.	0.063	3	0.188
2	Actualización de normativas en comercio electrónico y protección al consumidor (Indecopi) que fortalecen la confianza en las transacciones digitales.	0.042	2	0.083
3	La tasa de desempleo de mujeres en el trimestre móvil de enero a marzo 2026 en Perú se sitúa en 7.9 % el cual es inferior respecto al mismo trimestre anterior (8 %).	0.083	3	0.250
4	Mayor conciencia en el país en temas de sostenibilidad.	0.042	3	0.125
5	Alto nivel de participación (84.5 %) de la población ocupada de 25 a 44 años en el informe de noviembre 2026.	0.083	3	0.250
6	La pandemia impulso el comercio electrónico y más personas tienen acceso a internet facilitando el consumo digital.	0.083	3	0.250
7	El PBI del sector servicios en la categoría de otros servicios en febrero 2026 fue de 4.5 % (vs 4 % ene 26).	0.063	2	0.125
8	Crecimiento de plataformas digitales y redes sociales (incluyendo IA) que potencian la recomendación, personalización y adquisición de clientes.	0.083	3	0.250
9	La moda del alquiler quiere cambiar el consumo textil al compartir el armario.	0.083	2	0.167
	Amenazas			
1	Inflación elevada debido al aumento de precios de transporte local y servicios de comida.	0.063	2	0.125
2	Los cambios rápidos de la tendencia, vuelve a la moda más volátil.	0.083	4	0.333
3	Riesgos crecientes en ciberseguridad, que pueden afectar la confianza en plataformas digitales.	0.063	3	0.188
4	La inseguridad ciudadana en el Perú representa un desafío crítico para los negocios, con la extorsión como principal amenaza, afectando la continuidad operativa de medianas y pequeñas empresas (Mypes).	0.063	2	0.125
5	Incremento en los precios de fletes debido al aumento del combustible por la guerra en medio oriente.	0.063	2	0.125
6	Alerta latente epidemiológica del virus denominado Hantavirus.	0.042	2	0.083
		1.000		**2.670**

Nota: 1 (la empresa responde de forma deficiente); 2 (respuesta promedio); 3 (respuesta está por encima del promedio); 4 (la empresa tiene una respuesta superior). Elaboración propia. Adaptado de David & David (2017).

2.2.4 MPC (matriz de perfil competitivo)

Identifica los principales competidores de la compañía, junto con sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma específica (Fred David & Forest David, 2017). Las empresas competidoras que han sido evaluadas se les ha realizado una visita de campo. El puntaje de Clarté respecto de sus competidores se explica principalmente por dos factores: el análisis de datos, el cual permite recomendar según el perfil y el historial de las clientas, y el enfoque en la experiencia digital del cliente (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Matriz de competitividad.*

		Dress Love		**Oszada**		**Las tres gracias**		**Eleve**		**Clarté**	
Factor crítico de éxito	**Ponderación**	**Cal.**	**Punt.**	**Cal.**	**Punt.**	**Cal.**	**Punt.**	**Cal.**	**Punt.**	**Cal.**	**Punt.**
Selección adecuada y renovación constante del catalogo	0.17	2	0.33	3	0.50	3	0.50	3	0.50	3	0.50
Presentación impecable de vestidos	0.17	3	0.50	3	0.50	3	0.50	4	0.67	3	0.50
Análisis de datos	0.17	1	0.17	2	0.33	1	0.17	3	0.50	4	0.67
Experiencia del cliente	0.17	3	0.50	3	0.50	3	0.50	3	0.50	4	0.67
Posicionamiento de marca	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Creación de una comunidad	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33
Asignación de precios	0.06	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17	2	0.11
Escalabilidad y adaptabilidad del modelo	0.06	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.17
Total	**1.00**		**2.22**		**2.89**		**2.61**		**3.00**		**3.28**

Nota: Elaboración propia, basada en Fred David & Forest David (2017).

CAPÍTULO III. PROCESO DE VALIDACIÓN

3.1 Recojo de información

Se encuestó a 82 mujeres, quienes brindaron información sociodemográfica y económica, así como sus preferencias e interés por el plan de negocio presentado. Para más detalles, ver Anexo 1.

3.2 Conclusiones del sondeo preliminar

A partir del sondeo realizado, se ha validado adecuadamente la población objetivo a la cual se dirigirá la propuesta. La validación se respalda en los resultados: el 91 % de las encuestadas manifestó interés por el alquiler de vestidos u otra prenda, ya sea con una respuesta afirmativa o con disposición probable (sí o tal vez). Se confirma que el producto con mayor aceptación dentro de esta población es el alquiler de vestidos, lo que refuerza la pertinencia de la propuesta.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivos

Determinar la demanda y el perfil de las mujeres de Lima Moderna del nivel socioeconómico B y C que usarán el servicio. Se buscará conocer características como: los tipos de eventos a los cuales asisten, tipos de vestidos de su preferencia, ticket promedio por alquiler de vestido, canales de atención, entre otros.

4.2 Metodología

Según Malhotra (2008) «La investigación cualitativa es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema» (p. 143); de acuerdo con el mismo autor, el objetivo sería «lograr un entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones subyacentes» (p. 144).

Siguiendo la definición antes mencionada, la investigación fue realizada en dos etapas: la recolección de fuentes secundarias (material bibliográfico, reportes estadísticos y publicaciones especializadas), así como de fuentes primarias (entrevistas a expertas para entender y validar los hábitos de uso del servicio); por último, la investigación concluyente a través del diseño de una encuesta estructurada, la cual fue realizada a 385 usuarias potenciales de manera aleatoria.

4.3 Fuentes secundarias

- INEI.
- APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado).
- Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN).

4.4 Fuentes primarias

- Entrevistas de profundidad a cinco expertos en materia de moda, una experta en marketing de moda y una persona dueña de un negocio similar con duración de 30 minutos, la cual se trató de una investigación exploratoria de tipo cualitativa, con preguntas abiertas y relacionadas al servicio, así como las oportunidades y puntos de dolor del rubro.

- Una encuesta en su mayoría con preguntas cerradas de tipo concluyente, que toma una muestra representativa de la población.
- Para el muestreo se utilizó el método probabilístico aleatorio simple, con el que se determinó un total de 385 encuestas. Para el tamaño de muestra se empleó la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2} = \frac{1.962^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} \approx 385$$

- p: Probabilidad de éxito. Por lo general se usa 0.5 (valor que maximiza la varianza), salvo exista una prueba piloto que revele otro valor.
- q = (1-p): Probabilidad de fracaso. Es igual a 0.5, ya que p= 0.5.
- Nivel de confianza (Z): Se establece un 95 %, donde el valor de es 1.962.
- Margen de error (e): 5 %.
- Varianza de la población.

4.5 Investigación exploratoria

4.5.1 Fuente secundaria

- Se utilizó la información obtenida del reporte trimestre móvil: febrero a abril del INEI (2026b) para identificar la población (2 873 millones de mujeres económicamente activas en Lima Metropolitana).
- Para identificar a las mujeres del nivel socioeconómico B y C se usó la fuente de la APEIM (2025), reporte a noviembre 2025. Representan el 18.4 % y 45.5 % respectivamente, de un total de 3 362 millones de hogares en Lima Metropolitana.
- Considerando las dos fuentes, el mercado potencial es de 1.835 millones de mujeres.
- La participación de la población económicamente activa que se encuentra en una edad entre 25 a 44 años es de 46.9 %, según la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (INEI 2026a).

4.5.2 Fuente primaria

A. Investigación cualitativa – Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a cinco expertas en materia de moda, una experta en marketing de moda y una dueña de negocio, un total de siete entrevistas. Se realizaron tres *focus group*

virtuales a seis participantes en promedio en cada *focus*, los días 17 de junio, 22 de junio y 9 de julio del 2026 (Ver Anexo 2).

B. Investigación cuantitativa – Encuesta

Se usaron las modalidades, presencial y virtual desde el 22 de diciembre 2025 hasta el 15 de enero 2026, fecha en la cual se consiguió completar las 385 encuestas requeridas para el estudio de mercado. La información obtenida fue capturada usando la herramienta de Microsoft Forms y fue procesada (Ver Anexo 3).

- Las encuestas fueron realizadas en Lima Moderna: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo y Barranco, las cuales corresponden a la zona 6, 7 y parcialmente la zona 8 según el APEIM (2024).
- El 88 % de las encuestadas afirman que en los últimos 12 meses han invertido en comprar o alquilar una vestimenta para ir a un evento y/o reunión.
- De los que contestaron que no han invertido, se les consultó qué tan dispuestos están en alquilar una vestimenta, a lo que el 82 % respondió que sí.
- El 89 % de las encuestadas le importa mucho la buena imagen que proyectan a través de una vestimenta.
- El 89 % de las encuestadas alquiló un vestido para evento de gala.
- El número promedio de alquileres en un año es de dos veces.
- El 84 % de las mujeres interesadas en el servicio estarían dispuestas a pagar el precio promedio recomendado.
- Las encuestadas manifiestan que tres aspectos son importantes al elegir un servicio: la calidad de las prendas (81 %), diseño de las prendas (80 %) y la variedad de colores (69 %).
- El 86 % de las encuestadas afirmaron que se enteraron del lugar en donde alquilar por redes sociales.
- Al dar información acerca de la propuesta de negocio, el 89 % de las encuestadas declaró que sí buscarían a alguien para contar con el servicio.
- Se les consultó sobre la posibilidad de interactuar con el catálogo a través del probador virtual, a lo que el 77 % declaró afirmativamente que lo usarían.

4.6 Investigación concluyente

La investigación exploratoria ha permitido identificar conclusiones preliminares que se resumen en la Tabla 10, por tipo de fuente de información.

Tabla 10. *Principales hallazgos e insights.*

Fuente	Tipo	Hallazgo
Secundaria	Organizaciones públicas: • INEI. • APEIM.	Se identificó un mercado potencial de 119 715 mujeres económicamente activas que entran dentro del perfil: • Son parte de la PEA. • Rango de edad: 25-45 años. • Nivel socioeconómico: B & C. 119 715 = PEA mujeres (2.873 M) x % NSE B &C (63.9 %) x % participación del rango de edad entre 25 a 45 años (47 %).
Primaria	Entrevistas a expertas: · Patricia Larios · Romina Mendoza · Sandra Andrade · Marilyn Caro · Carmen Rosas · María Fernanda Centeno	***Insights***: • La experiencia del cliente es crítica. • La exclusividad y diferenciación son críticas para el éxito de este negocio. • La segmentación por edad y evento es crucial para la selección del catálogo. • La variedad es uno de los mayores dolores de las clientas. • El entalle de los vestidos no se adapta a la morfología de la mujer peruana. • La sostenibilidad debe ser el ancla del modelo de negocio. **Oportunidades:** • Expandirse a provincias (Trujillo o Arequipa). • Experiencia personalizada. • Desarrollar línea de accesorios y look completo. • Crear paquetes premium con entalle, entrega, asesoría y complementos. • Deben tener como misión ofrecer un outfit perfecto. • Mostrar procesos de selección y diseño como factor de transparencia y *engagement*. Para mayor detalle de las entrevistas e *insights* obtenidos, ver el siguiente enlace: Resultados - Entrevistas de expertos.xlsx
Primaria	Dueña de negocio: Paulina Camet	***Insight*:** • Identificación del ciclo económico del negocio: Enero y febrero con baja demanda (post fiestas, vacaciones y clima) mientras que de mayo a junio y de setiembre a diciembre presenta alta demanda (fiestas promociones, graduaciones y/o bodas). • Vestidos bien cuidados pueden usarse desde 15 hasta 30 veces como máximo. • El éxito del negocio requiere una correcta selección de vestidos. • El mercado peruano prioriza el diseño, la comodidad y el entalle. **Oportunidades:** • Entender los hábitos de consumo de tus clientes a partir del análisis de la data. • Usar la tecnología para lograr el *engagement*, mejorar el marketing y el trato con los clientes.

		• Tener un inventario variado para atender diferentes tipos de eventos. • Contar con un catálogo digital. Para mayor detalle de la entrevista e *insights* obtenido, ver el siguiente enlace: Resultados - Entrevistas de expertos.xlsx
Primaria	Focus Group	***Insight*:** • La clienta no quiere probar opciones al azar; quiere sentirse entendida. • La comodidad no implica simpleza, sino libertad para disfrutar el evento. • La clienta necesita referencia visual y medidas para reducir riesgo. • La principal barrera no es alquilar, sino confiar en el proceso. • La variedad es una motivación relevante para alquilar. • El canal digital inspira y brinda confianza, el showroom genera seguridad y cierre de decisión.
		Oportunidades: • Las redes funcionan como filtro de confianza antes de contactar a la marca. • La clienta valora soluciones que reduzcan tiempo y esfuerzo. • El probador virtual es percibido como un apoyo útil dentro del proceso de decisión, especialmente para filtrar alternativas antes de la visita al showroom. • La promesa digital debe estar alineada con la realidad del stock. Para mayor detalle de la entrevista e *insights* obtenido, ver el siguiente enlace: Resultados – Focus Group
Primaria	Encuestas	La retroalimentación recibida por las encuestas permitió validar la propuesta de valor: • Nombre de empresa: Clarté (43 %) • Eslogan: «Exclusiva en cada ocasión» (52 %) • Los clientes que alguna vez tomaron este servicio se enteraron a través de redes sociales (86 %) • Los clientes interesados en nuestro servicio desean recibir publicidad por las redes sociales siendo las más principales: Instagram (96 %), Facebook (94 %) y TikTok (85 %) • El probador virtual ha tenido una alta aceptación de al menos 77 % entre «Seguramente» y «Probablemente sí».

Nota: Elaboración propia.

4.7 Mercado objetivo

El mercado objetivo asciende a 119 715 mujeres. La población que no cumple con las características fue excluida del perfilamiento (Ver Tabla 11).

Tabla 11. *Identificación del mercado objetivo.*

Fuente	Indicador	Dato
INEI 2026	Mujeres PEA Lima Metropolitana	2 873 000
APEIM 2025	% NSE B & C Lima Metropolitana	63.9 %
INEI 2026	% edad [25-45] Lima Metropolitana	47.0 %

INEI 2026	% distritos objetivo	15.8 %
Encuestas (pregunta F3)	% mujeres que compraron o alquilaron un vestido ULT12M	88.0 %
		119 715

Nota: Elaboración propia.

4.8 Demanda potencial

Una vez obtenido el mercado objetivo, se busca saber qué parte de dicha población solicitaría el servicio en un intervalo de tiempo. Para ello, con la información obtenida en las encuestas, se han obtenido dos variables: el porcentaje de mujeres que han alquilado un vestido para un evento formal y la frecuencia de alquiler en un año (Ver Tabla 12).

Tabla 12. *Demanda potencial.*

Fuente	**Indicador**	**Dato**
-	Mercado objetivo	119 715
Encuestas (pregunta P16)	% propósito evento formal	85 %
A Encuestas (pregunta P20)	Frecuencia promedio de alquiler en un año (# veces)	2
	Demanda potencial	**203 516**

Nota: Elaboración propia.

4.9 Análisis de la oferta

El mercado de alquiler de vestidos para eventos de gala es brindado por diversas empresas, dentro de las cuales destacan Eleve, Bambola, Fashionista y Festana. A nivel local (Lima Moderna), estas se caracterizan por un servicio excelente basado en diferenciación y cuidado en los detalles de cada vestido; no obstante, la oferta aún es limitada.

Para el presente análisis se visitaron cuatro competidores: Las tres Gracias, Oszada, Eleve y Dress Love, los cuales tienen propuestas de valor diferenciadas que van desde una amplia cantidad de tallas, colores y modelos, hasta inventarios reducidos que priorizan la exclusividad y prendas únicas. Para más detalles de las características de las competidoras, ver el siguiente enlace: Visita a tiendas.xlsx

Una parte del mercado maneja tarifas de nivel medio, accesibles principalmente para los niveles socioeconómicos B y C, mientras que otras empresas presentan precios más elevados y énfasis en la exclusividad del stock y en el servicio como pilar fundamental, lo que genera una experiencia completa, desde la reserva, visita al showroom y acompañamiento durante la selección.

Existe dos grandes bloques: las empresas que cuentan con fidelización por parte de los clientes (66.7 %), y otras (33.3 %) cuyos clientes solicitan el servicio, pero no necesariamente vuelven a alquilar en la misma empresa (Ver Anexo 3). El uso de canales digitales para la

gestión de citas y comunicación con las clientas presenta un crecimiento continuo; sin embargo, aún existen oportunidades de mejora, lo cual explicaría el motivo por el cual el 33.3 % de la demanda no está fidelizada.

A partir de los hallazgos identificados, se propone trabajar en el fortalecimiento de la experiencia integral, tanto en la atención física como digital, así como la exclusividad de los vestidos que contribuyan en lograr el posicionamiento de la marca.

4.10 Estimación de la demanda

La demanda potencial obtenida (203 516 alquileres) y la información obtenida en las encuestas serán usadas para detectar las siguientes características: porcentaje de aceptación del modelo de negocio, porcentaje de los que aceptaron pagar el ticket promedio y porcentaje de participación de mercado objetivo (Ver Tabla 13).

Tabla 13. *Demanda esperada del primer año.*

Fuente	Indicador	Dato
-	Demanda potencial	203 516
Encuestas (pregunta P15)	% mostraron interés en la propuesta negocio	89 %
Encuestas (pregunta P21)	% aceptaron el pago promedio esperado	83 %
Escenario conservador	% participación mercado target	1 %
	Demanda esperada atendida por Clarté anualmente	**1 503**

Nota: Elaboración propia.

4.11 Resultados

- La exclusividad y diferenciación son críticos para tener éxito en este negocio.
- Las encuestas sirvieron para definir el nombre, el slogan y las redes sociales que prefieren usar para enterarse de las novedades del negocio. La tasa de aceptación para la posibilidad de explorar el catálogo digital a través del probador virtual fue del 77 %.
- La frecuencia de alquiler de vestidos de una mujer es de dos veces al año y la razón por la que alquila es por evento formal que requiere un vestido de gala. La demanda potencial en un año es de 203 516 alquileres para todo el sector.
- Se han identificado unas 17 empresas que representan el 66.7 % del mercado. El 33.3 % son empresas que no han logrado fidelizar a las mujeres al momento de ofrecer este servicio.
- La estimación de la demanda que la marca espera atender en el 1er año es de 1503 vestidos, el 1 % de la cuota de mercado (escenario conservador).

CAPÍTULO V. PLAN DE NEGOCIO

5.1 Descripción del plan

La propuesta consiste en la creación de un servicio de alquiler de prendas de vestidos de gala de alta calidad, que ofrece piezas exclusivas y alineadas con las últimas tendencias de la moda, así como accesibilidad al servicio a través de una experiencia digital. El servicio está dirigido a mujeres económicamente activas de los niveles socioeconómicos B y C, entre los 25 y 45 años, residentes en Lima Moderna.

El objetivo principal es atender una necesidad específica del mercado: facilitar el acceso a vestidos exclusivos y en tendencia con el fin de evitar los elevados costos asociados a la compra de prendas de uso ocasional, así como las responsabilidades vinculadas a su mantenimiento y almacenamiento. La propuesta integra el uso de la tecnología como un aliado estratégico para personalizar las recomendaciones a través de una herramienta de recomendación personalizada e incorporar un probador virtual para así optimizar la experiencia en el *showroom*.

5.2 Misión

Otorgar una experiencia accesible, ágil y confiable de alquiler de vestidos de gala de alta calidad, con asesoría personalizada y tecnología basada en recomendaciones inteligentes más precisas y pruebas virtuales. El alquiler y el reacondicionamiento de vestidos busca extender su vida útil, de modo que se contribuye con la «moda circular».

5.3 Visión

Ser una empresa reconocida en el servicio de alquiler de vestidos exclusivos y en tendencia en los próximos cinco años, acompañando a cada mujer a brillar en sus momentos más especiales a través de una experiencia personalizada y omnicanal.

5.4 Valores

- **Innovación:** Incorporación de soluciones tecnológicas para mejorar la experiencia y accesibilidad de las clientas.
- **Confianza:** El acompañamiento a las clientas en los momentos importantes brinda una mejora experiencia y seguridad en su elección.

- **Compromiso:** Aseguramiento en el alquiler de un vestido de calidad que cumpla con las expectativas de las clientas.
- **Sostenibilidad:** El compromiso con la reducción de la contaminación del rubro textil promueve la moda circular y crea alianzas con proveedores socialmente responsables.

5.5 Objetivos

Se proponen los siguientes objetivos estratégicos a desarrollarse en un horizonte de hasta 5 años (Ver Tabla 14).

Tabla 14. *Objetivos estratégicos del negocio.*

Código	Objetivo	Tipo
O1	Incrementar las ventas alcanzando un crecimiento anual de 6 % al año 5.	Crecimiento
O2	Alcanzar un margen de EBITDA de 17 % al año 5	Rentabilidad
O3	Alcanzar un margen neto de 15 % al año 5.	Rentabilidad
O4	Fortalecer la recomendación de marca, alcanzando un NPS de 45 al año 5.	Sostenibilidad

Nota: Elaboración propia.

5.6 Lienzo de propuesta de valor

La propuesta de valor se elaboró con base en 385 encuestas, entrevistas entre expertas y una dueña de negocio, para entender profundamente al cliente y generar beneficios hacia éste (Ver Figura 1). Con este análisis, se revalidan los puntos mencionados en el capítulo I.

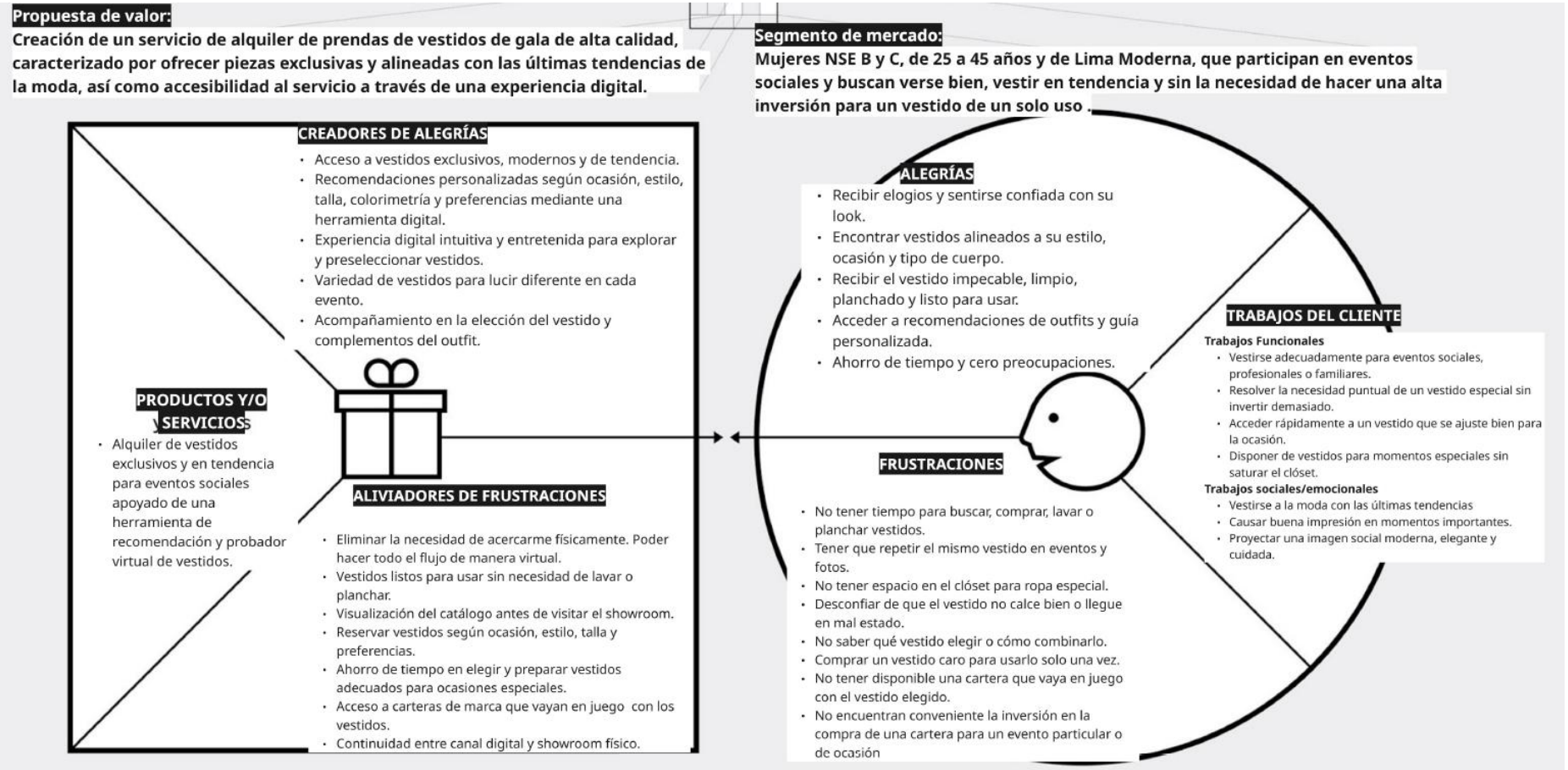
5.7 Modelo de negocio

Se propone el modelo estructurado en los nueves bloques del Busines Model Canvas, que explican cómo la empresa genera, entrega y captura valor (Ver Figura 2).

5.8 Cadena de valor

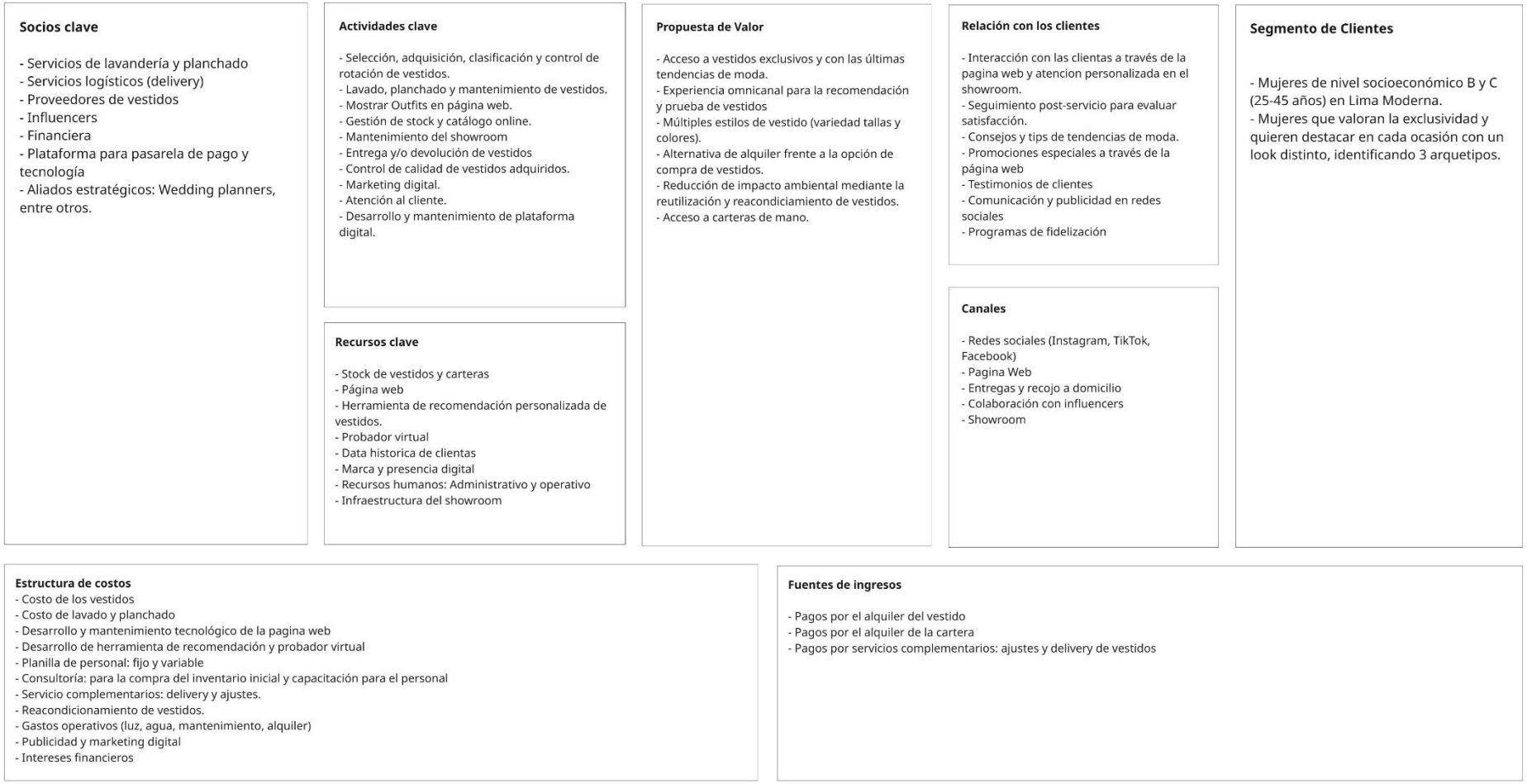
La cadena de valor fue elaborada para explicar tanto las actividades primarias como las de apoyo necesarias para el servicio a ofertar y optimizar los procesos para llegar a la eficiencia, incrementar el inventario de acuerdo con la demanda y fidelizar a las clientas (Ver Figura 3).

Figura 1. *Lienzo de la propuesta de valor para la marca.*



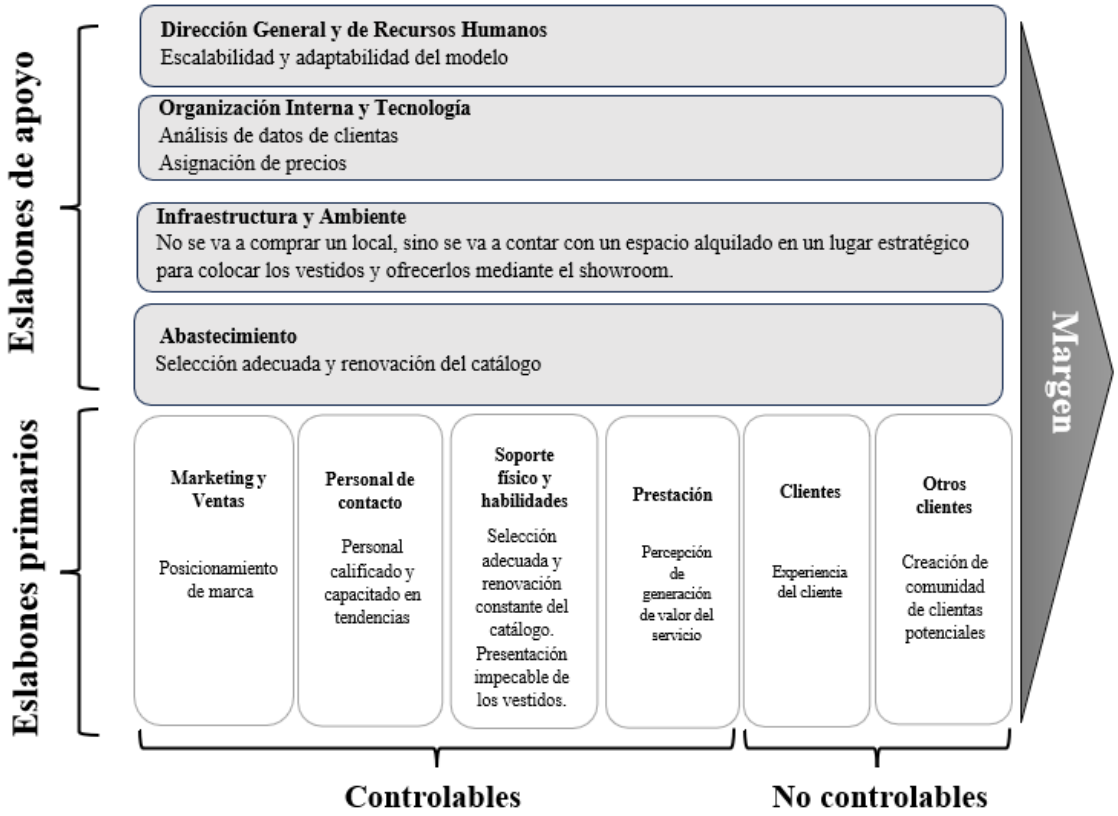
Nota: Elaboración propia, basada en Osterwalder et al. (2015).

Figura 2. *Business Model Canvas de la marca.*



Nota: Elaboración propia, basada en Osterwalder et al. (2015).

Figura 3. *Cadena de valor del servicio de alquiler de vestidos.*



Nota: Elaboración propia. Basado en Alonso (2008).

5.8.1 Eslabones primarios controlables

A. Marketing y Ventas

Posicionar la marca en Lima Moderna a través de la omnicanalidad. El canal digital exhibe los vestidos y carteras, mientras que el canal físico da la posibilidad de interactuar presencialmente. Con esto se espera expandir la cuota de mercado y que el negocio sea sostenible.

B. Personal de contacto

Un personal calificado y capacitado (vendedor y asesor) en tendencia de moda se encargará de ofrecer un asesoramiento personalizado. Además, realizará gestiones como la confirmación de reserva, verificación del estado del vestido y un seguimiento postservicio.

C. Soporte físico y habilidades

Las últimas tendencias, así como la correcta presentación de los vestidos se garantizarán mediante la selección adecuada y renovación constante del catálogo. El personal de atención (el asesor y vendedor) estarán capacitados en temas de ventas, atención al cliente y moda.

D. Prestación

La prestación del modelo de negocio se define como un servicio de alquiler de vestidos exclusivos que brinda acceso a las últimas tendencias de la moda. Se complementa con una experiencia digital y una atención continua cuya mejora se basará en la retroalimentación de las clientas.

5.8.2 Eslabones primarios no controlables

A. Clientes

Resulta de la interacción y percepción que la clienta pueda tener con elementos tangibles (vestido, showroom) e intangibles (el servicio de atención por el personal, los canales digitales). La clienta compartirá su experiencia del servicio respecto del proceso de reservas de citas, reserva de vestidos, modo de pagos u otra característica; la información servirá para saber si el servicio respondió a lo que ella esperaba y en puede mejorarse.

B. Otros clientes

Es la comunidad de clientas potenciales e interesadas en alquilar un vestido y una cartera. Consultan las redes sociales para ver las novedades en las tendencias de moda, están a la expectativa de actualizaciones, de los ingresos de los nuevos vestidos, de las promociones, han visitado el *showroom*, han interactuado con la herramienta o han usado el probador virtual, entre otros. Son mujeres que aún no toman la decisión de contar con el servicio, pero mantienen la expectativa vigente de tal vez hacerlo en algún momento.

5.8.3 Eslabones de apoyo

A. Dirección General y de Recursos Humanos

Se encargará de los lineamientos (cultura, visión y misión), que serán definidas para toda la organización y servirán como base para dirigir la conducta de la empresa. Además, ajustará la operación según el crecimiento de la demanda y la incorporación de nuevos canales, en caso correspondiera.

La gestión de recursos humanos tiene como fin la formación del equipo para facilitar la adaptación del equipo y sostener la eficiencia del modelo a lo largo del tiempo. Garantiza que el modelo de negocio sea escalable y adaptable, de modo que pueda replicarse en otros lugares dentro y fuera del país.

B. Organización Interna y Tecnología

Consiste en la gestión y coordinación de las diferentes áreas: finanzas, operaciones y marketing. Coordina los objetivos de la Dirección General y el lineamiento estratégico de la visión.

Las últimas tendencias tecnológicas, además de la data para analizar las preferencias de las clientas, servirán para las recomendaciones personalizadas, y para poner a disposición un probador virtual. La optimización de los procesos operativos fortalecerá el canal digital para ofrecer una mejor experiencia.

C. Infraestructura y ambiente

El local ubicado en San Isidro se usará la selección y la prueba de los vestidos. Asegurar la interacción entre el *showroom* y el probador virtual constituirá una ventaja competitiva del servicio.

D. Abastecimiento

Consiste en la adquisición y gestión de los vestidos y accesorios. El correcto funcionamiento depende de la relación con los servicios de terceros (proveedores, lavanderías, ajustes y delivery) y contar con los recursos necesarios para el almacenaje de los vestidos, mantenimiento del *showroom* (infraestructura) y mantenimiento de los canales digitales (reservas en línea y/o probador virtual).

5.9 Descripción del servicio

La clienta inicia la interacción con Clarté a través de redes sociales, servicio de mensajería (Whastapp) o el sitio web, el cual le derivará al sistema de reservas para agendar una cita, optar por la herramienta de recomendación personalizada y usar el probador virtual. Todo el proceso de alquiler podrá hacerse de manera digital; sin embargo, dada las características del negocio, la clienta puede asistir al *showroom* para probarse los vestidos que haya preseleccionado, así como contar con una asesoría personalizada y finalmente alquilarlo. Para más información, ingresar a: https://clarteapp.lovable.app/

La experiencia digital se basa en la herramienta de recomendación personalizada, la cual inicia con un test breve que recoge información sobre las preferencias de la clienta, el tipo de evento, su colorimetría, talla y estilo. A partir de los datos, sugerirá vestidos alineados a la ocasión y a sus características, además de carteras que complementen el look. Una vez presentadas las recomendaciones, la clienta tendrá la opción de ingresar al probador virtual,

donde verá cómo le quedaría el vestido seleccionado considerando sus medidas. Para ello, podrá subir una foto que permita simular el *fitting*[2] del vestido. La información ingresada en el test y la data generada a partir de los alquileres realizados por cualquier canal servirá para afinar progresivamente las recomendaciones futuras.

Clarté cuenta con una variedad de vestidos exclusivos categorizados en: Essential, Elevate y Atelier, con rango de precios diferenciados debido a los detalles que presentan cada uno. Las operaciones iniciarán con 100 vestidos elegidos por un consultor especializado en moda, el cual será contratado para este fin. Posteriormente, la renovación se efectuará cada 6 meses con ingresos de 20 nuevos vestidos y 10 reacondicionados, los cuales tendrán como base el análisis de los datos obtenidos de los gustos y preferencias de las clientas que han tomado el servicio. Finalmente, el vestido se entrega limpio a la clienta y se exige una garantía según el tipo, que puede ser S/ 60 (Essential), S/ 80 (Elevate) y S/ 100 (Atelier), para salvaguardar cualquier daño que pueda tener.

La fecha de devolución será el martes de la semana siguiente en los horarios de atención establecidos. La clienta podrá recoger y devolver el vestido de manera independiente o solicitar el servicio de delivery por un monto adicional de S/ 30 por cada viaje.

5.10 Ventajas competitivas

El alquiler depende de la selección del vestido, la capacidad operativa y la experiencia digital del servicio (Ver Tabla 15).

Tabla 15. *Análisis de ventaja competitiva (matriz VRIO).*

Recurso / Capacidad	Valioso (V)	Raro (R)	Imitabilidad (I)	Organizado (O)	Resultado
Herramienta de recomendación personalizada	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Desarrollo del probador virtual en el sitio web	Si	Si	Si	Sí	Ventaja sostenible
Análisis de los datos de las clientas	Sí	Si	Sí	Sí	Ventaja sostenible
Selección exclusiva de vestidos (mix de tallas, estilos, marcas, acabados y colores)	Sí	Sí	No	-	Ventaja temporal
Gestión del ciclo de vida del vestido	Sí	Sí	No	-	Ventaja temporal
Selección de accesorios complementarios al vestido	Si	No	-	-	Paridad competitiva

Nota: Elaboración propia, basada en Barney & Hesterly (2019).

[2] Es la prueba de una prenda en un maniquí para verificar su ajuste y apariencia.

5.10.1 Herramienta de recomendación personalizada

- **Valor:** Las clientas identificaran las recomendaciones de estilos según su morfología y/o gustos personales, reduciendo el tiempo de selección y facilitando alternativas para la decisión. La herramienta estaría presente en el canal digital, y a través de una tablet se otorgará esta funcionalidad en el *showroom*.
- **Rareza:** Si bien en el mercado existen servicios de asesoría personalizada, suelen brindarse de manera presencial y tradicional. No se ha identificado una propuesta que integre tecnología y análisis de datos en el sector. La propuesta incorporaría una funcionalidad diferencial que, a partir de un test inicial, permitiría conocer los gustos, necesidades, colorimetría, estilo y ocasión de uso de cada clienta. Además, con el uso continuo del servicio, el algoritmo aprendería de sus preferencias y elecciones, lo que lo haría capaz de ofrecer recomendaciones cada vez más precisas y relevantes para futuros eventos.
- **Imitabilidad:** Es difícil de imitar, pues las recomendaciones dependen de la data que ha sido analizada. Muchas empresas no guardan este tipo de información.
- **Organización:** La empresa podrá usar la herramienta, puesto que los fundadores presentan habilidades en la gestión de información.

5.10.2 Desarrollo del probador virtual en un sitio web

- **Valor:** Mediante la encuesta, las clientas mencionaron que la oportunidad de interactuar con los vestidos en un probador virtual antes de la visita física al local generaba un efecto novedoso y práctico. Solo necesitarían cargar una foto de cuerpo entero para probarse virtualmente los vestidos.
- **Rareza:** En el mercado peruano no existen competidores que hayan desarrollado este tipo de tecnología.
- **Imitabilidad:** No es fácil de replicar este desarrollo ya que conllevaría una alta inversión y meses de trabajo.
- **Organización:** Es necesario contratar a un experto en el desarrollo del sitio web, que explore esta ventaja reconocida en las encuestas, ya que los fundadores no cuentan con dichas habilidades. Sin embargo, para buscar la continuidad de dicha ventaja sería necesaria la capacitación del equipo administrativo, así como contratar horas de soporte.

5.10.3 Análisis de los datos de las clientas

- **Valor:** Entender el comportamiento de las clientas a través de sus gustos y preferencias al momento de alquilar genera valor para la organización. Algunos beneficios son: realizar compras con mayor probabilidad de rotación, mejorar las recomendaciones personalizadas por clienta, anticipar la demanda de vestidos según las temporadas, ocasiones y tendencias, diseñar promociones más efectivas, entre otros.
- **Rareza:** En el mercado peruano las recomendaciones de compra, de asesoría son a juicio de experto.
- **Imitabilidad:** Al ser data propia del negocio, esta no podría ser replicada.
- **Organización:** El equipo administrativo cuenta con habilidades que permitiría explotar la información como el perfilamiento del cliente, segmentación, entre otros.

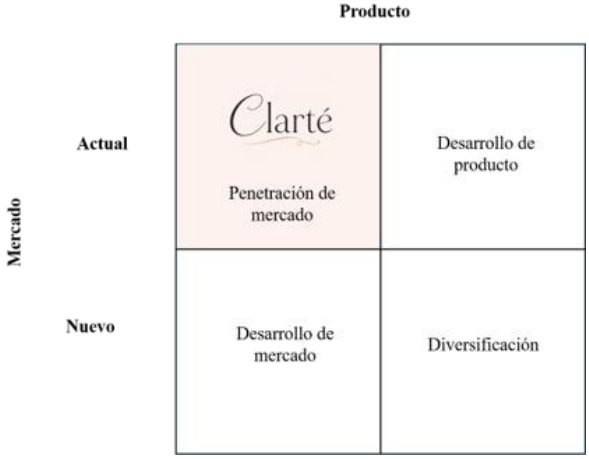
5.11 Estrategia competitiva

Conforme a lo descrito por Porter (2015), la estrategia genérica será por diferenciación debido a que se brindará una experiencia única, de tal forma que se fidelice a la clientela no solo por los diferentes vestidos exclusivos y en tendencia, sino también por los atributos como el uso de la herramienta de recomendación personalizada, el probador virtual y la asesoría personalizada.

5.12 Estrategia de crecimiento

De acuerdo a la matriz de Ansoff (1957), la estrategia elegida será de penetración de mercado, la cual se produce del cruce del mercado actual y del producto actual, y existe un riesgo bajo (Ver Figura 4).

Figura 4. *Matriz de Ansoff aplicado a la estrategia de crecimiento.*



Nota: Elaboración propia, basada en Ansoff (1957).

5.13 Estructura legal – societaria

Para la creación de la empresa se deberá emprender los siguientes pasos:

- Búsqueda y reserva de nombre en registros públicos.
- Elaboración de escritura pública de constitución y estatutos de la empresa ante el notario público.
- Inscripción en registros públicos: Requiere la presentación de minuta firmada, DNI originales y comprobante del capital que haya sido en efectivo o en bienes.
- Inscripción del RUC (Registro Único de Contribuyente) SUNAT.
- Obtención de la licencia de funcionamiento en la Municipalidad de San Isidro (Ley N° 28976 (2007).

La empresa se regirá por la normativa laboral vigente en el Perú, principalmente por la Ley de Productividad (Decreto Legislativo No. 728, 1997) y el Decreto Supremo N.º 003-97-TR, la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial (D.S. N.º 013-2013-PRODUCE) y la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N.º 29783, 2022). Deberá cumplir con los beneficios sociales establecidos por ley –gratificaciones, CTS, vacaciones y aportes al sistema de pensiones– (Ver Tabla 16).

Tabla 16. *Elaboración de escritura pública y estatutos.*

Nombre de la empresa	CLARTÉ SAC	
Actividad económica	**Principal**	7729 – Alquiler y arrendamiento de otros efectos personales y enseres domésticos.
	Secundaria	4771 – Venta por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados.
	Terciaria	4773 – Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados.
Socios	**Gerente general**	Julissa Castillo
	G. Marketing	Lorena del Busto
	G. Operaciones	Carlos Galvez
	G. Finanzas	Juan Eulogio
Capital social	S/ 235 000 soles	
Participación de cada socio	S/ 32 500 soles	
Préstamo	S/ 105 000 soles a una TCEA 20 % a un plazo de 3 años.	
Representante	Julissa Castillo	
Base legal	Ley general de sociedades Ley N.º 26887	

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Marketing

6.1.1 Objetivos

Los objetivos responden a dos prioridades estratégicas para la etapa de desarrollo: el crecimiento de ventas y el fortalecimiento de la recomendación de marca (Ver Tabla 17).

Tabla 17. *Objetivos – Marketing.*

	Indicador (KPI)	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Incrementar las ventas alcanzando un crecimiento anual de 6 % al año 5.	% de crecimiento anual de ventas.	Base	9 %	6 %	6 %	6 %
Fortalecer la recomendación de marca de Clarté, alcanzando un NPS de 45 al año 5.	NPS (*Net Promoter Score*)	30	34	38	42	45

Nota: Elaboración propia.

6.1.2 Alineamiento de objetivos

Los objetivos propuestos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos, ya que contribuyen al crecimiento comercial y sostenibilidad del modelo de negocio.

A. Incrementar las ventas del servicio de alquiler de vestidos

Responde a la necesidad de asegurar ingresos crecientes que sostengan la operación, recuperen la inversión y consoliden la viabilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

B. Fortalecer la recomendación de marca

Evalúa la disposición de las clientas a recomendar la marca, aspecto especialmente relevante en una empresa en etapa inicial, donde el boca a boca y la validación social pueden contribuir significativamente al crecimiento. Se plantea alcanzar un NPS de 45 puntos al año 5, tomando como referencia *benchmarks* del sector retail vinculados a moda y canales digitales (Qualtrics XM Institute, 2026), y considerando la propuesta de valor diferenciada basada en vestidos exclusivos y en tendencia, así como la experiencia digital.

6.1.3 Estrategias

A. Segmentación

Es el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y seleccionar quienes podrían requerir

productos o programas de marketing separados (Kotler y Armstrong, 2013). Se elabora a partir de la investigación cuantitativa y los *focus groups*:

- **Geográfica:** La marca se dirige a mujeres ubicadas en Lima Moderna debido a la concentración del público objetivo y a la conveniencia de acceso al servicio, especialmente considerando la importancia de contar con un *showroom* físico como punto de prueba, validación y confianza en el proceso de elección.
- **Demográfica:** El público objetivo está conformado principalmente por mujeres entre 25 y 45 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, con capacidad de gasto en moda para ocasiones especiales y asistencia a eventos sociales.
- **Psicográfica:** Clarté se orienta a mujeres que desean proyectar una buena imagen en eventos y ocasiones importantes, y que buscan un servicio para acceder a vestidos exclusivos y en tendencia para cada evento sin asumir el costo de compra. Si bien sus motivaciones pueden variar, desde resolver una ocasión puntual, optimizar tiempo en elección o destacar con un look diferencial, todas comparten una necesidad común: contar con una alternativa confiable, conveniente y aspiracional que les permita verse y sentirse bien en momentos importantes.
- **Conductual:** El servicio se dirige a clientas que requieren vestidos para ocasiones específicas, como bodas, graduaciones, galas, eventos corporativos o celebraciones especiales. Ellas consideran el alquiler como una alternativa conveniente cuando el evento exige una prenda de mayor valor percibido, cuando no desean repetir vestido, cuando tienen varios eventos durante el año o cuando la compra no resulta eficiente por tratarse de una prenda de uso limitado.

La segmentación se complementa con la elaboración de arquetipos a partir de la información recogida en las encuestas y del análisis del mercado. Mientras la segmentación permite clasificar al público objetivo según las variables indicadas, los arquetipos representan perfiles de clientas tipo, facilitando la identificación de sus motivaciones, expectativas, necesidades y criterios de decisión frente al servicio de alquiler de vestidos.

Arquetipo 1 – Mariana:

Busca una solución práctica, segura y elegante para asistir a eventos puntuales, y que prioriza la claridad en el proceso, la garantía de calidad y una adecuada relación precio-beneficio (Ver Figura 5).

Figura 5. *Características del Arquetipo 1 – Mariana.*

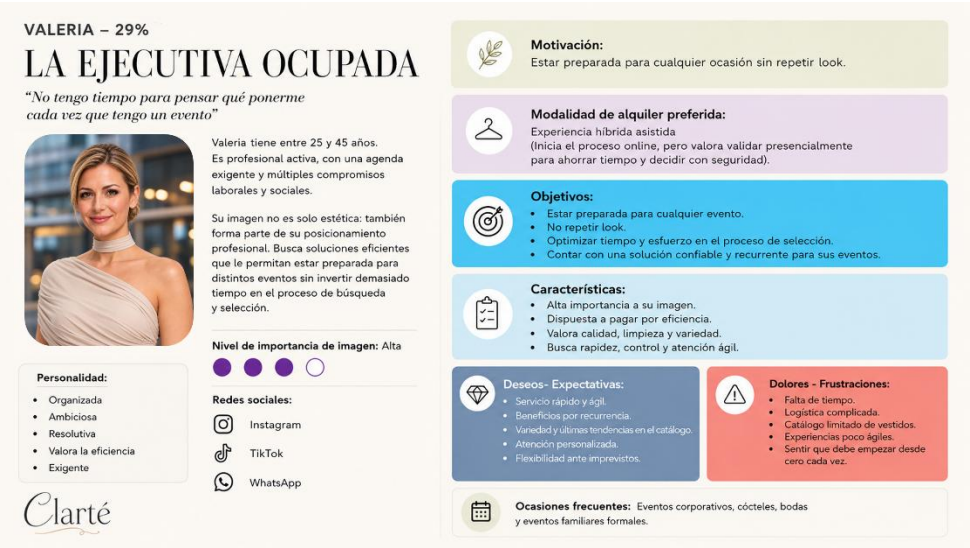


Nota: Elaboración propia.

Arquetipo 2 – Valeria:

Requiere una solución eficiente y confiable que se adapte a su ritmo de vida, que le permita prepararse para múltiples eventos sin invertir tiempo en el proceso de selección. Valora la rapidez, la variedad y los beneficios por recurrencia (Ver Figura 6).

Figura 6. *Características del Arquetipo 2 - Valeria.*



Nota: Elaboración propia.

Arquetipo 3 – Sofía:

Busca destacar y proyectar su estilo en cada ocasión, prioriza el acceso a vestidos exclusivos, en tendencia y con alto impacto visual, y valora la experiencia premium, la personalización y la estética del servicio (Ver Figura 7).

Figura 7. *Características del Arquetipo 3 - Sofía.*



Nota: Elaboración propia.

B. Posicionamiento

El posicionamiento permite diseñar la oferta y la imagen que desea proyectar la marca, es decir, el lugar que quiere ocupar en la mente de las clientas (Kotler y Armstrong, 2013). Sirve como directriz para la estrategia de marketing que se desarrollará en el presente capítulo.

Clarté es un servicio de alquiler de vestidos, que provee a mujeres que buscan destacar en cada evento especial la posibilidad de sentirse exclusivas en cada ocasión, a través de la disponibilidad de vestidos en tendencia de moda y con acceso a una experiencia digital que les brinde recomendaciones personalizadas y un probador virtual con el que puedan interactuar.

Esencia de marca: «Brilla con nosotros en cada ocasión, vístete para brillar.»

6.1.4 Mezcla de marketing (las 7 Ps)

A. Producto

El servicio consiste en el alquiler de vestidos exclusivos y alineados con las últimas tendencias de la moda, que buscan distinción en cada ocasión social a la que asisten, con lo que

evitan los elevados costos asociados a la compra de vestidos de uso ocasional, así como las responsabilidades vinculadas al mantenimiento y almacenamiento.

La propuesta usa la tecnología como un aliado estratégico para personalizar las recomendaciones y optimizar la experiencia en el canal digital con la incorporación de un probador virtual, lo que fortalece así la experiencia del cliente en ambos canales y el valor percibido del servicio.

B. Precio

La estrategia de precios se sustenta en una clasificación del inventario según el tipo de vestido, nivel de diseño, frecuencia esperada de rotación y rol estratégico dentro del portafolio. El portafolio se organizó en tres líneas diferenciadas, según su nivel de rotación, posicionamiento e impacto en la marca (Ver Anexo 4).

La estructura de precios se estableció según el rol estratégico de cada línea dentro del modelo de negocio. Esta estructura permite atender distintos niveles de disposición de pago dentro del público objetivo sin perder coherencia con el posicionamiento aspiracional de la marca. Los precios han sido validados dentro de la disposición a pagar en las encuestas realizadas.

Las visitas de campo efectuadas a cuatro empresas del sector (Las Tres Gracias, Oszada, Dress Love y Eleve) sirvieron para identificar, entre otros hallazgos relevantes, el rango de precios manejado por la competencia: Las Tres Gracias entre S/280 a S/320, Oszada entre S/250 a S/370, Dress Love entre S/ 230 a S/300 y Eleve entre S/400 a S/800. Los valores de los competidores son ligeramente superiores a los planteados por la marca a los del sector, lo que respalda su competitividad y coherencia frente a la oferta existente (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *Categorías de precios según línea de producto.*

Línea	**Essential**	**Elevate**	**Atelier**
Definición de línea	Línea de elegancia accesible y funcional.	Línea de elegancia en tendencia con mayor impacto visual.	Línea de exclusividad y sofisticación premium.
Tipos de vestidos incluidos	Corte A, recto minimalista, sirena *stretch*; Satén, gasa, diseños limpios, colores en tendencia.	Transparencias, *glam* aplicaciones moderadas	Princesa, Volúmenes; alta pedrería y lentejuelas, diseñador premium.
Costo de vestido promedio (S/)	830	1 115	2 100
Precio del alquiler (S/.)	250	375	650
Rol estratégico	Generación de flujo principal.	Balance entre imagen y rentabilidad.	Posicionamiento y diferenciación.

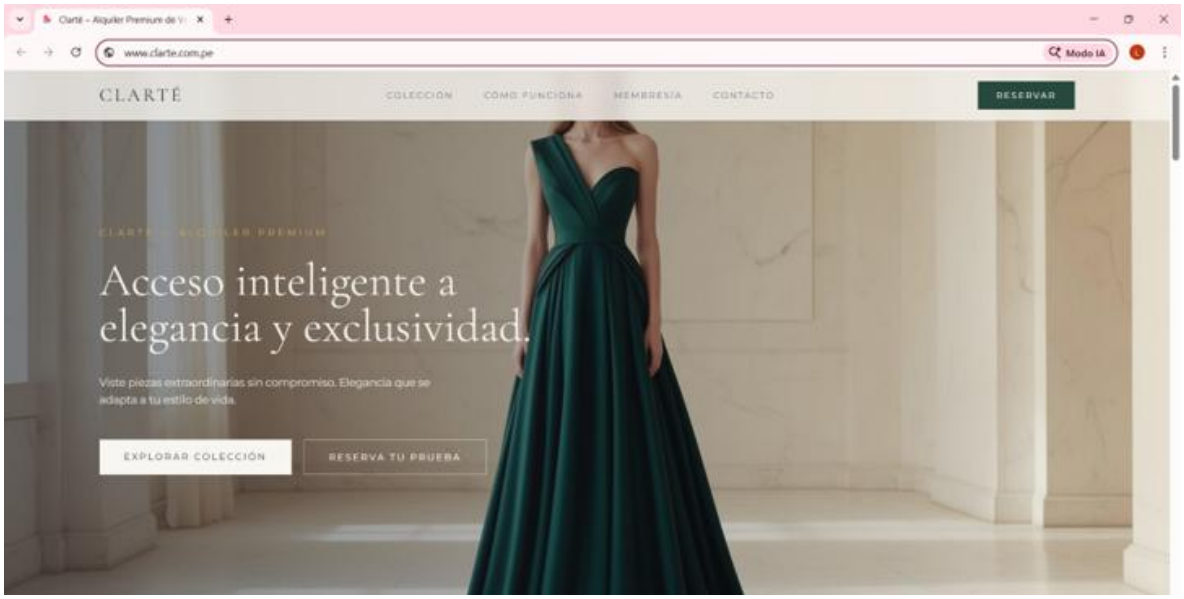
Nota: Elaboración propia.

En el Anexo 5 se brinda mayor detalle sobre la clasificación de vestidos que se ha considerado.

C. Plaza

La presencia de los canales físico y digital será integrada con el fin de facilitar el acceso al servicio y brindar una experiencia coherente con la propuesta de valor de la marca. Por un lado, Clarté contará con un local físico ubicado en la Calle General La Fuente, en San Isidro. La ubicación fue elegida por su cercanía con distritos de Miraflores, Lince, Pueblo Libre y Jesús María, zonas donde se concentra parte importante del público objetivo. En este espacio se desarrollará el *showroom* físico, que constituirá el principal punto de experiencia y cierre del servicio: la clienta accederá al portafolio completo de estilos, se probará los vestidos, y recibirá asesoría personalizada y la posibilidad de alquilar carteras como accesorio complementario al look. La presencia digital se dará a través del sitio web –www.clarte.com.pe– (Ver Figura 8).

Figura 8. *Vista del sitio web.*



Nota: Elaboración propia. Disponible en: https://clarteapp.lovable.app/

D. Promoción

Dado que la empresa se encuentra en etapa inicial, la prioridad serán las acciones promocionales de bajo y mediano costo, con capacidad de medición y mayor potencial de conversión. La estrategia se apoyará principalmente en contenido para redes sociales, acciones de posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization* u Optimización de Buscadores), SEM (*Search Engine Marketing* Marketing en Motores de Búsqueda), alianzas estratégicas con actores del ecosistema de eventos y colaboraciones selectivas con *microinfluencers* afines al público objetivo.

El SEO reforzará la visibilidad orgánica de la marca en buscadores a partir de contenidos y palabras clave vinculadas al alquiler de vestidos, eventos y tendencias relacionadas con el servicio. Por su parte, el SEM captará demanda activa mediante anuncios pagados dirigidos a clientas potenciales con intención de búsqueda, lo que facilitará su llegada al sitio web o a los canales de contacto.

Las principales plataformas digitales como Instagram y TikTok constituirán los principales canales digitales, al ser medios estratégicos para la interacción con las clientas y la ejecución de campañas orientadas a fortalecer la visibilidad y el posicionamiento de la marca. La estrategia se apoyará principalmente en contenido para redes sociales, testimonios y campañas de pauta digital, con el fin de generar interés y confianza en el servicio. Durante la primera etapa, el objetivo principal será dirigir tráfico hacia el sitio web y los canales de contacto.

E. Personas

Tanto el personal (personas que proporcionan el servicio) como las clientas son parte integral del proceso de prestación del servicio (Booms y Bitner, 1981). Esta dimensión resulta especialmente relevante, ya que la experiencia de alquiler no depende únicamente del acceso al vestido, sino también de la asesoría brindada, la atención durante el proceso y la capacidad del equipo para generar seguridad en cada punto de contacto con la clienta, así como la retroalimentación y/o recomendaciones de las mismas.

La estructura organizacional será reducida pero funcional. Si bien no todos los cargos tienen interacción directa con la clienta, en conjunto cumplen un rol importante en la construcción de la experiencia de servicio, ya sea desde la atención comercial, la asesoría personalizada, la gestión operativa o la toma de decisiones estratégicas. Con el fin de asegurar una adecuada ejecución de las funciones y una atención coherente con la propuesta de valor de la marca, será necesario implementar un plan de capacitación que contribuya al cierre de brechas, fortalezca las competencias del personal y acompañe el crecimiento sostenible del negocio a través de un equipo preparado y motivado.

F. Procesos

Son aquellos mecanismos, procedimientos y flujos de actividades necesarios para brindar el servicio, y que deben efectuarse correctamente para garantizan la satisfacción del cliente (Booms y Bitner, 1981). La experiencia de la clienta no depende únicamente del vestido,

sino también de la facilidad, confianza y acompañamiento que percibe a lo largo de cada etapa del servicio.

El proceso de marketing se estructura en las siguientes etapas: descubrimiento, exploración, evaluación, reserva y pago, entrega, uso del vestido, devolución, post-evento. Monitorear estas etapas constantemente fortalecerá la marca y experiencia del servicio, lo cual se verá reflejado en el NPS (para mayor detalle, ver Anexo 6). Con esto se busca facilitar la toma de decisión, reducir fricciones durante la experiencia de alquiler y recoger información relevante para optimizar tanto el servicio como las acciones de marketing.

G. Evidencia física

Corresponde al ambiente físico, inmueble, diseños y materiales relacionados con el servicio. Dado que son elementos con los que el cliente percibe y evalúa el servicio, son importantes para generar confianza en la prestación del mismo (Booms y Bitner, 1981).

La imagen que se busca proyectar es una alineada con su posicionamiento a través de un *showroom* ordenado, elegante y acogedor, que transmita calidez, sofisticación y profesionalismo. La ambientación del espacio consistirá en una adecuada iluminación, aromatización, música suave, una exhibición ordenada de los vestidos, probadores cómodos y detalles visuales coherentes con la identidad de la marca (Ver Anexo 7).

La evidencia física también estará presente en la presentación y estado de los vestidos, los cuales deberán encontrarse en óptimas condiciones de limpieza, conservación y organización. De igual manera, las carteras, los mobiliarios y maniquíes, la imagen del personal y la forma de entrega del vestido contribuirán a reforzar la percepción de cuidado y valor del servicio. La apariencia del sitio web tendrá como base el probador virtual y la herramienta de recomendación personalizada.

6.1.5 Acciones estratégicas

A. Desarrollo de contenido para redes sociales y pauta digital

La estrategia de contenido para Instagram y TikTok se enfocará en visibilizar la propuesta de valor, la cual combinará piezas gráficas orientadas a inspiración de looks, moda sostenible y experiencia Clarté, incluidos publicaciones sobre ocasiones de uso, estilos de vestidos, recomendaciones de imagen, consejos para elegir el look ideal y contenido vinculado a tendencias de moda. Esto contribuirá a dirigir tráfico hacia el sitio web, WhatsApp y otros puntos de contacto donde pueda concretarse una cita efectiva al *showroom*. Además, se

recogerán testimonios, fotos y experiencias de las primeras clientas para mostrarlos en los canales.

B. Diseño, prueba y exposición de la herramienta de recomendación personalizada y probador virtual

Con el fin de fortalecer la experiencia de las usuarias en el canal digital, se desarrollará de manera progresiva dos herramientas digitales. La primera, la de recomendación personalizada, orientará a la clienta en la elección del vestido más adecuado según variables como preferencias, tipo de evento, colorimetría, talla y estilo; la segunda, el probador virtual, contribuirá a mejorar la visualización y evaluación preliminar de las opciones disponibles.

En una primera etapa, ambas herramientas se lanzarán en formato piloto con el fin de recoger información sobre preferencias, patrones de decisión y nivel de aceptación por parte del público objetivo. La acción reducirá la incertidumbre en el proceso de elección y reforzar el valor percibido del servicio. La propuesta ha sido validada por nuestro público objetivo, mediante las encuestas realizadas.

C. Alianzas estratégicas

Las alianzas con organizadores de eventos y productoras se establecerán con el propósito de generar un canal indirecto de captación y reducir el costo de adquisición por clienta. Estas contemplarán beneficios mutuos como descuentos por referidos y activaciones conjuntas para fortalecer el posicionamiento de la marca. Los vestidos se promocionarán en determinadas fechas especiales: Día de San Valentín, Día de la Madre, Halloween, etc.

D. Estrategia de posicionamiento y captación a través de Google Ads

Las acciones de SEO y SEM se implementarán para fortalecer la visibilidad de la marca en buscadores y atraer potenciales clientas. Se desarrollará una campaña de búsqueda en Google Ads orientada a captar demanda activa mediante palabras clave relacionadas con el alquiler de vestidos en Lima Moderna, lo que dirigirá el tráfico hacia una *landing page*[3] optimizada para el agendamiento de citas. Mientras el SEO contribuirá al posicionamiento orgánico del sitio web, el SEM permitirá captar tráfico calificado a través de anuncios pagados, con un enfoque centrado en la conversión y en la medición del costo por clienta potencial.

E. Colaboraciones con microinfluencers

[3] «Página de aterrizaje», página web diseñada en específico para una campaña de marketing o ventas.

Como forma de acercarse a su comunidad, generar contenido relacionado al tema de la moda, mostrar experiencias reales de uso del servicio y ampliar la visibilidad de la marca, se desarrollarán colaboraciones puntuales con *microinfluencers* afines al perfil del público objetivo, con la prioridad de mínimo 10 000 seguidores en TikTok.

En la Tabla 19 se sintetizan las acciones, indicadores clave y la medición.

Tabla 19. *Indicadores por cada acción estratégica.*

Acción	Indicador clave (KPI)	Cómo se mide
Diseño, prueba y exposición de la herramienta de recomendación personalizada y probador virtual.	Tasa de uso de herramientas digitales.	(Número de usuarias que utilizan la herramienta o el probador virtual / número total de visitas al canal digital) × 100.
Alianzas estratégicas.	Número de citas generadas por aliados.	Total de citas o clientas que llegan mediante aliados.
	Número de activaciones efectuadas con aliados estratégicos.	Total de activaciones efectuadas con aliados estratégicos.
Desarrollo de contenido para redes sociales y pauta digital.	Tasa de conversión de tráfico social a citas efectivas.	(Número de citas agendadas provenientes de redes sociales / número de visitas o consultas originadas en redes sociales) × 100.
Estrategia de posicionamiento y captación a través de Google Ads.	Costo por cliente potencial (CPL).	Inversión total en Google Ads / número de clientas potenciales generadas.
Colaboraciones con microinfluencers.	Citas o ventas generadas por códigos de influencer.	Número de citas o alquileres registrados mediante códigos o enlaces personalizados de cada microinfluencer.

Nota: Elaboración propia.

6.1.6 Presupuesto

En la Tabla 20 se presenta el presupuesto por cada acción estratégica de marketing.

Tabla 20. *Presupuesto – Marketing.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo y optimización del probador virtual; test de recomendación	11 385	12 420	12 942	13 485	14 052	14 642
Alianzas estratégicas (comisiones y descuentos)		2 000	3 000	4 000	5 000	6 000
Producción de contenido (foto/video profesional)		4 000	5 000	6 000	7 000	8 000
Google Ads + pauta digital		6 000	8 000	10 000	11 000	12 000
Microinfluencers estratégicas		5 000	7 000	9 000	10 000	11 000
Total anual	**11 385**	**29 420**	**35 942**	**42 485**	**47 052**	**51 642**

Nota: Elaboración propia.

6.2 Operaciones

6.2.1 Objetivos

En la tabla 21, se muestran los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 21. *Objetivos – Operaciones.*

	Indicador (KPI)	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Contar con una red diversificada de 6 proveedores que permita mantener la variedad y disponibilidad del catálogo al año 5.	Número de proveedores activos anual.	3	4	5	6	6
Mantener un margen de seguridad de inventario de vestidos del 15 % respecto a la demanda del año 5.	% vestidos disponibles para alquiler.	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Garantizar como máximo un 3 % de incidencias en el sitio web (herramienta de recomendación personalizada y probador virtual) al año 5.	# incidencias / # visitas al sitio web.	5 %	4 %	4 %	3 %	3 %

Nota: Elaboración propia.

6.2.2 Alineamiento de objetivos

- Asegurar la cantidad de proveedores para tener la variedad y disponibilidad del inventario de vestidos exclusivos y, con ello, minimizar el riesgo de depender de un solo proveedor.
- Asegurar que la entrega de vestidos sea de manera oportuna y en óptimas condiciones para evitar incidencias.
- Garantizar que cada vestido se mantenga en condiciones óptimas y listo para su rápida reincorporación al inventario mediante procesos de lavado y revisión.
- Asegurar que el sitio web funcione de forma integral, lo cual significa que sus funcionalidades como gestión de reservas, visualización del catálogo digital, uso de la herramienta de recomendación personalizada y probador virtual, estén operativos.

6.2.3 Estrategia

Las prioridades competitivas orientan la estrategia de operaciones y sirven para definir las capacidades que una empresa debe desarrollar para atender mejor a sus clientes (Krajewski et al., 2008). Se agrupan en cuatro dimensiones principales: Calidad, Entrega, Flexibilidad y Costos.

- **Calidad:** Se cumple cuando el vestido entregado es exclusivo, acorde a la tendencia de la moda y en óptimas condiciones.

- **Entrega:** Cuando una clienta reserva un vestido, este estará disponible en el momento oportuno. Si la clienta reserva una cita, esta será respetada en el horario establecido.
- **Flexibilidad:** El inventario responde a la demanda según el ciclo económico del sector.
- **Costos:** Todas las reservas de los vestidos se efectuarán por el sitio web, de modo que la reserva se agiliza y se mantiene centralizada (Ver Tabla 22).

Tabla 22. *Listado de estrategias – Operaciones.*

	Calidad	Entrega	Flexibilidad	Costos
Establecer alianzas con múltiples proveedores de vestidos.	✓	✓	✓	
Asegurar la contratación de lavanderías que garanticen la limpieza y entrega de los vestidos oportunamente.	✓	✓	✓	
Asegurar la operatividad de las funcionalidades del sitio web.	✓	✓		✓

Nota: Elaboración propia.

6.2.4 Procesos de producción

A. Servicio sin asesoría

El proceso de alquiler en showroom sin asesoría comprende desde la asistencia de la clienta a una cita previamente agendada, la exploración y prueba de vestidos sin asesoramiento personalizado, hasta la selección y formalización del alquiler del vestido (Ver Figura 9).

B. Servicio con asesoría

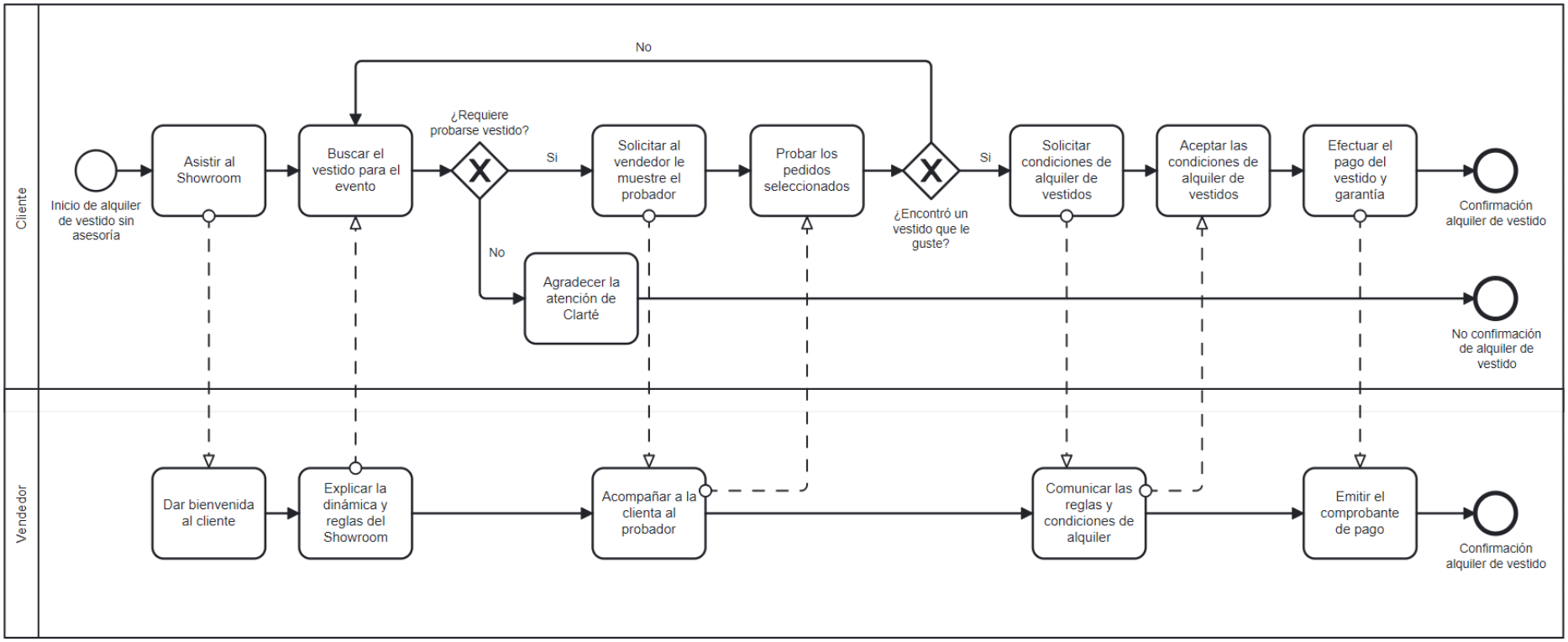
El flujo del proceso de alquiler en showroom con asesoría comprende desde la asistencia de la clienta a una cita previamente agendada con asesoría personalizada, hasta la selección final y formalización del alquiler del vestido (Ver Figura 10).

En el Anexo 8 se muestran otros flujos necesarios en los procesos de producción.

6.2.5 Cadena de suministro

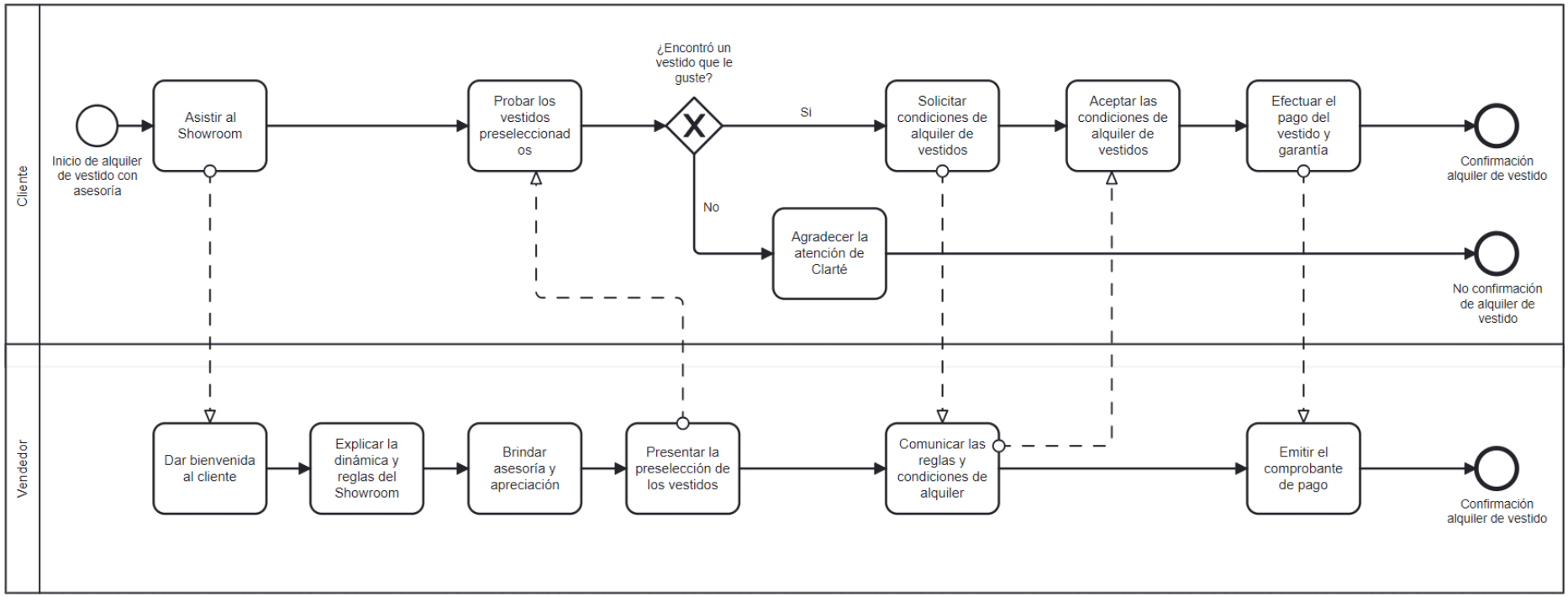
La cadena de suministros estará enfocada en asegurar la obtención de vestidos exclusivos que respondan a las preferencias, necesidades y expectativas del público objetivo identificado. Dado que la propuesta de valor se sustenta en ofrecer variedad, exclusividad y disponibilidad de vestidos para ocasiones especiales, la gestión del abastecimiento será un componente crítico para la sostenibilidad del modelo.

Figura 9. *Flujo del servicio sin asesoría.*



Nota: Elaboración propia.

Figura 10. *Flujo del servicio con asesoría.*



Nota: Elaboración propia.

En una primera instancia, la adquisición del 100 % de los vestidos se realizará en tiendas extranjeras ubicadas en Colombia (67 %) y Estados Unidos (33 %) debido a que estos países son referentes en la industria de moda.

La primera compra del stock inicial de vestidos estará a cargo de un consultor especializado en moda, quién debe garantizar que se cumplan criterios como tendencia, calidad de confección, versatilidad, estado del vestido, variedad de tallas, colores y estilos.

Para las siguientes compras se utilizará la información de la base de datos de vestidos alquilados de acuerdo con los gustos y preferencias de las clientas.

6.2.6 Capacidad de producción

Estará definida por la capacidad de convertir el interés de las clientas en una venta. Por ello, el *showroom* y el probador virtual serán muy importantes, ya que las clientas podrán probarse los vestidos y tomar una decisión al momento del alquiler. Habrá cuatro probadores que, en su máxima capacidad y considerando el horario de atención, podrían atender hasta 172 mujeres por semana según el horario de trabajo (Ver Anexo 9).

Se considera que cada clienta tendrá una hora asignada para la cita en el showroom. Sin embargo, al considerar la capacidad de atención (Ver Anexo 10), las 172 mujeres se convertirían en 116 mujeres que muestran interés (citas) en alquilar algún vestido (han utilizado el probador). Por último, se reconoce la cantidad de alquileres con el ratio de conversión del interés a alquiler de los vestidos y el ratio de conversión del 50 % que es el promedio: del Sector Retail Internacional - Sofia Spanou (30 %) y la recomendación de los expertos locales (70 %).

Clarté busca diferenciarse de la competencia y uno de esos ejes será la implementación de la experiencia digital mediante una interacción con el sitio web que le permitirá a la clienta desde reservar una cita hasta realizar el alquiler por este canal. Al ser este un nuevo canal de venta, también presentará un nivel de participación que ira madurando según las experiencias de las clientas. Se espera a futuro, que este canal brinde un 5% de participación en el nivel de ventas, lo cual significaría 3 alquileres adicionales por semana. Finalmente, se podría atender como máximo 60 alquileres a la semana (físico: 57 | digital: 3) que se debe asegurar teniendo una correcta gestión del inventario que va desde su mantenimiento (lavandería y arreglos a los vestidos), actualización del inventario y rotación de los vestidos.

Un vestido podría ser alquilado dos veces al mes como máximo y el alquiler de los vestidos se distribuye en la misma proporción semanalmente, pues el servicio de

mantenimiento, lavandería y reposición tomará 7 días como máximo. Para más información sobre la capacidad de producción ingresar a este enlace: Flujo del Inventario_Tesis.xlsx (Ver Tabla 23).

Tabla 23. *Distribución de la atención en una semana.*

	Semana							Total
	Lunes	**Martes**	**Miércoles**	**Jueves**	**Viernes**	**Sábado**	**Domingo**	
Tiempo atención (horas)	0	6	6	8	8	10	5	43
Capacidad atención por probador (mujer)	0	6	6	8	8	10	5	43
Capacidad atención de cuatro probadores (mujeres)	0	24	24	32	32	40	20	172
% uso de atención del showroom	0 %	30 %	40 %	70 %	90 %	100 %	50 %	-
Clientes potenciales (Q realista)	0	7	9	22	28	40	10	116
Capacidad de producción - alquileres físicos (50 % conversión)	0	3	4	11	14	20	5	

Nota: Elaboración propia.

6.2.7 Acciones estratégicas

- **Sistema de gestión y evaluación de proveedores:** Se implementará un sistema de selección, evaluación y seguimiento de proveedores basado en criterios de calidad y tiempos de entrega para establecer acuerdos de colaboración que aseguren variedad en el catálogo.
- **Supervisión del control de calidad de los vestidos:** Se revisará el vestido al momento de la devolución. Si es que existieran algún daño material, se aplicará la garantía, según la línea de vestido que corresponda.
- **Adquisición programada de vestidos:** Se establecerá un cronograma anual de compras, distribuidos en una primera compra inicial de 100 unidades y compras adicionales anualmente de 45 unidades (20 en mayo y 25 en noviembre), a fin de renovar el inventario, con lo que se asegura como mínimo un margen de seguridad del 15 %.
- **Actualización y mantenimiento del sitio web:** Se implementará en el sitio web las secciones que muestren el catálogo de manera atractiva e intuitiva e incorporen filtros por preferencias, tipo de evento, colorimetría, talla y estilo (Ver Tabla 24).

Tabla 24. *Indicadores por cada acción estratégica del plan.*

	Indicador clave (KPI)	Cómo se mide
Sistema de gestión y evaluación de proveedores	Índice de calidad de proveedores	(Número de prendas sin observaciones / Total de prendas recibidas de proveedores) × 100
Estandarización del proceso de devolución del vestido	Tasa de incidencias post alquiler	(Número de incidencias reportadas / Total de alquileres realizados) × 100
Adquisición programada de vestidos	% vestidos disponibles para alquiler	(Número de vestidos disponibles / Número total de vestidos) x 100
Mantenimiento del sitio web	% reservas con error	(Número de reservas con error / Número de reservas) x 100

Nota: Elaboración propia.

6.2.8 Presupuesto del plan

Se presenta el presupuesto del plan de operaciones (Ver Tabla 25). Asimismo, el presupuesto del año 0 el cual hace referencia al plan preoperativo que se detalla en el Anexo 11.

Tabla 25. *Presupuesto – Operaciones.*

CAPEX + OPEX						
Pre operativo	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Total	185 887	193 637	205 371	217 061	239 357	237 659

CAPEX	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Implementación del showroom	**19 500**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Mueblería (sofás, mesas, recepción)	4 000	0	0	0	0	0
Remodelación (probadores, iluminación)	6 000	0	0	0	0	0
Percheros	1 500	0	0	0	0	0
Espejos	1 200	0	0	0	0	0
Maniquíes	1 000	0	0	0	0	0
Cortinas, probadores	800	0	0	0	0	0
Decoración / ambientación	1 500	0	0	0	0	0
Aire acondicionado	3 500	0	0	0	0	0
Seguridad y adecuación	**2 300**	**0**	**0**	**0**	**2 513**	**0**
Cámaras de seguridad	1 200	0	0	0	1 311	0
Detector de humo	200	0	0	0	219	0
Extintores	400	0	0	0	437	0
Señalización / kit seguridad	500	0	0	0	546	0
Equipamiento tecnológico	**6 208**	**0**	**0**	**0**	**6 784**	**0**
Laptop	2 500	0	0	0	2 732	0
Tablet	1 000	0	0	0	1 093	0
POS	108	0	0	0	118	0
Televisor	1 800	0	0	0	1 967	0
Equipo de sonido	800	0	0	0	874	0
Inventario	**136 059**	**66 847**	**70 314**	**73 963**	**77 803**	**81 844**
Compra	119 800	56 764	59 768	62 932	66 263	69 771

CAPEX	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Essential	33 200	15 731	16 564	17 440	18 363	19 335
Elevate	44 600	21 132	22 251	23 429	24 669	25 975
Atelier	42 000	19 900	20 954	22 063	23 231	24 461
Transporte	14 759	6 993	7 363	7 753	8 164	8 596
Essential	4 090	1 938	2 041	2 149	2 262	2 382
Elevate	5 495	2 604	2 741	2 886	3 039	3 200
Atelier	5 174	2 452	2 582	2 718	2 862	3 014
Gasto (aduaneros)	1 500	3 090	3.183	3 278	3 377	3 478
Legal y puesta en marcha	**4 000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Constitución empresa + licencias	2 000	0	0	0	0	0
Diseño web / marca inicial	2 000	0	0	0	0	0
Total	**168 067**	**66 847**	**70 314**	**73 963**	**87 100**	**81 844**

OPEX	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	**15 120**	**55 755**	**57 428**	**59 150**	**60 925**	**62 753**
Alquiler del local	3 500	42 000	43 260	44 558	45 895	47 271
Garantía del local	10 500	315	324	334	344	355
Servicios (luz, agua, internet)	420	5 040	5 191	5 347	5 507	5 673
Mantenimiento	300	3 600	3 708	3 819	3 934	4 052
Limpieza	400	4 800	4 944	5 092	5 245	5 402
Operación del servicio	**300**	**66 235**	**72 685**	**78 854**	**86 087**	**87 659**
Lavandería	0	26 340	28 992	30 809	32 741	34 827
GAP lavandería *ecofriendly*	0	1 420	2 889	5 050	8 081	10 325
Delivery	0	2 000	2 081	2 249	2 360	2 521
Ajustes	0	21 360	22 681	24 093	25 603	27 232
Reacondicionamiento	0	5 835	6 144	6 469	6 812	7 172
Transporte a lavandería (ida & vuelta)	0	9 280	9 888	10 185	10 490	5 583
Empaquetado (bolsas, *branding*)	300	0	0	0	0	0
Soporte administrativo	**2 400**	**4 800**	**4 944**	**5 092**	**5 245**	**5 402**
Asesoría contable	400	4 800	4 944	5 092	5 245	5 402
Consultoría compra inventario	2 000					
Total	**17 820**	**126 790**	**135 057**	**143 097**	**152 257**	**155 815**

Nota: Elaboración propia.

6.3 Recursos Humanos

6.3.1 Objetivos

En la Tabla 26 se trazan los objetivos para este ítem.

Tabla 26. *Objetivos – Recursos Humanos.*

	Indicador (KPI)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestionar la capacitación mediante cursos para el 100 % del personal operativo para el año 5.	% personal capacitado	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Mantener una rotación de personal menor al 20% anual al año 5.	Personal que se retira de la empresa/ Personal total de Clarté	17 %	17 %	17 %	17 %	17 %
Cubrir el 100 % de todas las posiciones de la organización al año 5.	Puestos contratados / Puestos totales requeridos	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Nota: Elaboración propia.

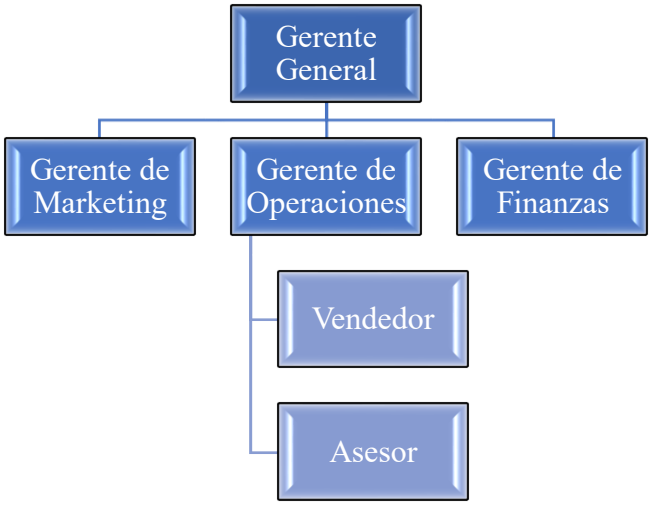
6.3.2 Alineamiento de objetivos

- **Desarrollar las competencias del personal en atención y ventas mediante programas de capacitación continua:** La capacitación en moda, la cual permite al personal asesorar sobre qué vestido es ideal, refuerza la propuesta de exclusividad sin que el cliente deba invertir en elevados costos de compra.
- **Mantener una rotación de personal menor al 20 % anual:** La continuidad del personal experto asegura que el conocimiento sobre el giro de negocio se mantenga y garantiza que el servicio sea continuo.
- **Cubrir el 100 % de todas las posiciones de la organización:** Contar con el personal completo garantiza que siempre haya cumplimiento del plan estratégico programado y el plan operativo.

6.3.3 Estructura organizacional

El tipo de organización tiene una configuración simple y funcional, donde cada miembro de la organización tiene definida sus propias responsabilidades. Las actividades giran alrededor de la Gerente General, quien ejerce el control personalmente, así como la supervisión directa (Ver Figura 11).

Figura 11. Organigrama de la empresa.



Nota: Elaboración propia.

6.3.4 Estrategias

- Contratar empresas que brinden capacitaciones para el personal operativo.
- Diseñar un esquema de compensaciones y beneficios para el personal.
- Contratar una empresa de reclutamiento de personal con experiencia en moda.

6.3.5 Roles y responsabilidades

En el Anexo 12, se presenta el detalle de los roles, responsabilidades y KPIs para los puestos.

6.3.6 Acciones estratégicas

Ver Tabla 27 con los indicadores para cada acción estratégica.

Tabla 27. *Indicadores por cada acción estratégica.*

	Indicador clave (KPI)	**Cómo se mide**
Contratación de empresa que brinde la capacitación de especialización de técnicas de ventas, atención al cliente y de moda, tendencias para el personal de Clarté.	% personal capacitado.	(Personal capacitado / Personal total x 100) 50 % del personal con 12 horas al año
Estructura de pagos variable según régimen para asesor y vendedor.	% comisión sobre ventas.	(Monto total comisiones / Ventas totales) x 100
Fortalecer la satisfacción del personal mediante un adecuado clima laboral y condiciones de trabajo.	% satisfacción de personal.	Encuesta interna.
Suscripción a software de recursos humanos que permita medir la evaluación de desempeño.	Categorías de desempeño, según escala de Likert.	Software para medir la evaluación de desempeño.
Definición de perfiles de puestos para asesor y vendedor.	Eficiencia de contratación dentro del plazo.	(Puestos cubiertos después del período prueba / Puestos requeridos) x 100

Nota: Elaboración propia.

6.3.7 Presupuesto

En la Tabla 28 se presentan las cifras para cada año.

Tabla 28. *Presupuesto – Recursos Humanos.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratación de empresa que brinde la capacitación de especialización de técnicas de ventas, atención al cliente y de moda, tendencias para el personal de Clarté.		2 000	2 060	2 122	2 185	2 251
Estructuración de pago fijo para asesor y vendedor.		41 483	42 649	44 827	48 295	53 388
Estructuración de pagos para las gerencias.	13 625	182 250	187 718	193 349	205 124	224 145
Fortalecer la satisfacción del personal mediante un adecuado clima laboral y condiciones de trabajo.		2 400	2 472	2 546	2 623	2 701
Suscripción a software de recursos humanos que permita medir la evaluación de desempeño.		2 700	1 500	1 545	1 591	1 639
Definición de perfiles de puestos para asesor y vendedor.	900	927	955	983	1 013	1 043
Total anual	**14 525**	**231 760**	**237 346**	**245 373**	**260 831**	**285 168**

Nota: Elaboración propia.

6.4 Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

6.4.1 Objetivos

En la tabla 29, se presenta los objetivos de RSC.

Tabla 29. *Objetivos – RSC.*

	Indicador (KPI)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lograr que el 80 % de los proveedores sean socialmente responsables al año 5.	#proveedores sostenibles / # proveedores totales.	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Lograr que el 31 % de vestidos sean reacondicionados al año 5.	% inventario reacondicionado de vestidos / inventario de vestidos total.	13 %	21 %	26 %	29 %	31 %
Lograr un 70 % de conciencia de sostenibilidad en las clientas de Clarté al año 5.	% clientas con respuesta afirmativa / Total clientas.	66 %	67 %	68 %	69 %	70 %

Nota: Elaboración propia.

6.4.2 Alineamiento de objetivos

Los objetivos de RSC están alineados a los objetivos estratégicos de negocio. Clarté seleccionará proveedores que sean socialmente responsables relacionados con la sostenibilidad social y ambiental. Asimismo, cabe resaltar que, se promueve la sostenibilidad a través de la

moda circular alquilando vestidos y empleando el reacondicionamiento de algunos de estos, versus la moda rápida, que está orientada a la adquisición.

6.4.3 Estrategias

A. Proveedores

- Seleccionar lavanderías que cumplan con las buenas prácticas laborales y que sigan los lineamientos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Seleccionar proveedores de costura que acrediten políticas de inclusión laboral de personas con discapacidad.

B. Accionistas

Promover la reutilización como una forma de extender la vida útil de las prendas mediante el reacondicionamiento periódico de vestidos.

C. Clientas

Llenar una encuesta post servicio, en la cual se encontrará una pregunta relacionada a sostenibilidad para su evaluación.

6.4.4 Stakeholders

El análisis de *stakeholders* está basado en la teoría de las partes interesadas de Freeman (1984) y en la matriz Poder-Interés de Mendelow (1984).

Los accionistas serán el personal administrativo (Gerencias), quienes se encargarán de tomar las decisiones estratégicas y operativas que cumplan con los rendimientos esperados de la inversión. Los proveedores impactan directamente en la continuidad operativa del negocio. Las clientas, al optar por el alquiler, contribuyen a la reputación y sostenibilidad del negocio (Ver Tabla 30).

Tabla 30. *Grupos de interés.*

	Descripción	**Expectativas**	**Evaluación de impacto**
Accionistas	Personas naturales que aportan capital y exigen una rentabilidad mínima esperada.	Participar en las decisiones estratégicas, así como realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos financieros.	Alto
Proveedores	Empresas que cumplan con criterios de evaluación sostenibles y cuenten con certificados y/o acreditaciones	Cumplir con los acuerdos comerciales y recibir un pago puntual acorde a ello.	Alto

	Descripción	Expectativas	Evaluación de impacto
	emitidas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.		
	Las lavanderías y/o empresas de confección textil deberán contar con reconocimiento de buenas prácticas laborales o estar inscritas en el Registro Nacional de Empresas Promocionales para Personas con Discapacidad (REPPD).		
Clientes	Mujeres del nivel socioeconómico B-C, entre 25 a 45 años, que residan en Lima Moderna.	Buscan vestidos exclusivos, con tendencia, así como una asesoría personalizada.	Alto
Colaboradores	Personal operativo encargado de las ventas y asesorías personalizadas.	Cumplir con las funciones de su cargo, así como recibir una remuneración adecuada, beneficios de ley y capacitaciones.	Medio
Comunidad	Grupo de personas que comparten el mismo interés relacionado con la moda y sus tendencias.	Estar informados de las promociones y actividades de la empresa.	Bajo
Gobierno	Entes reguladores que autorizan a la empresa su actividad comercial: SUNARP, Municipalidad, SUNAFIL, entre otros.	Cumplimiento de impuestos y/o leyes.	Bajo

Nota: Elaboración propia.

6.4.5 Acciones estratégicas

Se presentan las acciones estratégicas del plan de RSC con sus respectivos indicadores (Ver Tabla 31).

Tabla 31. *Acciones estratégicas – RSC.*

	Indicadores clave (KPI)	Cómo se mide
Seleccionar proveedores de lavandería que sean socialmente responsables.	% proveedores de lavandería socialmente responsables	#proveedores de lavandería socialmente responsables / # proveedores
Seleccionar proveedores de vestidos que sean socialmente responsables.	% proveedores de vestidos socialmente responsables	#proveedores de vestidos socialmente responsables / # proveedores
Reacondicionar vestidos de la categoría *Essential.*	% vestidos reacondicionados	#vestidos reacondicionados categoría *Essential* / Total de vestidos *Essential*
Reaccionar vestidos de la categoría *Elevate.*	% vestidos reacondicionados	#vestidos reacondicionados de categoría *Elevate* / Total de vestidos *Elevate*
Reacondicionar vestidos de la categoría *Atelier*.	% vestidos reacondicionados	#vestidos reacondicionados de categoría *Atelier*/ Total de vestidos *Atelier*
Enviar a las clientas un *mailing* sobre sostenibilidad de la moda.	% Tasa de apertura del mail	(Correos abiertos / Correos enviados) x 100

Nota: Elaboración propia.

6.4.6 Presupuesto

En la Tabla 32, se muestra el presupuesto de RSC.

Tabla 32. *Presupuesto – RSC.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alianzas con lavanderías *eco-friendly*		1 420	2 882	5 005	7 945	10 099
Programa de reacondicionamiento de vestidos		5 835	6 144	6 469	6 812	7 172
Total anual		**7 255**	**9 026**	**11 474**	**14 757**	**17 271**

Nota: Elaboración propia.

6.5 Finanzas

El objetivo del plan es evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio en el mercado peruano. A partir de la integración de los planes funcionales descritos en capítulos anteriores, se proyectan los estados financieros y flujos de caja para los años 1 hasta el 5.

6.5.1 Objetivos

Ver Tabla 33.

Tabla 33. *Objetivos – Finanzas.*

	Indicador (KPI)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcanzar un margen de EBITDA al 17 % al año 5.	Margen EBITDA	11 %	11 %	17 %	17 %	17 %
Alcanzar un margen neto de superior al 15 % al año 5.	Margen Neto	7 %	7 %	15 %	15 %	15 %

Nota: Elaboración propia.

6.5.2 Datos, supuestos y políticas

Ver Tabla 34.

Tabla 34. *Datos, supuestos y políticas para el análisis financiero.*

Datos y supuestos	La inflación proyectada para Perú para los próximos 5 años será 3%.
	La tasa del impuesto a la Renta será de 29.5 % vigente para el periodo de análisis, la cual se mantendrá constante durante este período (SUNAT 2026).
	El tipo de cambio se mantiene constante en 3.45 soles por 1 dólar durante el período de análisis.
	Los vestidos vendrán de USA y Colombia y por ello, se considerará una inflación de 5.3 % ponderada al momento de la compra de los vestidos.
	Los precios de alquiler unitarios se determinan sobre precios evaluados en base 2026 (año 0) y se actualizan anualmente por inflación proyectada.
	La cuota de mercado que se obtendrá el primer año será de 1 % (escenario conservador).
	El crecimiento anual de alquileres será de un 3.6 % para el período de evaluación (BCRP - %Crecimiento del consumo privado).
	Se considera una depreciación del tipo lineal para: vestidos en 2 años, mobiliario en 10 años y aparatos tecnológicos en 3 años.

Políticas financieras	Política de inversión: Se prioriza la asignación de recursos al stock inicial de vestidos, acondicionamiento del showroom, desarrollo tecnológico y acciones de marketing, al constituir los pilares estratégicos para la puesta en marcha y posicionamiento del negocio.
	Política de financiamiento: El proyecto estará financiado con capital propio (55.3 %) y con financiamiento externo (44.7 %) considerando un AVAL del tipo hipotecario.
	Política de gastos operativos: Mantener un control riguroso del OPEX, especialmente en los rubros de alquiler de local, servicios, mantenimiento del sitio web, limpieza del local, lavandería, ajustes y asesoría contable, procurando que su crecimiento sea coherente con la evolución de los ingresos proyectados.
	Política de reinversión de utilidades: durante los 5 años de operación, las utilidades generadas serán reinvertidas prioritariamente en la expansión del inventario, mejora de la experiencia del cliente, fortalecimiento tecnológico y posicionamiento comercial de Clarté.
	Política de liquidez: mantener un nivel mínimo de caja de S/ 5.000 que permita cubrir las necesidades operativas de corto plazo y atender contingencias relacionadas con mantenimiento, reposición de vestidos o variaciones en la demanda.
	Política de gestión de activos: resguardar la inversión realizada en el inventario de vestidos mediante controles de uso, limpieza, reacondicionamiento y reposición, con el fin de prolongar la vida útil de los vestidos y maximizar su rentabilidad. Clarté mantendrá como política un inventario disponible de al menos 20 % de los vestidos.
	Política salarial del personal: El personal administrativo tendrá un pago fijo, mientras que el operativo tendrá un pago mixto (fijo y variable). Los pagos variables serán de 1 % y 2 %, los cuales estarán en función a meses con baja/mediana y alta demanda, respectivamente. Como máximo, se pagará S/ 500 por pagos variables en el mes por cada colaborador.

Nota: Elaboración propia.

6.5.3 Inversión y financiamiento

La estructura de financiamiento se divide en dos:

- Aporte de los socios: Asciende a S/ 130 000 (55.3 %).
- Financiamiento en S/ 105 000 (44.7 %).

La alternativa de financiamiento elegida para la empresa será mediante la entidad Prestamype, la cual ofrece una tasa anual de 18 % más el beneficio del 2 % para el accionista que será el aval del crédito del tipo garantía hipotecaria. Por ello, el costo de la deuda (K_d) utilizado para la evaluación financiera del proyecto asciende a 20 % anual, correspondiente a un financiamiento de S/ 105 000 con un plazo de 3 años (Ver Tabla 35).

Tabla 35. *Uso del financiamiento.*

Concepto	Monto (S/.)
Total	**235 000**
Mercadería	119 800

Equipos	7 500
Muebles y equipos	19 500
Algoritmo	11 385
Asesoría legal	4 000
Alquiler + LAT + mantenimiento	15 120
Head hunter	900
Asesoría contable	400
Transporte envío	16 259
Consultoría	2 000
Sueldo (plana administrativa)	13 625
Efectivo	24 511

Nota: Elaboración propia.

6.5.4 Modo de evaluación económica y financiera

La evaluación económica examina el negocio suponiendo que el 100 % de la inversión es con capital propio, de tal forma que se pueda validar que el negocio en sí tenga valor demostrando la rentabilidad, la capacidad operativa y el valor intrínseco de este, pues debe resultar que el VAN económico es mayor a cero y el TIR económico es mayor al WACC.

La evaluación financiera incorpora el impacto del préstamo en el flujo de caja, con lo que se busca identificar la rentabilidad final que se lleva el accionista por decidir financiar una parte de la inversión del proyecto, para luego dar un uso adecuado del apalancamiento financiero y cumplir con las obligaciones financieras. Si el VAN financiero es positivo y mayor al VAN económico, los accionistas ganan más que el negocio gracias al financiamiento.

6.5.5 Tasa de descuento (COK y WACC)

El cálculo del WACC depende de la tasa esperada por los accionistas (Ke) así como la del prestamista (Kd: 20 %) por el financiamiento que logrará obtener los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio (Ver Tabla 36). El costo de capital (COK) se obtiene con la siguiente formula:

$$Ke = Rf + \beta\ (Rm - Rf) + RN + RTC$$

- Ke: COK o costo del capital propio.
- Rf: tasa libre de riesgo Perú.
- β: beta repalancado según la relación de la deuda / aporte de Clarté.
- Rm – Rf: prima de riesgo de mercado Perú.
- RN: Prima por emprendimiento.

- RTC: Prima por riesgo cambiario.

Tabla 36. *Generación del COK.*

Concepto	Valor
E = Peso del capital propio	55.30 %
D= Peso de la deuda	44.70 %
Relación D / E	0.8077
Impuesto a la renta (IR)	29 50 %
Beta sin apalancamiento	0.77
Beta repalacando según la estructura Clarte	1.21
Tasa libre de riesgo Peru (bono 10 años)	5.98 %
Prima de riesgo Perù	6.30 %
Prima por emprendimiento	5.13 %
Prima riesgo cambiario	2.00 %
Ke = COK	20.72 %

Nota: Elaboración propia.

La incorporación de una prima adicional de 5.13 %, basada en el factor SMB de Fama-French, refleja el mayor rendimiento exigido históricamente a empresas pequeñas respecto a las grandes, así como una prima por riesgo cambiario debido a que los vestidos provendrán de los mercados de USA y Colombia. El cálculo del WACC es el siguiente:

$$\text{WACC} = (E \times Ke) + (D \times Kd \times (1 - IR))$$
$$= (55.3\ \% \times 20.7\ \%) + (44.7\ \% \times 20\ \% \times (1\text{-}29.5\ \%)$$
$$= 17.76\ \%$$

6.5.6 Estados financieros proyectados

Ver Tablas 37 y 38.

Tabla 37. *Estado de ganancias y pérdidas Año 1 a Año 5.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	526 708	574 682	610 846	648 734	690 795
Costo de ventas	-	100 231	128 107	98 609	104 277	110 358
Utilidad bruta	**-**	**426 477**	**446 575**	**512 236**	**544 457**	**580 438**
Partidas operativas						
Mantenimiento del showroom	-	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628
Comisión por pasarela de pagos	-	15 327	16 628	17 579	18 606	19 650
Algoritmo	9 648	-	-	-	-	-

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoramiento legal	3 390	-	-	-	-	-
Alquiler + LAT + mantenimiento	12 814	47 250	48 668	50 128	51 631	53 180
Gastos de envío	13 779	8 545	8 937	9 349	9 780	10 232
Gastos de marketing	-	24 932	30 459	36 004	39 874	43 764
Asesoramiento contable	339	4 068	4 190	4 316	4 445	4 578
Transporte a lavandería (ida & vuelta)	-	7 864	8 380	8 631	8 890	4 731
Consultoría compra inventario	1 695					
Gastos de sueldo	13 625	231 839	238 767	246 677	262 025	286 259
Gasto de Recursos Humanos	763	6 803	5 921	6 099	6 282	6 470
Gasto de Responsabilidad Social	-	6 148	7 649	9 724	12 506	14 637
Gasto por depreciación	-	3 771	3 771	3 771	3 775	3 968
Utilidad operativa	**-56 052**	**64 929**	**67 945**	**114 421**	**120 793**	**126 698**
Partidas financieras						
Intereses del préstamo	-	16 941	11 172	4 249	-	-
Utilidad antes del IR	**-56 052**	**47 988**	**56 773**	**110 172**	**120 793**	**126 698**
Impuesto a la renta	-	9 319	11 212	14 964	16 055	17 015
Utilidad neta	**-56 052**	**38 669**	**45 561**	**95 208**	**104 738**	**109 683**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 38. *Estados financieros Año 1 al Año 5.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	24 816	130 257	224 013	327 973	478 411	644 354
Activo fijo (vestidos)	101 525	149 630	200 281	253 614	309 769	368 897
Activo fijo (otros)	22 881	22 881	22 881	22 881	23 471	23 471
Dep. acum activo fijo (vestidos)	-	-100 231	-228 098	-326 197	-429 659	-538 807
Dep. acum activo fijo (otros)	-	-3 771	-7 542	-11 314	-8 732	-12 700
Total activo	**149 223**	**198 767**	**211 295**	**266 207**	**371 694**	**482 439**
IGV por pagar	-29 725	9 050	10 263	10 852	11 485	12 388
IR por pagar	-	946	1 316	1 970	2 085	2 246
Préstamos por pagar	105 000	76 154	41 538	-	-	-
Total pasivo	**75 275**	**86 150**	**53 118**	**12 822**	**13 571**	**14 634**
Capital social	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000
Reserva legal	-	3 867	8 423	17 944	26 000	26 000
Resultados acumulados	-56 052	-21 250	19 755	105 442	202 123	311 805
Total patrimonio	**73 948**	**112 616**	**158 178**	**253 385**	**358 123**	**467 805**

Nota: Elaboración propia.

Los estados financieros así como el estado de resultados y ganancias han sido detallados en el Anexo 13.

6.5.7 Punto de equilibrio

Para identificar el número de alquileres anuales necesario para hacer frente a los costos fijos, hay que identificar los costos fijos, precio de venta unitario, así como el costo de venta unitario. Las ventas esperadas superan por un margen de entre 32 % a 46 % al punto de equilibrio, lo cual revela que el negocio no solo cubrirá sus costos, sino que generará una utilidad operativa; sin embargo, el último año, el 41 % de margen requerirá más costos fijos que a su vez exigirá un aumento en la cantidad de alquileres (Ver Tabla 39).

Tabla 39. *Punto de equilibrio.*

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
# alquileres al año esperado	1 503	1 551	1 600	1 651	1 704
S/ costos fijos (A)	**311 665**	**324 754**	**340 027**	**361 115**	**391 153**
Mantenimiento del showroom	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628
Alquiler + LAT + mantenimiento	47 250	48 668	50 128	51 631	53 180
Gastos de marketing	24 932	30 459	36 004	39 874	43 764
Asesoramiento contable	4 068	4 190	4 316	4 445	4 578
Gastos de sueldo	231 839	238 767	246 677	262 025	286 259
Gerente general	51 030	52 561	54 138	57 435	62 760
Gerente de Operaciones	43 740	45 052	46 404	49 230	53 795
Gerente de Finanzas	43 740	45 052	46 404	49 230	53 795
Gerente de Marketing	43 740	45 052	46 404	49 230	53 795
Vendedor y asesor - fijo	41 363	42 649	44 827	48 295	53 388
Gasto de Recursos Humanos	6 803	5 921	6 099	6 282	6 470
S/ precio venta unid (B)	**326**	**346**	**356**	**367**	**378**
S/ precio venta	**490 504**	**536 240**	**570 010**	**605 340**	**644 640**
S/ alquiler (vestidos)	482 436	527 756	560 804	595 635	634 186
S/ delivery	4 678	4 958	5 322	5 704	5 876
S/ ajustes	3 390	3 526	3 812	4 000	4 273
S/ costo variable unid (C)	**38**	**40**	**42**	**44**	**46**
S/ costo variable	**56 494**	**61 619**	**66 695**	**72 761**	**78 283**
S/ lavandería	22 322	24 570	26 109	27 747	29 514
S/ delivery	1 695	1 763	1 906	2 000	2 137
S/ ajustes	18 102	19 221	20 418	21 697	23 078
S/ vendedores - fijo	8 227	8 401	8 501	8 606	8 726
S/ gasto RSC	6 148	7 664	9 762	12 621	14 828
Punto equilibrio = A/(B-C)	**1 079**	**1 061**	**1 081**	**1 119**	**1 177**
Q/PE	**139 %**	**146 %**	**148 %**	**148 %**	**145 %**

Nota: Elaboración propia.

6.5.8 VAN y TIR

El análisis del flujo de caja económico y financiero demuestra que se genera valor para los accionistas (VAN positivo y TIR > WACC) y que se utiliza adecuadamente el endeudamiento –hay una mejora en los resultados (412 bps) al evaluar el impacto de la deuda en los flujos– (Ver Tabla 40).

Tabla 40. *Generación del VAN y TIR.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Flujo de actividades operativas	- 63 384	207 992	199 312	212 679	224 896	235 714
(-) CAPEX	146 800	56 764	59 768	62 932	74 459	69 771
Flujo de caja económico	-210 184	151 228	139 543	149 747	150 437	165 943
(+) Gasto de intereses	-	16 941	11 172	4 249	-	-
(-) Escudo fiscal de intereses	-	4 998	3 296	1 253	-	-
Flujo de caja financiero	-210 184	163 172	147 419	152 743	150 437	165 943

	FCE	FCF
VAN (S/)	262 024	279 679
TIR	64.97 %	69.04 %

Nota: Elaboración propia.

6.5.9 Sensibilidad

Una adecuada asignación de la tasa de deuda genera valor considerable debido a que si el WACC aumentara a 25.76 % y manteniendo el nivel de crecimiento anual (3 %), el VAN económico se reduciría en 29 %, lo cual sugiere que para el éxito del negocio se debe encontrar niveles adecuados de endeudamiento. Caso contrario, se debe encontrar un mayor porcentaje de crecimiento, alrededor del 6 % (Ver Tabla 41).

Tabla 41. *Sensibilidad por porcentaje de crecimiento y WACC.*

		% Crecimiento Alquileres									
	262 024	6 %	5 %	4 %	3.6 %	2 %	1 %	0 %	-1 %	-2 %	-3 %
WACC	25.76 %	243 612	219 295	197 613	186 450	150 610	126 827	115 064	86 078	63 780	41 302
	23.76 %	264 146	238 310	215 223	203 361	165 260	139 978	127 482	96 694	73 011	49 126
	21.76 %	286 230	258 746	234 130	221 509	180 954	154 043	140 752	108 007	82 822	57 409
	19.76 %	310 021	280 745	254 464	241 018	197 792	169 110	154 954	120 082	93 264	66 190
	17.76 %	335 694	304 467	276 369	262 024	215 889	185 277	170 178	132 991	104 394	75 512
	15.76 %	363 448	330 091	300 007	284 682	235 371	202 653	186 527	146 813	116 278	85 422
	13.76 %	393 506	357 820	325 563	309 167	256 383	221 363	204 113	161 640	128 986	95 973
	11.76 %	426 122	387 886	353 245	335 677	279 088	241 546	223 066	177 572	142 600	107 224

	9.76 %	461 582	420 549	383 287	364 434	303 669	263 360	243 530	194 723	157 209	119 242
	7.76 %	500 213	456 105	415 957	395 693	330 335	286 984	265 670	213 223	172 915	132 101
	5.76 %	542 389	494 893	451 562	429 743	359 324	312 621	289 673	233 218	189 835	145 883

Nota: Elaboración propia.

6.5.10 Resultados

- La rentabilidad esperada supera el costo de oportunidad (VAN > 0 y TIRE > WACC), por lo tanto, la propuesta de negocio genera valor económico positivo.
- El porcentaje de crecimiento considerado de 3.6 % está muy alejado de la zona donde no se gana valor (-3 %). Esto se traduce en un margen de seguridad sólida, ya que el 3.6 % es un escenario donde el negocio crece al mismo nivel que la economía peruana.
- Al realizar la evaluación financiera, se visualiza que el accionista obtiene un TIRF de 69.04 % (+4.07 % vs TIRE), lo que demuestra que el endeudamiento genera mayor valor que aportar todo el capital como propio.

CONCLUSIONES

1. Al haber identificado el sector como medianamente atractivo, nuevas empresas pueden ingresar a la industria. Existe rentabilidad para nuevas empresas que decidan incursionar en el rubro de alquiler de vestidos, sustentado en al análisis del microentorno (Porter).

2. Clarté está respondiendo por encima del promedio con una puntuación ponderada de 2.670 (Matriz EFE), lo cual significa que sabrá aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que presenta el macroentorno.

3. Las ventajas competitivas que nos permitirán destacar están denotadas principalmente por dos factores: el análisis de datos, el cual permite recomendar según el perfil y el historial de las clientas, y el enfoque en la experiencia digital del cliente.

4. El VAN del negocio da como resultado para el año 5 el monto de S/ 262 024 y muestra que el TIR económico de 64.97 % es mayor que el WACC (17.76 %), por lo que es viable económicamente. El TIR financiero es de 69.04 % y el VAN financiero de S/ 279 679, lo que demuestra que el financiamiento aporta más valor al accionista.

5. El EBIDTA al año 5 es del 17.8 % y el margen neto será de 15.9 %, lo cual se traduce en una estructura de costos operativos muy eficiente y un gasto financiero y tributario bajo.

6. En conclusión, los resultados obtenidos respaldan la viabilidad del proyecto de Clarté como una empresa de servicios de alquiler de vestidos exclusivos y en tendencia dirigida a mujeres del NSE B y C en Lima Moderna.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la creación e implementación de la empresa Clarté, considerando que su ejecución se mantenga alineada con los supuestos comerciales, operativos y financieros evaluados en el presente plan de negocios.

2. Monitorear la experiencia digital continuamente, a través de hitos como: seguimiento del estado del vestido por cada etapa (reserva, envío/entrega, devolución y postservicio), contemplando el diseño posterior de una interfaz para el seguimiento del servicio.

3. Continuar con la explotación de la data obtenida de los gustos y preferencias de las clientas a través de la experiencia digital y tradicional, para encontrar *insights* y generar mayor valor al negocio.

4. Digitalizar todo el servicio progresivamente y alcanzar un mayor número de clientes digitales, aumentando la participación de mercado.

5. Considerar la posibilidad de expansión antes de los 5 años a otros departamentos del Perú, como Arequipa y/o Trujillo.

6. Evaluar servicios adicionales como fotografías profesionales para eventos u ocasiones especiales.

REFERENCIAS

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, (2). https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Asociación de Exportadores [ADEX]. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales [CIEN]. (2024). *Reporte de tendencias: Prendas de vestir*. https://cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2024/11/CIEN_RT_Jul2024.pdf

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124. https://dn760006.eu.archive.org/0/items/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf

Arellano Consultoría. (2022). *Estudio de hábitos de consumo de moda en Lima Metropolitana*. Lima: Arellano Consultoría & Marketing Estratégico.

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023–2024*. APEIM. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2025). *Síntesis de niveles socioeconómicos 2025*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2025/12/Sintesis-Niveles-socioeconomicos-2025.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (11 de mayo, 2026a). Inflación, abril. *Notas de estudios* N° 33. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2026/nota-de-estudios-33-2026.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (abril, 2026b). Actividad económica. *Notas de Estudios* N° 27. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2026/nota-de-estudios-27-2026.pdf

Barney, J. B., y Hesterly, W. S. (2019). *Gestión estratégica y ventaja competitiva. Conceptos y casos prácticos*. 6a. ed., Pearson Education.

Becker-Leifhold, C. & Iran, S. (2018). Collaborative fashion consumption – drivers, barriers and future pathways. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 189-208.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In J. H. Donnelly, & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 47-51). American Marketing Association.

Congreso de la República. Centro de Noticias. (4 de noviembre, 2025). Comisión de Ciencia cuestiona al Reniec por presunta filtración de datos y recibe descargo de su jefa nacional. https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/comision-de-ciencia-cuestiona-al-reniec-por-presunta-filtracion-de-datos-y-recibe-descargo-de-su-jefa-nacional/

Congreso de la República. Centro de Noticias. (6 de octubre, 2026). Cámara de Diputados aprueba delegar facultades legislativas al Poder Ejecutivo: En materia de seguridad ciudadana y del fenómeno El Niño. https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/camara-de-diputados-aprueba-delegar-facultades-legislativas-al-poder-ejecutivo/

David, Fred & David, Forest (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 15a ed., Pearson Educación.

Decreto Legislativo No. 728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Supremo Nº 003-97-TR (27 de marzo, 1997). https://goo.su/AHGXPT

Decreto Supremo Nº 013-2013-PRODUCE. Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. (28 de diciembre, 2013). https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H1092949

Emprender. (2025). Perú avanza en la eliminación de trabas burocráticas para dinamizar su economía. https://emprender.pe/noticias/peru-avanza-en-la-eliminacion-de-trabas-burocraticas-para-dinamizar-su-economia/#google_vignette

Escalona, J. (1 de julio, 2024). El verdadero costo de la moda: fast fashion y su huella ecológica. Clima de Cambios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/noticias/el-verdadero-costo-de-la-moda-fast-fashion-y-su-huella-ecologica/

FashionUnited. (28 de julio, 2022). Cómo las redes sociales están cambiando la prescripción de tendencias. https://fashionunited.es/noticias/moda/como-las-redes-sociales-estan-cambiando-la-prescripcion-de-tendencias/2022072839138

Fernández, B. (6 de agosto, 2024). La inteligencia artificial en la moda: una tendencia imparable. Neural Fashion. https://neuralfashion.ai/es/inteligencia-artificial-en-moda-cambios-en-la-industria-2024/

Ferreira, M., Fernandes, R., Ney, F. & Carmo, M. (2022). Fashion consumption practices of millennials women: Between fast and slow fashion. *Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 615–633. https://doi.org/10.5902/1983465970206

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Furnea, A. (19 de mayo, 2025). Compartir el armario, la moda del alquiler que quiere cambiar el consumo textil. Cadena SER. https://cadenaser.com/nacional/2025/05/19/compartir-el-armario-la-moda-del-alquiler-que-quiere-cambiar-el-consumo-textil-cadena-ser/

Gestión. (20 de diciembre, 2024). Siete de cada diez mypes reportan menor asistencia de clientes debido a inseguridad. Economía. https://gestion.pe/economia/siete-de-cada-diez-mypes-reportan-menor-asistencia-de-clientes-debido-a-inseguridad-noticia/

Grillo-Méndez, A., Marzo-Navarro, M. & Pedraja-Iglesias, M. (2025). ¿Are you Willing to Rent Clothes? Associated Consumption Values from the Consumer's Point of View. *Circular Economy and Sustainability*, 5:5009–5026. https://doi.org/10.1007/s43615-025-00678-1

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados.* Editorial Gránica S.A.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (26 de marzo, 2026). Indecopi: impacto económico positivo por eliminación de barreras burocráticas creció 650 % en 2025. https://lix.li/uyHCQ

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010*). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas: CIIU Revisión 4.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2025). *Perú: Comportamiento de los Indicadores del Mercado Laboral a nivel nacional y 27 ciudades - Tercer trimestre 2025*. https://goo.su/IcOFhFG

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2026a). *Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN)*. https://www.gob.pe/institucion/inei/campa%C3%B1as/8528-encuesta-permanente-de-empleo-nacional-epen-2026

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (mayo, 2026b). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. *Informe Técnico*, trimestre enero, febrero, abril, No. 5. https://goo.su/txk38

Ipsos. (2026). *Consumidor peruano 2026: no sólo busca ahorrar, si no elegir mejor; Perú urbano*. [informe de la base de datos Marketing Data Plus, Biblioteca UP].

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11a. ed. Pearson Educación.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. 8a. ed. Pearson Educación.

Ley N°. 26887. Ley general de sociedades. (5 de diciembre, 1997). Congreso de la República. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf.pdf?v=1638566446

Ley N° 28976. Ley de Marco de Licencia de Funcionamiento. (5 de febrero, 2007). Congreso de la República. El Peruano, Normas legales. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5010853/8.%20Ley28976.pdf?v=1692368796

Ley N°. 29783. Ley de seguridad y salud en el trabajo. Reglamento de la ley… (D. S. 005-2012-TR). (28 de marzo, 2022). Editora Perú. Normas legales actualizadas. https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38

Ley N° 32495. Ley que modifica la Ley N.° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, para incluir a las plataformas digitales de comercio electrónico en la obligación de contar con el libro de reclamaciones. (11 de noviembre, 2025). El Peruano, Normas legales. https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2025/11/L-32495.pdf

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. 5a. ed. Pearson Educación. https://corladpiura.pe/wp-content/uploads/2023/12/Investigacion-de-Mercados-Naresh-K.-Malhotra.pdf

Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning, the impact of the stakeholder concept. *ICIS 1981 Proceedings*, 20. https://aisel.aisnet.org/icis1981/20

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (29 de mayo, 2025). Conexiones de internet fijo crecieron cerca del 12 % al cierre del primer trimestre de 2025. https://goo.su/UMxWdS

Organización Panamericana de la Salud [OPS] & Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2025). Alerta epidemiológica Síndrome Pulmonar por Hantavirus en la Región de las Américas - 19 de diciembre del 2025. https://www.paho.org/es/documentos/alerta-epidemiologica-sindrome-pulmonar-por-hantavirus-region-americas-19-diciembre-2025

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakos, P. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deusto.

Perú Retail (2025). Siete de cada diez peruanos prefieren comprar online: ¿cuáles son las razones detrás de esta tendencia? https://www.peru-retail.com/siete-de- cada-diez-peruanos-prefieren-comprar-online-cuales-son-las-razones-detras-de-esta- tendencia/

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 86(1), 2-15.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2a. ed. Grupo Editorial Patria. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/114080?page=73

Qualtrics XM Institute. (2026). XMI Customer Ratings – Consumer NPS®, 2025: US benchmark report.

Saulquin, S. (2014). Políticas de las apariencias. Nuevas significaciones del vestir en el contexto contemporáneo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.

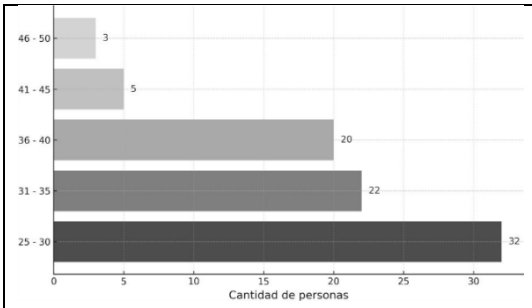
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2026). 03. Tasa del impuesto. https://orientacion.sunat.gob.pe/03-tasa-del-impuesto

Universidad La Salle. (1 de marzo, 2026). Conflicto en Medio Oriente, ¿Cómo le afecta al Perú? https://www.ulasalle.edu.pe/conflicto-en-medio-oriente-como-le-afecta-al-peru/

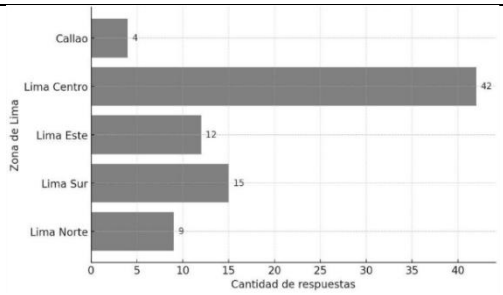
ANEXOS

Anexo 1. *Resultado del sondeo.*

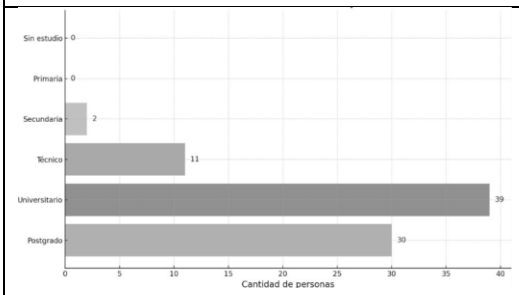
Muestra: 82 mujeres.



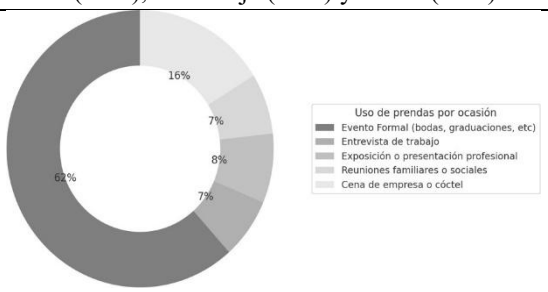
Rango de Edad: El 39 % de las encuestadas se encuentra en el rango de edad de 25 a 30 años, seguido por el grupo de 31 a 35 años, que representa el 27 %.



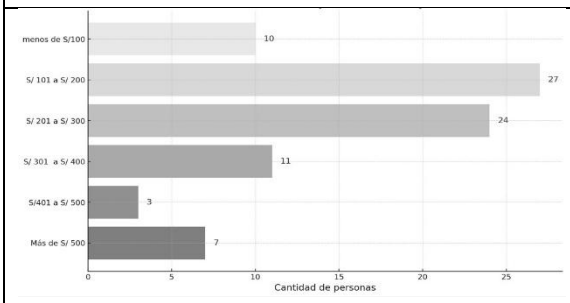
Regiones de Lima Metropolitana: El 51% de las mujeres encuestadas residen en Lima Centro. Dentro de este grupo los distritos más representativos son: Lince (17%), San Borja (12%) y Breña (12%).



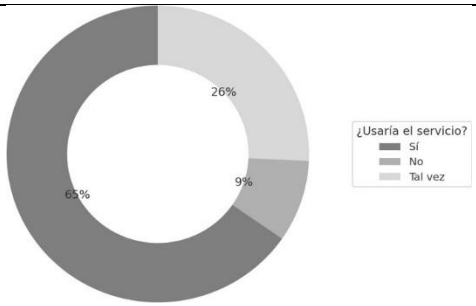
Grado académico: El 84% de las encuestadas cuentan con un grado académico universitario o superior. Esto nos permite inferir que poseen un determinado poder adquisitivo, lo cual favorecería su disposición a alquilar.



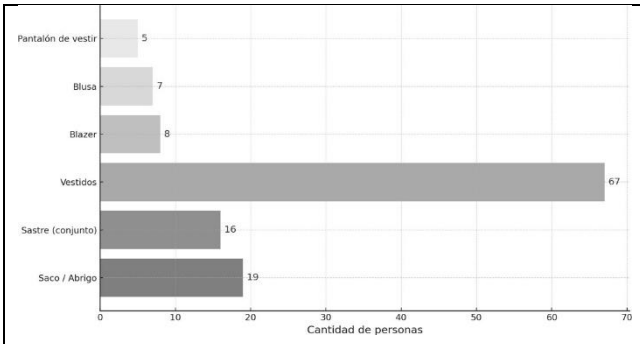
Ocasión de uso de prenda de vestir elegante: El 62% manifestó que lo haría en eventos formales como bodas, graduaciones, mientras que, un 16% de las encuestadas mencionó cenas de empresa o cocteles.



Gasto mensual en prendas de vestir: El 33% de las encuestadas indico que suelen invertir entre S/ 101 a S/200. Este grupo fue seguido por un 29% que manifestó destinar entre S/201 a S/300.



Dispuesto a usar el servicio de alquiler: El 65% afirmó que sí lo haría, mientras que, un 26% manifestó que tal vez lo haría. Estos resultados respaldan la aceptación de nuestra propuesta de negocio.

 **Prendas que estaría dispuesto a alquilar:** El 82% prefería alquilar un vestido, seguido por un saco (23%) o sastre (20%).	

Nota: Elaboración propia.

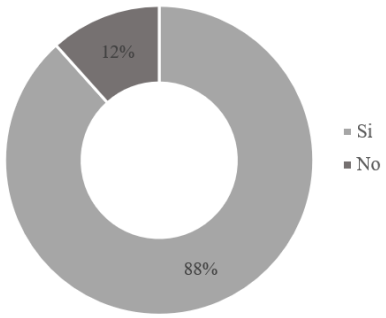
Anexo 2. *Entrevistas a profundidad.*

Profesional	**Cargo / especialidad**	**Experiencia**	**Marcas / productos relacionados**
Patricia Larios	Investigadora a tiempo completo UP.	+20 años	Universidad del Pacifico
Romina Mendoza	Especialista en asesoría de imagen, *personal shopper* y experiencia en sector moda.	+12 años	Chio Lecca Fashion School
Sandra Andrade	Directora Académica de CEAM.	+8 años	Centro de Altos Estudios de la Moda
Marilyn Caro	Gestora de marcas textiles, moda y calzado.	+19 años	Caffarena Sokso, LaOutfiterapia, Baby Kit, Paez, Kisco
Carmen Rozas	Especialista en textiles y confección (experiencia en docencia y sector moda).	+20 años	Vicuña Textil Chio Lecca Fashion School
María Fernanda Centeno	Especialista en comunicación de marcas de moda.	+4 años	DBH Studio, Privat

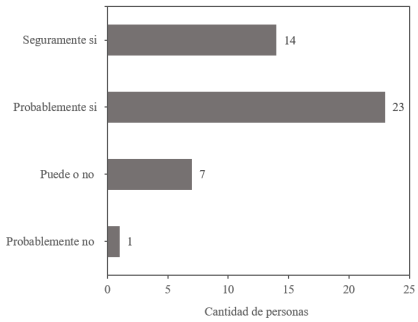
Nota: Elaboración propia.

Anexo 3. *Resultados de las encuestas.*

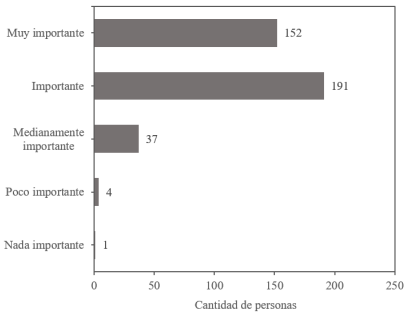
Muestra: 386 mujeres.



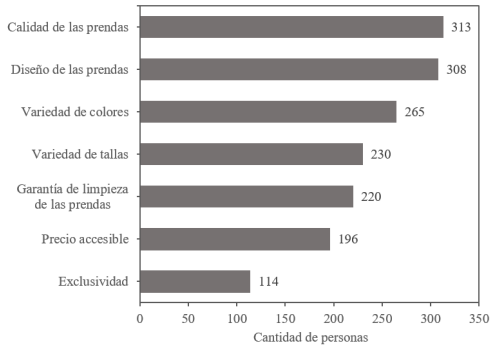
Inversión en vestidos para eventos y/o reuniones: El 88% de las encuestadas afirman que en los últimos 12 meses ha invertido en comprar o alquilar una vestimenta para ir a un evento y/o reunión.



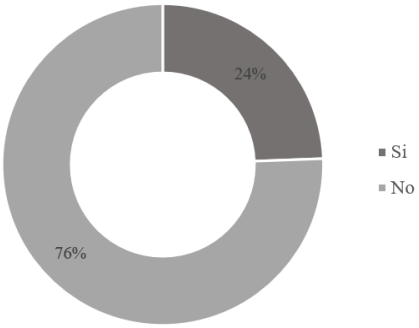
Disposición en alquilar una vestimenta: De los que contestaron que no han invertido, se les consulto que tan dispuestas están en alquilar una vestimenta, a lo que el 82%, respondió afirmativamente que si estaría dispuesta.



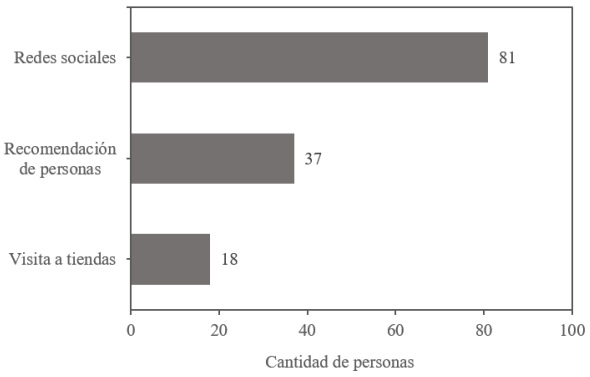
Importancia de proyectar buena imagen: El 89% de las encuestadas les importa mucho la buena imagen que proyectan atreves de una vestimenta.



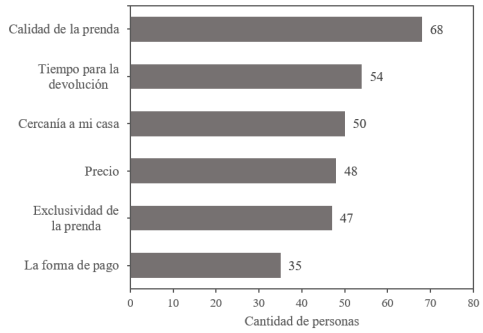
Aspectos que consideras en un servicio: Se muestra que 3 aspectos son importantes, como la calidad de las prendad (83%), diseño de las prendas (82%) y la variedad de colores (72%).



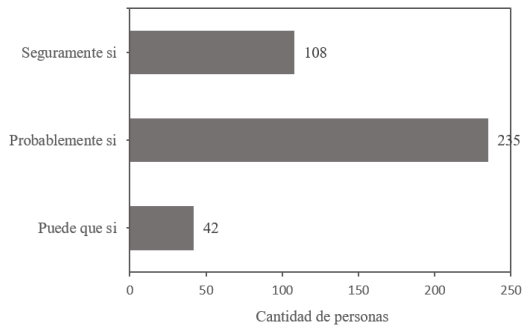
Alquilado alguna vez una prenda de vestir para una fiesta: El 24% de las encuestadas indica que alguna vez ha alquilado una prenda de vestir para una fiesta que tenía que asistir.



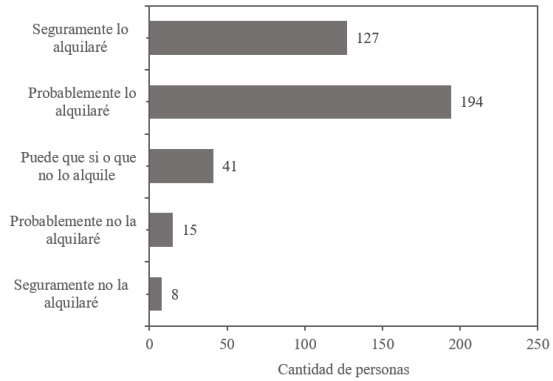
Como te enteraste del lugar para alquilar: El 86% de las encuestadas que alquilaron manifestaron que fue por redes sociales.



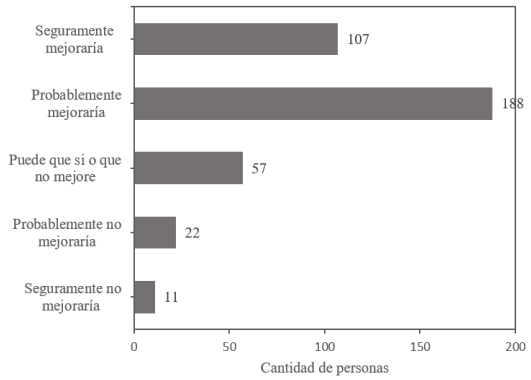
Que aspectos valoraste de tu alquiler: Las encuestadas indicaron los aspectos que valoraron en su alquiler, a lo que resaltan 3 principales aspectos: calidad de prenda (72%), tiempo para la devolución (57%) y la cercanía a su casa (53%).



Nos buscarías para contar con nuestro servicio: A las encuestadas se les brindo información acerca de nuestra propuesta de negocio, seguido se les consultó si nos buscarían para contar con nuestro servicio, por lo que, el 89% de las encuestadas indico afirmativamente que sí lo haría.



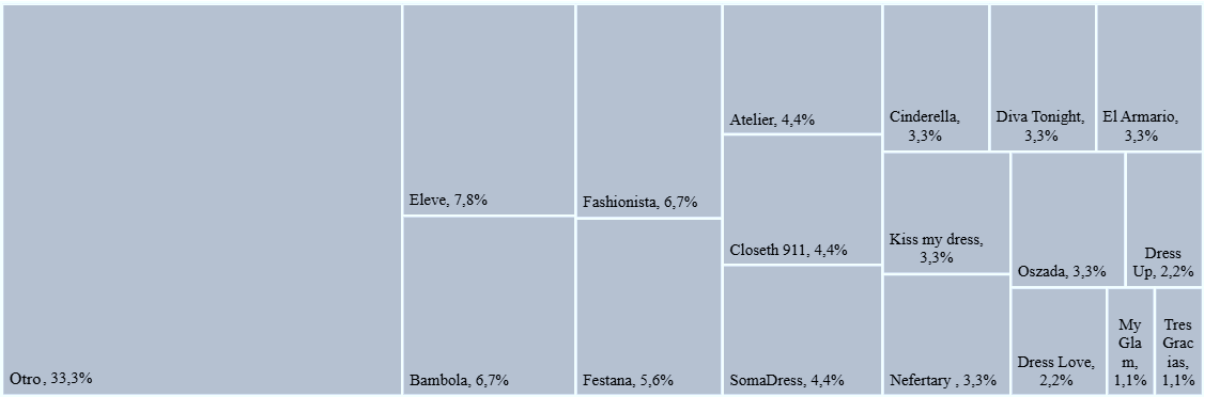
Que tan probable alquilar vestido de gala: El 83% de las encuestadas indicó que probablemente sí o seguramente sí alquilaría un vestido de gala.



Que tan probable uses nuestro probador virtual: Se les consultó sobre nuestra una de las propuestas de valor que es el probador virtual, a lo que el 76% de las encuestadas indicó afirmativamente que usarían el probador virtual.

Nota: Elaboración propia.

Participación de mercado por marca constituida:



Nota: Elaboración propia.

Anexo 4. *Costo de vestidos en el mercado.*

Categoría	Tipos de vestidos incluidos	Empresas consideradas	Rango costo vestido (*) (S/)	Costo promedio vestido (S/)
Essential	Corte A, recto minimalista, sirena stretch Satén, gasa, diseños limpios Colores: azul marino, verde, vino, nude	Giovanna Maroso (básico), Baobab (básico), Ladivine (básico)	590 – 1 070	830
Elevate	Lentejuelas completas Transparencias glam Aplicaciones moderadas Colores: rosado, champagne, esmeralda	Giovanna Maroso (línea intermedio), Baobab (línea intermedia), Ladivine (línea intermedia)	662 – 1 568	1 115
Atelier	Princesa rojo Volúmenes extremos Alta pedrería Diseñador premium	Giovanna Maroso (premium), Baobab (premium), Ladivine (premium)	868 – 3 332	2 100

(*) Precio final incluido impuestos en país de origen. *Nota*: Elaboración: propia.

Anexo 5. *Clasificación de vestidos.*

Dimensión	Nivel / Tipo	Ejemplos	Impacto estratégico
Acabado del vestido	Simple	Costuras limpias, sin aplicaciones, caída natural	Alta rotación, menor costo
	Intermedio	Bordado parcial, transparencias estratégicas, aplicaciones moderadas	Balance imagen–rentabilidad
	Elaborado / Premium	Pedrería manual, cristales, lentejuelas completas, plumas, bordado integral	Posicionamiento y diferenciación
Tipo de tela	Ligera / Fluida	Gasa, chiffon, tul, organza, satén ligero	Eventos de día o románticos
	Estructurada	Brocado, mikado, tafetán, jacquard, crepé grueso	Diseños arquitectónicos y volumen
	Brillante / Glam	Lentejuela, lamé, velvet con brillo, satén brillante	Eventos nocturnos y gala
Paleta de colores	Clásicos	Azul marino, verde botella, vino, nude, negro	Alta rotación y versatilidad
	Aspiracionales	Esmeralda, champagne, rosado viejo, azul eléctrico	Imagen diferenciada
	Statement	Rojo intenso, dorado, plateado, fucsia, metalizados	Impacto visual y branding
Estilo estético	Minimalista	Corte recto, líneas limpias, siluetas simples	Funcional y versátil
	Romántico	Encaje, tul, mangas largas, corte princesa	Eventos matrimoniales
	Glam / Impacto	Escotes marcados, espalda abierta, brillo intenso	Fiestas y gala
	Clásico elegante	Sirena sobria, escote barco, corte A	Formal corporativo
	Dramático / Editorial	Volúmenes extremos, capas, asimetrías	Branding premium
Nivel de complejidad del diseño	Bajo	Corte sencillo, confección estándar	Precio accesible, alta rotación
	Medio	Forros estructurados, ajustes internos	Precio medio
	Alto	Corsetería interna, estructura rígida, bordado manual	Precio premium

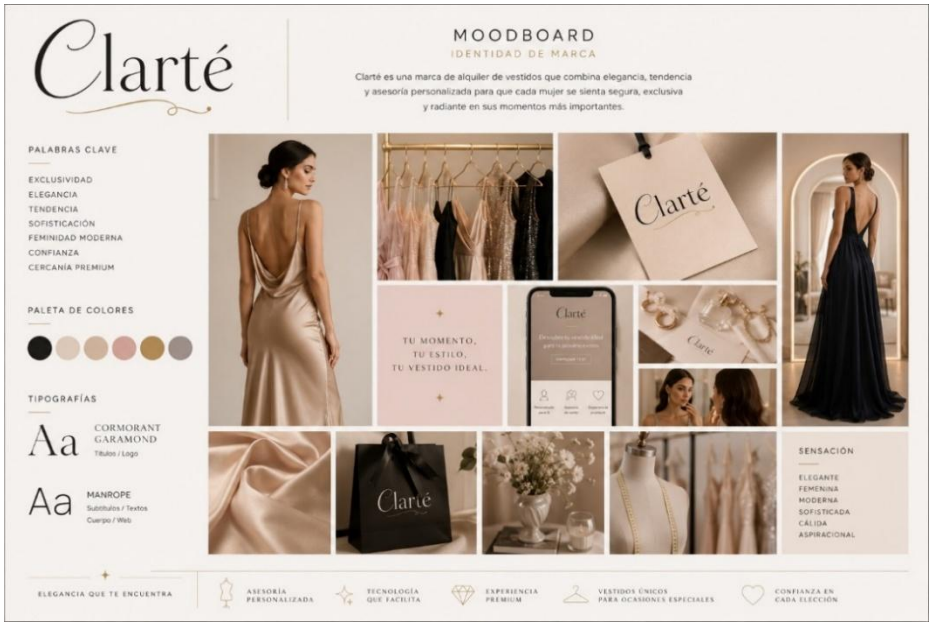
Nota: Elaboración propia.

Anexo 6. *Proceso de marketing.*

Etapa	Descripción	Acciones del cliente	*Touchpoints*	Emoción esperada	Riesgo probable	Acción para mitigar el riesgo
Descubrimiento	Interacción con la marca en las principales plataformas en redes sociales.	Ve contenido en Instagram/TikTok. Ingresa a la web.	Redes sociales, Ads, web	Curiosidad	Falta de claridad en propuesta de valor.	Mensaje diferenciado por línea (Essential, Elevate, Atelier).
Exploración	Exposición del catálogo de vestidos. Primer acercamiento con la herramienta de recomendación personalizada.	Navega catálogo. Filtra por ocasión, color o línea.	Web, showroom digital	Interés	Catálogo confuso, falta de filtros.	Filtros inteligentes y fotos editoriales premium.
Evaluación	Comparación de precios de vestidos y su respectiva disponibilidad. Prueba de vestido presencial o uso del probador virtual.	Compara vestidos. Consulta disponibilidad. Agenda cita.	Web, WhatsApp, Calendario online	Expectativa	Miedo a talla incorrecta.	Garantía de talla + guía clara de medidas.
Asesoría	Recomendación brindada por asesor que vaya acorde a la colorimetría, estilo, evento, entre otros.	Prueba presencial o asesoría virtual.	Showroom, videollamada	Confianza	Experiencia poco personalizada.	*Styling* personalizado y atención cálida.
Reserva y pago	Confirmación de fecha de reserva de vestido y validación de pago por alquiler.	Confirma fecha. Realiza pago. Firma condiciones.	Pasarela de pago, contrato digital	Seguridad	Proceso largo o poco claro.	*Checkout* simple y políticas transparentes.
Entrega	Recojo en showroom o entrega por delivery.	Recoge o recibe vestido.	Showroom o delivery	Emoción previa al evento	Error en entrega o ajuste.	Control de calidad y *checklist* previo.
Uso del vestido	Experiencia de uso del vestido en el evento.	Asiste al evento.	—	Satisfacción	Incomodidad o ajuste imperfecto.	Diseño y selección adecuados por arquetipo.
Devolución	Retorno del vestido y garantía.	Devuelve vestido.	Showroom o recojo	Neutralidad	Penalidades inesperadas.	Proceso rápido y sin fricción.
Post-evento	Recibe mensaje de seguimiento y evaluación de la experiencia (NPS).	Recibe mensaje de seguimiento. Posible recompra.	WhatsApp, Email.	Lealtad	Falta de seguimiento.	Programa de fidelización y referidos.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 7. *Identidad de marca.*



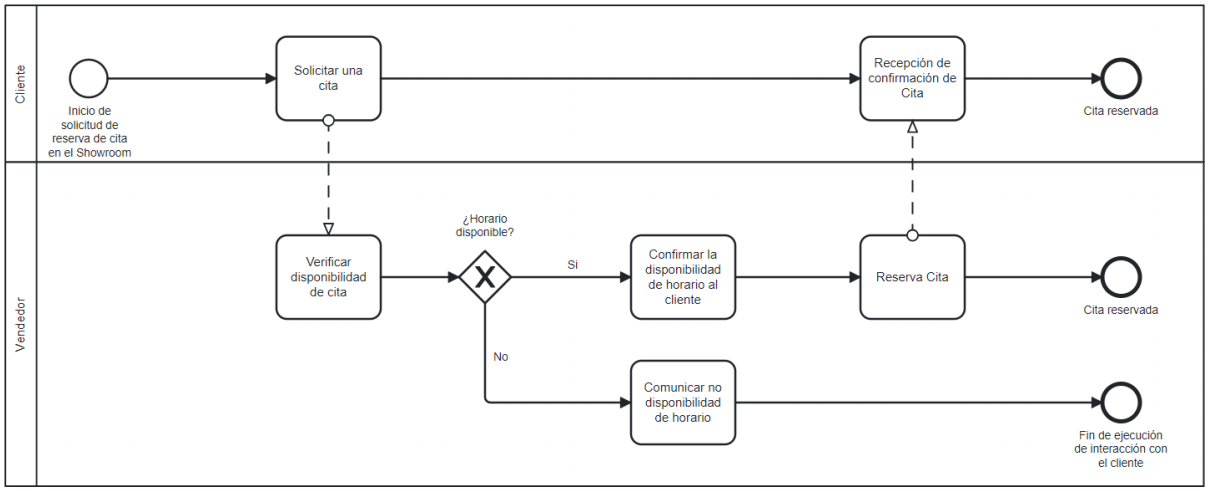


Nota: Elaboración propia.

Anexo 8. *Otros flujos.*

Servicio de reserva de cita en showroom:

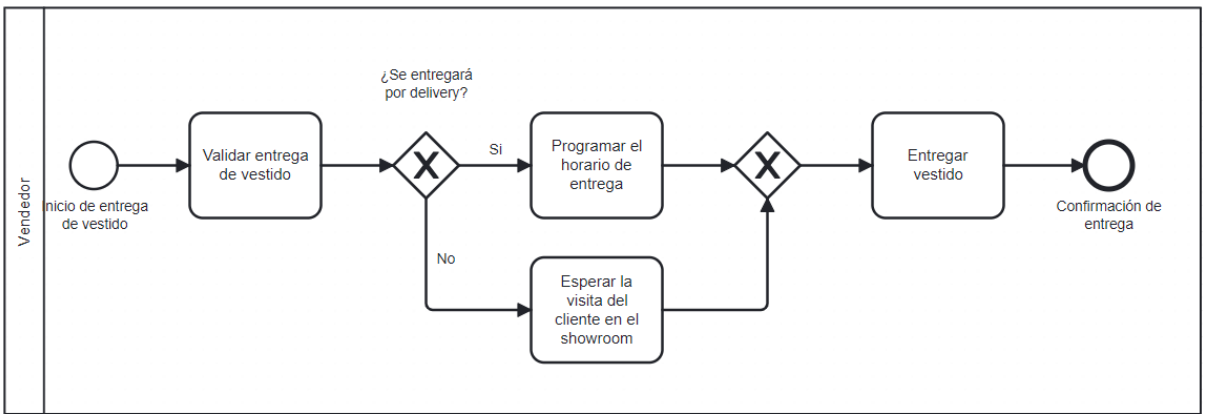
El proceso inicia con la solicitud de reserva de cita por parte del cliente, para luego continuar con el registro y confirmación de esta.



Nota: Elaboración propia.

Servicio de entrega de vestido:

Comprende desde la validación de la entrega por parte del vendedor hasta la entrega final del vestido, definiendo previamente si esta se realizará mediante delivery o en el local, a fin de programar el horario correspondiente o esperar la visita de la clienta y concretar así la confirmación de entrega.

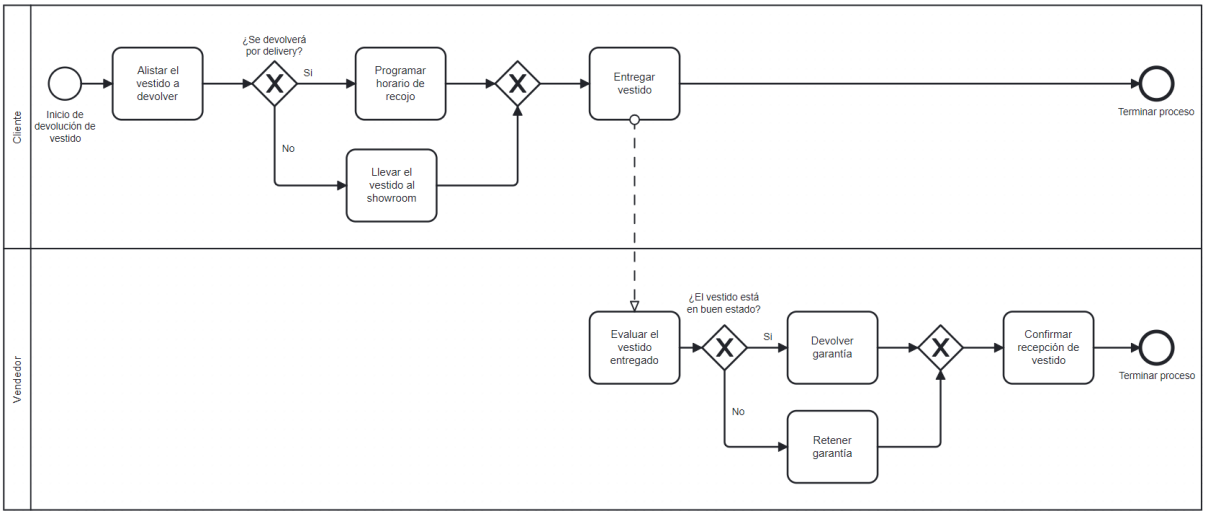


Nota: Elaboración propia.

Servicio de devolución de vestido:

Comprende desde la decisión de la clienta de devolver el vestido, pudiendo elegir entre realizar la entrega mediante delivery o en el showroom, hasta la evaluación del estado del vestido por

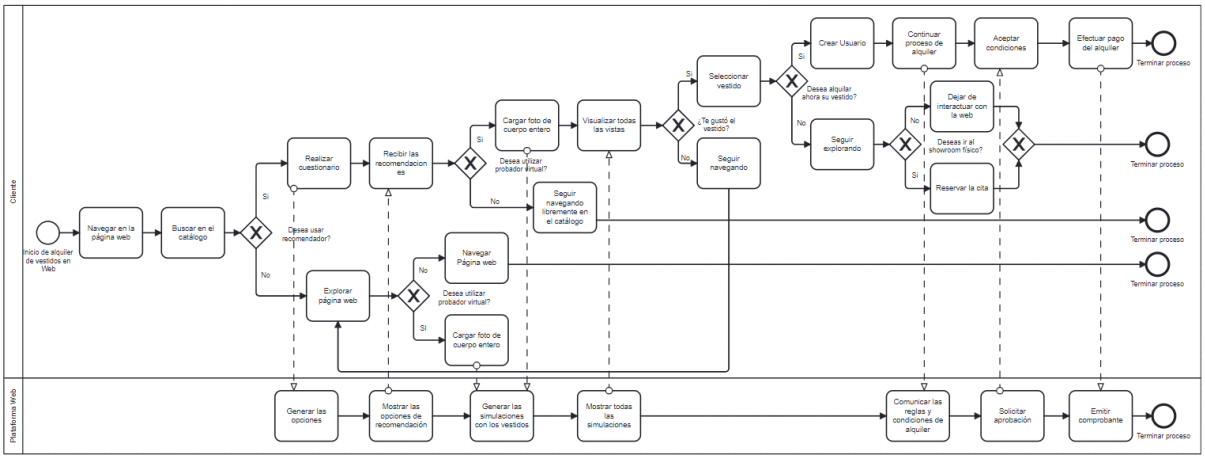
parte del vendedor, quien determina si corresponde devolver o retener la garantía, para finalmente confirmar la recepción del vestido y dar por concluido el proceso.



Nota: Elaboración propia.

Servicio de alquiler vestidos por sitio web:

Comprende desde el ingreso de la clienta al sitio web para explorar el catálogo, el uso de herramientas de apoyo como el recomendador y el probador virtual, hasta la selección del vestido y la formalización del alquiler mediante la aceptación de condiciones y el pago correspondiente, o, en su defecto, la reserva de una cita para continuar el proceso en el showroom.



Nota: Elaboración propia.

Anexo 9. *Horario y capacidad de atención.*

Horario de atención:

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9:00 -10:00	0	0	0	0	0	1	0
10:00 -11:00	0	0	0		0	1	0
11:00 -12:00	0	1	1	1	1	1	1
12:00 -13:00	0	1	1	1	1	1	1
13:00 -14:00	0	0	0	0	0	0	0
14:00 -15:00	0	1	1	1	1	1	1
15:00 -16:00	0	1	1	1	1	1	1
16:00 -17:00	0	1	1	1	1	1	1
17:00 -18:00	0	1	1	1	1	1	0
18:00 -19:00	0	0	0	1	1	1	0
19:00 -20:00	0	0	0	1	1	1	0
20:00 -21:00	0	0	0	0	0	0	0
21:00 -22:00	0	0	0	0	0	0	0
Horas de atención	0	6	6	8	8	10	5

Nota: Elaboración propia.

Capacidad de atención en una semana:

Día	Uso estimado de capacidad de atención de probadores	Argumento
Lunes	0 %	Día no laborable para Clarté.
Martes	30 %	Día más tranquilo. Se mostrará por citas especialmente y/o devolución de vestidos.
Miércoles	40 %	Capacidad baja
Jueves	70 %	Capacidad media
Viernes	90 %	Capacidad alta
Sábado	100 %	Capacidad máxima
Domingo	50 %	Capacidad media

Nota: Elaboración propia.

Anexo 10. *Distribución del showroom.*



Nota: Elaboración propia.

Anexo 11. *Plan pre operativo.*

Constitución de la empresa, diseño de página web y asesoría contable: Se constituirá Clarté SAC como empresa y se gestionará la licencia de funcionamiento. Por otro lado, se contratará a las empresas que se harán cargo del diseño del sitio web y la asesoría contable.

Alquiler de local: Para poder iniciar operaciones, se requerirá contar con un local físico que servirá para colocar los vestidos. Se remodelará y estará ubicado en este espacio el showroom.

Equipamiento del *showroom*: El showroom estará equipado para brindar una experiencia de atención personalizada, facilitando la exhibición, prueba y selección de vestidos por las clientas, en un ambiente cómodo, iluminado y que muestre una temática de exclusividad y elegancia. Además, se comprará el equipamiento tecnológico y de seguridad necesario para garantizar el correcto funcionamiento del showroom.

Contratación de la consultora especializada en moda: Se contratará una consultora especializada en moda que ayudará a la selección de vestidos para la compra inicial. Asimismo, capacitará al equipo administrativo y operativo de Clarté en moda, tendencias y colorimetría.

Contratar al *headhunter* para la selección del personal y pago de la planilla administrativa: Se contratará a una empresa de *headhunting* para la selección de la asesora y vendedora para Clarté, lo cual se podrá en el plan de recursos humanos. Asimismo, como parte del planeamiento del negocio, se realizará el pago de las Gerencias.

Herramienta de recomendación personalizada y probador virtual: Se contratará a una empresa especializada en tecnologías de información que desarrollará el sitio web incluyendo la herramienta de recomendación personalizada y probador virtual.

Servicios de luz, agua e internet.

Contratación de la empresa que se hará cargo del empaquetado (bolsas y *branding*).

Anexo 12. *Cuadro de roles y responsabilidades.*

Puesto	Rol	Responsabilidades	KPI
Gerente General	Liderar la estrategia del negocio y asegurar su crecimiento sostenible.	1. Definir objetivos estratégicos y metas del negocio. 2. Supervisar el desempeño global (marketing, finanzas, operación, RSC). 3. Tomar decisiones clave de inversión y expansión. 4. Monitorear KPIs principales.	Supervisión por reportes: 1. Rentabilidad del negocio. 2. Ingresos mensuales. 3. Rotación de inventario.
Gerente de Marketing	Generar campañas de marketing para posicionar la marca y demanda	1. Monitoreo de ventas. 2. Atracción de clientas (leads y citas). 3. Gestión de redes sociales y contenido. 4. Gestión de campañas digitales. 5. Construcción de comunidad y marca. 6. Gestión del sitio web. 7. Estructura de precios de alquiler de vestidos.	1. % Crecimiento anual de ventas. 2. Experiencia del cliente – NPS.
Gerente de Operaciones	Asegurar la eficiencia operativa del negocio.	1. Gestión del inventario de vestidos. 2. Control de disponibilidad y rotación. 3. Supervisión de lavandería y ajustes. 4. Supervisión del showroom y personal operativo. 5. Responsable de recursos humanos.	1. Número de proveedores activos anual. 2. % de devolución sin incidencias. 3. % vestidos disponibles para alquiler. 4. # incidencias / # visitas al sitio web.
Gerente de Finanzas	Garantizar la salud financiera a partir de la planificación y gestión de riesgos.	1. Control de ingresos y egresos. 2. Monitoreo del margen de las ventas de Clarté. 3. Control de costos (inventario de vestidos, campañas de marketing, etc.). 4. Gestión de caja y rentabilidad. 5. Reportes financieros.	1. EBITDA. 2. Margen neto.
Asesor	Brindar asesoría personalizada y maximizar la conversión.	1. Atención directa a clientas en el showroom. 2. Asesoría en elección de vestidos. 3. Gestión de la herramienta de recomendación personalizada. 4. Registro de clientas y preferencias.	1. Conversión de leads. 2. Contribución a la experiencia del cliente – NPS. 3. Ventas generadas.
Vendedor	Apoyar la gestión comercial y seguimiento de ventas.	1. Seguimiento a clientas (WhatsApp/redes). 2. Apoyo en ventas y promociones. 3. Coordinación con marketing. 4. Apoyo en showroom en horas pico.	1. Conversión de leads. 2. Contribución a la experiencia del cliente – NPS. 3. Ventas generadas.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 13. *Estado de ganancias y pérdidas y los estados financieros del año 0 y el año 1.*

Estado de ganancias y pérdidas del Año 0 y Año 1:

	Dic Año 0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ventas	-	13 064	19 852	26 331	35 987	56 305	61 763	28 136	31 042	52 153	61 763	67 394	72 919
Costo de Ventas	-	5 148	5 767	6 297	7 060	8 613	10 082	7 791	7 608	9 144	10 054	10 536	12 130
Utilidad Bruta	**-**	**7 916**	**14 085**	**20 033**	**28 927**	**47 692**	**51 681**	**20 344**	**23 434**	**43 009**	**51 709**	**56 858**	**60 790**
Partidas Operativas													
Mantenimiento del Showroom	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 000
Comisión por pasarela de pagos	-	380	578	766	1 047	1 638	1 797	819	903	1 518	1 797	1 961	2 122
Algoritmo	9 648	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Asesoramiento legal	3 390	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler + LAT + Mantenimiento	12 814	3 915	3 915	3 915	3 915	3 915	3 915	3 915	3 915	3 915	3 915	3 915	4 182
Gastos de Envio	13 779	-	-	-	-	3 943	-	-	-	-	-	4 602	-
Gastos de Marketing	-	1 725	1 725	1 725	1 725	2 431	2 431	1 725	1 725	2 431	2 431	2 431	2 431
Asesoramiento contable	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339	339
Transporte a Lavandería (Ida & Vuelta)	-	407	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678
Consultoría Compra Inventario	1 695	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de sueldo	13 625	16 209	16 453	16 571	16 747	21 938	26 049	16 604	16 657	17 999	18 088	22 204	26 320
Gasto de Recursos Humanos	763	94	94	94	94	941	94	94	2 382	941	94	94	1 789
Gasto de Responsabilidad Social	-	23	37	46	64	2 578	129	83	69	114	152	2 647	206
Gasto por depreciación	-	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314
Utilidad Operativa	**- 56 052**	**- 15 490**	**-10 048**	**-4 415**	**4 004**	**8 975**	**15 935**	**-4 226**	**-3 548**	**14 760**	**23 900**	**17 673**	**17 410**
Partidas Financieras													
Intereses del Préstamo	-	1 607	1 574	1 539	1 505	1 469	1 433	1 397	1 360	1 322	1 284	1 245	1 206
Utilidad antes del IR	**-56 052**	**-17 097**	**-11 622**	**-5 954**	**2 499**	**7 506**	**14 501**	**-5 623**	**-4 908**	**13 437**	**22 616**	**16 428**	**16 204**
Impuesto a la renta	-	-	-	-	250	751	1,450	-	-	1,344	2,262	1,643	1,620
Utilidad Neta	**- 56,052**	**- 17,097**	**- 11,622**	**-5,954**	**2,249**	**6,755**	**13,051**	**-5,623**	**-4,908**	**12,094**	**20,355**	**14,785**	**14,583**

Nota: Elaboración propia.

Estados financieros del Año 0 y Año 1:

	Dic Año 0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Efectivo	24 816	11 920	5 978	7 297	19 348	14 242	44 339	46 105	50 338	79 220	109 779	100 214	130 257
Activo fijo (Vestidos)	101 525	101 525	101 525	101 525	101 525	122 905	122 905	122 905	122 905	122 905	122 905	149 630	149 630
Activo fijo (Otros)	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881	22 881
Dep. Acum Activo fijo (Vestidos)	-	- 5 148	- 10 915	- 17 212	- 24 272	- 32 885	- 42 967	- 50 758	- 58 367	- 67 511	- 77 565	- 88 101	- 100 231
Dep. Acum Activo fijo (Otros)	-	- 314	- 629	- 943	- 1 257	- 1 571	- 1 886	- 2 200	- 2 514	- 2 828	- 3 143	- 3 457	- 3 771
Total Activo	149 223	130 865	118 842	113 549	118 226	125 573	145 273	138 933	135 244	154 667	174 859	181 167	198 767
IGV por pagar	-29 725	-28 778	-26 807	-23 800	-19 247	-16 713	-8 178	-4 972	-1 634	6 875	8 536	3 346	9 050
IR por pagar	-	-	-131	-199	-13	391	887	-618	-281	1 033	1 740	1 025	946
Préstamos por pagar	105 000	102 792	100 550	98 274	95 963	93 616	91 234	88 815	86 359	83 866	81 334	78 764	76 154
Total Pasivo	75 275	74 014	73 613	74 275	76 702	77 294	83 943	83 226	84 444	91 774	91 610	83 134	86 150
Capital Social	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000
Reserva Legal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	930	2 409	3 867
Resultados Acumulados	- 56 052	-73 150	- 84 771	- 90 725	- 88 476	- 81 721	- 68 670	- 74 293	- 79 200	- 67 107	- 47 682	- 34 376	- 21 250
Total Patrimonio	73 948	56 850	45 229	39 275	41 524	48 279	61 330	55 707	50 800	62 893	83 248	98 033	112 616

Nota: Elaboración propia.