UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EJECUTIVO

**Alma de prenda SAC, Una empresa especializada en la fabricación y
venta por catálogo de lencería fina unisex, ubicada en Lima – Perú**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR

López Echevarría, Karím Zóran (0000-0002-1610-4168)

ASESOR

Ojeda Pino, Jorge Luis (0000-0002-9590-033X)

Lima, 12 de Diciembre del 2018

DEDICATORIA

La dedico a mis padres Silvia y Guillermo, quienes me apoyaron para conseguir el éxito en todos mis proyectos, pero en especial a mi madre quien siempre estuvo apoyándome y motivándome para nunca detenerme.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres y hermanos, a la Universidad y su plana docente, a mi asesor que de una u otra manera contribuyeron en la formulación, elaboración y culminación de este importante proyecto de tesis.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis, tiene como principal objetivo, demostrar la oportunidad de éxito de un negocio existente en el mercado, así como la factibilidad de su inversión y puesta en marcha del proyecto, obteniendo principalmente una rentabilidad sostenible en el tiempo; este proyecto muestra un horizonte de 5 años, para la empresa a la cual he denominado: “Alma de Prenda”, una empresa especializada en la fabricación y venta por catálogo de lencería fina Unisex y kits de lencería que incluyen elementos adicionales como vino, chocolates y rosas.

El Mercado Objetivo seleccionado: son principalmente los segmentos socioculturales pertenecientes a los grupos de: Sofisticados y Modernas, del Perú para la ciudad de Lima y para las personas cuyas edades se encuentren en el rango de 25 a 54 años de edad.

La cartera de productos, está conformada por: ropa interior para adulto, tanto para damas como caballeros (truzas, brasieres, pijamas y babydols para damas y bóxer, calzoncillos, biveris, y pijamas para caballeros), además de los productos que se añaden a los kits (vinos, chocolates y rosas), se plantean 2 marcas, una para cada género, la marca para dama se denomina “I Here”, y la que corresponde a caballeros es “I In”. Los diseños son modernos, así como sus empaques, se ha establecido un canales de atención de pedidos como: servicio delivery, venta por catálogo y una tienda de fábrica.

Previo a la elaboración de la presente tesis, se realizó un sondeo del mercado mediante una encuesta a 384 personas, pertenecientes al mercado objetivo, encontrando un 83.33% de nivel de insatisfacción sobre la oferta del mercado.

La estrategia principal del negocio es la Diferenciación de productos, orientándolos hacia sectores más exigentes y con mayor poder adquisitivo como A y B, donde actualmente solo 4 marcas lideran el mercado objetivo como son: Leonisa, Kayser, Calvin Clain y Boston.

El cálculo de la Inversión inicial es de S/. 56,186.00 soles, proyectando un crecimiento promedio sobre las ventas de 38% anual después del segundo año en un escenario

pesimista, obtenemos un VAN de S/.76,640 soles con una TIR 39.31%, y un plazo de recuperación de la inversión de 4.03 años.

Palabras clave: Lencería; Catálogo ; Sofisticados ; Modernas; Ropa interior

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to demonstrate the success of an existing business in the market, as well as the feasibility of its investment and start-up of the project, obtaining mainly a sustainable profitability over time; This project shows a horizon of 5 years, for the company which I have named: "Alma de Prenda", a company specialized in the manufacture and sale by catalog of Unisex fine lingerie and lingerie kits that include additional items such as wine, chocolates and roses.

The Target Market selected: these are mainly the sociocultural segments belonging to the groups of: Sophisticated and Modern, of Peru for the city of Lima and for people whose ages are in the range of 25 to 54 years of age.

The portfolio of products, consists of: underwear for adults, both for ladies and gentlemen (trunks, bras, pajamas and babydolls for ladies and boxers, underpants, briefs, and pajamas for men), in addition to the products that are added to the kits (wines, chocolates and roses), 2 brands are raised, one for each gender, the brand for women is called "I Here", and the one that corresponds to gentlemen is "I In". The designs are modern, as well as their packaging, has established an order service channels such as: delivery service, sale by catalog and a factory shop.

Prior to the elaboration of this thesis, a market analysis was carried out through a survey of 384 people, belonging to the target market, finding an 83.33% level of dissatisfaction with the market supply.

The main strategy of the business is the differentiation of products, orienting them towards more demanding sectors and with greater purchasing power such as A and B, where currently only 4 brands lead the target market such as: Leonisa, Kayser, Calvin Clain and Boston.

The calculation of the initial investment is S / . 56,186.00 soles, projecting an average growth on sales of 38% per annum after the second year in a pessimistic scenario, we obtain a VAN of S / .76,640 soles with a TIR of 39.31%, and an investment recovery term of 4.03 years.

Keywords: L ingerie; C atalog; S ophisticated; M odern; U nderwear

TABLA DE CONTENIDOS

1 CAPÍTULO 1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1. ANTECEDENTES:	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:	5
2 CAPÍTULO 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	5
2.1. ANÁLISIS PESTEL	5
2.1.1. Factores Políticos:	5
2.1.2. Factores Económicos:	7
2.1.3. Factores Socio culturales	15
2.1.4. Factores Tecnológicos.....	16
2.1.5. Factores Ecológicos	17
2.1.6. Factores Legales.....	17
2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.	18
2.2.1 Barreras de entradas (nuevos competidores).....	20
2.2.2 Proveedores (poder de negociación)	20
2.2.3 Clientes (poder de negociación).....	20
2.2.4 Sustitutos	20
2.2.5 Competidores, Rivalidad entre la competencia existente.	21
2.2.6. Resultado cuantitativo del análisis sectorial:	21
2.3. ANÁLISIS FODA	21
2.3.1. Análisis FODA.....	21
2.3.2. FODA Cruzado:	22
2.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS:	24
2.4.1 Estrategia Genérica	24
2.4.2 Estrategia respecto a la Competencia:.....	24
2.4.3 Estrategia de Crecimiento:	25
2.5. CONCLUSIONES:	25

3 CAPÍTULO 3 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	26
3.1. ESTRATEGIA GENÉRICA	26
3.2. EMPRESA.....	26
3.3. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES	26
3.3.1. Misión:	26
3.3.2. Visión:	26
3.3.3. Objetivos:	26
3.3.4. Valores:	27
3.4. CONCLUSIONES	27
4 CAPÍTULO 4 PRONÓSTICO DE DEMANDA	29
4.1. METODOLOGÍA.....	29
4.2. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	31
4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL.....	34
4.3.1. Preferencias sobre los lugares donde compran:	35
4.3.2. Preferencias sobre las marcas que compran:.....	35
4.3.3. Comportamiento sobre la frecuencia de compras.	36
4.3.4. Comportamiento sobre los precios de las prendas interiores.	37
4.3.5. Preferencias sobre la tela de las prendas interiores.....	38
4.3.6. Preferencias sobre los modelos de las prendas interiores.	38
4.3.7. Preferencias sobre los colores de las prendas interiores.	39
4.3.8. Tallas que usan para su ropa interior.....	39
4.3.9. Preferencias sobre las marcas Nuevas Sugeridas.....	40
4.3.10. Niveles de Satisfacción sobre la oferta actual de ropa interior en el mercado local.	40
4.3.11. Lugares de preferencia de compra por segmentos.	40
4.4. CONCLUSIONES	41
5 CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING.....	42
5.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR	42
5.1.1. Perfil Demográfico:.....	42
5.1.2. Perfil Psicográfico:.....	42

5.1.3.	Perfil Conductual:	42
5.1.4.	Perfil Estilo de Vida:	42
5.2.	MARKETING MIX	42
5.2.1	Estrategia de Producto:	42
5.2.1.1.	<i>Posicionamiento, marca, logotipo y eslogan</i>	43
5.2.2	Estrategia de Precio:.....	43
5.2.3.	Estrategia de Publicidad (Promoción).....	44
5.2.3.1.	Publicidad en la Web y Mensajería a teléfonos celulares:	44
5.2.3.2.	Publicidad por volantería y vendedoras por catálogo.	44
5.2.4.	Estrategia de Plaza:	45
5.2.4.1.	Tienda con Personal Propio:	45
5.2.4.2.	Consultoras independientes (comisionistas):	45
5.2.4.3.	Venta por internet (Servicio delivery):	45
5.3.	CONCLUSIONES:	45
6	CAPÍTULO 6 OPERACIONES	46
6.1	LOCALIZACIÓN	46
6.2.	ORGANIZACIÓN	47
6.2.1.	Definición de Puestos.....	48
6.3.	INFRAESTRUCTURA	51
6.4.	PROCESO PRODUCTIVO.....	51
6.5.	PLAN DE ABASTECIMIENTO	55
6.6.	PLAN DE LA DISTRIBUCIÓN.	61
6.7.	MODELO CANVAS	61
6.8.	CONCLUSIONES	65
7	CAPÍTULO 7 ANÁLISIS FINANCIERO	66
7.2.	CRONOGRAMA DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN, CAPITAL DE TRABAJO.....	68
7.3.	COSTO DE CAPITAL	70
7.4.	ESTADOS FINANCIEROS.....	72
7.5.	FLUJO DE CAJA , VAN , TIR Y PAYBACK.....	77
7.6.	BALANCE GENERAL.....	80

7.7. PUNTO DE EQUILIBRIO	81
7.8. INDICADORES FINANCIEROS	85
7.9. CONCLUSIONES	86
8 CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS	89
ANEXOS	92
GLOSARIO	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico	9
Tabla 2 Encuesta de expectativas Macroeconómicas en el Perú: Tipo de cambio (S/. por US\$)	13
Tabla 3 Cálculo de tamaño de mercado peruano segmentos A y B, adultos (entre las edades de 20 a 54 años), para los años 2019 al 2023, para Lima	30
Tabla 4 Cálculo de tamaño del mercado total de para Lima, segmentos Sofisticados y Modernas (de A y B adultos entre las edades de 20 a 54 años) para los años 2019 al 2023.	31
Tabla 5 Proyección de demanda en 3 escenarios: pesimista, realista y optimista.....	32
Tabla 6 Cálculo de demanda por cada ítem ofertado por la empresa, para el año 1 (año 2019)	33
Tabla 7 Cálculo de demanda de ítems (unidades) proyectado desde el año 1 al año 5.	33
Tabla 8 Precios planteados versus precios de la Competencia.....	38
Tabla 9 Precios planteados con márgenes variables por ítems.	44
Tabla 10 Presupuesto anual por salario y beneficios de los trabajadores permanentes. ...	51
Tabla 11 Plan de compras anual	56
Tabla 12 Plan de compras anual (continuación).....	57
Tabla 13 Plan de Compra de materia prima para la producción anual.	58
Tabla 14 Cálculo de la Producción y stock de seguridad anual y mensual en unidades. ...	59
Tabla 15 Cálculo de la Producción y stock de seguridad anual y mensual en unidades.(continuación).....	60
Tabla 16 Cálculo del total de inversiones iniciales año 2019.	67
Tabla 17 Cálculo de financiamiento externo anual año 2019 al 2023.....	68
Tabla 18 Cálculo de financiamiento externo mensual año 2019 al 2023.	69
Tabla 19 Cálculo de financiamiento externo mensual año 2019 al 2023 (continuación). ..	70
Tabla 20 Costos fijos y variables para el año 1	73
Tabla 21 Costos fijos y variables para el año 1 (Continuación).	74
Tabla 22 Costos aplicados para la elaboración del estado de resultados proyectado.	75
Tabla 23 Estado de Resultados de la empresa “Alma de Prenda SAC”.	76
Tabla 24 Flujo de Caja libre.....	78

<i>Tabla 25 Balance general de la empresa “Alma de Prenda SAC”.</i>	80
<i>Tabla 26 Cálculo del Punto de equilibrio en unidades.</i>	81
<i>Tabla 27 Cálculo del Punto de equilibrio en unidades (continuación).</i>	82
<i>Tabla 28 Cálculo del Punto de equilibrio valorizado S/.</i>	83
<i>Tabla 29 Cálculo del Punto de equilibrio valorizado S/. (continuación).</i>	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de gastos por categoría de productos, per cápita	8
Figura 2 Perú, Estructura del gasto real per cápita, según 12 grupos de gasto, (CCIF) 2007 y 2016 (Porcentaje).	9
Figura 3 Distribución de hogares porcentual por NSE en Lima, año 2017	11
Figura 4 Perú Proyección de la Inflación 2005-2019 (variación porcentual últimos 12 meses)	12
Figura 5 Análisis de Fuerzas de Porter	19
Figura 6 Análisis FODA	22
Figura 7	47
Figura 8 Organigrama de la empresa: Alma de prenda SAC.....	48
Figura 9 Proceso productivo de la empresa: Alma de prenda SAC.....	52
Figura 10 Evolución de las ventas mensuales durante el primer año 2019.	61
Figura 11 Modelo CANVAS para la empresa: Alma de prenda SAC.....	63
Figura 12 Modelo CANVAS para la empresa: Alma de prenda SAC. (continuación).....	64

INTRODUCCIÓN

El mercado Peruano es buen receptor de tendencias y marcas extranjeras, lo que se demuestra con los altos niveles de aceptación de ropa interior ha trascendido que la marca líder para dama es Colombiana: la reconocida marca Leonisa; seguida de Kayser, marca americana; análogamente para la ropa masculina lideran las marcas Americanas: Calvin Klein y Boston, sin embargo los últimos 10 años se ha notado una tendencia hacia la compra de productos de algodón peruanos, siempre que estos sean de buena calidad.

Para iniciar este proyecto era necesario realizar un sondeo del mercado, el cual se inició con una encuesta a 384 personas pertenecientes al mercado objetivo, encontrando un alto nivel de insatisfacción sobre la oferta de ropa interior tanto para dama como para caballero estimada en un 83.33%, adicionalmente se obtuvo información muy valiosa para el proyecto, la cual se mostrará en los siguientes capítulos, así como toda la información de relevancia para llevar a cabo la inversión, ordenada en 8 capítulos que se resumen a continuación:

En el Capítulo 1, relata algunos antecedentes de como ha venido evolucionando el uso y modelos de la ropa interior a lo largo de la historia, luego se plantea el tema como una problemática y la justificación de la solución que viene a ser la inversión en el negocio planteado en el presente trabajo de tesis.

En el Capítulo 2, Se muestra todo el análisis estratégico realizado, a nivel interno y externo empleando las metodologías conocidas como análisis PESTEL, Porter y FODA, así como el planteamiento de estrategias que se derivan de los análisis previos.

El Capítulo 3: contiene Todo lo referente a la estrategia del negocio, en forma más detallada, incluye la misión, visión, y objetivos organizacionales.

El Capítulo 4: muestra los cálculos de pronóstico de la demanda, y los resultados del sondeo del mercado realizado a través de la encuesta aplicada en Lima, la ciudad capital.

El Capítulo 5: Incluye el plan de Marketing, desde la elección del Target, análisis del consumidor, el Marketing Mix que incluye información del Producto (Características, marcas), Plaza, Promoción y Precio.

El Capítulo 6, contiene la parte estructural del negocio, desde su localización, como estaría organizada la empresa, la descripción de puestos, los procesos y sus flujogramas, la planificación de la producción, de las compras, la distribución en sus diferentes canales y el modelo CANVAS del esquema del negocio.

El Capítulo 7, muestra el análisis financiero, desde la inversión hasta los valores de VAN, TIR, flujo de caja, Payback, punto de equilibrio e indicadores financieros.

Todos los capítulos mencionados incluyen conclusiones al finalizar cada uno de ellos, cuya información se deriva del tema tratado en cada capítulo.

Finalmente concluye con el capítulo 8: donde mencionan las conclusiones y recomendaciones finales, las cuales son pautas generales y necesarias para llevar con éxito la inversión planteada en este trabajo de tesis.

1 CAPÍTULO 1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes:

La historia universal relata que en el año 1922 se descubrió la tumba de Tutankamón, entre su ajuar funerario apareció un pañal de lino que podría considerarse un antecedente de los actuales calzoncillos.

En 1700 A.C. apareció en Creta el que se considera el primer sujetador conocido de la historia, una especie de correa que elevaba los senos femeninos aunque no los cubría.

Fue en el Imperio Romano cuando se generalizó el uso de ropa interior motivado por una mayor preocupación hacia la higiene personal. Los hombres debajo de su túnica llevaban una segunda prenda también larga llamada subúcula, una especie de pañal masculino que cubría toda el área genital y que los gladiadores hicieron muy popular al lucirlo en la arena del circo. Las mujeres sujetaban sus pechos con las llamadas mamillare o fascia pectoralis, especie de faja de tejido fino, y el strophium, una cinta de cuero suave que sostenía el busto. Las féminas de la alta sociedad utilizaban una faja a modo de redecilla fabricada con hilos de oro o plata para sujetar los pechos, y los pezones eran pintados con tonos dorados, plateados o rojizos, según el gusto y combinación.

En 1949, las Autoridades prohibieron el uso del corsé, pero las mujeres optaron libremente por ponérselo porque se sentían más bellas. Para las mujeres, la ropa interior tenía varios componentes, su indumentaria habitual incluía varias piezas: camisa, pantalón, corsé, cubrecorsé, enaguas, todo, adornado con muchos volados, encajes, bordados, cintas y lazos. Comodidad no había ninguna, aunque el uso de estas prendas, especialmente el corsé, se consideraba sinónimo de distinción, sin embargo los problemas de salud que provocaba fueron terribles.

La ropa interior masculina tampoco quedó al margen de los acontecimientos históricos: los calzones largos hasta casi la rodilla, que habían sido la prenda interior habitual desde inicios del siglo XX, se acortaron a raíz de la crisis económica de 1929, cuando la escasez obligó a fabricar prendas más escuetas y, sobre todo, mucho más baratas, lo que desembocó en la creación del primer slip (tipo calzoncillo) en 1934.

A partir de los años 60, se considera como la época en la cual la lencería se afianza en la mujer, impulsado por un movimiento hippie, introduciendo color y flores a la ropa íntima, posteriormente para los años 70, el cine y la televisión impulsaron la sensualidad en la ropa íntima femenina, con “Los Ángeles de Charlie” y las chicas Bond.

Luego en los 80, apareció el uso de encajes con mayor presencia en la ropa interior femenina. Para los años 90 apareció la corriente, en la cual muchas mujeres aumentaron la talla de su busto en forma instantánea (wonderbra), y una tendencia a darle mayor importancia a la belleza física, afianzada con el deporte y alimentación sana; propiciando diseños de lencería más atrevidos y sofisticados, tanto para ropa femenina como masculina.

Fue a principios del siglo XX cuando la ropa interior, tanto femenina como masculina, comenzó por fin a volverse cómoda. Las bailarinas Isadora Duncan e Irene Castle fueron dos de las pioneras en abandonar los corpiños y usar prendas íntimas más ligeras, casi deportivas, y el uso de copas para los pechos.

Para la actualidad la lencería está muy relacionada con lo sensual y el erotismo. Los modelos femeninos de mayor tendencia son: mucha variedad en estilos y colores, predomina el uso de encajes inclusive en tirantes, transparencias, altos ingredientes de sensualidad; han ingresado nuevos modelos de brasier como los brallets (brasieres que no llevan broches); las principales marcas reconocidas a nivel mundial son: Women's secret, H&M, Victoria's secret, Etam, Oysho.

Mientras que para los modelos masculinos son el bóxer, colores sobrios, elegantes, atrevidos y sugerentes y modelos que brinden confort, las marcas más reconocidas a nivel mundial son Tommy Hilfiger, Calvin Klein, entre otros.

Los lugares de distribución, se han diversificado notablemente, en Lima y Provincias están las tiendas por departamento, galerías y mercados, los cuales ofrecen prendas con modelos repetidos, la reposición se realiza en cada temporada estacional, las que duran un promedio de 4 meses.

La venta por catálogo también ha tenido un incremento notable la última década, y hay una creciente tendencia de compras vía web.

1.2. Formulación del Problema:

¿El mercado de Lima, satisface todas las expectativas y necesidades de ropa interior tanto para dama como para caballero en los segmentos Sofisticados y Modernas, cuyo promedio

de ingresos sean mayores a S/2,990 soles mensuales y que corresponden al rango de edades de 25 a 54 años?

1.3. Justificación del plan de negocio:

Se realizó un sondeo del mercado objetivo, encontrando, que un 46.88% de la muestra encuestada, indica que no encuentra variedad al momento de buscar su ropa interior en los diferentes lugares de venta, el 26.04% manifiesta problemas de calidad y el 10.42% no está de acuerdo con el precio, quedando un 16.67% restante que no indica ningún problema respecto a la oferta de ropa interior en el mercado.

Por lo cual podemos inferir que existe un porcentaje de 83.33% de insatisfacción en el mercado peruano, respecto a la oferta de ropa interior para adultos.

En algunos casos los encuestados detallaron algunas características adicionales respecto al problema de la falta de variedad, indicando que los modelos son muy clásicos, no encuentran modelos modernos y juveniles, no hay variedad en las tallas, no hay tallas muy grandes, y respecto a la calidad, refieren que hay imitación de las marcas reconocidas, o marcas falsas según mencionaron.

El aspecto variedad también está muy relacionado con la calidad, ya que ambos son atributos del producto, y solo tenemos un 10.42% que no está de acuerdo con el precio, lo cual nos da mayor margen para incrementar la calidad con un incremento de precio, aspecto que ha sido observado en menor proporción y que podría compensarse con un producto que cumpla las expectativas de calidad de los clientes y que tenga el valor agregado de servicio y experiencia de uso, además de la garantía de una marca que se hará conocida en el corto plazo dentro del grupo de marcas premium para esta categoría de lencería fina unisex.

2 CAPÍTULO 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Análisis PESTEL

2.1.1. Factores Políticos:

El gobierno actual de Martín Vizcarra (desde el 23 Marzo 2018), de estilo democrático mantiene un compromiso, de apoyar la industria textil, pero principalmente a las MYPES mediante programas de financiamiento, por otro lado hay mínimas barreras de protección para la entrada de prendas de vestir de origen Chino (11% arancel) e Indio (11% arancel), las cuales han invadido el mercado peruano.

Sin embargo hay una posibilidad de que se efectúen cambios en los tipos de aranceles, más altos sobre los productos de baja calidad y más bajos sobre los productos de mejor calidad, según lo indicado por el ministro de la producción, en una entrevista realizada:

“El ministro de Producción (Produce), Pedro Olaechea, resaltó la importancia del sector textil en la economía peruana y la necesidad de reforzar este espacio productivo. En ese sentido, dijo que el gobierno está evaluando el valor de los aranceles para que estos tengan el nivel adecuado en los productos que no están subvaluados.

El Ministerio, que está a mi cargo, va a pelear porque la calidad y el precio de oferta [textil] sea de primer nivel. Ayudará a que esto se engrane para que genere cohesión y un buen precio”, añadió el ministro en conversación con Canal N. Según Olaechea, la idea sería que el precio del arancel sea por volumen, por kilo; para el sector textil. “No estamos de acuerdo con los salvaguardias. [Al ser por volumen] si tiene tal o cual componente se le dice cuánto cuesta el kilo y punto. Si yo logro tasar en un dólar lo que cuesta cinco centavos, gano”, mencionó.

El ministro defendió lo manifestado explicando que existen diversas actividades en el mundo que se manejan por volumen sin mayor problema.

“Si la calidad del producto es bueno, el Impuesto por Volumen va a ser bajo. Si la calidad del producto es malo, el impuesto será alto. Al final del día lo que vamos a poner es el valor normal real”, indicó Olaechea.

Asimismo, resaltó que la ilegalidad en el sector textil se da a raíz de que ingresa a un precio menor, y se vende a un precio mayor, donde el único que gana es el delincuente. "La subvaluación es una forma de contrabando", precisó. Publicado en el Diario El Comercio, el 07 de Agosto del 2017.

Este escenario de libre competencia y apertura hacia la inversión, podría propiciar un incremento de pequeñas empresas textiles en el rubro de ropa interior y por tanto mayor oferta de estos productos en el mercado, para poder hacer frente a esta competencia, se necesita mayores elementos de diferenciación en la propuesta de valor de los productos que la empresa comercialice.

Por otro lado, los acontecimientos acaecidos, como los desastres por el niño costero, movimientos telúricos en el sur del país, contribuirán a incrementar el gasto público considerablemente, principalmente para el sector de construcción, lo cual generará mayor empleo y movimiento en la economía interna, el mismo efecto generarán los incrementos salariales al sector educación.

Se espera que este gobierno, implemente un paquete de reformas en la economía, tal como lo anunció en su campaña electoral, en presencia de un congreso con mayor predisposición a brindarle facultades al gobierno, lo cual dinamizará aún más la economía interna.

2.1.2. Factores Económicos:

Se ha proyectado para el país un crecimiento del PBI del 4.2% según el BCR para el próximo año 2019, lo cual es favorable para este negocio, una economía en crecimiento es un factor favorable para la inversión y la oferta de productos.

“Se observa un mayor consumo de hilados, químicos, colorantes, entre otros insumos de la industria, conformada por una larga cadena productiva. Todo ello nos hace prever que la producción sectorial de este año superará la de 2016”, declaró al Diario Oficial El Peruano, Sonia Dominguez el 28 de Mayo del 2017.

Esta perspectiva indica que el sector de confecciones mantiene una tendencia de crecimiento para este año 2017, lo que hace presumir un crecimiento de demanda interna y externa, favorable para el negocio que se plantea.

El porcentaje de gasto para vestido y calzado que realizan un peruano en promedio, es de 4.5%, y en esparcimiento, diversión y cultura es un 8%, según datos del INEI mostrados en el gráfico N°1, a continuación, son 2 categorías a las que corresponde el producto ofertado, lo que permite estimar que más del 5% del presupuesto podría asignarse a la compra de lencería o kits de lencería.

Figura 1
Porcentaje de gastos por categoría de productos, per cápita

Fuente: INEI

El incremento del gasto sobre vestir y calzado del 2007 al 2016 ha sido de 0.6%, según datos obtenidos del INEI, equivalente a S/30 soles por persona desde los años; mostrado en el gráfico N°2, a continuación.

Lo que permite deducir, que la población ha mantenido constante el presupuesto destinado a ropa y calzado, inclusive con un leve crecimiento. Mientras que para recreación y cultura se ha reducido en 0.1%, destinando un promedio de S/26 soles por persona, tal como se muestra el gráfico N°2 a continuación.

Figura 2
Perú, Estructura del gasto real per cápita, según 12 grupos de gasto, (CCIF) 2007 y 2016 (Porcentaje).

Fuente: INEI

El ingreso promedio Per cápita mensual en el Perú ha tenido una variación positiva de 7.18% en Lima, tomando como referencia los años 2015 y 2016, según se muestra en el cuadro N°2, pero la tendencia de incremento se ha mantenido constante desde el año 2012. El crecimiento constante sobre los ingresos por persona, generará que se destine mayor gasto para todos los grupos de gasto (categorías de productos y servicios).

Tabla 1
*Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico
2007-2016. (Soles corrientes)*

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Total	810.5	893.2	963.9	986.9	1 069.0	1 155.7	1 184.6	1 239.9	1 304.9	1 370.7	
Departamento											VAR. ANUAL %
Provincia de Lima 1/	1 176.7	1 277.5	1 344.8	1 315.9	1 435.2	1 561.6	1 596.9	1 696.8	1 809.9	1 939.9	7.18%
Región Lima 2/	764.5	839.4	836.7	981.1	965.6	1 084.1	1 017.0	1 073.2	1 185.0	1 181.6	-0.29%

1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: INEI

Respecto a un estudio de IPSOS (una empresa global reconocida en investigación de mercados) durante el año 2011, definió que los ingresos mensuales por integrante en un hogar peruano del nivel socioeconómico A ascienden a S/.10.720, mientras que uno de B registra unos S/.2.990 mensuales. Los niveles C, D y E alcanzan los S/.1.420, S/.1.030 y S/.730, respectivamente.

Aunque estos niveles de ingresos, propician que nos enfoquemos en los sectores A y B, dados los productos diferenciados que planteamos ofertar, no podemos directamente realizar este tipo de enfoque, necesitamos analizar con mayor profundidad estos segmentos, lo cual se detalla en la parte de factores socio culturales, sin embargo estos niveles de ingresos si permiten inferir que hay capacidad adquisitiva en por lo menos los dos niveles más altos A y B, lo cual es bastante favorable para la propuesta de negocio.

Por otro lado APEIM (Asociación Peruana de empresas de investigación de mercados), muestra en un estudio del año 2016, el porcentaje de hogares por nivel socioeconómico en Lima, donde se refleja que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel C, lo cual también es evidenciado en el libro de Arellano, respecto a la evolución de las clases sociales en su libro “Al medio hay sitio” (pág. 36), donde muestra como la pirámide social se convierte en un rombo, a razón de una serie de sucesos que propiciaron el cambio, como la reforma agraria, la hiperinflación, la migración de la población de las provincias a la capital y a la costa, el crecimiento de la informalidad, gobiernos populares (populismo), crecimiento de las provincias (impulsado por la minería).

Este cambio, ha incrementado también los sectores A y B, representando un 29.4%, sumado al sector C, llega a un 70.4%, para Lima, ciudad capital, tal como se muestra la figura N°3.

Figura 3
Distribución de hogares porcentual por NSE en Lima, año 2017

Fuente: APEIM

El índice inflacionario se han mantenido relativamente estables los últimos 5 años, según reporte del Banco Central de Reservas, siendo el más alto en el año 2016 (niño moderado) y luego en el 2017 (niño costero), según se muestra en el gráfico N°4; motivado por el alza en los precios de la electricidad (18.7%), el agua potable (8.1%), incrementándose también los combustibles, el alquiler de viviendas (7.75%), lo que generó un efecto inflacionario sobre algunos productos de la canasta familiar.

Figura 4

Perú Proyección de la Inflación 2005-2019 (variación porcentual últimos 12 meses)

Fuente: BCRP

El tipo de cambio se ha mantenido relativamente estable, mostrando un pico en el año 2015, motivado por importantes retiros de capital hacia el extranjero, las proyecciones para el año 2020 siguen la misma tendencia, según indica el cuadro N°3 Encuesta de expectativas macroeconómicas para el tipo de cambio en el Perú cerraría el 2020 con 3.25 para entidades financieras, sin embargo los expertos indican que nuestra economía es muy vulnerable a movimientos de capital, especulaciones, y eventos de la economía, para lo cual es importante considerar los seguros para evitar pérdidas por tipo de cambio.

Tabla 2
Encuesta de expectativas Macroeconómicas en el Perú: Tipo de cambio (S/. por US\$)

	Encuesta realizada al:		
	31 Ene.2018	28 Feb.2018	28 Mar.2018
Analistas Económicos 1/			
2018	3,26	3,28	3,25
2019	3,33	3,35	3,30
2020	-	3,35	3,35
Sistema Financiero 2/			
2018	3,20	3,25	3,23
2019	3,25	3,25	3,25
2020	-	3,28	3,25
Empresas No financieras 3/			
2018	3,30	3,30	3,28
2019	3,35	3,35	3,30
2020	-	3,40	3,36

1/ 24 analistas en enero, 28 en febrero y 26 en marzo de 2018.

2/ 25 empresas financieras en enero, 20 en febrero y 19 en marzo de 2018.

3/ 343 empresas no financieras en enero, 332 en febrero y 332 en marzo de 2018.

* Tipo de cambio al cierre del año.

Fuente: BCR

Respecto a los impuestos que afrontan las empresas textiles, a parte del IGV (18%), el impuesto a la renta (28%), y el impuesto selectivo al consumo para los kits que incluirán vinos (20%), son los beneficios sociales a los trabajadores los que representan una carga muy considerable para los empresarios de este sector, tal como se menciona a continuación.

“Más de 17 mil firmas. En el último quinquenio gubernamental 2011-2016, el sector no tradicional registró el mayor número de nuevas empresas exportadoras, siendo textil y agropecuario los sectores que lideraron con un 42, 5% del total, según informó el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (Idexcam) de la Cámara de Comercio de Lima.

En ese periodo el registro de nuevas exportadoras fue de 39.979 siendo los principales rubros textil y agropecuario con 9.084 y 6.176 empresas, respectivamente", manifestó Carlos Posada, director ejecutivo del Idexcam de la CCL.

Precisó además que a pesar de ser un número significativo, el ingreso de las nuevas empresas exportadoras en el quinquenio gubernamental agosto 2011 – julio 2016 ha registrado un crecimiento anual paulatino más bajo cada año del orden de 1,85%, lo que difiere con el quinquenio gubernamental 2006 -2011 el cual tuvo un crecimiento constante de 3,52%.

Posadas explicó que este comportamiento se debe a que durante los primeros años del quinquenio 2011 -2016, las condiciones regulatorias en materia laboral, tributaria y otras no eran excesivas, mientras que a partir de la mitad del quinquenio, las modificaciones legales sufridas en materia laboral, administrativa y tributaria, obligaron a muchas empresas a cambiar sus planes de crecimiento y expansión, haciendo más difícil la actividad empresarial.

"Si bien es cierto siguió creciendo (aunque a un ritmo menor) el número de empresas que iniciaban actividades de comercio, también aumentó el número de empresas que dejaron de realizar dichas actividades", detalló. En una publicación del Diario Gestión, el 17 de Enero del 2017.

La propuesta de negocio que se plantea también comercializa dentro de sus kits de lencería, productos de considerable consumo como vino y chocolate, para el caso del vino, este se verá afectado en su precio por un decreto supremo que iniciará su vigencia el 11 de Mayo de 2018, respecto a un incremento del impuesto selectivo al consumo de 5% más sobre su precio de venta, tal como se indica en la siguiente publicación:

“El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), mediante un Decreto Supremo, aprobó la modificación del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), que dispone aplicar una tasa impositiva de 25% a las bebidas azucaradas que poseen 6 gramos o un mayor contenido de azúcar por cada 100 mililitros. Las que tengan menos mantendrán una tasa impositiva de 17%.

La norma incluye a las bebidas como el agua mineral y la gasificada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada. Así también, a la cerveza sin alcohol y otras bebidas que establezcan dicho nivel de azúcar.

Para el caso de los cigarrillos de tabaco negro y rubio, el ISC por cigarrillo pasará de S/ 0,18 a S/ 0,27 por cada uno. Con ello se busca desincentivar su consumo. De igual manera con los licores que tengan entre 0 y 6 grados de alcohol sigue el ISC de S/ 1,25 por litro; y sube de 30% a 35% la tasa al valor según precio de venta. Licores que superen los 20 grados de alcohol, sigue los S/ 3,40 por litro,

pero sube de 25% a 40% tasa al valor.”, detalló. En una publicación del Diario La República, el 10 de Mayo del 2018.

2.1.3. Factores Socio culturales

En la categoría de ropa interior, hay una valoración importante del mercado peruano respecto a la prendas de origen Brasileiro, Americano y Colombiano, y sus marcas correspondientes.

Por otro lado también existe también una creciente tendencia hacia el consumo de productos peruanos, siempre que sean de calidad.

En un mundo globalizado, el Perú es un buen receptor de tendencias de moda extranjera, aunque todavía hay presencia de generaciones conservadoras, las nuevas generaciones tienen mayor capacidad de adaptación a las nuevas tendencias en cuanto a moda y tecnología, hay corrientes del exterior que propician el fastfashion que significa cambios frecuentes de la moda, lo que sería favorable para el negocio planteado si se mantiene constante la variedad de diseños.

Hay una fuerte tendencia sobre el cuidado de la belleza personal en ambos géneros, tanto dama como caballero ahora acuden a los spas, los cuales han tenido un fuerte crecimiento los últimos años, principalmente las damas si no están satisfechas con algunas partes de su cuerpo, acuden a cirugías para incremento de busto, derrier, mejoramiento de nariz, pómulos, labios, etc. La lencería hará que luzcan la belleza obtenida luego de las mejoras realizadas.

Así también se menciona, parte de una entrevista a Claudia Vargas, directora comercial de Leonisa en el Perú, lo siguiente:

“¿Ha opacado el canal digital a los tradicionales? No, aún no. Leonisa cumplió el año pasado 60 años y 20 en el Perú. Todos nuestros canales con un peso importante. Además, la omnicanalidad que manejamos busca crecer sin recortar el porcentaje de participación a los demás canales.

Los canales más tradicionales son las tiendas –tenemos 13 en el Perú-, las tiendas por departamento (Falabella, Ripley y Paris), el comercio organizado o las tiendas multimarca y el catálogo.

La implementación del canal online necesitó de una logística distinta.

Ha sido un reto. El consumidor de ‘web store’ es más joven, más ágil y más exigente. Tenemos un buen porcentaje de millennials comprando por la web, tanto hombres como mujeres.

Es diferente que mandes tus pedidos una vez por semana a una tienda, que estar mandando a diario. Es vital hacer buen trabajo digital y de comunicación.”, publicado en el diario El Comercio, el 04 de Febrero de 2017.

Esta información permite destacar que una parte importante del mercado, está buscando modernidad en la forma de adquirir los productos, a través de la web, con entregas rápidas y productos de la mejor calidad.

Un reciente estudio de los estilos de vida del autor Rolando Arellano en su libro Al medio hay sitio, indica que existen 6 tipos de estilos de vida marcados en el Perú:

“Los Sofisticados (8%), los Progresistas (21%), las Modernas (25%), los Adaptados (20%), las Conservadoras (19%) y Los Resignados (7%)” (Arellano 2017:72).

Son estos segmentos sobre los se determina el mercado objetivo, que para el planteamiento de este modelo de negocio, he seleccionado a los Sofisticados y las Modernas, sumando ambos segmentos un 33% de todo el mercado peruano en edad joven y adulta.

2.1.4. Factores Tecnológicos

La tecnología que se encuentra en constante evolución es la tecnología de información y la de los dispositivos móviles, para lo cual este negocio deberá estar a la vanguardia, con mucha presencia de publicidad en la web y la actualización de catálogos virtuales, medios transaccionales a disponibilidad en internet.

Existe una creciente tendencia en el uso de la tienda virtual, la población cada vez más realiza compras por internet y entregas delivery; el cual es el canal de venta principal de este negocio.

El sector de automatización de maquinaria, es una variable importante que deberá ser considerada, principalmente para el corte, una máquina de corte automática puede producir hasta mil cortes por día; mientras que una máquina cortadora automática laser podría producir hasta 250 mil cortes diarios. Sin embargo en lo referente a la costura, siempre se requerirá de la destreza de la costurera, por la variedad de modelos, accesorios y el especial cuidado que

se debe tener en el acabado de la prenda, el proceso de costura tendrá que ser semi-manual, se puede obtener máquinas de coser electrónicas ó industriales y remalladoras de mayor velocidad, semiprogramadas, en ambos casos se diferencian por su velocidad, y las más modernas tienen la capacidad de programar el tipo de costura y metraje de costura, pero siempre se requerirá de la costurera que la opere en una relación 1 a 1 entre la máquina de coser y la costurera, quién garantizará un buen acabado de la prenda.

2.1.5. Factores Ecológicos

Se deberá tener en cuenta el tratamiento y clasificación de desechos y residuos inorgánicos en contenedores de colores como: Ordinarios como envoltorios, tetrapack, tecnopor, etc. (color verde), El vidrio (color blanco), papel y cartón (color gris), plásticos (azul), chatarra y metales (color marrón), peligrosos como pilas, residuos orgánicos como restos de comida, cáscaras, (color crema), inflamables (color rojo), y tener en cuenta en lo posible el reciclaje de pedazos de tela, pudiendo confeccionarse con ellos collets o adornos para el cabello.

Procurar en lo posible el menor uso de plástico y derivados del petróleo.

Así también el control y aislamiento del ruido, y evitar su emisión al ambiente externo.

2.1.6. Factores Legales

Para una empresa de confección de ropa interior, corresponde la normativa de constitución de empresa, legalización de la minuta, registro en la SUNAT, los trámites de la licencia de funcionamiento en la Municipalidad del distrito, y con INDECI, otros trámites contables y de patentes en INDECOPI.

Lo referente a materia de seguridad y salud ocupacional, lo contemplado en el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, dentro de sus implicancias indica, la organización un comité de seguridad y salud en el trabajo; la designación de un supervisor de seguridad higiene y salud laboral como puesto permanente, y el uso de un manual de seguridad que incluya reglas y normas orientadas a salvaguardar un ambiente adecuado de trabajo, en condiciones seguras, este manual debe ser repartido a todos los trabajadores y asegurarse de que sea entendido y aplicado en forma permanente.

Así también la normatividad que rige en materia laboral, impositiva, derechos de patentes, responsabilidades de los propietarios y representantes legales, etc.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Este análisis es un modelo estratégico muy conocido, elaborado por el ingeniero Michael Porter en el año 1979 (escuela de negocios de Harvard), y empleado para obtener el nivel de competencia en un sector y desarrollar una estrategia de negocio acorde a dicho escenario.

Se muestra a continuación, el análisis realizado sobre las 5 fuerzas competitivas de Porter, para el negocio de lencería unisex y kits de lencería, dentro del ámbito limeño-peruano, para los sectores A y B, así tenemos a los competidores, entrantes potenciales, clientes, proveedores y sustitutos; para llevar a cabo un análisis cuantitativo, se ha determinado una puntuación del 1 al 5, según corresponda a las características de las condiciones del sector, siendo la de menor puntaje por ejemplo 1 cuando es muy desfavorable y 5 cuando es todo lo contrario, muy favorable, manteniendo dicha correspondencia para el resultado final, el cual se obtiene promediando los resultados de los puntajes de cada una de las condiciones de los sectores de las 5 fuerzas competitivas, según se muestra a continuación.

Este tipo de análisis nos brinda un análisis del nivel de competencia existente en un sector específico, en este caso el sector de confecciones, si el resultado fuera menor o desfavorable significa que en el sector hay un exceso de ofertas respecto a la demanda y no es conveniente ingresar, salvo que se plantee una estrategia infalible, caso contrario si el resultado fuera promedio o alto o favorable es recomendable ingresar al sector definiendo una estrategia acorde al escenario.

Figura 5 Análisis de Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 Barreras de entradas (nuevos competidores)

No hay barreras de entrada demasiado altas, debido a que la inversión inicial no es elevada, puesto que si se diera la agrupación de una menor cantidad de accionistas podría reunirse el capital suficiente, sumado a ello existe la posibilidad de subcontratar algunos procesos de la cadena de suministro, lo que permitiría reducir la inversión y compartir el riesgo, sin embargo para hacer frente a la creciente competencia se requiere invertir en publicidad, tecnologías de información y una logística ágil y multicanal. (Condición nivel 3).

2.2.2 Proveedores (poder de negociación)

Existe una gran cantidad de proveedores locales y extranjeros para todos los materiales directos e indirectos del producto principal (lencería y ropa interior), en menor cantidad son los proveedores de maquinaria de alta tecnología; sin embargo también hay muchos compradores (confeccionistas) en el mercado, lo cual equilibra la capacidad de negociación, a un nivel intermedio. Podríamos elevar la capacidad de negociación para los productos complementarios de los kits de seducción como son los vinos, chocolates y copas, para lo cual existen demasiada cantidad de proveedores, sin embargo no existe la misma proporción para los compradores. Esta fuerza es muy importante ya que una fuerte alianza con proveedores garantiza la continuidad de la cadena de suministro, depende también de la cantidad de actividades que sean parte de la organización o sean tercerizadas. (Condición nivel 3).

2.2.3 Clientes (poder de negociación)

Respecto a nuestro target, existen una gran cantidad de clientes actualmente, así como también una creciente cantidad proveedores de marcas reconocidas y posicionadas en el mercado; por tanto el poder de negociación de nuestros clientes es intermedio, sin embargo fidelizar a los clientes no solo es conveniente para la frecuencia de compras, sino que también contribuiría en el Marketing boca a boca favorable para el negocio que se plantea. (Condición nivel 4).

2.2.4 Sustitutos

No existen sustitutos para la ropa interior, salvo para los productos complementarios del kit de seducción, referente al vino, los chocolates, el vestido de dormir de la dama y las flores artificiales; ya que pueden ser sustituidos por otros tipos de licores y dulces para una velada seductora, aunque los afrodisiacos más conocidos son los que incluye el kit. (Condición nivel 2).

2.2.5 Competidores, Rivalidad entre la competencia existente.

Hay una cantidad creciente de competidores para el sector A y B Modernas y Sofisticadas, en los cuales hay por lo menos 3 o 4 marcas que lideran el mercado como son Leonisa, Victoria Secret, Kayser, Avon, Caffarena; no hay una rivalidad muy intensa, pero si hay un líder como es el caso de Leonisa que ha ganado una importante porción de mercado estimada en 15% para damas y lo referente a Caballeros es Calvin Klein la marca que tiene mayor posicionamiento se estima 10%., seguida de una diversidad de marcas como Boston, Unno, Palmers, Stallone, Reebok, John Holden, etc.(Condición nivel 4).

2.2.6. Resultado cuantitativo del análisis sectorial:

Según el análisis cuantitativo, donde, los niveles de condiciones del sector se miden en: 1 es Muy Desfavorable, 2 es Desfavorable, 3 es Aceptable, 4 es Favorable y 5 es Muy Favorable:

$$\text{Resultado del Análisis Sectorial} = \frac{3 + 3 + 4 + 2 + 4}{5} = \mathbf{3.20}$$

Lo cual indica que el sector en el cual nos encontramos está en un nivel ACEPTABLE.

Lo que nos permite visualizar que el escenario para ingresar a este mercado no es tan complejo, tiene un riesgo medio que se puede complejizar a medida que ingresen mayor cantidad de competidores importantes, nacionales o extranjeros, con es el caso de Victoria Secret que abrió su primera tienda en Lima este año ubicada en el Jockey Plaza, donde inicialmente se ofertan solamente pantys (truzas de dama) y perfumes .

2.3. Análisis FODA

2.3.1. Análisis FODA

A continuación se muestra el análisis realizado a nivel interno FD (fortalezas y debilidades) del negocio planteado y a nivel externo OA (oportunidades y amenazas), para finalmente cruzar la información obtenida, y llegar a establecer estrategias favorables para el negocio.

Figura 6
Análisis FODA

FORTALEZAS
F1 Innovación y originalidad de nuestros diseños. F2 Variación de modelos cada 2 meses (flexibilidad en la línea de producción). F3 Sistema ágil de recepción y entrega de pedidos. F4 Cuidado de la calidad del producto en todo el proceso productivo, desde la selección de la materia prima hasta el empaque. F5 Innovación en el concepto de lencería con los Kits de seducción, aplicable para regalo, o para la preparación de una velada seductora. F6 El personal que participa en el diseño de los productos, tendrá Un plan de capacitación anual, el cual deberá cumplirse al 100%.
DEBILIDADES
D1 Empresa nueva sin experiencia en el mercado. D2 Ingresa con nuevas marcas, que tendrán que competir con las que ya están posicionadas en el mercado. D3 Se requiere un volumen de venta considerable, ya que el margen unitario no es muy elevado.
OPORTUNIDADES
O1 Existe alto nivel de insatisfacción en el mercado respecto a la variedad de la oferta de ropa interior, reflejado en los resultados de la encuesta. O2 No son muchas las marcas que lideran el mercado, en el sector A y B. O3 El escenario macroeconómico peruano es favorable para la inversión O4 Baja lealtad de los consumidores hacia las empresas existentes. O5 La tendencia creciente en el mercado hacia los productos orientados a resaltar la belleza. O6 El incremento del uso de internet, fortalecería el canal de venta de la tienda virtual.
AMENAZAS
A1 Las marcas líderes podrían bajar sus precios para no perder mercado. A2 Posibilidad de imitación de los diseños y modelo del negocio. A3 Posibilidad de falsificación de los productos. A4 Ingreso de productos extranjeros de menor precio. A5 Incremento de inversionistas en el mercado (saturación del mercado). A6 El nivel de inseguridad actual, implica riesgo de robo durante el transporte de los productos hasta el domicilio del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. FODA Cruzado:

F6,D1 Contratación de personal de ventas con experiencia en el mercado de ropa interior, femenina y masculina, y brindar capacitaciones anuales al puesto de diseñador.

F1,F2,F3,F4,F5, F6, D2, O1, O3, O5, O6, A1, A2, A4 y A5, para este mix de factores internos y externos se indican a continuación las estrategias de diferenciación:

Ingresar al mercado, el primer año, con niveles bajos de margen de utilidad, para una penetración más rápida.

Mantener una variación e innovación constante de los modelos para mantener el liderazgo en la moda e innovación y reducir el riesgo de que la competencia copie nuestros modelos, establecer controles de calidad en al menos 2 fases principales del proceso productivo, corte y confección, y encargar al almacén que vigile también los aspectos de calidad al término de la fase de empaque.

Realizar alianzas con proveedores de los productos principales como: telas, encajes, transparencias e hilos; así como los proveedores de vinos, chocolates, y material de embalaje.

Invertir en distribución de flyers modernos (volantes) en lugares de concurrencia como centro comerciales, cuyo diseño y contenido del volante, propicie la identificación con la marca, aplicando el concepto de insight, sobre la experiencia que brinda el uso de nuestra lencería moderna.

“Los Consumer Insights o Insights del consumidor constituyen verdades humanas que permiten entender la profunda relación emocional, simbólica y profunda entre un consumidor y un producto. Un Insight es aquella revelación o descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor frescas y no obvias, que permiten alimentar estrategias de comunicación, branding e innovación. En otras palabras, un insight potente tiene la capacidad de conectar una marca y un consumidor de una forma más allá de lo evidente..” (Christina Quiñones 2015:35).

Diseñar una bolsa de empaque original y llamativo, empleando los colores negro y rojo, los cuales fueron los de mayor preferencia en los resultados de la encuesta, e incluir la marca Perú.

Mantener un plan y presupuesto para la capacitación anual e implementar programas de motivación y retención del personal.

Publicitar con mayor énfasis los kits de seducción, los cuales son productos novedosos que además de incluir la lencería de lujo (babydoll), incluye un vino de calidad, una rosa artificial,

una caja de deliciosos chocolates; lo que le da un nuevo enfoque a la compra de lencería, y fomenta el canal de venta delivery en Lima, el cual tiene una demanda creciente y es el que se quiere propiciar.

Aplicar la estrategia BTL, para adaptar la producción a las preferencias de los clientes, mejorar la base de datos para envío de información de campañas y ofertas de temporada.

O1,O2,O4,O5,O6,D3: para estos factores internos y externos se plantean las siguientes estrategias de penetración de mercado.

La estrategia de penetración de mercado es instalar una red multicanal, compuesta por: vendedoras por catálogo en Lima, sin limitar a las vendedoras de provincias que lo soliciten, una tienda outlet en Lima y un sistema de pedidos por internet con servicio de delivery en Lima.

El canal de venta por catálogo, tendrá un plan de incentivos al personal de ventas y a las consultoras comisionistas, con un plan de comisiones del 10% de ganancia sobre el monto de vendido y premiación a la mayor venta del mes (entrega de un bono de S/100 soles).

Se realizara 3 campañas por año, con renovación de catálogos y apoyo de distribución de volantes en los principales centros comerciales.

Otorgar productos solo a consultoras con casa propia y mantener un control de cobranzas soportado en el sistema de información interno, será necesario realizar una evaluación previa a la consultora antes de otorgarle la línea de crédito.

2.4. Estrategias Competitivas:

2.4.1 Estrategia Genérica

Es la Diferenciación de productos, mediante innovadores y originales diseños y kits, manteniendo los controles de calidad en los procesos principales, soportado en un sistema de pedidos y entregas ágil a domicilio acorde a las nuevas tendencias.

2.4.2 Estrategia respecto a la Competencia:

Es la del Retador, uno de los objetivos principales es liderar el mercado, para lo cual es necesario ganar al líder.

2.4.3 Estrategia de Crecimiento:

Al principio serán estrategias de lanzamiento de productos de calidad y penetración de mercado en forma rápida, con precios accesibles, servicio delivery el cual puede ser solicitado vía telefónica, por internet, whatsapp, además del canal de venta por catálogo que tendrá incentivos y comisiones a las/los vendedoras (res).

Esta estrategia se verá reforzada con el uso de medios publicitarios en internet, mensajes SMS y volantería.

Integración hacia adelante manteniendo un canal de distribución delivery que depende de la misma empresa (canal de distribución propio a través del motorizado contratado en planilla).

2.5. Conclusiones:

2.5.1. El sector para la categoría de productos de lencería unisex en el mercado peruano, tiene un alto nivel de oferta a precios bajos muy competitivos, por el ingreso de productos de origen chino e indio con bajos niveles arancelarios, sumado a ello la producción local de pequeños comerciantes informales concentrados en el sector de Gamarra, situación que nos orienta a diferenciar el producto para evitar ingresar a una competencia de precios, y dirigirnos a un sector del mercado que busque calidad, sofisticación, y status de marca.

2.5.2. Habiendo ubicado los segmentos del mercado a los cuales dirigir nuestros productos, será necesario, incorporar tecnología para no encarecerlo, variedad constante lo que implica innovar constantemente las prendas y los kits para un mercado acorde a la moda y las nuevas tendencias, manteniendo altos niveles de calidad, y el posicionamiento de la marca mediante un plan adecuado de marketing.

2.5.3. Para obtener un crecimiento más acelerado invertiremos en campañas publicitarias por cada cuatrimestre (3 veces al año) mediante la distribución de flyers con chocolates, actualización de la web y de los catálogos de las vendedoras.

3 CAPÍTULO 3 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

3.1. Estrategia Genérica

La estrategia que se plantea es la diferenciación de productos, mediante diseños innovadores y originales, kits de productos, manteniendo control sobre la calidad en los procesos principales desde la fabricación hasta la entrega al cliente final, utilizando un sistema de atención de pedidos ágil que garantice la entrega en el tiempo ofrecido a domicilio.

3.2. Empresa

“Alma de prenda SAC”, constituida en la ciudad capital Lima, distrito de Santiago de Surco—Perú.

3.3. Misión, Visión, Objetivos y Valores

3.3.1. Misión:

Brindar la máxima sensación de belleza y sensualidad a nuestros clientes, al momento de usar nuestras prendas y kits de lencería.

3.3.2. Visión:

Posicionarse como las mejores marcas de lujo de lencería unisex que brinda la mayor sensación de belleza, en el mercado local en un horizonte de 5 años.

3.3.3. Objetivos:

Objetivos de Mercado:

- Brindar al mercado los modelos de lencería, más atractivos del mercado.
- Mantener un índice de satisfacción de nuestros clientes, superior al 90%.
- Conseguir que nuestras marcas producidas, se encuentren dentro de las 5 mejores del mercado, en su categoría de lujo, para el tercer año de funcionamiento.
- Mantener una participación de mercado mínima de 2% al finalizar el segundo año de funcionamiento de la empresa.

Objetivos de Gestión del Talento:

- Mantener al día a nuestro personal de diseño, mediante cursos de capacitación anuales, en los mejores centros de enseñanza de moda en lencería.

-Fidelizar a nuestro personal, manteniendo el nivel de clima laboral adecuado, mediante la realización de reuniones integradoras.

Objetivos de Cadena de valor:

- Mantener la mayor variedad de kits de lencería con múltiples opciones para los clientes.
- Mantener un sistema ágil y rápido de entrega de pedidos, con tiempos de entrega menores a 1 día.
- Automatizar los procesos productivos, con la implementación de tecnología y reingeniería de procesos.

Objetivos Financieros:

- Mantener un nivel de utilidad neta anual igual o superior al 8%.

3.3.4. Valores:

- Innovación: Es la capacidad de mejorar constantemente los productos y procesos actuales, incluye también la capacidad de adaptarse a los nuevos cambios, moda y tendencias con mucha rapidez.
- Integridad: Es actuar respetando las normas éticas y morales en todo lo que se piensa, dice o hace. Incluye también la capacidad de servicio y solidaridad con los demás, principalmente con el cliente; así como mantener firme la honestidad en todas nuestras acciones.
- Orientación hacia el cliente: significa comprender que el cliente es lo más importante en la organización y tenerlo presente en todo momento.
- Pasión: La pasión, es el sentimiento de que implica dar lo mejor de cada uno en cada acción que se realice, exigirse constantemente sin límites y sentir mucho agrado con los logros que se obtiene.
- Trabajo en Equipo: Tener siempre presente que somos como una familia, y siempre necesitaremos del apoyo de todos para poder conseguir nuestros objetivos. Para lo cual siempre debemos brindar apoyo así como solicitarlo cuando se requiera.

3.4. Conclusiones

3.4.1 Se estableció la estrategia genérica de Diferenciación de productos, para lo cual la propuesta de valor debe estar basada en una prenda de calidad, acorde a las nuevas

tendencias, con productos relacionados que conforman el kit, adicionalmente el servicio delivery y reforzado con la marca que deberá posicionarse rápidamente.

3.4.2 Será necesario que todas las prendas tengan un modelo muy diferenciado para mantener el nivel de exclusividad que necesita la marca, iniciamos con la incorporación de broches mágicos en la mayoría de prendas.

3.4.4. El servicio delivery por venta directa al cliente final, deberá cumplir los tiempos de entrega ofrecidos para reforzar el nivel de calidad de servicio asociado a la marca.

3.4.5. El acceso al sistema de pedidos deberá tener un buen soporte y además de una cálida recepción a fin de evitar ventas perdidas por problemas de comunicación, principalmente en la etapa de lanzamiento.

3.4.6. El empaque tiene los colores de preferencia obtenidos en la encuesta realizada, y resaltando las marcas de las prendas.

3.4.7. la página web y el fanpage debe mostrar videos que muestren la sensación y experiencia satisfactoria a consecuencia del uso de nuestras prendas.

3.4.8. Mantener el aspecto diferenciador en toda la fase de producción, recepción de pedidos y entrega de productos, será un factor clave de éxito para el crecimiento de la organización.

4 CAPÍTULO 4 PRONÓSTICO DE DEMANDA

4.1. Metodología

Hemos tomado como base la información poblacional del INEI, tomado los datos de sus proyecciones desde el año 2019 al 2023, aplicando los porcentajes correspondientes a nuestro mercado objetivo, según el estudio de Arellano sobre los segmentos de Sofisticados y Modernas, como se indica a continuación.

La Segmentación es Diferenciada, sobre el mercado de Lima, tomando datos de la proyección de la población del INEI para el año 2019, se ha segmentado por estilo de vida, nivel socioeconómico y por edades; para determinar el segmento objetivo elegido.

Los segmentos objetivo son las personas cuyo estilo de vida se denomina: Los Sofisticados (hombres y mujeres) y las Modernas (solo mujeres), que en porcentaje representan el 8% y 25% de la población limeña respectivamente, principalmente para el nivel socioeconómico AyB, y que se encuentren dentro del rango de edades entre 20 y 54 años.

“Los Sofisticados. Segmento de género mixto (hombres y mujeres), con más ingresos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Siguen la moda, son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus y valoran el servicio y la calidad. La mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

Las Modernas. Mujeres que trabajan y/o estudian, cuyo principal centro de atención no es el hogar. Buscan su realización personal como mujeres y como mamás. Se maquillan, se mantienen siempre arregladas y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras. Prefieren productos de marca y los que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los niveles socioeconómicos.” (Arellano:73:2017).

A continuación se muestra el tamaño del mercado en cantidad de personas, cuyo cálculo se ha realizado tomando como base la proyección de la población por edades realizada por el INEI, (ver Anexo N°2: Cuadro Perú Población total al 30 de Junio, por grupos de edad, según departamento, 2019-2025.), a esta información se aplicó los porcentajes correspondientes a los segmentos socioeconómicos Ay B, obtenidos de la estructura socioeconómica realizada por APEIM para el 2016 (ver Anexo N°3: Estructura socioeconómica de personas Urbano + Rural, según departamentos – 2016.), obteniendo la

población indicada en la tabla N°3, lo que corresponde a la clase Ay B en Lima, para las edades desde 20 a 54 años.

Tabla 3

Cálculo de tamaño de mercado peruano segmentos A y B, adultos (entre las edades de 20 a 54 años), para los años 2019 al 2023, para Lima

Departamento / Prov.	Población por Rango de edades -Proyección año 2019							Población Tot 20-54	% AB	Pob. A,B
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54			
Lima	949,580	937,170	805,753	782,842	734,334	616,273	564,764	5,390,716	23.30%	1,256,037

Departamento / Prov.	Población por Rango de edades -Proyección año 2020							Población Tot 20-64	% AB	Pob. A,B
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54			
Lima	949,474	957,738	817,370	786,363	752,933	630,030	574,281	5,468,189	23.30%	1,274,088

Departamento / Prov.	Población por Rango de edades -Proyección año 2021							Población Tot 20-64	% AB	Pob. A,B
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54			
Lima	950,531	972,683	832,765	791,953	765,932	647,425	583,850	5,545,139	23.30%	1,292,017

Departamento / Prov.	Población por Rango de edades -Proyección año 2022							Población Tot 20-64	% AB	Pob. A,B
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54			
Lima	950,500	985,922	850,150	798,182	775,893	667,318	592,886	5,620,851	23.30%	1,309,658

Departamento / Prov.	Población por Rango de edades -Proyección año 2023							Población Tot 20-54	% AB	Pob. A,B
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54			
Lima	952,156	992,487	873,399	803,995	782,097	690,184	601,932	5,696,250	23.30%	1,327,226

Fuente: Elaboración propia.

Para llegar a nuestro mercado objetivo, aplicamos al cálculo anterior, los porcentajes que corresponden a los segmentos de Sofisticados, equivalente al 8% de la clase Ay B tanto de hombres como mujeres; a eso se suma el segmento de Modernas, equivalente al 25% de la clase Ay B, solo mujeres, para la ciudad de Lima, obteniendo así el tamaño del mercado objetivo, indicado en el cuadro N°5, para estimar la cantidad de mujeres modernas, se ha tomado como referencia el porcentaje de la población femenina que reportó el INEI, respecto al año 2015, en un cuadro por edades y sexo anual (ver anexo N°4: Población total al 30 de Junio de cada año, según sexo y edad.), equivalente a 49.13% de la población total.

Dado que el segmento de modernas solo agrupa a mujeres, mientras que el segmento de sofisticados agrupa tanto hombres como mujeres sin embargo el sector de modernas tiene mayor porcentaje como se muestran las cantidades en el cuadro a continuación, los datos para el sector C que se indican son solo referenciales, es un NSE en crecimiento que en un futuro cercano podría ingresar a un NSE B algún porcentaje del mismo y mantienen un crecimiento constante anual, pero no están considerados en el totalizado ya que no pertenece al mercado objetivo.

Tabla 4

Cálculo de tamaño del mercado total de para Lima, segmentos Sofisticados y Modernas (de A y B adultos entre las edades de 20 a 54 años) para los años 2019 al 2023.

Departamento / Prov.	Pob. A,B	8 % - corresponde a los Sofisticados de AyB mercado para el año 2019	Pob. C	25% corresponde a las Modernas, y Mujeres (49.13% del Tot. Pob. Adulta), de AyB para el año 2019.	Demanda total para el año 2019
Lima	1,256,037	100,483	2,177,849	154,273	254,756

Departamento / Prov.	Pob. A,B	8 % - corresponde a los Sofisticados de AyB mercado para el año 2020	Pob. C	25% corresponde a las Modernas, y Mujeres (49.13% del Tot. Pob. Adulta), de AyB para el año 2020.	Demanda total para el año 2020
Lima	1,274,088	101,927	2,209,148	156,490	258,417

Departamento / Prov.	Pob. A,B	8 % - corresponde a los Sofisticados de AyB mercado para el año 2021	Pob. C	25% corresponde a las Modernas, y Mujeres (49.13% del Tot. Pob. Adulta), de AyB para el año 2021.	Demanda total para el año 2021
Lima	1,292,017	103,361	2,240,236	158,692	262,053

Departamento / Prov.	Pob. A,B	8 % - corresponde a los Sofisticados de AyB mercado para el año 2022	Pob. C	25% corresponde a las Modernas, y Mujeres (49.13% del Tot. Pob. Adulta), de AyB para el año 2022.	Demanda total para el año 2022
Lima	1,309,658	104,773	2,270,824	160,859	265,631

Departamento / Prov.	Pob. A,B	8 % - corresponde a los Sofisticados de AyB mercado para el año 2023	Pob. C	25% corresponde a las Modernas, y Mujeres (49.13% del Tot. Pob. Adulta), de AyB para el año 2023.	Demanda total para el año 2023
Lima	1,327,226	106,178	2,301,285	163,017	269,195

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Estimación de la demanda

Se plantean 3 escenarios: pesimista, realista y optimista, se calculan a continuación, sobre la proyección de demanda del INEI, para cada año desde el año 2019 al 2023, aplicando los

porcentajes correspondientes a nuestros segmentos objetivos, resultando las cantidades de demanda indicadas a continuación:

Tabla 5
Proyección de demanda en 3 escenarios: pesimista, realista y optimista

PROYECCIÓN DE DEMANDA

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
POBLACIÓN SEGMENTO OBJETIVO (N° personas)	254,756	258,417	262,053	265,631	269,195

ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
OBJETIVO ANUAL %					
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	0.50%	1.00%	1.50%	2.00%	2.50%
N° DE CLIENTES	1,274	2,584	3,931	5,313	6,730

ESCENARIO REALISTA

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
OBJETIVO ANUAL %					
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	1.00%	2.00%	3.00%	4.00%	5.00%
N° DE CLIENTES	2,548	5,168	7,862	10,625	13,460

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
OBJETIVO ANUAL %					
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	1.50%	2.50%	3.50%	4.50%	5.50%
N° DE CLIENTES	3,821	6,460	9,172	11,953	14,806

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INEI.

El escenario pesimista elegido para la proyección de demanda para el año 2019 arroja una captación del mercado de 0.5% del mercado objetivo para la unidad de negocio que se ha planteado, así tenemos que cada cliente cautivo dentro del 0.5% del mercado objetivo compraría al menos 3 prendas interiores (superior, inferior y ropa de dormir), según se indica el cálculo de demanda por tipo de prenda en el cuadro N°6, mostrado a continuación sobre el cálculo de demanda por cada ítem correspondiente al año 1 (año 2019).

Tabla 6
Cálculo de demanda por cada ítem ofertado por la empresa, para el año 1 (año 2019)

Año 1 **1,274**

Modelo Gen.	% Gén	% Mod	Lima	Demanda Total Proy. Anual (un) 2018	Agrupado por género	Ratio venta prendas/ persona
Bikini -I Here	49.80%	47.62%	302	302		
Calzón -I Here	49.80%	38.62%	245	244		
Hilo -I Here	49.80%	13.76%	87	87		
Brasier -I Here	49.80%	100.00%	634	634		
Pijama short polo-I Here	49.80%	43.84%	278	278		
Pijama vest cort-I Here	49.80%	11.64%	74	73		
Pijama vest largo-I Here	49.80%	3.08%	20	19		
Baby dol	49.80%	1.00%	6	6		
Pijama pantalón polo-I Here	49.80%	41.44%	263	262	1,905	3.00 prendas/persona
Boxer - I In	50.20%	74.75%	478	477		
Calzoncillo - I In	50.20%	25.25%	161	161		
Biviri- I in	50.20%	50.79%	325	324		
Pijama short polo-I In	50.20%	52.27%	334	334		
Pijama pantalón polo-I In	50.20%	47.73%	305	305	1,601	
Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	100.00%	1.00%	13	12	12	2.52 prendas/persona
TOT. UN.					3,518	2.76 prendas/persona

Fuente: Elaboración propia.

El mismo cálculo realizado en el año 1 se aplicó para los años siguientes según el porcentaje de mercado captado para el escenario pesimista, obteniendo los siguientes resultados mostrados en la tabla N°7, manteniendo un ratio de 2.77 prendas por persona.

Tabla 7
Cálculo de demanda de ítems (unidades) proyectado desde el año 1 al año 5.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3,518	7,145	10,875	14,697	18,621
Variación %	103.10%	52.20%	35.14%	26.70%
Variación UN.	3,627	3,730	3,822	3,924

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla N°7, también se muestra las variaciones de demanda por ítem a nivel porcentual es variable en el año 1 y 2, ya que la base referencia es el año anterior y la demanda inicial es considerablemente baja, sin embargo a nivel de unidades la variación es muy constante

manteniendo un promedio de incremento de demanda anual de 3,776 ítems o prendas vendidas.

4.3. Análisis del Mercado Potencial

Se realizó una investigación de mercados, para lo cual se aplicó la fórmula que permite obtener el tamaño de la muestra representativa, según se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \times \sigma^2 \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times \sigma^2}$$

Donde

n: Tamaño de la muestra

N=tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población, valor constante 0.5.

Z= es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e= representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones.

$n = \frac{241,153.56}{628.7004} = 383.57$
--

Z= 1.96 (95% nivel de confianza)

σ = 0.5 (Desviación estándar)

N= 251,097 (Población objetivo)

e= 0.05 (5% error muestral)

El tamaño de la muestra representativa se calculó en 383.57, por tanto se realizaron 384 encuestas en la ciudad de Lima, en los distritos de San Isidro, San Borja, Surco, La Molina y Chorrillos.

Se muestran a continuación los resultados de la encuesta (Ver Anexo 1. Modelo de Encuesta aplicada) realizada en Lima, durante el mes de Mayo a Junio del año 2017, arrojando los siguientes resultados, analizados en forma independiente, tanto para el género Femenino como para el género Masculino:

4.3.1. Preferencias sobre los lugares donde compran:

Los resultados de la encuesta mostraron, lo siguiente:

Para el género femenino se muestra que, el 25.43% compra en Gamarra, el 24.86% en tiendas por departamento (en mayor proporción Ripley y Saga), el 18% en galerías, 15.14% por catálogo, 14.57% en mercados, y el 2% restante en supermercados (principalmente Tottus y Plaza Vea).

Por otro lado los resultados para el género masculino indican que, 36.42% compra en galerías, el 35.10%, compra en Tiendas por Departamento (principalmente en Saga y Ripley), un 18.54% en Gamarra, un 5.96% por catálogo, 1.99% en mercados y el mismo porcentaje 1.99% por internet.

Para mayor detalle estos resultados, se puede ver en los anexos N° 5 y 6. Resultados de la encuesta, preferencias sobre lugares donde compran, para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

En los lugares de mayor concentración, como tiendas por departamento, galerías y Gamarra, será necesario mantener personal que reparta los flyers de propaganda de nuestros productos. Por otro lado hay más de 20% que compra por catálogo, y casi 2% por internet, estos canales de venta son los que mantendrá la empresa que se propone.

4.3.2. Preferencias sobre las marcas que compran:

Se puede notar que para el género femenino más del 72.86% no recuerdan la marca que usan, sin embargo hay un 16% que compra Leonisa, un 3.14% Kayser y el 4.57% está repartido en diferentes marcas como Avon, Victoria's Secret, Caffarena, y Koketa; y el 3.43% restante está repartido en marcas menos populares como: Gaviota, Index, Peter Pan, Midoly, Jacinta Fernandez, Lingerie y Triumph. Se puede notar que hay un porcentaje alto del mercado que no ha establecido un vínculo con su marca y es una oportunidad para realizarlo con la marca femenina que se propone.

Para el género masculino, el 86.75% no recuerdan la marca usan, un 7.95% usa Calvin Klein, un 2.65% usa la marca Boston, un 1.32% usa la marca Stallone y 1.32% otras marcas como Palmers y Jockey. Algunos de ellos mencionaron que son sus parejas quienes les compran la ropa interior, lo que nos lleva a deducir que aquí funcionaría muy bien el concepto de kit de regalo que podría aplicarse también para ropa masculina.

De forma similar al género femenino, hay un alto porcentaje que no muestra vínculo con una marca y es otra oportunidad a tener en cuenta en la propuesta que se plantea.

Hay un alto porcentaje de clientes de ambos géneros que no recuerda la marca que usa, lo que indica que no hay un fuerte posicionamiento de las marcas líderes, lo cual es una debilidad que se puede aprovechar, mediante la publicidad vía flyers y los catálogos de las asesoras comerciales, lo cual se propone en este trabajo.

Para todos estos resultados, se puede ver los anexos N° 7 y 8. Resultados de la encuesta, preferencias sobre las marcas, para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

4.3.3. Comportamiento sobre la frecuencia de compras.

Se refleja que para el género femenino, la frecuencia de compra para truzas es mayormente Trimestral, para brasieres es mayormente Semestral y para ropa de dormir es Anual.

Para el género masculino, la frecuencia de compra para la parte inferior es en casi la misma proporción trimestral y mensual, mientras que para la parte superior (bivirís) también es trimestral y mensual y para la ropa de dormir es mayormente semestral.

Para todos estos resultados, se puede ver los anexos N° 9 y 10. Resultados de la encuesta, frecuencia de compra por tipo de producto, para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

Para los cálculos de demanda, estamos asumiendo un promedio de tres compras anuales por persona, para el segmento objetivo en un escenario pesimista (0.5% del mercado objetivo), lo que implica que del segmento elegido, el 0.5% de clientes comprará al menos 1 vez al año un juego de ropa interior, para el caso de damas: 1 ropa interior inferior del modelo de su preferencia (pudiendo ser hilo, bikini o calzón), 1 ropa interior superior (pudiendo ser brasier o estraple), 1 ropa de dormir (vestido, ó short y polo ó pantalón y polo ó babydol); muy similar para el caso de los varones, se asumió que compraría 1 juego de ropa interior lo que incluye: 1 ropa interior inferior el cual es un bóxer o calzoncillo, 1 ropa interior superior el cual sería bivirí, 1 ropa de dormir (pudiendo ser: short y polo ó pantalón y polo); adicionalmente se ha estimado que de la cantidad del segmento estimada en un escenario pesimista: 0.5% del segmento objetivo, el 1% del total, compraría al menos 1 kit de regalo anual (incluye 1 babydol, 1 rosa, 1 kit de chocolates y 1 vino).

4.3.4. Comportamiento sobre los precios de las prendas interiores.

Se puede notar que para el género femenino, están dispuestas a pagar mayormente entre S/.10 a S/15 soles por una trusa, más de S/41 soles por un brasier y más de S/41 soles por un juego de ropa de dormir.

Mientras que para el género masculino, están dispuestos a pagar mayormente entre S/16 y S/20 soles por una ropa interior inferior, entre S/21 y S/25 soles por una ropa interior superior y más de S/41 soles por un juego de ropa de dormir.

Los precios planteados en realidad superan la disponibilidad de precios recopilado en las encuestas motivo por el cual, los niveles de calidad deberán mantenerse altos para que exista equidad entre calidad y precio en los productos.

Todos estos resultados se pueden ver en los anexos N° 11 y 12. Resultados de la encuesta, preferencias sobre precios por tipo de productos para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

Por esta baja valoración de precios en el mercado, es que se ha elegido el escenario pesimista, ya que los precios planteados en este proyecto duplican o triplican en algunos casos los precios esperados por los clientes, lo cual se sustentará en la calidad de nuestros productos, marca y servicio delivery sin recargo adicional en el precio.

Por otro lado aun cuando los precios planteados son elevados, no se diferencian de los precios ofertados en promedio por los competidores que comercializan en los mismos segmentos A y B a los cuales se dirigen los productos planteados, inclusive en la mayoría de ítems se plantean precios por debajo de la competencia, tal como lo indica el cuadro a continuación.

Tabla 8
Precios planteados versus precios de la Competencia.

Mod. Genérico	Precio Vta Unit. Alma DP S/.	Precio Unit. Prom. Competencia S/.	dif. Precios Alma DP vs Prom. Competencia S/.	Precios Unit. Leonisa	Precios Unit. Victoria's Secret/ Calvin Clain	Precios Unit. Otros
Bikini -I Here	S/. 59.00	58.33	S/. 0.67	S/. 60.00	S/. 80.00	S/. 35.00
Calzón -I Here	S/. 59.00	58.33	S/. 0.67	S/. 60.00	S/. 80.00	S/. 35.00
Hilo -I Here	S/. 59.00	58.33	S/. 0.67	S/. 60.00	S/. 80.00	S/. 35.00
Brasier -I Here	S/. 70.00	98.33	-S/. 28.33	S/. 95.00	S/. 150.00	S/. 50.00
Pijama short polo-I Here	S/. 86.00	153.33	-S/. 67.33	S/. 150.00	S/. 220.00	S/. 90.00
Pijama vest cort-I Here	S/. 91.00	163.33	-S/. 72.33	S/. 180.00	S/. 220.00	S/. 90.00
Pijama vest largo-I Here	S/. 96.00	100.00	-S/. 4.00		S/. 100.00	
Pijama pantalón polo-I Here	S/. 96.00	176.67	-S/. 80.67	S/. 180.00	S/. 250.00	S/. 100.00
Baby dol -I Here	S/. 101.00	100.00	S/. 1.00	S/. 100.00		
Boxer - I In	S/. 61.00	60.00	S/. 1.00	-	S/. 80.00	S/. 40.00
Calzoncillo - I In	S/. 61.00	60.00	S/. 1.00		S/. 80.00	S/. 40.00
Biviri- I in	S/. 61.00	80.00	-S/. 19.00	-	S/. 80.00	
Pijama short polo-I In	S/. 96.00	130.00	-S/. 34.00	-	S/. 180.00	S/. 80.00
Pijama pantalón polo-I In	S/. 106.00	185.00	-S/. 79.00	-	S/. 250.00	S/. 120.00
Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	S/. 150.00	La competencia no lo vende				

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones en centros comerciales y establecimientos de venta de prendas interiores.

4.3.5. Preferencias sobre la tela de las prendas interiores.

Las damas prefieren algodón tanto en su ropa de dormir, como en sus truzas, mientras que para los brasieres o tops prefieren Lycra algodón. Los caballeros prefieren algodón en todas sus prendas interiores, sin embargo para la pijama pantalón y polo manga larga han mencionado la tela polar. Estas preferencias serán tomadas en cuenta para la definición de los tipos de tela a emplear en la fabricación y por consecuencia en el plan de compras.

Todos estos resultados se pueden ver en los anexos N° 13 y 14: Resultados de la encuesta, preferencias sobre el tipo de tela por tipo de producto para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

4.3.6. Preferencias sobre los modelos de las prendas interiores.

Respecto a los modelos de ropa interior, las mujeres prefieren usar mayormente bikini (47.62%), calzón (38.62%), Hilo (13.76%), brasier (97.98%), estraple (2.02%) y para la ropa de dormir, short y polo (43.84%), pantalón y polo (41.44%) y en menor proporción vestido corto (11.64%), vestido largo (3.08%).

Los varones prefieren usar mayormente Boxer (74.75%), Calzoncillo (25.25%), bíviri (50.79%) y para ropa de dormir, modelo short y polo (52.27%), pantalón y polo (47.73%).

Se ha tomado los porcentajes de las encuestas sobre las preferencias de los modelos, para la elaboración de la estimación de demanda por ítem y el plan de producción, pero solo los correspondientes a las personas que indicaron mayor valoración de los productos (más del 3%). Todos estos resultados se pueden ver en los anexos N°15 y 16: Resultados de la encuesta, preferencias sobre el modelo y talla por tipo de producto para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

4.3.7. Preferencias sobre los colores de las prendas interiores.

Para las damas: prefieren la combinación de colores claros, negro, blanco y combinación de colores claro y oscuro para sus truzas; Colores negro, blanco y combinación de colores claros y claros y oscuros para sus brasieres; Combinación de colores claros, rosado y negro para su ropa de dormir.

Para los caballeros: prefieren el color blanco para sus bíviris; Combinación de colores claros, blanco, azul, negro y celeste para su ropa interior inferior y Azul, combinación de colores claros, claros y oscuros y celeste, para su ropa de dormir.

Esta información sobre los colores y sus porcentajes se ha tomado en cuenta para la elaboración del plan de producción. Con mayor detalle se puede observar los datos en los anexos N°17 y 18: Resultados de la encuesta, preferencias sobre los colores por tipo de producto para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

4.3.8. Tallas que usan para su ropa interior.

Para las damas: mayormente usan las tallas: L (42.86%) y M (45.5%) para sus truzas y S (11.64%) y para la ropa de dormir tallas M (46.58%), L (28.42%), XL (15,41) y S (9.59%) y para los brasieres las tallas 36, 38 y 34. Los caballeros usan las tallas: M (51.52%), L (24.24%) y XL (24.24%) para su ropa interior inferior, para sus bíviris las tallas M (40.63%), XL (37.5%) y L (21.88%) , sin embargo la encuesta mostró que solo el 50.79% usa bíviris y la diferencia no usaría. Para la ropa de dormir masculina usan las tallas M (73.86%), XL (19.32%) y L (6.82%).

Esta información servirá como referencia para la cantidad de tallas a fabricar por tipo cada ítem. Para mayor detalle puede ver los resultados en los anexos N° 17 y 18: Resultados de

la encuesta, preferencias sobre modelo y tallas por tipo de producto para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

4.3.9. Preferencias sobre las marcas Nuevas Sugeridas.

Las damas del sector Ay B (las que marcaron los precios mayores) prefieren una marca que refleje su personalidad, pero esta palabra es muy larga y común para representarla, por tanto se eligió la marca femenina: **I Here**, que significaría yo estoy aquí, para representar que ellas y su ropa íntima tienen la misma personalidad. Para mayor detalle revisar

Análogamente los caballeros del sector A y B (los que marcaron los precios mayores) también prefieren una marca que refleje su personalidad, pero al igual que las damas esta palabra no es la más idónea, por tanto se eligió la marca masculina: **I In**, que significaría yo en o adentro, para representar que su ropa interior está mostrando lo que hay dentro de ellos, su personalidad. Con mayor detalle se puede observar los datos en los anexos N° 19 y 20: Resultados de la encuesta, preferencias sobre las marcas nuevas sugeridas para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

4.3.10. Niveles de Satisfacción sobre la oferta actual de ropa interior en el mercado local.

El 44.78% del grupo femenino, manifiestan insatisfacción sobre la oferta del mercado principalmente por: Falta de variedad de modelos, perciben precios elevados y problemas de calidad; mientras que el grupo masculino, tiene el 47.78% de insatisfacción sobre la oferta del mercado, principalmente por: falta de variedad, Problemas de calidad y precio elevado.

Ambos géneros suman un nivel de insatisfacción muy cercano al 50% en su segmento de mercado. Para mayor detalle puede ver los resultados en los anexos N°21 y 22: Resultados de la encuesta, nivel de satisfacción sobre la oferta actual para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

Estos niveles altos de insatisfacción, nos permiten deducir que existe alta probabilidad de ingresar al mercado con un producto mejorado que brinde mayores niveles de satisfacción al segmento objetivo y un posicionamiento de marca en el corto plazo.

4.3.11. Lugares de preferencia de compra por segmentos.

Las damas de los sectores Ay B, prefieren comprar en tiendas por departamento, y en menor proporción por catálogo y galerías; los caballeros del sector Ay B, prefieren comprar en tiendas por departamento y galerías.

Esto permite definir que los puntos de venta más importantes para nuestros segmentos objetivo son las tiendas por departamento y galerías, en cuyos lugares deberá estar el personal que reparte los flyers y volantes de los productos que se plantean. Para mayor detalle, puede ver los resultados en los anexos N°23 y 24: Resultados de la encuesta, preferencias sobre lugares de compra por segmentos para el grupo femenino y masculino correspondientemente.

4.4. Conclusiones

4.4.1. La información procesada de la encuesta es una referencia primordial para la proyección de demanda detallada por tipo de producto aplicada a las cantidades del escenario pesimista (implica una captación de mercado de 0.5% el primer año, con incrementos anuales de 0.5%), por tratarse de marcas nuevas que recién ingresan al mercado, todas las preferencias han sido aplicadas al plan de producción.

4.4.2. El mercado objetivo proyectado para el año 2019 es de 254,756 clientes, de los cuales se estima que comprarán nuestros productos el 0.5% el primer año equivalente a 1,255 clientes, un estimado de 3 prendas por persona por año.

5 CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING

5.1. Perfil del Consumidor

5.1.1. Perfil Demográfico:

- Edad. Desde 20 a 54 años.
- Sexo. Masculino y Femenino
- Nivel socioeconómico. A y B (ingresos per cápita mayores a S/2,990 soles mensuales).
- Ocupación. Empresario, Negociante, Profesional, Empleado, Estudiante, etc.
- Nacionalidad. Peruano o cualquier otra nacionalidad.
- Ubicación Geográfica: Lima.

5.1.2. Perfil Psicográfico:

- Necesidades: Afiliación, Reconocimiento, Autorrealización, Estatus, etc.
- Personalidad: Sofisticado, Liberales, Extrovertidos, Modernos, Progresistas, etc.
- Percepción: Riesgo alto.
- Actitudes: Positiva.

5.1.3. Perfil Conductual:

- Expectativa: Búsqueda de nuevas tendencias, estar a la Moda, Sentirse realizado.
- Valores: Superficial, Egocéntrico, Afecto hacia su pareja.
- Creencias: Adaptable a múltiples creencias.

5.1.4. Perfil Estilo de Vida:

- Actividades: Empresario, Ejecutivo, Deportista, Artista, etc.
- Intereses: Ropa, Moda, Viajes, Reuniones sociales, etc.

5.2. Marketing Mix

5.2.1 Estrategia de Producto:

I Here, es la mejor marca femenina de lencería fina, porque muestra tu nivel de atracción en su máxima expresión y te brinda momentos totalmente satisfactorios.

Utiliza mayormente encaje, transparencias y broches mágicos en sus diseños.

I In, es la marca de underwear for men de lujo ideal, porque expresa tu mayor nivel de atracción, y te brinda momentos totalmente satisfactorios.

Sus diseños no exponen los elásticos, siempre vienen forrados, lo que le da mayor confort y tiene un estilo sobrio y elegante, se añade un accesorio apertura rápida lateral tipo pegapega.

5.2.1.1. Posicionamiento, marca, logotipo y eslogan

Posicionamiento

Para el grupo Femenino el posicionamiento es:

“Si quieres elevar tu nivel de atracción al 100%, **I here** es la mejor marca de lencería femenina, porque sus diseños modernos están orientados a brindarte una experiencia totalmente satisfactoria”.

Para el segmento grupo Masculino el posicionamiento es:

“Si quieres elevar tu nivel de atracción al 100%, **I In** es la marca ideal de underwear for men, porque tiene los diseños y performance que garantizan una experiencia totalmente satisfactoria”.

Marca y Logotipo

Para el segmento AyB Grupo Femenino la marca es: “I Here”. El logotipo se muestra en el anexo N°26: Logotipo de Marca de lencería para dama marca “I Here”.

Para el segmento AyB Grupo Masculino la marca es: “I In”. El logotipo se muestra en el anexo N°27: Logotipo de Marca de lencería para caballero marca “I IN”.

Eslogan

“ Soy sexy, porque uso I Here ”. Para el grupo femenino.

“Soy sexy, porque uso I IN”. Para el grupo masculino.

5.2.2 Estrategia de Precio:

El método para fijación de precios, será márgenes variables a partir de los costos brutos de cada ítem, tal como lo indica el cuadro a continuación.

Tabla 9
Precios planteados con márgenes variables por ítems.

Margen var. %	Mod. Genérico	Costo unit Ind.	MO dir.	Costo Mater. Dir.	Costo unit Tot.	Precio Vta Unit.	Unidades por venta anual
3%	Bikini -I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 6.60	S/. 56	S/. 59.00	302
2%	Calzón -I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 7.63	S/. 57	S/. 59.00	244
3%	Hilo -I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 6.89	S/. 57	S/. 59.00	87
2%	Brasier -I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 17.90	S/. 68	S/. 70.00	634
45%	Pijama short polo-I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 9.38	S/. 59	S/. 86.00	278
52%	Pijama vest cort-I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 9.77	S/. 60	S/. 91.00	73
51%	Pijama vest largo-I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 13.48	S/. 63	S/. 96.00	19
59%	Pijama pantalón polo-I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 10.39	S/. 60	S/. 96.00	262
18%	Baby dol -I Here	S/. 38	S/. 11.61	S/. 35.02	S/. 85	S/. 101.00	6
4%	Boxer - I In	S/. 38	S/. 11.61	S/. 8.39	S/. 58	S/. 61.00	477
7%	Calzoncillo - I In	S/. 38	S/. 11.61	S/. 6.95	S/. 57	S/. 61.00	161
6%	Biviri- I in	S/. 38	S/. 11.61	S/. 7.37	S/. 57	S/. 61.00	324
50%	Pijama short polo-I In	S/. 38	S/. 11.61	S/. 14.06	S/. 64	S/. 96.00	334
55%	Pijama pantalón polo-I In	S/. 38	S/. 11.61	S/. 18.26	S/. 68	S/. 106.00	305
48%	Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	S/. 38	S/. 11.61	S/. 51.31	S/. 101	S/. 150.00	12
TOTALES							3,518

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Estrategia de Publicidad (Promoción)

5.2.3.1. Publicidad en la Web y Mensajería a teléfonos celulares:

Fanpage (Facebook), página web, envío de correos a clientes potenciales con el link hacia la página web, catálogos físicos y virtuales, volantes repartidos en épocas de campaña en los centros comerciales de mayor afluencia.

El homepage de la página web, se muestra en el anexo N°28: Diseño del home de la página web para ambas marcas “I Here” y “I In”.

5.2.3.2. Publicidad por volantería y vendedoras por catálogo.

Se contratará personal en 3 puntos estratégicos (Jockey Plaza, y diversos centros comerciales de los distritos de San Borja, Surco, Miraflores, La Molina, etc.) que reparta volantes y flyers 3 veces al año (por temporada de campaña publicitaria), una cantidad de 8 mil volantes por temporada.

Las vendedoras por catálogo, se han estimado 50 vendedoras que mostrarán los productos en los catálogos que proveerá la empresa y de esta forma se dará a conocer los productos a los clientes quienes también comunicarán a sus contactos (marketing boca a boca).

Se muestra la primera página del catálogo en el anexo N°29: Hoja de catálogo de productos.

5.2.4. Estrategia de Plaza:

Es Diferenciado y existe solo un nivel intermedio representado por las consultoras comisionistas, mientras que las tienda virtual, la tienda de outlet y el repartidor motorizado de delivery, son canales directos los cuales son parte de la organización.

5.2.4.1. Tienda con Personal Propio:

Se establece 1 tienda Outlet en Lima distrito de Surco, ubicada en el taller de confecciones, tiene servicio delivery, en un horario de Lunes a Viernes desde 11 AM a 7 PM. Y Sábados de 11AM hasta mediodía.

5.2.4.2. Consultoras independientes (comisionistas):

Personas que trabajan en horarios libres, no hay límite para este canal, estas colaboradoras ganarán por comisiones el 10% del valor de venta vendido y contarán con catálogos gratuitos para impulsar la venta, la vendedora que obtenga la mayor venta del mes se llevará un bono de S/100 soles, se realizará el concurso todos los meses.

5.2.4.3. Venta por internet (Servicio delivery):

La vendedora de outlet, recibirá los pedidos por la web, pudiendo ser también vía telefónica o por whatsapp, para de inmediato realizar la planificación de las rutas del personal motorizado a cargo, el cual llevará los pedidos a su destino; tendrá un horario de recepción de pedidos de Lunes a Viernes desde 11 AM a 7 PM. y Sábados de 11AM hasta mediodía. el servicio delivery será para los distritos de: Miraflores, San Isidro, Surco, San Luis, Ate, San Borja, Chorrillos, San Miguel, Magdalena, Callao y La Molina.

5.3. Conclusiones:

5.3.1. El plan de Marketing estará conformado por un Mix que involucra un producto diferenciado de marca, que brinda una experiencia especial, con opciones de kits de regalo, más el servicio delivery, acompañado de una distribución moderna multicanal (con recepción de pedidos vía telefónica, web, asesora con catálogo, y en tienda outlet).

5.3.2. La marca buscara establecer una conexión con el cliente y posicionamiento en sus preferencias en forma permanente, mediante: publicidad en la web, distribución de

catálogos, mensajes vía correo y volantes coloridos empleando los insights más idóneos para el segmento objetivo.

5.3.3. Es estratégico también controlar el canal de distribución con personal propio de la organización para manejar de cerca el trato directo con el cliente y recoger información sobre la percepción del cliente en la fase de entrega, manejo de reclamos, y cobranza.

6 CAPÍTULO 6 OPERACIONES

6.1 Localización

La empresa de confecciones estará ubicada estratégicamente en el distrito de Surco (Lima) Calle Monte Pino 141, debido a que se encuentra en una zona central a los distritos donde vive el segmento objetivo, y relativamente cerca al emporio de Gamarra donde se encuentran la mayoría de proveedores.

Localización de la empresa, taller de confecciones y tienda outlet.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa Alma de Prenda SAC.

Figura 8
Organigrama de la empresa: Alma de prenda SAC.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Definición de Puestos

Administrador:

Será el responsable de la planificación de actividades estratégicas del negocio, de organizar las actividades de Comercialización y Marketing, Logística, Diseño, Producción, Contabilidad, RRHH y Tesorería las cuales se detallan a continuación.

Tendrá a cargo todas las unidades y puestos funcionales en forma directa: al motorizado, vendedor, diseñador y operarios de costura y almacén.

Será el responsable de controlar y monitorear la organización para la consecución de los objetivos establecidos, así como reportar mensualmente al directorio el desempeño de su gestión.

Tendrá a cargo en forma directa la planificación de los pedidos de compra de las vendedoras por catálogo, negociación con proveedores, contratos mediano plazo con proveedores permanentes.

Así también tendrá a cargo la selección y evaluación de las vendedoras por catálogo, del personal interno, de la planificación y organización de las campañas de publicidad, marketing y comerciales.

También llevará el control y administración de personal, elaboración de planillas y cálculo de beneficios e impuestos relacionados con el RRHH, plan de capacitación e incentivos.

Así como las funciones de tesorería, gasto fijo de alquiler, servicios públicos y privados, limpieza, compra de activo fijo. Realizar las cobranzas a clientes en forma oportuna, realizar los pagos periódicos y programados a proveedores y personal externo, mantener en orden la documentación y controlar la caja y los activos financieros.

Adicionalmente tendrá que coordinar el asesoramiento contable y legal, cuando sea necesario.

Velará por los intereses del directorio y por la conservación e incremento del patrimonio de la organización.

Vendedor Outlet:

Será el responsable de la atención de pedidos, fidelización de clientes y captación de nuevos clientes, además de brindar soporte, motivación y capacitación a las vendedoras por catálogo, así como la programación del motorizado para la atención de los pedidos delivery.

Velará por obtener incrementos constantes de ventas y clientes, mejorando los objetivos planteados.

Motorizado:

Será el responsable de la atención y entrega oportuna y en las mejores condiciones, de los pedidos delivery, así como brindar apoyo al vendedor Outlet en lo que se le solicite.

Velará por la entrega rápida y en buenas condiciones de los pedidos delivery a los clientes y realizará la cobranza mediante POS o efectivo para los casos que corresponda.

Diseñador:

Será el responsable de definir los diseños en un horizonte de una semana antes de su producción y tener los moldes listos de los nuevos diseños antes de la programación de los lotes de producción, así como realizar los cortes para cada lote y entregarlos al área de costura.

Velará por mantener los diseños acordes a las nuevas tendencias y moda y según la capacitación que la reciba de las entidades de prestigio donde reciba los cursos para los cuales solicitará la matrícula con anticipación y asistirá en forma obligatoria.

Operario de Costura:

Será el/la encargado(a) de realizar: el armado, remachado y planificación, organización y control de la producción de los lotes que se le hayan asignado, siempre en coordinación con el área de diseño y ventas.

Así también es responsable por llevar los controles de calidad en los procesos principales, en la línea de producción, y la optimización de recursos y control de desperdicios.

Será responsable de la actividad de corte, y cuando se requiera cortes a precisión.

También es responsable de la productividad de la maquinaria y la vigilancia de las actividades de seguridad, salud e higiene laboral.

Será el responsable del correcto proceso de costura y remallado, con precisión en el acabado y la mayor rapidez posible.

Velará por mantener mucha precisión en el proceso de costura y remallado de las prendas.

Realizará la aplicación de broches con alta precisión (remachado), velando por el cuidado de los materiales y moldes.

Operario de Almacén y empaque:

Será el responsable de la recepción de materiales directos, indirectos, realizando el control de calidad correspondiente en la recepción y del embalaje en la fase de despacho, así como realizar el correcto almacenamiento de los mismos, para luego entregar los materiales a la producción llevando un control adecuado de las salidas del almacén según las ordenes de producción, realizar la recepción de productos terminados y finalmente preparar los despachos según los pedidos de venta.

Adicionalmente se encargará del correcto proceso de identificación (etiquetado), armado de kits y empaque de los productos terminados que entregue la producción, así como el empaque adecuado del pedido para la venta.

Participará en los inventarios periódicos tanto de materia prima como de producto terminado.

Apoyará al área comercial en actividades de entrega de pedidos al cliente por compra en el outlet (tienda del taller) y acomodación de pedidos para el motorizado.

Velara por mantener un adecuado control de los inventarios, y por la oportuna atención de las operaciones que se le soliciten, así como del correcto desarrollo de las actividades de etiquetado y empaque.

Tabla 10
Presupuesto anual por salario y beneficios de los trabajadores permanentes.

Puesto	N° Ocup.	Salario Mensual por Trabajador	Salario Anual por todos los trabajadores	ESSALUD anual por todos los trabajadores	CTS por todos los trabajadores	Gratificaciones por todos los trabajadores	Vacaciones por todos los trabajadores	Salario Total Anual
Administrador	1	S/. 1,800	S/. 21,600	S/. 1,944	S/. 1,800	S/. 3,600	S/. 1,800	S/. 30,744
TOT. TRABAJADORES ÁREA ADMINISTRACIÓN	1					GASTO DE M.O. DE ADMINISTRACIÓN ANUAL S/.		S/. 30,744

Vendedor Oulet	1	S/. 930	S/. 11,160	S/. 1,004	S/. 930	S/. 1,860	S/. 930	S/. 15,884
Motorizado	1	S/. 930	S/. 11,160	S/. 1,004	S/. 930	S/. 1,860	S/. 930	S/. 15,884
Diseñador	1	S/. 930	S/. 11,160	S/. 1,004	S/. 930	S/. 1,860	S/. 930	S/. 15,884
TOT. TRABAJADORES ÁREA VENTAS	3					GASTO DE M.O. DE COMERCIALIZACIÓN ANUAL S/.		S/. 47,653

Operario de costura	2	S/. 930	S/. 22,320	S/. 2,009	S/. 1,860	S/. 3,720	S/. 1,860	S/. 31,769
Operario almacén	1	S/. 930	S/. 11,160	S/. 1,004	S/. 930	S/. 1,860	S/. 930	S/. 15,884
TOT. TRABAJADORES PRODUCCIÓN	3					COSTO DIRECTO DE M. O. ANUAL S/.		S/. 47,653

TOTAL TRABAJADORES DEPENDIENTES	7					COSTO TOTAL ANUAL DE PLANILLA S/.		S/. 126,050
---------------------------------	---	--	--	--	--	-----------------------------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia

6.3. Infraestructura

La fábrica de confecciones estará equipada con las siguientes máquinas y equipos:

01 Cortadora manual, 02 Máquinas de coser industriales, 02 Máquinas remalladoras, 01 Selladora de bolsas de plástico, 02 Aplicadores de broches y 01 Motocicleta para despacho.

6.4. Proceso Productivo

Se muestra a continuación el diagrama del Proceso Productivo:

Figura 9
Proceso productivo de la empresa: Alma de prenda SAC.

Fuente: Elaboración propia

6.4.1. Recepción de pedidos:

Se reciben los pedidos vía teléfono, celular, internet, whatsapp o visita a la tienda de parte del vendedor outlet, en caso haya stock se solicita todos los datos al cliente: nombre completo del destinatario, dirección y referencia del lugar de entrega, cód. de producto y cantidades, forma de pago (si delivery y el pago es con visa o mastercard el motorizado deberá llevar el POS inalámbrico, si es efectivo debe llevar cambio, si es por internet se solicitará el nro de transacción y luego de la verificación se despachará).

Emitirá una orden de despacho y entregará al operario de almacén, quien coordinará con el motorizado su envío para el caso que sea delivery, en caso sea la entrega en tienda, lo entregará al vendedor outlet.

Para el caso donde no hay stock y el cliente acepte esperar su producción (tiempo promedio de 1 semana dependiendo del volumen del pedido), el vendedor outlet solicitará al administrador que programe su producción.

6.4.2. Diseño y Planificación de la producción:

Según el proyectado de ventas mensual y revisando los ítems que hayan llegado al stock mínimo, el administrador coordinará con el diseñador, sobre los diseños que se aplicarán en el programa de producción de la semana siguiente (la planificación se realizará cada semana) y según las cantidades por modelo y ítem, armará el programa de producción mensual a un nivel de detalle diario, considerando la capacidad de producción según la actividad más larga que es la costura (12 prendas de ropa interior por día, por operario de costura, y 6 prendas de ropa de dormir por operaria de costura por día; al año 1 con 2 operarias de costura confeccionarán 24 prendas/ día, 120 prendas de ropa int./semana, ó 60 prendas de dormir / semana) y lo entregará al operario de costura para su ejecución, así como los moldes para los modelos contenidos en el programa de producción.

Adicionalmente generará las órdenes de producción en el sistema, para la compra y abastecimiento de materiales, si no hubiera stock de alguno de los materiales o materia prima, tramitará las órdenes de compra en el sistema y ejecutará la compra de inmediato.

6.4.3. Generación de órdenes de producción:

Una vez que el diseñador haya generado las órdenes de producción, entregará una copia al asistente de costura correspondiente y otra copia al operario de almacén para su despacho.

6.4.4. Solicitud de acopio de materiales

El operario de almacén recibe los materiales y materia prima de parte de los proveedores y verificará que se encuentre en perfecto estado, cualquier inconformidad reportará de inmediato al administrador para el reclamo correspondiente al proveedor.

Una vez que los materiales estén conformes, generará notas de ingreso al almacén según las cantidades recibidas y entregará los documentos al administrador, quedándose una copia para su archivo.

El operario de almacén según las órdenes de producción entregará los materiales y materia prima al operario de costura según corresponda.

6.4.5. Corte de piezas

El diseñador recibirá los materiales y materia prima y según los moldes correspondientes procederá a realizar los cortes empleando la herramienta cortadora manual, en algunos casos la tijera costurera.

6.4.6. Control de calidad

Luego del corte llevará una muestra al administrador para que verifique la calidad del corte, si todo está conforme, el administrador pondrá su firma y un sello de calidad a la orden de producción y continuará el proceso, caso contrario corregirá según indicaciones del administrador.

6.4.7. Armado de piezas

El operario de costura procederá al armado de piezas empleando alfileres u otro material de apoyo, y armara las piezas para la costura por cada lote de producción.

6.4.8. Costura de piezas

El operario de costura procederá a realizar la costura correspondiente empleando la máquina de coser eléctrica (previamente calibrada) y luego continuará con el remallado con la máquina remalladora eléctrica.

6.4.9. Costura de marca

Al finalizar la costura y remallado de la prenda, el operario de costura coserá la marca correspondiente, para dama será la marca I Here y para caballero la marca I IN en zona visible, así como sus tallas correspondientes y realizará el remachado de broches.

6.4.10. Acabado de la prenda

El operario de costura revisará si la prenda ha quedado perfectamente acabada y cortará hilos sobrantes, y solicitará el control de calidad al administrador.

6.4.11. Control de calidad

EL administrador verificará una muestra del lote y si está conforme pondrá firma y sello de calidad, y recibirá todo el lote, caso contrario devolverá la prenda con las observaciones correspondientes y se reprocesará.

6.4.12. Etiquetado, empaque y registro en sistema del producto.

EL operario revisará que el lote tenga los 2 sellos de calidad y procederá a embolsar las prendas y sellar la bolsa con la herramienta selladora, luego pegará el sticker de SKU (código de artículo) , luego el sticker de talla al producto, escaneará el sticker del SKU registrará su ingreso al sistema y guardará en su ubicación correspondiente.

Cuando el operario de almacén reciba las ordenes de despacho, retirará los ítems del lugar de custodia y preparará el pedido poniéndolo dentro de la bolsa promocional, o armando los kits según corresponda al pedido y entregará al vendedor o al motorizado según corresponda luego sigue el proceso de recepción de pedidos.

6.5. Plan de Abastecimiento

Se ha realizado una planificación ajustada a la producción y a la demanda, teniendo como objetivo mantener precios de compras por volumen (mínimo 25 kg de tela por cada compra), un nivel de stock de seguridad estimado para dos meses.

Tabla 11 Plan de compras anual

Materiales	UM	Bikini -I Here	Calzón -I Here	Hilo -I Here	Brasier -I Here	Boxer -I In	Calzoncillo -I In	Biviri-I in	Pijama short polo-I Here
Algodón licrado	MT	43	35			253	67		
Algodón licrado Bv	MT							202	
Lycra/ microfibra	MT				115				
Encaje elast	MT	22	35	14	86				
Elástico plano	MT			109	411				
Sesgo elástico	MT			217		757			
Elástico grueso 4cm ancho	MT					454	179		
Tela Polar	MT								
Elástico grueso 2 cm	MT								274
Broches para pijama	UN								1710
Broches para ropa int R15	UN	1368	1104	432	1368				
Cinta delg	MT								548
Hilo	ROLI	5	5	5	7	6	7	1	6
tul licrado	MT		4		10				
Copas	PAR				684				
Tapabarba	PAR				684				
Elástico panty	MT	856	691		1711		298		
Tira de hombro	PAR				684				
Reguladores	UN				684				
Varillas metálicas	PAR				684				
Algodón	MT	5	4	2					274
Pega pega	MT					404	80		
Talla	UN	342	276	108	684	504	198	336	342
Marca	UN	342	276	108	684	504	198	336	342
hangtag	UN	342	276	108	684	504	198	336	342
Sensor	UN	342	342	108	684	504	198	336	342
caja	UN	342	276	108	684	504	198		
Sticker talla	UN	342	276	108	684	504	198	336	342
bolsa termos.	UN	342	276	108	684	504	198	336	342
bolsa plást	UN	342	276	108	684	504	198	336	342
Baby dol	UN								
Chocolates	UN								
Rosa	UN								
Vino	UN								
caja grande	UN							336	342
TOTALES		5035.00	4152	1643	12600	5906	2215	2891	5548

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Plan de compras anual (continuación).

Materiales	Pijama vest cort-I Here	Pijama vest largo-I Here	Pijama pantalón polo-I Here	Baby dol	Pijama short polo-I In	Pijama pantalón polo-I In	Kits	TOTAL Compras UN
Algodón licrado								398
Algodón licrado Bv								202
Lycra/ microfibra				29				144
Encaje elast				22				179
Elástico plano				101				621
Sesgo elástico								974
Elástico grueso 4cm ancho					274	260		1,167
Tela Polar			331			811		1,142
Elástico grueso 2 cm	42	8	241					565
Broches para pijama	1104	360	1500		1710	1620		8,004
Broches para ropa int R15				840				5,112
Cinta delg	304	85	481		616	519		2,553
Hilo	7	6	8	3	4	4		74
tul licrado				339				353
Copas				168				852
Tapabarba				168				852
Elástico panty				421				3,977
Tira de hombro				168				852
Reguladores				168				852
Varillas metálicas				168				852
Algodón	111	27			514			937
Pegapega								484
Talla	138	24	300	168	342	324		4,086
Marca	138	24	300	168	342	324		4,086
hangtag	138	24	300	168	342	324		4,086
Sensor	138	24	300	168	342	324		4,152
caja								2,112
Sticker talla	138	24	300	168	342	324		4,086
bolsa termos.	138	24	300	168	342	324	18	4,104
bolsa plást	138	24	300	168	342	324	18	4,104
Baby dol							18	18
Chocolates							72	72
Rosa							18	18
Vino							18	18
caja grande	138	24	300	168	342	324	18	1,992
TOTALES	2672	678	4961	3939	5854	5806	180	64,080

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Plan de Compra de materia prima para la producción anual.

Materiales	TOTAL Compras UN	C. Unit S/	Compra anual Tot S/
Algodón licrado	398	S/. 7.00	S/. 2,786.00
Algodón licrado Bv	202	S/. 7.00	S/. 1,414.00
Lycra/ microfibra	144	S/. 25.00	S/. 3,600.00
Encaje elast	179	S/. 10.00	S/. 1,790.00
Elástico plano	621	S/. 0.70	S/. 434.70
Sesgo elástico	974	S/. 0.70	S/. 681.80
Elástico grueso 4cm ancho	1,167	S/. 0.36	S/. 420.12
Tela Polar	1,142	S/. 5.60	S/. 6,395.20
Elástico grueso 2 cm	565	S/. 0.25	S/. 141.25
Broches para pijama	8,004	0.07	S/. 560.28
Broches para ropa int R15	5,112	0.13	S/. 664.56
Cinta delg	2,553	S/. 0.25	S/. 638.25
Hilo	74	S/. 4.00	S/. 296.00
tul licrado	353	S/. 8.00	S/. 2,824.00
Copas	852	S/. 3.50	S/. 2,982.00
Tapabarba	852	S/. 0.20	S/. 170.40
Elástico panty	3,977	S/. 0.70	S/. 2,783.90
Tira de hombro	852	S/. 2.00	S/. 1,704.00
Reguladores	852	S/. 1.00	S/. 852.00
Varillas metálicas	852	S/. 0.50	S/. 426.00
Algodón	937	S/. 6.50	S/. 6,090.50
Pegapega	484	S/. 1.00	S/. 484.00
Talla	4,086	S/. 0.05	S/. 204.30
Marca	4,086	S/. 0.30	S/. 1,225.80
hangtag	4,086	S/. 0.21	S/. 858.06
Sensor	4,152	S/. 1.10	S/. 4,567.20
caja	2,112	S/. 0.50	S/. 1,056.00
Sticker talla	4,086	S/. 0.20	S/. 817.20
bolsa termos.	4,104	S/. 0.05	S/. 205.20
bolsa plást	4,104	S/. 0.24	S/. 997.27
Baby dol	18	S/. 35.02	S/. 630.31
Chocolates	72	S/. 1.00	S/. 72.00
Rosa	18	S/. 1.00	S/. 18.00
Vino	18	S/. 10.00	S/. 180.00
caja grande	1,992	S/. 1.00	S/. 1,992.00
TOTALES	64,080		S/. 50,962.30
		Costo MP/día	S/. 141.56

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la producción, se asume una política de mantener un stock de seguridad en almacén, equivalente al consumo de 2 meses, por tanto se produce la cantidad de demanda proyectada anual más un stock de seguridad por 2 meses, se muestra el cuadro a continuación en unidades por cada ítem, en un proyectado anual mes a mes.

Tabla 14
Cálculo de la Producción y stock de seguridad anual y mensual en unidades.

	ITEM	VTA	PROD / STOCK INIC		PROD	STOCK fin	3%	PROD	STOCK fin		PROD	STOCK fin		PROD	STOCK fin		PROD	STOCK fin		PROD	STOCK fin
	Modelo Gen.	MES 1	MES 1	VTA MES 2	mes 2	MES 2	MES 3	mes 3	MES 3	VTA MES 4	mes 4	MES 4	VTA MES 5	mes 5	MES 5	VTA MES 6	mes 6	MES 6	VTA MES 7	mes 7	MES 7
1	Bikini -I Here	0	57	4	0	53	7	57	103	16	0	87	16	57	128	16	0	112	31	57	138
2	Calzón -I Here	0	46	3	0	43	5	46	84	13	0	71	13	46	104	13	0	91	25	46	112
3	Hilo -I Here	0	18	1	0	17	2	18	33	5	0	28	5	18	41	5	0	36	9	18	45
4	Brasier -I Here	0	114	7	0	107	13	114	208	32	0	176	32	114	258	32	0	226	64	114	276
5	Pijama short polo-I Here	0	36	0	21	57	9	36	84	14	21	91	14	36	113	14	21	120	28	36	128
6	Pijama vest cort-I Here	0	0	0	23	23	3	0	20	4	23	39	4	0	35	4	23	54	8	0	46
7	Pijama vest largo-I Here	0	0	0	4	4	1	0	3	1	4	6	1	0	5	1	4	8	2	0	6
8	Pijama pantalón polo-I Here	0	0	0	50	50	8	0	42	14	50	78	14	0	64	14	50	100	27	0	73
9	Boxer - I In	0	84	5	0	79	10	84	153	24	0	129	24	84	189	24	0	165	48	84	201
10	Calzoncillo - I In	0	33	2	0	31	4	33	60	9	0	51	9	33	75	9	0	66	17	33	82
11	Biviri- I in	0	56	4	0	52	7	56	101	17	0	84	17	56	123	17	0	106	33	56	129
12	Pijama short polo-I In	0	0	0	57	57	11	0	46	17	57	86	17	0	69	17	57	109	34	0	75
13	Pijama pantalón polo-I In	0	0	0	54	54	10	0	44	16	54	82	16	0	66	16	54	104	31	0	73
14	Baby dol	0	0	0	28	28	1	0	27	1	28	54	1	0	53	1	28	80	1	0	79
15	Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	0	0	0	3	3	1	0	2	1	3	4	1	0	3	1	3	5	2	0	3
	TOTALES	0	444	26	240	658	92	444	1,010	184	240	1,066	184	444	1,326	184	240	1,382	360	444	1,466

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Cálculo de la Producción y stock de seguridad anual y mensual en unidades.(continuación).

ITEM	VTA	PROD	STOCK	VTA	PROD	STOCK	VTA	PROD	STOCK	VTA	PROD	STOCK	VTA	PROD	STOCK	VTA	PROD	stock fin
Modelo Gen.	MES 8	mes 8	MES 8	MES 9	mes 9	MES 9	MES 10	mes 10	MES 10	MES 11	mes 11	MES 11	MES 12	mes 12	MES 12	ANUAL	ANUAL	año 2019
1 Bikini -I Here	31	0	107	31	57	133	31	0	102	61	57	98	58	0	40	302	342	40
2 Calzón -I Here	25	0	87	25	46	108	25	0	83	49	46	80	48	0	32	244	276	32
3 Hilo -I Here	9	0	36	9	18	45	9	0	36	18	18	36	15	0	21	87	108	21
4 Brasier -I Here	64	0	212	64	114	262	64	0	198	127	114	185	135	0	50	634	684	50
5 Pijama short polo-I Here	28	21	121	28	36	129	28	21	122	56	36	102	59	21	64	278	342	64
6 Pijama vest cort-I Here	8	23	61	8	0	53	8	23	68	15	0	53	11	23	65	73	138	65
7 Pijama vest largo-I Here	2	4	8	2	0	6	2	4	8	4	0	4	3	4	5	19	24	5
8 Pijama pantalón polo-I Here	27	50	96	27	0	69	27	50	92	53	0	39	51	50	38	262	300	38
9 Boxer - I In	48	0	153	48	84	189	48	0	141	96	84	129	102	0	27	477	504	27
10 Calzoncillo - I In	17	0	65	17	33	81	17	0	64	33	33	64	27	0	37	161	198	37
11 Biviri- I in	33	0	96	33	56	119	33	0	86	65	56	77	65	0	12	324	336	12
12 Pijama short polo-I In	34	57	98	34	0	64	34	57	87	67	0	20	69	57	8	334	342	8
13 Pijama pantalón polo-I In	31	54	96	31	0	65	31	54	88	61	0	27	62	54	19	305	324	19
14 Baby dol	1	28	106	0	0	106	0	28	134	0	0	134	0	28	162	6	168	162
15 Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	2	3	4	0	0	4	0	3	7	0	0	7	4	3	6	12	18	6
TOTALES	360	240	1,346	357	444	1,433	357	240	1,316	705	444	1,055	709	240	586	3,518	4,104	586

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, la producción está planificada de tal forma que siempre existe un stock de seguridad al iniciar cada mes, se ha iniciado la producción con los ítems de mayor rotación los cuales son la ropa interior para luego programar la ropa de dormir, se ha realizado una simulación de la evolución de las ventas en forma progresiva, tal como se muestra a continuación.

Figura 10
Evolución de las ventas mensuales durante el primer año 2019.

Fuente: Elaboración propia

6.6. Plan de la Distribución.

Se estima la recepción de un promedio de 14 pedidos por día para Lima, de los cuales se estima que 2 deben ser de vendedoras por catálogo quienes deberán acercarse a la tienda a recoger sus pedidos, y 12 para despacho delivery a cargo del motorizado.

En caso se presentarán pedidos de provincias, se realizará a través de agencias de transporte, consignando como destinatario, el nombre de la vendedora por catálogo de provincia. Dada la baja demanda estimada en provincia, no se ha considerado esta demanda para las proyecciones, por lo cual, sería adicional a las proyecciones del presente trabajo.

6.7. Modelo CANVAS

El modelo Canvas o business model canvas es una herramienta creada por Alex Osterwalder, especialista en modelos de negocio y Marketing (libro generación de modelos de negocio año 2010), se divide en 9 módulos y cada uno de ellos indica los elementos fundamentales que necesita una empresa para generar ingresos, este modelo es muy conocido debido a su sencillez y forma resumida de presentar el modelo del negocio y permite realizar cambios e innovaciones al modelo de negocio.

A continuación se indica el modelo Canvas esquematiza variables importantes del negocio; en la parte inferior muestra variables de relevancia como los porcentajes de costos directos y gastos de administración y comercialización, así como los porcentajes de ingresos que representa cada unidad o línea de negocio.

La parte superior detalla aspectos importantes del negocio que ya se ha venido detallando en los capítulos anteriores respecto a los proveedores, la propuesta de valor, los canales de distribución y los recursos y materiales necesarios para la producción y distribución en el esquema Canvas se ha mostrado los más críticos para la operatividad de la cadena de valor, aquí se mencionan: materia prima (tela, hilos, encajes, broches, empaque, etc), operatividad de las máquinas y activos, el servicio de internet y sistema de información, así como los medios publicitarios .

En la parte inferior ya se muestra información respecto a los costos, donde se puede notar que los costos de administración y comercialización superan en un 13% a los costos de los materiales y mano de obra directa, a razón de que la valoración de la marca y su posicionamiento juega un papel importante con la estrategia del negocio (diferenciar las prendas), por lo cual se ha planteado mayor inversión en publicidad, incentivos para las ventas, y un servicio delivery integrado directamente al negocio.

Figura 11
Modelo CANVAS para la empresa: Alma de prenda SAC

ALIANZAS	ACTIVIDADES CRITICAS	PROPUESTA DE VALOR
Contratos anuales con proveedores de tela, insumos y materiales de empaque, mantener precios constantes.	Planificación de las compras de la variedad de telas, insumos y accesorios.	diseños modernos, acabados de calidad y accesorios (broche mágico) que brindan una experiencia inolvidable al cliente.
	Definición de diseños en menos de 3 meses.	* Servicio Delivery y recepción de pedidos por internet en horario de 10 AM. A 7 PM.
Contratos anuales con los proveedores de los vinos, chocolates y rosas artificiales	Control de calidad de las prendas.	* Kits de seducción para ofrecer un regalo especial a la pareja.
Contrato anual por servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de las motos.	Planificación y organización de campañas por cada estación del año.	* Marcas modernas que brindan estatus.
Contrato anual con el técnico de mantenimiento de la máquina de corte, máquinas de coser y remalladora.	Operatividad de las motos	
	RECURSOS CRÍTICOS	
Contrato anual con el proveedor de logos bordados	Materia Prima Maquinaria y su mantenimiento. Capital Software y hardware Unidades de transporte	
ESTRUCTURA DE COSTOS		% Promedio del costo total
Costos de Materia prima, MO y material ind.		40.73%
Costo de Administ. Y Comercialización		53.66%
Costo Financiero		2.87%
Depreciación		2.74%
Total		100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Modelo CANVAS para la empresa: Alma de prenda SAC. (continuación).

RELACIONES	CLIENTES
<p>* Tenemos una red de asesoras personales, o por la web, brindando marcas que en poco tiempo serán reconocidas por la publicidad, en internet y otro medios publicitarios.</p> <p>* Llevamos el pedido del cliente hasta su domicilio, para compras en Lima, y presentamos una plataforma en internet que permitirá hacer sus pedidos sin salir de casa (en línea).</p>	<p>A nivel nacional, segmentos de personas con estilo de vida Sofisticados y Modernas, pertenecientes al NSE A y B , para las edades de 20 a 54 años, dama o caballero, principalmente que viva en Lima y Callao.</p>
CANALES	
<p>1 tienda propia en Lima (outlet)</p> <p>1 Tiendas virtual por Internet con servicio delivery.</p> <p>Vendedoras independientes comisionistas</p>	<p>Vendedoras libres comisionistas (personas confiables que les interese vender nuestros productos).</p>
ESTRUCTURA DE INGRESOS	
Venta de prendas ropa interior Premium: I Here; I In	53.04%
Venta de prendas para dormir: I Here; I In	46.28%
Venta de kits de seducción: I Here; I In	0.68%
TOTAL	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede notar que más de la mitad de los ingresos serán aportados por la ropa interior, y casi la otra mitad por la ropa de dormir, mientras que en una mínima porción 0.68% por los

kits de lencería, dado que es un producto nuevo se ha realizado una proyección bastante pesimista sobre su nivel de aceptación.

6.8. Conclusiones

6.8.1. El distrito de Surco donde se ha planteado el funcionamiento del negocio es bastante céntrico tanto para proveedores como para clientes.

6.8.2. Todos los miembros de la organización están considerados en la planilla de la empresa y este esfuerzo está orientado a contribuir en mantener un buen nivel de motivación del talento humano, solo no está incluido las vendedoras por catálogo ya que el modelo planteado es que sean libres de horarios rígidos pero con la motivación del bono mensual.

6.8.3. Las dos fases de control de calidad incluidas en el proceso productivo están alineadas con la estrategia del negocio de brindar una prenda que demuestre calidad desde su materia prima hasta su empaque.

6.8.4. No se ha descartado que haya captación de vendedoras por catálogo en provincias, en caso de presentarse esta oportunidad se ha considerado en los costos montos por transporte para los envíos correspondientes, a parte del concepto de otros gastos.

6.8.5. El modelo Canvas cuyo significado es lienzo, muestra aspectos muy relevantes del negocio los cuales deben tener prioridad y si son debidamente controlados contribuirán a la sostenibilidad de la empresa.

7 CAPÍTULO 7 ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Inversión

A continuación se lista el detalle de la inversión necesaria a realizar en el año 1, y en la parte del extremo derecho los importes que ingresarían al cálculo de depreciación, para lo cual se ha utilizado el criterio que establece la SUNAT, respecto a que se deprecian solo los bienes que se usan directamente para el giro del negocio y cuyo valor supera la tercera parte de la UIT , lo que sería equivalente a S/1,383 soles (UIT actual = S/4,150).

Respecto a los demás activos, se han tomado como referencia cotizaciones solicitadas a algunos proveedores las cuales se muestran en el anexo N°10 cotizaciones de proveedores de activos y materiales.

El monto total para la inversión inicial asciende a S/36,186 soles, de los cuales S/20,000 soles será aportado por el directorio o junta de accionistas, y el saldo restantes de S/16,186 soles será financiado por el banco u entidad financiera, el detalle de este plan de financiamiento se muestra en el cronograma de inversiones del apéndice 7.2 Cronograma de inversiones y financiación, capital de trabajo.

Para los años posteriores al año1, se está considerando inversiones adicionales en activos, principalmente máquinas y herramientas para producción y el servicio delivery, que permitirán soportar los incrementos de demanda planteados tal como se mostró en el capítulo de estimación de demanda un incremento anual promedio de 3,776 prendas lo cual se cubrirá con una línea de producción adicional cada año, que significa una inversión adicional en maquinaria anual de S/23,720 soles.

Tabla 16 Cálculo del total de inversiones iniciales año 2019.

Familia Activo Fijo	Costo Tot S/.	Cantidad	VALOR DEPRECIABLE S/.	Incremento de línea de Prod.
Edificaciones y Maquinaria				
Cortadora	S/. 200	1		
Máquinas de coser ind.	S/. 2,700	2	S/. 2,700	
Remalladoras	S/. 4,000	2	S/. 4,000	
Selladora	S/. 600	1		
Aplicador de broches	S/. 120	2		
Total edificaciones y maquinaria	S/. 7,620	8		S/. 7,620
Unidades de transporte				
Motocicleta	S/. 13,000	1	S/. 13,000	
Total Unidades transporte	S/. 13,000	1		S/. 13,000
Muebles, enseres, equipamiento				
Escritorios	S/. 800	4		
Mesas Prod.	S/. 1,200	3		S/. 1,200
Sillas oficina	S/. 320	4		
Sillas Prod.	S/. 300	3		S/. 300
Estantes oficina	S/. 1,600	2	S/. 1,600	
Estantería de almacén	S/. 1,600	2	S/. 1,600	S/. 1,600
Computadoras	S/. 2,600	4	S/. 2,600	
POS pocket	S/. 411	2		
escaners	S/. 300	1		
Impresora de etiquetas	S/. 450	1		
Servidor	S/. 1,500	1	S/. 1,500	
Impresoras	S/. 1,500	1	S/. 1,500	
Vitrinas	S/. 300	2		
Software informático	S/. 900	1		
Compra de base de datos S/0.5 x registro, al 30% de efectividad	S/. 10,500	1		
Teléfonos	S/. 60	2		
Pizarras	S/. 120	2		
Televisor LCD	S/. 800	1		
Cámara fotográfica	S/. 850	1		
Antenas Antihurto	S/. 6,000	2	S/. 6,000	
Cámaras de seg.	S/. 885	3		
Maniquies	S/. 200	4		
Diseño Pág Web y hosting	S/. 850	1		
Gigantografías	S/. 400	2		
Constitución de empresa	S/. 650	1		
Inscripción para la Licencia de funcionamiento	S/. 180	1		
Inscripción Municipal	S/. 120	1		
Certificado Indeci	S/. 50	1		
legalizaciones de libros contables 110	S/. 120	1		
Total Muebles, enseres, equipamiento	S/. 35,566	55		
Total Inversión	S/. 56,186	MONTO A DEPRECIAR S/.	S/. 34,500	S/. 23,720

Fuente: Elaboración propia

7.2. Cronograma de Inversiones y financiación, capital de trabajo

Se mantiene la siguiente estructura de capital, el préstamo a entidades financieras asciende a S/36,186 soles, a continuación se muestra las amortizaciones e intereses de la deuda a pagar en 5 años (las cuotas son pagadas mensualmente).

Capital Propio	S/. 20,000	35.60%
Préstamo de Capital	S/. 36,186	64.40%

Tabla 17
Cálculo de financiamiento externo anual año 2019 al 2023

*Acumulado anual

Prestamo		36,186.00			
Interés TCEA		23.27%	Anual		
Periodo de Pago		60 Meses			
CRONOGRAMA DE PAGOS					
Periodo	Principal	Amortización	Interes	Cuota Total/ año	Saldo
AÑO 0	S/. 36,186	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 36,186
AÑO 1	S/. 31,625	S/. 4,561	S/. 7,212	S/. 11,773	S/. 31,625
AÑO 2	S/. 26,003	S/. 5,622	S/. 6,151	S/. 11,773	S/. 26,003
AÑO 3	S/. 19,073	S/. 6,930	S/. 4,843	S/. 11,773	S/. 19,073
AÑO 4	S/. 10,531	S/. 8,543	S/. 3,230	S/. 11,773	S/. 10,531
AÑO 5	S/. 0	S/. 10,531	S/. 1,242	S/. 11,773	S/. 0
TOTALES		S/. 36,186	S/. 22,678	S/. 58,864	

Fuente: Elaboración propia

La tasa aplicada para este cronograma de financiación fue proporcionada por el banco BCP y se muestra en el anexo N°30 Cotizaciones de proveedores. A continuación se indica el cuadro que dio origen al cronograma de pagos anual acumulado, los montos provienen del cronograma de pagos mensual detallado a continuación.

Tabla 18 Cálculo de financiamiento externo mensual año 2019 al 2023.

Prestamo	36,186.00						
Interés mensual	1.76%	Para 60 meses					
Periodo de Pago	60	meses					
CRONOGRAMA DE PAGOS MENSUAL							
Periodo	Principal	Amortización mensual	Interes	Cuota Total/ año	Saldo	Amortización anual	interes anual
MES 0	S/. 36,186	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 36,186		
MES 1	S/. 35,841	S/. 345	S/. 636	S/. 981	S/. 35,497		
MES 2	S/. 35,491	S/. 351	S/. 630	S/. 981	S/. 35,140		
MES 3	S/. 35,134	S/. 357	S/. 624	S/. 981	S/. 34,777		
MES 4	S/. 34,770	S/. 363	S/. 618	S/. 981	S/. 34,407		
MES 5	S/. 34,401	S/. 370	S/. 612	S/. 981	S/. 34,031		
MES 6	S/. 34,025	S/. 376	S/. 605	S/. 981	S/. 33,649		
MES 7	S/. 33,642	S/. 383	S/. 598	S/. 981	S/. 33,259		
MES 8	S/. 33,253	S/. 389	S/. 592	S/. 981	S/. 32,863		
MES 9	S/. 32,856	S/. 396	S/. 585	S/. 981	S/. 32,460		
MES 10	S/. 32,453	S/. 403	S/. 578	S/. 981	S/. 32,050		
MES 11	S/. 32,043	S/. 410	S/. 571	S/. 981	S/. 31,633		
MES 12	S/. 31,625	S/. 418	S/. 564	S/. 981	S/. 31,208	S/. 4,561	S/. 7,212
MES 13	S/. 31,200	S/. 425	S/. 556	S/. 981	S/. 30,776		
MES 14	S/. 30,768	S/. 432	S/. 549	S/. 981	S/. 30,336		
MES 15	S/. 30,328	S/. 440	S/. 541	S/. 981	S/. 29,888		
MES 16	S/. 29,880	S/. 448	S/. 533	S/. 981	S/. 29,433		
MES 17	S/. 29,425	S/. 456	S/. 526	S/. 981	S/. 28,969		
MES 18	S/. 28,961	S/. 464	S/. 517	S/. 981	S/. 28,498		
MES 19	S/. 28,490	S/. 472	S/. 509	S/. 981	S/. 28,018		
MES 20	S/. 28,010	S/. 480	S/. 501	S/. 981	S/. 27,530		
MES 21	S/. 27,521	S/. 488	S/. 493	S/. 981	S/. 27,033		
MES 22	S/. 27,024	S/. 497	S/. 484	S/. 981	S/. 26,527		
MES 23	S/. 26,518	S/. 506	S/. 475	S/. 981	S/. 26,012		
MES 24	S/. 26,003	S/. 515	S/. 466	S/. 981	S/. 25,489	S/. 5,622	S/. 6,151
MES 25	S/. 25,480	S/. 524	S/. 457	S/. 981	S/. 24,956		
MES 26	S/. 24,947	S/. 533	S/. 448	S/. 981	S/. 24,414		
MES 27	S/. 24,404	S/. 542	S/. 439	S/. 981	S/. 23,862		
MES 28	S/. 23,853	S/. 552	S/. 429	S/. 981	S/. 23,301		
MES 29	S/. 23,291	S/. 562	S/. 419	S/. 981	S/. 22,729		
MES 30	S/. 22,719	S/. 571	S/. 410	S/. 981	S/. 22,148		
MES 31	S/. 22,138	S/. 582	S/. 400	S/. 981	S/. 21,556		
MES 32	S/. 21,546	S/. 592	S/. 389	S/. 981	S/. 20,955		
MES 33	S/. 20,944	S/. 602	S/. 379	S/. 981	S/. 20,342		
MES 34	S/. 20,331	S/. 613	S/. 368	S/. 981	S/. 19,719		
MES 35	S/. 19,708	S/. 624	S/. 358	S/. 981	S/. 19,084		
MES 36	S/. 19,073	S/. 634	S/. 347	S/. 981	S/. 18,439	S/. 6,930	S/. 4,843

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Cálculo de financiamiento externo mensual año 2019 al 2023 (continuación).

Prestamo	36,186.00								
Interés mensual	1.76%	Para 60 meses							
Periodo de Pago	60 meses								
CRONOGRAMA DE PAGOS MENSUAL									
Periodo	Principal	Amortización mensual	Interes	Cuota Total/ año	Saldo	Amortización anual	interes anual		
MES 37	S/. 18,428	S/. 646	S/. 335	S/. 981	S/. 17,782	S/. 8,543	S/. 3,230		
MES 38	S/. 17,771	S/. 657	S/. 324	S/. 981	S/. 17,114				
MES 39	S/. 17,102	S/. 669	S/. 313	S/. 981	S/. 16,434				
MES 40	S/. 16,422	S/. 680	S/. 301	S/. 981	S/. 15,742				
MES 41	S/. 15,730	S/. 692	S/. 289	S/. 981	S/. 15,037				
MES 42	S/. 15,025	S/. 704	S/. 277	S/. 981	S/. 14,321				
MES 43	S/. 14,308	S/. 717	S/. 264	S/. 981	S/. 13,592				
MES 44	S/. 13,579	S/. 729	S/. 252	S/. 981	S/. 12,850				
MES 45	S/. 12,837	S/. 742	S/. 239	S/. 981	S/. 12,094				
MES 46	S/. 12,081	S/. 755	S/. 226	S/. 981	S/. 11,326				
MES 47	S/. 11,313	S/. 769	S/. 212	S/. 981	S/. 10,544				
MES 48	S/. 10,531	S/. 782	S/. 199	S/. 981	S/. 9,749				
MES 49	S/. 9,735	S/. 796	S/. 185	S/. 981	S/. 8,939	S/. 10,531	S/. 1,242		
MES 50	S/. 8,925	S/. 810	S/. 171	S/. 981	S/. 8,115				
MES 51	S/. 8,101	S/. 824	S/. 157	S/. 981	S/. 7,277				
MES 52	S/. 7,262	S/. 839	S/. 142	S/. 981	S/. 6,424				
MES 53	S/. 6,409	S/. 853	S/. 128	S/. 981	S/. 5,555				
MES 54	S/. 5,540	S/. 868	S/. 113	S/. 981	S/. 4,672				
MES 55	S/. 4,657	S/. 884	S/. 97	S/. 981	S/. 3,773				
MES 56	S/. 3,758	S/. 899	S/. 82	S/. 981	S/. 2,858				
MES 57	S/. 2,843	S/. 915	S/. 66	S/. 981	S/. 1,928				
MES 58	S/. 1,912	S/. 931	S/. 50	S/. 981	S/. 980				
MES 59	S/. 964	S/. 947	S/. 34	S/. 981	S/. 17				
MES 60	S/. 0	S/. 964	S/. 17	S/. 981					
TOTALES		S/. 36,186	S/. 22,678	S/. 58,864		S/. 36,186	S/. 22,678		

Fuente: Elaboración propia

7.3. Costo de Capital

A continuación el cálculo del WACC variable (5 años), debe aplicarse para evaluar los flujos de caja de la empresa. Se asume costo de deuda y Betas estables e invariables el tiempo.

La empresa debería producir rendimientos mayores al WACC, para cumplir sus obligaciones de pago a los accionistas y terceros.

Para Calcular el WACC

Primero:

1. Calculando costo de la deuda

Costo de la deuda: 23.27%

Impuesto a la renta 30% : 29.5%

$$\text{Costo de la deuda: } 23.3\% * 70.5\% = 16.41\%$$

2. Ubicando empresas similares de Confecciones

Empresa CREDITEX SAA	
Beta apalancada	0.91
Deuda	S/. 24,259
Capital	S/. 226,597,847
tasa de ISRL	29.5%

Empresa INDUSTRIA TEXTIL PIURA SA	
Beta apalancada	0.73
Deuda	S/. 63,987
Capital	S/. 84,098
tasa de ISRL	29.5%

3. Desapalancando Betas y obteniendo el Bprom.

$$B_x = \frac{0.91}{1 + \frac{0.705 \cdot S/. 24,259}{S/. 226,597,847}} = 0.910$$

$$B_y = \frac{0.73}{1 + \frac{0.705 \cdot S/. 63,987}{S/. 84,098}} = 0.475$$

$$B_{prom} = \frac{0.910 + 0.475}{2} = 0.693 \text{ Bu desapalancado}$$

Apalancando el Bprom. (Blev)

$$BL = B_{prom} * ((1 + (1 - t) * (D/E))) = 0.693 * 1 + 0.705 * 1.809 = 1.576$$

4. Datos del país y el mercado para calcular el rendimiento

Prima de riesgo EEUU	6%
Rendimiento del mercado	10%
Inflación esperada EEUU	3.10%
Riesgo país en Perú	2.76%
Inflación esperada Perú	3.75%
Hallando el Beta	

$$R_e = R_f + B * (R_m - R_f)$$

$$R_e = 0.06 + 1.576 * 4.0\% = 12.30\%$$

5. Ajuste Riesgo país:

$$12.30\% + 2.76\% = 15.06\%$$

6. Ajuste por Inflación, moneda nacional, soles

$$0.1506 * \frac{1.0375}{1.0310} = 15.16\%$$

A continuación el cálculo del costo de capital para cada año:

7. Calculando el WACC, para el año 1

WACC =	R_e	$\times \frac{E}{D+E}$	+	R_d	$\times \frac{D}{D+E}$	$\times (1-t)$	$D+E =$	Valor de mercado
% Capital deuda de la empresa-D					64.40%	S/. 31,625.37		
% Capital de la empresa-patrimonio E					35.60%	S/. 53,033.95		
Costo de deuda					16.41%			

$$WACC = 0.644 \times 0.164 + 0.356 \times 0.1516 = 15.96\%$$

8. Calculando el WACC, para el año 2

% Capital deuda de la empresa-D	19.60%	S/. 26,003.48
% Capital de la empresa-patrimonio E	80.40%	S/. 106,652.80
Costo de deuda	16.41%	

$$WACC = 0.196 \times 0.164 + 0.804 \times 0.1516 = 15.40\%$$

9. Calculando el WACC, para el año 3

% Capital deuda de la empresa-D	10.96%	S/. 19,073.37
% Capital de la empresa-patrimonio E	89.04%	S/. 154,953.46
Costo de deuda	16.41%	

$$WACC = 0.110 \times 0.164 + 0.890 \times 0.1516 = 15.30\%$$

10. Calculando el WACC, para el año 4

% Capital deuda de la empresa-D	4.91%	S/. 10,530.63
% Capital de la empresa-patrimonio E	95.09%	S/. 204,148.48
Costo de deuda	16.41%	

$$WACC = 0.049 \times 0.164 + 0.951 \times 0.1516 = 15.22\%$$

11. Calculando el WACC, para el año 5

% Capital deuda de la empresa-D	0.00%	S/. 0.00
% Capital de la empresa-patrimonio E	100.00%	S/. 230,629.58
Costo de deuda	16.41%	

$$WACC = 0.000 \times 0.164 + 1.000 \times 0.1516 = 15.16\%$$

7.4. ESTADOS FINANCIEROS

Antes de mostrar el Estado de resultados proyectado, se muestra a continuación los cálculos de costos indirectos y de fabricación, que son la base para los cuadros siguientes:

Tabla 20
Costos fijos y variables para el año 1

Costo de Materiales	Costo Mensual S/.	Costo Anual S/.
<u>Materiales Indirectos de Fabricación</u>		
Tijeras	S/. 5	S/. 60
Pelón	S/. 50	S/. 600
Centímetros	S/. 1	S/. 10
Alfileres	S/. 2	S/. 25
Carretes	S/. 21	S/. 256
Ajugas	S/. 29	S/. 350
Tizas	S/. 2	S/. 20
Alquiler de local	S/. 857	S/. 10,286
Servicio de limpieza	S/. 100	S/. 1,200
Energía eléctrica y agua	S/. 50	S/. 600
Otros	S/. 56	S/. 670.34
TOTALES S/.	S/. 1,173	S/. 14,077

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21 Costos fijos y variables para el año 1 (Continuación).

Gastos de Comercialización	Costo Mensual S/.	Costo Anual S/.
Útiles de Oficina	S/. 6	S/. 72
Alquiler de local	S/. 857	S/. 10,286
Impresión de catálogos	S/. 43.75	S/. 525
Internet	S/. 80	S/. 960
Hosting de pág. Web	S/. 6.67	S/. 80
Pagos Visa/Mastercard (90% de las ventas se pagan con tarjeta, 3.5% Visa (60%) y 4% Mastercard (30%))	S/. 598.13	S/. 7,178
Energía eléctrica y agua	S/. 20	S/. 240
Teléfono celular	S/. 25	S/. 300
Servicio de limpieza	S/. 100	S/. 1,200
Ganchos	S/. 4.17	S/. 50
Mantenimiento página web	S/. 10	S/. 120
Mantenimiento de la moto	S/. 50	S/. 300
Combustible de la moto	S/. 400	S/. 4,800
Implementos seg. Motociclista	S/. 18.33	S/. 220
Plan de Motivación	S/. 100	S/. 1,200
Transporte	S/. 100	S/. 1,200
Volantes	S/. 100	S/. 1,200
Servicio de volantería	S/. 112.50	S/. 1,350
Comisión 10% vendedoras por catálogo	Sujeto a Volúmen de Venta	** Ver EPG
TOTALES S/..	S/. 2,632	S/. 31,280
Gastos de Administración	Costo Mensual S/.	Costo Anual S/.
Útiles de Oficina	S/. 4	S/. 48
Energía eléctrica y agua	S/. 10	S/. 120
Teléfono fija	S/. 50	S/. 600
Alquiler de local	S/. 286	S/. 3,429
Servicio de limpieza	S/. 100	S/. 1,200
Seguros	S/. 294.39	S/. 3,533
Servicios de Asesoría	S/. 400	S/. 4,800
Transporte	S/. 50.00	S/. 600
Cursos de capacitación	S/. 83.33	S/. 1,000
Serv. Vigilancia	S/. 500	S/. 6,000
TOTALES S/.	S/. 1,144	S/. 21,329
TOTAL GASTOS COMERC. Y ADMIN. S/.		S/. 52,610

Fuente: Elaboración propia.

A continuación la tabla N°22: Costos aplicados para la elaboración del estado de resultados proyectado , el cual se calculó aplicando para costos el ratio del costo unitario y para gastos se ha tomado el ratio de porcentaje sobre el valor de las ventas.

Tabla 22
Costos aplicados para la elaboración del estado de resultados proyectado.

		Año 1				Año 2	
Conceptos		Costos y gastos	Prod. Año 1	Costo unitario por prenda	Costo MO	Ventas UN. y S/.	Costos y gastos
Costo Materia prima		S/. 40,704.48	4104	Variable	S/. 40,704.48	7,145	S/. 82,675.25
Costo Mano de Obra Dir.		S/. 47,653.20	4104	S/. 11.61	S/. 47,653.20	7,145	S/. 82,963.48
%	Costo Materiales Ind. Y gastos fab	S/. 14,077.05	4104	S/. 3.43	S/. 14,077.05	7,145	S/. 24,507.92
Resp. A	Sub-totales S/.	S/. 102,434.73	Ingresos x ventas S/.		S/. 102,434.73	S/. 537,727.00	S/. 190,146.65
Ventas		Refer.					
29.61%	Gastos MO Admin. Y Comercializ.	S/. 78,397.20	4104	S/. 19.10	S/. 78,397.20	7,145	S/. 159,238.98
8.06%	Gastos Administración	S/. 21,329.23	4104	S/. 5.20	S/. 21,329.23	7,145	S/. 43,323.55
11.82%	Gastos Comercialización	S/. 31,280.27	4104	S/. 7.62	S/. 31,280.27	7,145	S/. 63,535.93
2.87%	Gastos Financieros	S/. 11,772.88	4104	S/. 2.87	S/. 11,772.88	7,145	S/. 11,772.88
	Total Costos y gastos S/:	S/. 347,649.04			S/. 347,649.04	103.10%	S/. 658,164.64

Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas UN. y S/.	Costos y gastos	Ventas UN. y S/.	Costos y gastos	Ventas UN. y S/.	Costos y gastos
10,875	S/. 125,877.41	14,697	S/. 170,146.88	18,621	S/. 215,568.15
10,875	S/. 126,274.01	14,697	S/. 170,652.80	18,621	S/. 216,215.94
10,875	S/. 37,302.12	14,697	S/. 50,411.89	18,621	S/. 63,871.53
S/. 818,480.00	S/. 289,453.55	S/. 1,106,201.00	S/. 391,211.57	S/. 1,401,548.00	S/. 495,655.62
10,875	S/. 242,379.35	14,697	S/. 327,583.18	18,621	S/. 415,045.32
10,875	S/. 65,943.24	14,697	S/. 89,124.32	18,621	S/. 112,919.82
10,875	S/. 96,708.71	14,697	S/. 130,704.81	18,621	S/. 165,601.97
10,875	S/. 11,772.88	14,697	S/. 11,772.88	18,621	S/. 11,772.88
52.20%	S/. 995,711.28	35.14%	S/. 1,341,608.34	26.70%	S/. 1,696,651.23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23
Estado de Resultados de la empresa “Alma de Prenda SAC”.

	VAR %	103.12%	52.21%	35.15%	26.70%
Periodo Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	S/. 264,736	S/. 537,727	S/. 818,480	S/. 1,106,201	S/. 1,401,548
Costo de Materias Primas	S/. 40,704	S/. 82,675	S/. 125,877	S/. 170,147	S/. 215,568
Costo de Mano de Obra Directa	S/. 47,653	S/. 82,963	S/. 126,274	S/. 170,653	S/. 216,216
Costo de Material indirecto	S/. 14,077	S/. 24,508	S/. 37,302	S/. 50,412	S/. 63,872
Utilidad Bruta	S/. 162,301	S/. 347,580	S/. 529,026	S/. 714,989	S/. 905,892
Gastos Administración	S/. 21,329	S/. 43,324	S/. 65,943	S/. 89,124	S/. 112,920
Gastos de Comercialización	S/. 31,280	S/. 63,536	S/. 96,709	S/. 130,705	S/. 165,602
Gasto MO Administración y Comercializ.	S/. 78,397	S/. 159,239	S/. 242,379	S/. 327,583	S/. 415,045
Comisiones de vendedores (15%)	S/. 3,971	S/. 8,066	S/. 12,277	S/. 16,593	S/. 21,023
Ganancia o pérdida por venta de activos					
Otros Ingresos					
Otros Gastos					
Utilidad Operativa (EBITDA)	S/. 27,324	S/. 73,416	S/. 111,718	S/. 150,984	S/. 191,302
Depreciación	S/. 6,900	S/. 11,644	S/. 16,388	S/. 21,132	S/. 25,876
Amortización					
EBIT	S/. 20,424	S/. 61,772	S/. 95,330	S/. 129,852	S/. 165,426
Intereses	S/. 7,212	S/. 6,151	S/. 4,843	S/. 3,230	S/. 1,242
Otros ingresos financieros					
Utilidad antes de impuestos (EBT)	S/. 13,211	S/. 55,621	S/. 90,487	S/. 126,622	S/. 164,184
Participación de Trabajadores					
Impuestos	S/. 3,897	S/. 16,408	S/. 26,694	S/. 37,353	S/. 48,434
Utilidad Neta (NOPAT)	S/. 9,314	S/. 39,213	S/. 63,793	S/. 89,268	S/. 115,750
% Margen	3.52%	7.29%	7.79%	8.07%	8.26%

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Flujo de Caja , VAN , TIR y Payback

Supuestos:

Aspectos Tributarios		
Depreciación lineal	5	Años
Tasa Impositiva	29.5%	Anual
Recupero de Inversión		
Capital de trabajo (fondo de maniobra)	70%	Del saldo Acum.
Valor venta de activo se asume 30% recupera su valor compra inic	45,320	Soles
Tasas		
Tasa de descuento WACC Promedio	15.41%	Anual
Fondo de Maniobra		
Inversión en clientes -plazo crédito	30	Días de las ventas
Inventarios	58	Días de Costo de MP
Proveedores -plazo crédito	30	Días de Costo de MP
Base de calculo Año- días operación	360	Días

Tabla 24 Flujo de Caja libre

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 264,736.00	S/. 537,727.00	S/. 818,480.00	S/. 1,106,201.00	S/. 1,401,548.00
Costo de Materias Primas		-S/. 40,704.48	-S/. 82,675.25	-S/. 125,877.41	-S/. 170,146.88	-S/. 215,568.15
Costo de Mano de Obra Directa		-S/. 47,653.20	-S/. 82,963.48	-S/. 126,274.01	-S/. 170,652.80	-S/. 216,215.94
Costo de Material indirecto		-S/. 14,077.05	-S/. 24,507.92	-S/. 37,302.12	-S/. 50,411.89	-S/. 63,871.53
Margen Bruto		S/. 162,301.27	S/. 347,580.35	S/. 529,026.45	S/. 714,989.43	S/. 905,892.38
Gastos Administración		-S/. 21,329.23	-S/. 43,323.55	-S/. 65,943.24	-S/. 89,124.32	-S/. 112,919.82
Gastos de Comercialización		-S/. 31,280.27	-S/. 63,535.93	-S/. 96,708.71	-S/. 130,704.81	-S/. 165,601.97
Gasto MO Administración y Comercializ.		-S/. 78,397.20	-S/. 159,238.98	-S/. 242,379.35	-S/. 327,583.18	-S/. 415,045.32
Comisión de Ventas		-S/. 3,971.04	-S/. 8,065.91	-S/. 12,277.20	-S/. 16,593.02	-S/. 21,023.22
Otros gastos		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
EBITDA		S/. 27,323.53	S/. 73,415.98	S/. 111,717.95	S/. 150,984.10	S/. 191,302.05
Depreciación		-S/. 6,900.00	-S/. 11,644.00	-S/. 16,388.00	-S/. 21,132.00	-S/. 25,876.00
EBIT		S/. 20,423.53	S/. 61,771.98	S/. 95,329.95	S/. 129,852.10	S/. 165,426.05
Impuestos		-S/. 6,024.94	-S/. 18,222.74	-S/. 28,122.34	-S/. 38,306.37	-S/. 48,800.68
NOPAT		S/. 14,398.59	S/. 43,549.25	S/. 67,207.62	S/. 91,545.73	S/. 116,625.36
Depreciación		S/. 6,900.00	S/. 11,644.00	S/. 16,388.00	S/. 21,132.00	S/. 25,876.00
CAPEX	-S/. 56,186.00		-S/. 23,720.00	-S/. 23,720.00	-S/. 23,720.00	-S/. 23,720.00
Inv adicional en CT	-S/. 3,166.37	-S/. 25,326.21	-S/. 26,109.92	-S/. 26,839.77	-S/. 27,510.04	-S/. 29,089.41
Valor de rescate AF						S/. 52,342.63
Recuperación del CT						S/. 20,362.59
Deuda a entidad financiera						
FCF	-S/. 59,352.37	-S/. 4,027.62	S/. 5,363.33	S/. 33,035.84	S/. 61,447.69	S/. 162,397.17

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar		S/. 22,061.33	S/. 44,810.58	S/. 68,206.67	S/. 92,183.42	S/. 116,795.67
Inventarios	S/. 6,558.41	S/. 13,320.85	S/. 20,281.70	S/. 27,414.51	S/. 34,732.90	S/. 44,006.32
Cuentas por pagar	S/. 3,392.04	S/. 6,889.60	S/. 10,489.78	S/. 14,178.91	S/. 17,964.01	S/. 22,760.26
Fondo de maniobra	S/. 3,166.37	S/. 28,492.58	S/. 54,602.50	S/. 81,442.27	S/. 108,952.31	S/. 138,041.72
Inversiones	-S/. 3,166.37	-S/. 25,326.21	-S/. 26,109.92	-S/. 26,839.77	-S/. 27,510.04	-S/. 29,089.41
Activo y depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo Bruto	S/. 56,186.00	S/. 56,186.00	S/. 79,906.00	S/. 103,626.00	S/. 127,346.00	S/. 151,066.00
Depreciación del periodo		S/. 6,900.00	S/. 11,644.00	S/. 16,388.00	S/. 21,132.00	S/. 25,876.00
Depreciación acumulada		S/. 6,900.00	S/. 18,544.00	S/. 34,932.00	S/. 56,064.00	S/. 81,940.00
Activos fijos neto	S/. 56,186.00	S/. 49,286.00	S/. 61,362.00	S/. 68,694.00	S/. 71,282.00	S/. 69,126.00

Fuente: Elaboración propia

Resultados: VAN, TIR, Payback:

Valor presente flujo		-3,473	4,027	21,555	34,866	80,186
Recupero descontado	59,352	62,826	58,798	37,243	2,378	-77,808
Periodo de recupero		1.00	1.00	1.00	1.00	0.03

CCPP (WACC) var.	15.96%	15.40%	15.30%	15.22%	15.16%
------------------	--------	--------	--------	--------	--------

CCPP Prom	15.41%
-----------	--------

TIR	39.31%
-----	--------

VAN S/.	S/. 76,640
---------	------------

Periodo de Recuperación	4.03
-------------------------	------

Se ha calculado un costo de capital variable tomando en cuenta las variaciones de incremento de capital y reducción de deuda, detallado en el punto 7.3 Costo de capital, cálculo del costo de capital por año, las variaciones de capital propio (patrimonio) y deuda adquirida a terceros se ha tomado del balance general proyectado mostrado a continuación.

7.6. Balance general

Tabla 25
Balance general de la empresa “Alma de Prenda SAC”.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
BANCOS	S/. 10,778	S/. 49,920	S/. 79,480	S/. 108,026	S/. 110,712
CLIENTES	S/. 22,061	S/. 44,811	S/. 68,207	S/. 92,183	S/. 116,796
INVENTARIOS	S/. 13,321	S/. 20,282	S/. 27,415	S/. 34,733	S/. 44,006
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 46,160	S/. 115,012	S/. 175,101	S/. 234,943	S/. 271,514
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	S/. 20,620	S/. 20,620	S/. 20,620	S/. 20,620	S/. 20,620
MUEBLES Y ENSERES	S/. 29,966	S/. 24,366	S/. 21,566	S/. 18,766	S/. 18,766
EQUIPO DE COMPUTO	S/. 5,600	S/. 11,200	S/. 14,000	S/. 16,800	S/. 16,800
DEPRECIACIÓN	-S/. 6,900	-S/. 11,644	-S/. 16,388	-S/. 21,132	-S/. 25,876
CARGOS DIFERIDOS					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 49,286	S/. 44,542	S/. 39,798	S/. 35,054	S/. 30,310
TOTAL ACTIVO	S/. 95,446	S/. 159,554	S/. 214,899	S/. 269,997	S/. 301,824
PASIVO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	S/. 31,625	S/. 26,003	S/. 19,073	S/. 10,531	S/. 0
PROVEEDORES	S/. 6,890	S/. 10,490	S/. 14,179	S/. 17,964	S/. 22,760
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR					
IMPUESTOS POR PAGAR	S/. 3,897	S/. 16,408	S/. 26,694	S/. 37,353	S/. 48,434
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 42,412	S/. 52,901	S/. 59,946	S/. 65,848	S/. 71,194
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	S/. 43,720	S/. 67,440	S/. 91,160	S/. 114,880	S/. 114,880
RESULTADO DEL EJERCICIO	S/. 9,314	S/. 39,213	S/. 63,793	S/. 89,268	S/. 115,750
UTILIDADES RETENIDAS					
TOTAL PATRIMONIO	S/. 53,034	S/. 106,653	S/. 154,953	S/. 204,148	S/. 230,630
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/. 95,446	S/. 159,554	S/. 214,899	S/. 269,997	S/. 301,824

Fuente: Elaboración propia

7.7. Punto de Equilibrio

Tabla 26 Cálculo del Punto de equilibrio en unidades.

SKU	% Part. Venta
Bikini -I Here	6.73%
Calzón -I Here	5.44%
Hilo -I Here	1.94%
Brasier -I Here	16.76%
Pijama short polo-I Here	9.03%
Pijama vest cort-I Here	2.51%
Pijama vest largo-I Here	0.69%
Pijama pantalón polo-I Here	9.50%
Baby dol -I Here	0.23%
Boxer - I In	10.99%
Calzoncillo - I In	3.71%
Biviri- I in	7.47%
Pijama short polo-I In	12.11%
Pijama pantalón polo-I In	12.21%
Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	0.68%
TOTALES	100.00%

Costos fijos totales	Anual	Mensual
Mano de obra indirecta	78,397.20	6,533.10
Costos Indirectos Fab	14,077.05	1,173.09
Costos Administrac. Y Comercial	52,609.50	4,384.13
sub-total S/.	145,083.75	12,090.31
Comisiones	3,971.04	330.92
Gastos financ	11,772.88	981.07
sub-total S/.	15,743.92	1,311.99
Total CF S/.	160,827.68	13,402.31

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Cálculo del Punto de equilibrio en unidades (continuación).

SKU	Bikini -I Here	Calzón -I Here	Hilo -I Here	Brasier -I Here	Pijama short polo-I Here	Pijama vest cort-I Here	Pijama vest largo-I Here	Pijama pantalón polo-I Here
Precio de venta Unit.	S/. 59.00	S/. 59.00	S/. 59.00	S/. 70.00	S/. 86.00	S/. 91.00	S/. 96.00	S/. 96.00
Costo Variable Unit.	S/. 18.21	S/. 19.24	S/. 18.50	S/. 29.51	S/. 20.99	S/. 21.38	S/. 25.10	S/. 22.00
Margen de Contribución Unit.	S/. 40.79	S/. 39.76	S/. 40.50	S/. 40.49	S/. 65.01	S/. 69.62	S/. 70.90	S/. 74.00

% Penetración de Mercado	6.73%	5.44%	1.94%	16.76%	9.03%	2.51%	0.69%	9.50%
--------------------------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	-------

Margen de Contribución MC	2.75	2.16	0.79	6.79	5.87	1.75	0.49	7.03
---------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

SKU	Baby dol -I Here	Boxer - I In	Calzoncillo - I In	Biviri- I in	Pijama short polo-I In	Pijama pantalón polo-I In	Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol
Precio de venta Unit.	S/. 101.00	S/. 61.00	S/. 61.00	S/. 61.00	S/. 96.00	S/. 106.00	S/. 150.00
Costo Variable Unit.	S/. 46.63	S/. 20.00	S/. 18.56	S/. 18.98	S/. 25.67	S/. 29.87	S/. 62.92
Margen de Contribución Unit.	S/. 54.37	S/. 41.00	S/. 42.44	S/. 42.02	S/. 70.33	S/. 76.13	S/. 87.08

% Penetración de Mercado	0.23%	10.99%	3.71%	7.47%	12.11%	12.21%	0.68%	100.00%
								Total

Margen de Contribución MC	0.12	4.51	1.57	3.14	8.52	9.30	0.59	55.37
---------------------------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Punto de Equilibrio	CF Total S/.	S/. 13,402.31	PE mensual	PE diario	PE Anual	UNIDADES
			242	12	2,905	
	MC	S/. 55.37	UN.	UN.	UN.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Cálculo del Punto de equilibrio valorizado S/.

SKU	PE	% Part. Vta	Unidades
Bikini -I Here	242	6.73%	16
Calzón -I Here	242	5.44%	13
Hilo -I Here	242	1.94%	5
Brasier -I Here	242	16.76%	41
Pijama short polo-I Here	242	9.03%	22
Pijama vest cort-I Here	242	2.51%	6
Pijama vest largo-I Here	242	0.69%	2
Pijama pantalón polo-I Here	242	9.50%	23
Baby dol -I Here	242	0.23%	1
Boxer - I In	242	10.99%	27
Calzoncillo - I In	242	3.71%	9
Biviri- I in	242	7.47%	18
Pijama short polo-I In	242	12.11%	29
Pijama pantalón polo-I In	242	12.21%	30
Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	242	0.68%	2
TOTALES		100.00%	242 UN.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Cálculo del Punto de equilibrio valorizado S/. (continuación).

SKU	Bikini -I Here	Calzón -I Here	Hilo -I Here	Brasier -I Here	Pijama short polo-I Here	Pijama vest cort-I Here	Pijama vest largo-I Here	Pijama pantalón polo-I Here
%	6.73%	5.44%	1.94%	16.76%	9.03%	2.51%	0.69%	9.50%
PE	16	13	5	41	22	6	2	23
Ventas S/.	S/. 961.26	S/. 776.65	S/. 276.92	S/. 2,840.64	S/. 1,880.06	S/. 552.76	S/. 160.11	S/. 2,207.87
Costo Variable	S/. 296.74	S/. 253.24	S/. 86.83	S/. 1,197.71	S/. 458.93	S/. 129.88	S/. 41.86	S/. 506.00
Márgen de Contribución	S/. 664.52	S/. 523.40	S/. 190.09	S/. 1,642.92	S/. 1,421.13	S/. 422.88	S/. 118.26	S/. 1,701.87
Costos Fijos	S/. 902.04	S/. 728.80	S/. 259.86	S/. 2,246.75	S/. 1,210.35	S/. 336.30	S/. 92.34	S/. 1,273.32
Utilidad S/.	-S/. 237.52	-S/. 205.40	-S/. 69.77	-S/. 603.82	S/. 210.78	S/. 86.57	S/. 25.92	S/. 428.55

SKU	Baby dol -I Here	Boxer - I In	Calzoncillo - I In	Biviri- I in	Pijama short polo-I In	Pijama pantalón polo-I In	Kit chocolates + vino + rosa + Baby dol	
%	0.23%	10.99%	3.71%	7.47%	12.11%	12.21%	0.68%	100.00%
PE	1	27	9	18	29	30	2	242
Ventas S/.	S/. 55.97	S/. 1,622.96	S/. 547.79	S/. 1,102.39	S/. 2,814.62	S/. 3,133.59	S/. 246.88	
Costo Variable	S/. 25.84	S/. 532.20	S/. 166.65	S/. 343.09	S/. 752.58	S/. 883.03	S/. 103.56	
Márgen de Contribución	S/. 30.13	S/. 1,090.76	S/. 381.14	S/. 759.30	S/. 2,062.03	S/. 2,250.55	S/. 143.32	
Costos Fijos	S/. 30.68	S/. 1,473.04	S/. 497.19	S/. 1,000.56	S/. 1,623.25	S/. 1,636.71	S/. 91.13	
Utilidad S/.	-S/. 0.55	-S/. 382.28	-S/. 116.05	-S/. 241.26	S/. 438.79	S/. 613.84	S/. 52.20	S/. 0.00

Fuente: Elaboración propia

7.8. Indicadores Financieros

Indicador	Cálculo Indicador / Per.	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Márgen de EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos por ventas}}$	S/. 27,324 S/. 264,736	S/. 73,416 S/. 537,727	S/. 111,718 S/. 818,480	S/. 150,984 S/. 1,106,201	S/. 191,302 S/. 1,401,548
Flujo de caja en el corto plazo de la operación, por cada unidad monetaria.						
ROA (Rdnto. sobre activos tot.)	$\frac{\text{Ganancia neta (NOPAT)}}{\text{Total Activos}}$	S/. 9,314 S/. 95,446	S/. 39,213 S/. 159,554	S/. 63,793 S/. 214,899	S/. 89,268 S/. 269,997	S/. 115,750 S/. 301,824
Rendimiento sobre la inversión.						
ROE (Rdnto. sobre el patrimonio)	$\frac{\text{Ganancia neta (NOPAT)}}{\text{Patrimonio Neto}}$	S/. 9,314 S/. 53,034	S/. 39,213 S/. 106,653	S/. 63,793 S/. 154,953	S/. 89,268 S/. 204,148	S/. 115,750 S/. 230,630
Rendimiento sobre la inversión de los accionistas.						
Ratio de Absorción	$\frac{\text{Ganancia bruta}}{\text{Gastos operativos}}$	S/. 162,301 S/. 134,978	S/. 347,580 S/. 274,164	S/. 529,026 S/. 417,309	S/. 714,989 S/. 564,005	S/. 905,892 S/. 714,590
Porcentaje sobre el cual los gastos administrativos y de ventas son absorbidos por la utilidad Operativa.						
EVA : Economic value added	$\text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{Capital operativo})$	S/. 9,313.95 -S/. 8,465.04	S/. 39,212.80 -S/. 16,427.68	S/. 63,793.46 -S/. 23,700.45	S/. 89,268.48 -S/. 31,070.82	S/. 115,749.58 -S/. 34,960.12
Valor económico añadido						

7.9. Conclusiones

7.9.1. La tasa de interés de la entidad financiera es mucho más elevada que la rentabilidad esperada por el accionista, esto debido a que el banco incrementa el costo por ser una operación que recién inicia y un cliente desconocido lo cual considera riesgoso.

7.9.2. Se ha considerado el WACC variable para cada periodo, por las variaciones de capital propio y capital apalancado, para una mayor precisión de los flujos financieros.

7.9.3. Dado el hecho de que la rentabilidad esperada del accionista es menor que la de la entidad financiera, es preferible utilizar el capital del accionista.

7.9.4. Los flujos de caja resultan positivos desde el primer año de operación, aunque el periodo de recuperación es de 4.03 años, se aprecia un crecimiento sostenible del negocio, para lo cual se realizan inversiones en maquinaria para incrementar la capacidad de producción todos los años en la misma proporción (se añade una nueva línea de producción cada año equivalente a 2 máquinas de coser y 2 remalladoras, lo concerniente a despachos 1 motocicleta adicional).

7.9.5. El valor actual neto al finalizar el quinto periodo es más del doble de la inversión inicial, y está relacionado con la TIR 39.31%.

7.9.10. El equilibrio está en la venta de 2,905 prendas por año, 242 prendas mensuales y 12 prendas diarias, en el primer año de operación.

7.9.11. Resulta conveniente incrementar el volumen de ventas de la línea de ropa interior debido a que no está contribuyendo positivamente en la utilidad, mientras que la línea de ropa de dormir si contribuyen en forma positiva en la utilidad, vendrían a ser artículos tipo vaca.

7.9.12. El margen EBITDA, inicia el primer año con 10.32% y se incrementa el segundo año a 13.65% el cual se mantiene hasta el año 5, este último margen está incluso mayor al promedio de lo que se margina en el sector de confecciones, esto debido a que se está controlando el margen con la definición de precios con un margen sobre el costo directo.

7.9.13. El ROA muestra un crecimiento constante y positivo, reflejando que se está explotando los activos corrientes y no corrientes en forma óptima y acorde a la demanda, para el primer año, por cada unidad monetaria invertida se está ganado el 9.76%.

7.9.14. El ROE es incluso más elevado que el ROA, indica que se está generando valor respecto a la inversión de los accionistas lo que se refleja también en el indicador EVA.

7.9.15. El ratio de absorción muestra que la ganancia bruta, está absorbiendo los gastos directos e indirectos (sin considerar depreciación, intereses e impuestos) en 20.24% más de su valor.

7.9.16. Para el último año presentado (año 5), se ha considerado un supuesto de venta de activos y recuperación del capital de trabajo, como si se vendiera la empresa, para poder obtener el valor real del negocio al finalizar dicho periodo.

8 CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Los indicadores positivos en los 5 periodos analizados, como el VAN (S/76,640), TIR (39.31%) y payback (4.03), demuestran que la inversión tiene altas probabilidades de brindar la rentabilidad calculada y es una buena oportunidad para la inversión.

8.2. El presente trabajo ha tomado como base un escenario pesimista, por lo cual la venta proyectada podría ser mayor en un escenario realista lo cual sería muy conveniente, ya que la mayoría de los ítems obtendrán mejores utilidades al incrementar su volumen se reducen los costes de materia prima, gastos fijos, maximizando su rentabilidad.

8.3. Un factor relevante para incrementar la rentabilidad del negocio planteado es la inversión en maquinaria industrial y automatizada, lo cual sería lo más idóneo en caso se incremente la demanda real.

8.4. Para mantener el posicionamiento adecuado de las marcas, será necesario mantener una constante variación de los diseños, cuidando la calidad e invirtiendo en publicidad.

8.5. En el caso de presentarse un escenario desfavorable para el crecimiento de las ventas, existe la posibilidad de la venta de la empresa, los valores de sus activos están considerados en el flujo de caja del año 5, bajo los supuestos de recuperar el 30% del valor de sus activos y el 70% del saldo del fondo de maniobra.

REFERENCIAS

DIARIO GESTIÓN

2017 Proyecciones del MEF respecto al crecimiento del PBI peruano, al 30 de Abril del 2017 y publicado en el diario Gestión el 05 de Mayo del 2017.

(<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/05/nuevas-proyecciones-del-mef-2017-2019.html>)

TRADE MAP

2017 Importaciones de prendas de origen todos los países del mundo hacia el destino peruano.

(http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

DIARIO OFICIAL EL PERUANO

2017 Recuperación del sector textil peruano realizado por Sonia Dominguez en el diario EL Peruano, publicado el 28 de Mayo del 2017.

(<http://www.elperuano.com.pe/noticia-recuperacion-del-sector-textil-creara-mas-empleo-adecuado-56201.aspx>)

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2005 Análisis de la organización APEIM respecto a los niveles socioeconómicos en Lima y Callao sobre los años 2003 y 2004.

(<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2003-2004-LIMA.pdf>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2009 Perú, estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995 – 2025.

(<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>)

BANCO CENTRAL DE RESERVA

2018 Reporte de inflación peruano del BCR, proyecciones realizadas en Marzo 2018, para los años 2018-2019.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>)

ASOCIACIÓN DE CÁMARAS DE COMERCIO, PRODUCCIÓN, TURISMO Y SERVICIOS

2016 Costos y precios para el sector textil peruano.

(<http://www.perucam.com/presen/pdf/32.%20Manual%20de%20Costos%20y%20Precios%20para%20empresas%20textiles.pdf>.)

CENTRUM PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2010 Reporte financiero de la empresa Textil Piura S.A. realizado bajo la dirección de Eduardo Court.

(<http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/burkenroadtextilpiuragrup o.pdf>)

DATOS MACRO EXPANSIÓN

2018 Datos macroeconómicos de E.E.U.U.

(<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/usa>)

TRENDENCIAS BELLEZA

2008 Recomendaciones sobre alimentos afrodisiacos.

(<https://belleza.trendencias.com/dietas-y-nutricion/11-alimentos-afrodisiacos-para-sorprender-a-tu-pareja>)

BETAS DAMODARAN

2018 Betas por grupo de industrias de Estados Unidos para el año 2018.

(<http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>)

<https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>

ARELLANO, Rolando

2017 Al Medio hay Sitio 8va. Ed. Lima: Industria Gráfica Cimagraf SAC

QUIÑONES, Cristina

2015 Desnudando la mente del consumidor 1ra. Ed. Metrocolor S.A.

NOEL, Marie Christine y CAILLOUX, Michael

2015 Diseño textil 1ra Ed. Promopress editions.

UNIVERSIDAD PRIVADA DE CIENCIAS APLICADAS

MURGA, Raúl, ANAYA Gustavo, MASIAS Olivier y RAMOS Gustavo

2016 Joyas de oro, a través del comercio electrónico, tesis para optar el grado de magister en administración de empresas.

CORNEJO, Hugo y DIAZ, Percy

2015 Reformulación del modelo de negocio de venta de calzado por catálogo en Empresas Comerciales S.A, tesis para optar el grado de maestro en administración de empresas.

FONTENOY, Claudia; ORTIZ, María y SANTILLANA, Julio

2015 Relanzamiento y consolidación de la marca Trois en el NSE A, tesis para optar el grado de maestro en dirección de marketing y gestión comercial.

PAVÓN, María de los angeles

2014 Creación de una empresa de Lencería y corsetería de alta moda, utilizando estrategias de Marketing y diseño de confecciones, tesis para Licenciatura en Diseño de modas. Ecuador.

ANEXOS

Anexo1: Encuesta aplicada al mercado objetivo:

ENCUESTA : PREFERENCIAS DE ROPA INTERIOR

FECHA: ____/____/____

1. Sexo: Femenino o Masculino o
2. Rango de Edad : De 20 a 30 años o De 31 a 40 años o De 41 a 50 años o De 51 a más o
3. En qué lugares prefiere comprar su ropa interior (truzas, bóxer, calzoncillos, brasiers, biveris, batas de dormir, pijamas, etc.):
Tiendas por dpto. (Ripley, Saga, Oecksle): oDetallar _____
Supermercados (Tottus, Metro, Plaza Vea: o Detallar _____
Tiendas de Gamarra: o Detallar _____
Boutiques o galerías cerca a su vivienda: o Detallar _____
Mercados cerca a su vivienda o Detallar _____
Por catálogo o Detallar _____
Por Internet o Detallar _____
Otros : oDetallar _____

4. Con que frecuencia realiza la compra:

Tipo de Prenda versus Frecuencia de compra	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Truzas, bóxer o calzoncillos o similar						
Brasieres, biveris						
Batas de dormir o pijamas						

5. Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada tipo de prenda, si esta fuera de muy buena calidad:

Tipo de Prenda versus Precio unitario	S/10 a S/15 soles	S/16 a S/20 soles	S/21 a S/25 soles	S/26 a S/30 soles	S/31 a S/40 soles	Más de S/41 soles
Truzas, bóxer o calzoncillos o similar						
Brasieres, biveris						
Batas de dormir o pijamas						

6. Qué tipo de tela prefiere para su ropa interior:

Tipo de Prenda versus Tipo de tela	Lycra algodón	Seda	Lycra	Algodón	Otro
Truzas, bóxer o calzoncillos o similar					
Brasieres, biveris					
Batas de dormir o pijamas					

7. Qué modelos prefiere para su ropa interior:

Bikini o Calzoncillo o Brasier o Bata tipo vestido corto o
 Hilo o Boxer o Estraple o 2 Piezas pantalón/short y polo o
 Calzón o Bermuda o Biviri o Bata tipo vestido largo
 o Otros especifique: _____

8. Qué colores y tallas prefiere para su ropa interior

Tipo de Prenda versus Color	Negro	Blanco	Azul	Rojo	Amarillo	Rosado	Celeste	Verde	Combi nación de colores claros y oscuros	Combi nación de colores claros	Combi nación de colores oscuro	Tallas (S,M,L ,XL, XXL)
Truzas, bóxer o calzoncillos o similar												
Brasieres, biviris o similar												
Batas de dormir o pijamas o similar												

9. Estado Civil : Soltera(o) o Casada (o) o Conviviente o Viuda(o) o

10. Que marca le gustaría en su ropa interior: Alma o Gold o Personalidad o
Skin o Esencia o Live o Fell
o Otra, Indicar: _____

11. Que problemas encuentra al momento de comprar su ropa interior:

Falta Variedad o Precio elevado o Calidad o Otros especifique:

Anexo 2: Cuadro Lima : Población total estimada al 30 de Junio por año calendario, según sexo y edades quinquenales 2019-2025.

<div> <div>CUADRO N° 3.81</div> <div>LIMA: POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA AL 30 DE JUNIO POR AÑO CALENDARIO, SEGÚN SEXO Y EDADES QUINQUENALES, 2019-2025</div> <div>Conclusión</div> </div>							
Sexo y grupos de edad	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total	10 453 874	10 609 166	10 764 428	10 920 309	11 076 223	11 231 595	11 385 860
0-4	810 654	814 032	817 383	820 868	824 286	827 435	830 119
5-9	801 042	803 305	806 389	810 199	814 154	817 628	819 990
10-14	812 836	814 892	816 067	816 429	817 086	819 135	823 758
15-19	888 511	891 925	895 581	899 899	903 760	906 014	905 505
20-24	949 580	949 474	950 531	950 500	952 156	958 249	971 528
25-29	937 170	957 738	972 683	985 922	992 487	987 475	965 842
30-34	805 753	817 370	832 765	850 150	873 399	906 448	953 500
35-39	782 842	786 363	791 953	798 182	803 995	808 430	810 699
40-44	734 334	752 933	765 932	775 893	782 097	783 835	780 228
45-49	616 273	630 030	647 425	667 318	690 184	716 413	746 299
50-54	564 764	574 281	583 850	592 886	601 932	611 529	622 231
55-59	493 523	509 947	523 953	536 629	547 558	556 307	562 391
60-64	388 119	402 784	419 110	436 750	455 267	474 225	493 135
65-69	306 815	319 355	331 570	343 702	355 954	368 557	381 717
70-74	226 472	235 955	246 207	257 209	268 739	280 563	292 445
75-79	162 463	168 264	174 728	181 690	189 115	196 951	205 157
80 y +	172 723	180 518	188 301	196 083	204 054	212 401	221 316

Perú: Estimaciones Y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025

213

Fuente: INEI

Anexo N°3: Estructura socioeconómica de personas (Urbano + Rural) según departamentos – 2016.

Cuadro 7

PERÚ: ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DE PERSONAS (URBANO + RURAL) SEGÚN DEPARTAMENTOS - 2016 -					
DEPARTAMENTOS	PERÚ PERSONAS	ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
		AB	C	D	E
	Mis.	%	%	%	%
AMAZONAS	423.9	2.6	9.3	12.8	75.3
ANCASH	1,154.7	9.1	22.6	23.2	45.1
APURIMAC	460.9	3.7	7.5	12.6	76.2
AREQUIPA	1,301.3	18.8	32.5	32.5	16.2
AYACUCHO	696.1	3.5	10.5	15.3	70.7
CAJAMARCA	1,533.8	3.5	8.8	15.4	72.3
PROV. CONST. DEL CALLAO	1,024.4	18.9	42.8	25.9	12.4
CUSCO	1,324.5	9.3	10.9	20.0	59.8
HUANCAVELICA	498.6	0.9	2.7	8.9	87.5
HUANUCO	866.7	4.6	11.4	17.5	66.5
ICA	794.9	13.6	36.5	35.7	14.2
JUNIN	1,360.6	7.9	19.9	24.2	48.0
LA LIBERTAD	1,882.1	7.9	20.5	25.0	46.6
LAMBAYEQUE	1,270.8	10.1	23.9	31.5	34.5
LIMA	9,989.0	23.3	40.4	26.6	9.7
LORETO	1,049.4	4.9	12.7	15.6	66.8
MADRE DE DIOS	140.5	5.8	21.0	28.0	45.2
MOQUEGUA	182.3	20.9	33.0	23.3	22.8
PASCO	306.3	2.3	18.2	27.7	51.8
PIURA	1,858.6	7.1	19.3	25.8	47.8
PUNO	1,429.3	5.3	10.8	17.8	66.1
SAN MARTIN	851.9	5.4	17.9	23.8	52.9
TACNA	346.0	14.9	34.7	35.7	14.7
TUMBES	240.6	8.2	25.3	27.8	38.7
UCAYALI	501.2	3.1	10.3	32.2	54.4
TOTAL PERÚ	31,488.4	12.8	25.5	24.2	37.5

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica de personas según departamentos - 2015

Anexo N°4: Población total al 30 de Junio de cada año, según sexo y edad.

3.21 POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO DE CADA AÑO, SEGÚN SEXO Y EDAD

Sexo y grupo de edad	2015		
Total	31,151,643		
0 - 4	2,861,874		
5 - 9	2,922,744		
10 - 14	2,914,162		
15 - 19	2,887,529		
20 - 24	2,828,387		
25 - 29	2,661,346		
30 - 34	2,411,781		
35 - 39	2,258,372		
40 - 44	1,977,630		
45 - 49	1,725,357		
50 - 54	1,486,312	ACUM. 20 -64 AÑOS	%
55 - 59	1,205,103	15,349,181	49.27%
60 - 64	967,702		
65 - 69	736,059		
70 - 74	545,659		
75 - 79	394,230		
80 y más	367,400		
Hombres	15,605,814		
0 - 4	1,460,651		
5 - 9	1,489,659		
10 - 14	1,483,135		
15 - 19	1,465,657		
20 - 24	1,432,145		
25 - 29	1,343,154		
30 - 34	1,214,095		
35 - 39	1,134,864		
40 - 44	990,241		
45 - 49	860,135		%
50 - 54	736,147	7,710,781	49.41%
55 - 59	590,957		
60 - 64	469,267		
65 - 69	351,637		
70 - 74	254,420		
75 - 79	176,971		
80 y más	152,679		
Mujeres	15,545,829		
0 - 4	1,401,223		
5 - 9	1,433,085		
10 - 14	1,431,027		
15 - 19	1,421,872		
20 - 24	1,396,242		
25 - 29	1,318,192		
30 - 34	1,197,686		
35 - 39	1,123,508		
40 - 44	987,389		
45 - 49	865,218		%
50 - 54	750,165	7,638,400	49.13%
55 - 59	614,146		
60 - 64	498,435		
65 - 69	384,422		
70 - 74	291,239		
75 - 79	217,259		
80 y más	214,721		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis

Anexo N°5: Resultados de la encuesta, preferencias sobre lugares donde compran, grupo femenino.

Cuenta de LUGARES DE COMPRA		Etiquetas d					
Etiquetas de fila		20 A 30	31 A 40	41 A 50	51 A MÁS	Total general	%
GAMARRA		31	27	27	4	89	25.43%
TIENDA X DPTO		29	32	14	12	87	24.86%
GALERÍAS		14	23	19	7	63	18.00%
CATÁLOGO		13	7	19	14	53	15.14%
MERCADOS		9	17	19	6	51	14.57%
SUPERMERCADOS		3	1		3	7	2.00%
Total general		99	107	98	46	350	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°6: Resultados de la encuesta, preferencias sobre lugares donde compran, grupo masculino.

Cuenta de LUGARES		Etiquetas d					
Etiquetas de fila		20 A 30	31 A 40	41 A 50	51 A MÁS	Total general	%
GALERÍAS		2	10	26	17	55	36.42%
TIENDA X DPTO		14	28	10	1	53	35.10%
GAMARRA		7	15	4	2	28	18.54%
CATÁLOGO				3	6	9	5.96%
INTERNET			1	2		3	1.99%
MERCADO		3				3	1.99%
Total general		26	54	45	26	151	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 7. Resultados de la encuesta, preferencias sobre las marcas, grupo femenino.

Cuenta de EDAD	Etiquetas d					
Etiquetas de fila	20 A 30	31 A 40	41 A 50	51 A MÁS	Total general	%
No indica	71	87	69	28	255	72.86%
LEONISA	15	8	20	13	56	16.00%
KAYSER	3	2	5	1	11	3.14%
AVON	2	1	1		4	1.14%
VICTORIA SECRET	4				4	1.14%
CAFFARENA	1	2		1	4	1.14%
KOKETA	2	1	1		4	1.14%
GAVIOTA				3	3	0.86%
INDEX	1	2			3	0.86%
PETER PAN		2			2	0.57%
MIDOLY				1	1	0.29%
JACINTA FERNANDEZ		1			1	0.29%
LENGERIE				1	1	0.29%
TRIUMPH		1			1	0.29%
Total general	99	107	98	46	350	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 8. Resultados de la encuesta, preferencias sobre las marcas, grupo masculino.

Cuenta de EDAD	Etiquetas d					
Etiquetas de fila	20 A 30	31 A 40	41 A 50	51 A MÁS	Total general	%
No indica	25	44	38	24	131	86.75%
CALVIN KLEIN	1	8	2	1	12	7.95%
BOSTON			4		4	2.65%
STALLONE			1	1	2	1.32%
PALMERS		1			1	0.66%
JOCKEY		1			1	0.66%
Total general	26	54	45	26	151	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 9. Resultados de la encuesta, frecuencia de compra por tipo de producto, grupo femenino.

Cuenta de FRECUENCIA		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	ROPAS DORMIR	ROPAS INT INF	ROPAS INT SUP	Total general		
SEMESTRAL	72	52	87	211	28.25%	
ANUAL	132	15	34	181	24.23%	
TRIMESTRAL	41	83	54	178	23.83%	
MENSUAL	4	73	74	151	20.21%	
QUINCENAL		26		26	3.48%	
Total general	249	249	249	747	100.00%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 10. Resultados de la encuesta, frecuencia de compra por tipo de producto, grupo masculino.

Cuenta de FRECUENCIA		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	ROPAS DORMIR	ROPAS INT INF	ROPAS INT SUP	Total general		
SEMESTRAL	88	25	19	132	32.59%	
TRIMESTRAL	4	56	34	94	23.21%	
MENSUAL		54	33	87	21.48%	
NO INDICA	10		46	56	13.83%	
ANUAL	33		3	36	8.89%	
Total general	135	135	135	405	100.00%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 11. Resultados de la encuesta, preferencias sobre precios por tipo de productos, grupo femenino.

Cuenta de PRECIO		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	ROPAS DORMIR	ROPAS INT INF	ROPAS INT SUP	Total general		
Más de S/41 soles	116	35	106	257	34.40%	
S/31 A S/40 soles	65	38	40	143	19.14%	
S/26 A S/30 soles	48	48	44	140	18.74%	
S/16 A S/20 soles	7	51	17	75	10.04%	
S/10 A S/15 soles		61	9	70	9.37%	
S/21 A S/25 soles	13	16	33	62	8.30%	
Total general	249	249	249	747	100.00%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 12. Resultados de la encuesta, preferencias sobre precios por tipo de productos, grupo masculino.

Cuenta de PRECIO	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	ROPA DORMIR	ROPA INT SUP	ROPA INT INF	Total general	%	
Más de S/41 soles	76	15	18	109	26.91%	
S/16 A S/20 soles	6	15	52	73	18.02%	
S/21 A S/25 soles	15	30	21	66	16.30%	
NO INDICA	10	46		56	13.83%	
S/31 A S/40 soles	9	21	9	39	9.63%	
S/26 A S/30 soles	19	4	13	36	8.89%	
S/10 A S/15 soles		4	22	26	6.42%	
Total general	135	135	135	405	100.00%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 13: Resultados de la encuesta, preferencias sobre el tipo de tela por tipo de producto, grupo femenino.

Cuenta de TELA	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	ROPA DORMIR	ROPA INT INF	ROPA INT SUP	Total general	%	
Algodón	226	185	80	491	65.73%	
Licra Algodón	4	57	94	155	20.75%	
Lycra			59	59	7.90%	
Seda	16	4	4	24	3.21%	
NO INDICA2	3	3	3	9	1.20%	
Otro			9	9	1.20%	
Total general	249	249	249	747	100.00%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 14: Resultados de la encuesta, preferencias sobre el tipo de tela por tipo de producto, grupo masculino.

Cuenta de TELA	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	ROPA INT INFER	ROPA DORMIR	ROPA INT SUP	Total general	%	
Algodón	117	95	65	277	68.40%	
NO INDICA		10	46	56	13.83%	
Licra Algodón	18		21	39	9.63%	
Tela		15		15	3.70%	
Polar		9		9	2.22%	
Seda		6		6	1.48%	
Lycra			3	3	0.74%	
Total general	135	135	135	405	100.00%	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°15: Resultados de la encuesta, preferencias sobre el modelo por tipo de producto, grupo femenino.

TIPO	ROPA INT INF
------	---

Cuenta de EDAD	TALLA
MODELO	L	M	S		Total general
Bikini	26.46%	16.93%	4.23%		47.62%
Calzón	14.29%	24.34%	0.00%		38.62%
Hilo	2.12%	4.23%	7.41%		13.76%
Total general	42.86%	45.50%	11.64%		100.00%

TIPO	ROPA INT SUP
------	---

Cuenta de EDAD	TALLA
MODELO	L	M	S	XL	XXL		Total general
Brasier	31.82%	51.01%	4.04%	9.09%	2.02%		97.98%
Estraple	0.00%	2.02%	0.00%	0.00%	0.00%		2.02%
Total general	31.82%	53.03%	4.04%	9.09%	2.02%		100.00%

TIPO	ROPA DORMIR
------	--

Cuenta de EDAD	TALLA
MODELO	L	M	S	XL		Total general
2 pzas short y polo	14.04%	20.89%	2.74%	6.16%		43.84%
2 pzas pantalón y polo	13.01%	19.52%	2.74%	6.16%		41.44%
Bata vestido corto	1.37%	3.08%	4.11%	3.08%		11.64%
Bata vestido largo	0.00%	3.08%	0.00%	0.00%		3.08%
Total general	28.42%	46.58%	9.59%	15.41%		100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°16: Resultados de la encuesta, preferencias sobre el modelo por tipo de producto, grupo masculino.

TIPO ROPA INT IN

Cuenta de EDAD	Etiquetas de			
Etiquetas de fila	L	M	XL	Total general
Boxer	20.20%	30.30%	24.24%	74.75%
Calzoncillo	4.04%	21.21%	0.00%	25.25%
Total general	24.24%	51.52%	24.24%	100.00%

TIPO ROPA INT SL

Cuenta de EDAD	Etiquetas de			
Etiquetas de fila	L	M	XL	Total general
Biviri	11.11%	20.63%	19.05%	50.79%
NO INDICA	6.35%	42.86%	0.00%	49.21%
Total general	17.46%	63.49%	19.05%	100.00%

TIPO ROPA DORM

Cuenta de EDAD	Etiquetas de			
Etiquetas de fila	L	M	XL	Total general
2 pzas short y polo	3.41%	38.64%	10.23%	52.27%
2 pzas pantalón y polo	3.41%	35.23%	9.09%	47.73%
Total general	6.82%	73.86%	19.32%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°17: Resultados de la encuesta, preferencias sobre los colores por tipo de producto, grupo femenino.

MODELO ROPA INT INF

Cuenta de COLOR	Etiquetas de co			
Etiquetas de fila	L	M	S	Total general
Combinación claros	19.05%	13.76%	0.00%	32.80%
Negro	12.17%	6.35%	6.35%	24.87%
Blanco	9.52%	13.76%	0.00%	23.28%
Combinación claro oscuro	2.12%	4.76%	5.29%	12.17%
Rojo	4.76%	2.12%	0.00%	6.88%
Total general	47.62%	40.74%	11.64%	100.00%

MODELO ROPA INT SUP

Cuenta de COLOR	Etiquetas de co					
Etiquetas de fila	L	M	S	XL	XXL	Total general
Negro	8.99%	12.17%	6.35%	4.76%	0.00%	32.28%
Blanco	9.52%	4.23%	0.00%	4.76%	0.00%	18.52%
Combinación claros	9.52%	6.35%	2.12%	0.00%	0.00%	17.99%
Combinación claro oscuro	0.00%	14.81%	0.00%	0.00%	2.12%	16.93%
Rosado	0.00%	6.88%	0.00%	0.00%	0.00%	6.88%
Rojo	3.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.17%
Combinación oscuros	0.00%	2.12%	0.00%	0.00%	0.00%	2.12%
Azul	2.12%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.12%
Total general	33.33%	46.56%	8.47%	9.52%	2.12%	100.00%

MODELO ROPA DORMIR

Cuenta de COLOR	Etiquetas de co					
Etiquetas de fila	L	M	S	XL	XXL	Total general
Combinación claros	16.93%	29.10%	2.12%	9.52%	0.00%	57.67%
Rosado	0.00%	6.35%	2.12%	4.76%	0.00%	13.23%
Blanco	2.12%	4.23%	2.12%	0.00%	0.00%	8.47%
Negro	0.00%	4.76%	2.12%	0.00%	0.00%	6.88%
Celeste	0.00%	2.12%	0.00%	0.00%	4.76%	6.88%
Amarillo	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%
Combinación claro oscuro	0.00%	0.00%	2.12%	0.00%	0.00%	2.12%
Total general	23.81%	46.56%	10.58%	14.29%	4.76%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°18: Resultados de la encuesta, preferencias sobre los colores por tipo de producto, grupo masculino.

MODELO ROPA INT INF

Cuenta de COLOR	Etiquetas de c			
Etiquetas de fila	L	M	XL	Total general
Negro	15.15%	0.00%	9.09%	24.24%
Blanco	9.09%	15.15%	0.00%	24.24%
Azul	0.00%	9.09%	3.03%	12.12%
Combinación oscuros	0.00%	12.12%	0.00%	12.12%
Celeste	0.00%	0.00%	12.12%	12.12%
Combinación claro oscuro	0.00%	9.09%	0.00%	9.09%
Combinación claros	0.00%	6.06%	0.00%	6.06%
Total general	24.24%	51.52%	24.24%	100.00%

MODELO ROPA INT SUP

Cuenta de COLOR	Etiquetas de c			
Etiquetas de fila	L	M	XL	Total general
Blanco	15.38%	38.46%	46.15%	100.00%
Total general	15.38%	38.46%	46.15%	100.00%

MODELO ROPA DORMIF

Cuenta de COLOR	Etiquetas de c				
Etiquetas de fila	L	M	XL	XXL	Total general
Blanco	7.02%	17.54%	15.79%	5.26%	45.61%
Azul	12.28%	10.53%	0.00%	0.00%	22.81%
Celeste	0.00%	15.79%	0.00%	0.00%	15.79%
Combinación claros	0.00%	10.53%	0.00%	0.00%	10.53%
Combinación claro oscuro	0.00%	5.26%	0.00%	0.00%	5.26%
Total general	19.30%	59.65%	15.79%	5.26%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 19: Resultados de la encuesta, preferencias sobre las marcas nuevas sugeridas, grupo femenino.

Cuenta de MARCA NUEVA Etiquetas de col							
Etiquetas de fila	Más de S/41 soles	S/10 A S/15 soles	S/16 A S/20 soles	S/21 A S/25 soles	S/26 A S/30 soles	S/31 A S/40 soles	Total general
Personalidad			9	4			18
No indica	13		4	22		8	12
Skin			17	4	13	9	8
Esencia	4		19	8	3	22	
Alma	9		8				
Gold	9						
Live			4	13		9	
Total general	35	61	51	16	48	38	249

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N° 20: Resultados de la encuesta, preferencias sobre las marcas nuevas sugeridas, grupo masculino.

Cuenta de MARCA NUEVA Etiquetas de col							
Etiquetas de fila	Más de S/41 soles	S/10 A S/15 soles	S/16 A S/20 soles	S/21 A S/25 soles	S/26 A S/30 soles	S/31 A S/40 soles	Total general
Personalidad	15		13		6		34
Gold	3		3	21	9	13	9
No indica			6	25			
Esencia					6		
Live				6			
Total general	18	22	52	21	13	9	135

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°21: Resultados de la encuesta, nivel de satisfacción sobre la oferta actual, grupo femenino.

Cuenta de MOTI' Etiquetas de col							
Etiquetas de f	Más de S/41 soles	S/10 A S/15 soles	S/16 A S/20 soles	S/21 A S/25 soles	S/26 A S/30 soles	S/31 A S/40 soles	Total general
No indica	39	55	69	25	37	50	275
Falta variedad	22	36	8	4	25	26	121
Precio Elevado	9	10	21		15		55
Calidad		21	4	3	19		47
Total general	70	122	102	32	96	76	498

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°22: Resultados de la encuesta, nivel de satisfacción sobre la oferta actual, grupo femenino, grupo masculino.

Cuenta de MOTIV	Más de S/41	S/10 A S/15	S/16 A S/20	S/21 A S/25	S/26 A S/30	S/31 A S/40	Total general	%
Etiquetas de fila	soles	soles	soles	soles	soles	soles		
No indica	18	19	56	21	9	18	141	52.22%
Falta variedad	12	7	21	15	4		59	21.85%
Calidad	6	15	27	6	13		67	24.81%
Precio Elevado		3					3	1.11%
Total general	36	44	104	42	26	18	270	100.00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°23: Resultados de la encuesta, preferencias sobre lugares de compra por segmentos, grupo femenino.

Cuenta de Lugar	Más de S/41	S/10 A S/15	S/16 A S/20	S/21 A S/25	S/26 A S/30	S/31 A S/40	Total general
Etiquetas de fila	soles	soles	soles	soles	soles	soles	
ROPA DORMIR	116		7	13	48	65	249
TIENDA X DPTO	46			3	24	10	83
GAMARRA	19		4		12	35	70
GALERÍAS	23		3	7	6	11	50
CATÁLOGO	28					6	34
MERCADOS					3	6	12
ROPA INT INF	35	61	51	16	48	38	249
TIENDA X DPTO	29	28	4	3	3	16	83
GAMARRA		17	18		29	6	70
GALERÍAS	3	13	13	7	7	7	50
CATÁLOGO	3		13	6	6	6	34
MERCADOS		3	3		3	3	12
ROPA INT SUP	106	9	17	33	44	40	249
TIENDA X DPTO	43	3	3	11	3	20	83
GAMARRA	18		7	18	17	10	70
GALERÍAS	17	3	7	4	15	4	50
CATÁLOGO	25				6	3	34
MERCADOS	3	3			3	3	12
Total general	257	70	75	62	140	143	747

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°24: Resultados de la encuesta, preferencias sobre lugares de compra por segmentos, grupo masculino.

Cuenta de Lugar	Etiquetas de columna	Más de S/41	S/10 A S/15	S/16 A S/20	S/21 A S/25	S/26 A S/30	S/31 A S/40	Total
Etiquetas de fila	soles	NO INDICA	soles	soles	soles	soles	soles	general
ROPA DORMIR	76	10		6	15	19	9	135
TIENDA X DPTO	37	7		3		3	3	53
GALERÍAS	21			3	12	6	6	48
GAMARRA	9	3			3	10		25
CATÁLOGO	9							9
ROPA INT INF	18		22	52	21	13	9	135
TIENDA X DPTO	12		9	10	15	7		53
GALERÍAS	6		6	27	3	3	3	48
GAMARRA			7	12			6	25
CATÁLOGO				3	3	3		9
ROPA INT SUP	15	46	4	15	30	4	21	135
TIENDA X DPTO	6	13		9	12	4	9	53
GALERÍAS	3	21		6	9		9	48
GAMARRA	6	12	4		3			25
CATÁLOGO					6		3	9
Total general	109	56	26	73	66	36	39	405

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°25: Resultados de la encuesta, satisfacción general sobre la oferta de lencería en el mercado actual (grupo femenino y masculino).

Motivo insatisfacción	Cuenta de específico	%		
Falta variedad	180	46.88%		
Calidad	100	26.04%		
NO INDICA	64	16.67%		
Precio Elevado	40	10.42%	Insatisfechos	Satisfechos
Total general	384	100.00%	83.33%	16.67%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la encuesta realizada en Mayo-Junio 2017

Anexo N°26: Logotipo de Marca de lencería para dama marca “I Here”.

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°27: Logotipo de Marca de lencería para caballero marca “I In”.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°28: Diseño del home de la página web para ambas marcas “I Here” y “I In”.

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°29: Hoja de catálogo de productos

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°30: Cotizaciones de proveedores.

**IMPORTACIONES
MAQUIPER**
COMPRAY VENTA DE MAQUINAS DE CONFECCION TEXTIL
Y DE EL CALZADO. REPUESTOS EN GENERAL
Prolong. Huanuco 1684 La Victoria
Lima - PERU
Email: ba2arjooa2017@hotmail.com
Cel.: 949 774 785

PROFORMA

Nº 000381

Señor.:

Dirección.:

Fecha.:

D.N.I.:

Cant.	Descripción	Importe
01	Cortadora 6 - 8 - 10 .	\$ 830
	R.P.A. 3450 .	
	T. Negra TOEAC	750 W.
	2 año Garantía .	TAIWAN
01	RC100 Cortadora 4 pulgadas	\$ 200
		NewStar.

Gracias por su preferencia

Total. S/

TEXTILES "ALI"

VENTA DE PRODUCTOS
TEXTILES EN GENERAL

NOTA DE VENTA

Polar, Micro Polar, Chalis Estampado,
Piel de Durazno, Viscosa, Tull, Dakota y Otros

Nº 000897

Pasaje Antonio Bazo N° 103 - La Victoria - Lima
Cel.: 930 237 774 / 982 631 443

DIA	MES	AÑO
18	05	2012

Señor(a):

Artículo: D.N.I:

	DESCRIPCION	P. UNIT.	IMPORTE
1	MICRO POLAR		
2	ZHONG YI		
3	POLOX		
4	METRO Y	560	
5			
6	Metrengo Y.	580	
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

GAPITO CEL: 930 111 097

TOTAL S/

Bella Moda
BELLA MODA LINGERIE SAC

Av. 6 de Agosto Nº 1030 - Jesús María - Lima - Lima
Tel: 330-5011 / 433-1120
Sucursal JF América Nº 335 - La Victoria Tel: 673-4630
www.bellamodalingerie.com

R.U.C. 20518643950
BOLETA DE VENTA
001- **Nº 040013**

DÍA MES AÑO
3 06 17

Señor(es): Kenie

Dirección: _____ D.N.I. _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
1m	Algodón blanco		16 =
1m	30/4 ✓		13 =
1.65	Angil blanco		9.90
3	Jeño blanco		2.10
3	Panty ✓		2.10
1m	T/costura		0.40
1	lazo ✓		1.00
1m	Pluma ✓		0.60
1do	acril Helal 8"		2 =
1do	✓ 10" blanco		2.50
1	Hilo blanco		4.00
¡Gracias por su Preferencia!			

REVIVA IMPRESIONES S.A.C.
R.U.C. 20524322359
SERIE: 001 del 37001 al 41000
Nº AUT. SUNAT: 1268759023
F. Aut. 12/10/2016

TOTAL S/: **53.60**

USUARIO

GRUPO FANTASÍA TEXTIL S.A.C.

TELAS IMPORTADAS AL MEJOR PRECIO
VENTA DE TELAS IMPORTADAS: GASAS ESCARCHADAS, ENCAJES LICRADOS, LAME LICRADO, BERNA C/E Y ESCARCHADO, LATEX Y FANTASIA EN GENERAL
AL POR MAYOR Y MENOR - EL MUNDO TEXTIL ES SUYO EN:
Jr. Antonio Bazo Nº 840 - La Victoria - Lima - Lima
Fijo: (01) 732-8449 Cel.: 98113-7653 / 98136-8530 - E-mail: fantasia_textil@hotmail.com

R.U.C. 20556576379
BOLETA DE VENTA
0001- **Nº 005186**

Señor(es): _____ Fecha 10/03/18

Dirección: _____ Doc. Ident.: _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE
2.00	Encaje		20.00
3.00	lazo		24.00
			1
TOTAL S/ 44.00			

BUENO IMPRESORES S.A.C.
R.U.C. 20553388091 Telf.: 387-9585
Serie 0001 del 5001 al 6000
Nº Aut. 13268599023 F.I. 10-01-2018

CANCELADO

USUARIO

TEXTILES "BURGA" S.A.C. VENTAS AL POR MAYOR Y MENOR JERSEY, RIB LICRADO, FULL LICRA, PIQUE 24/1 Y 30/1 FRANELA Y OTROS COLORES DIRECTOS Y REACTIVOS Dom . Fiscal: Jr. Sebastian Barranca N° 1448 - Lima - Lima - La Victoria Telf.: 324 1224 Cel.: 998 306 592 / 910 150 476		R.U.C. 20511794553 BOLETA DE VENTA 001 - Nº 007387			
SEÑORES : KARIM ZORAN LOPEZ ECHEVARRIA D.U.C. : 40323010 DIRECCIÓN : SAN BORJA					
FECHA	PEDIDO	GUIA	CLIENTE	VENDEDOR	CONDICIONES DE PAGO
12 05	2018				CONTADO
CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
030209A		1.00	KS FULL LICRA 30/1 BLANCO	26.00	26.00
SOMOS FABRICANTES CON CALIDAD DE EXPORTACIÓN					
LOLI MOTA ALCIRA DOMINGA R.U.C. 10085886680				TOTAL	
CANCELADA / CANJEADA					

Importaciones Hiraoka

www.hiraoka.com.pe/viewprod.php?id=P000000480&n=Máquina%20de%20Coser

IMPORTACIONES HIRAOKA

EMPRESA PERUANA SIMBOLO DE BUENA CALIDAD Y GARANTIA

Buscar...

Atención al cliente : 311-8200

PRODUCTOS

Audio

TV y Video

Tecnología

Relojes

Telefonía

Fotografía

Línea Blanca

Electrohogar

Belleza

Máquina de Coser

Marca:

Modelo:

Código:

Precio Normal:

Usted ahorra:

Stock :

Janome

3160QDC

074956

S/1399.00

S/ 200

10 Disponibles

Oferta:

S/1,199.00

Nuestros locales

Tarjetas de Crédito

Guía de compras

TABLETS

OFERTAS

OFERNET

COMBOS

Descripción

Ficha Técnica

- Estructura del interior totalmente de metal.
- Pantalla LED y Bobina incorporada.
- Sistema de dientes retráctiles para bordar manos libres y pegar botones.
- Posee 7 corridas de dientes, mejor desplazamiento de las telas.
- Largo regulable en todas las puntadas, hasta 5 mm.
- Ancho regulable en todas las puntadas hasta 7 mm.
- Puntadas para Quilting y Patchwork (dominó, serpiente, media luna, recta especial de patchwork).
- Puntadas decorativas, imitación overlock, lencería, basta invisible, panel de abeja y festón.
- Doble altura del prensatela.

116

Importaciones Hiraoka x KARIM

www.hiraoka.com.pe/viewprod.php?id=P000001972&n=Remalladora

Contáctenos Servicio Técnico Tarjetas de crédito Nuestras Tiendas Quiénes Somos

IMPORTACIONES HIRAOKA S.C.
EMPRESA PERUANA SÍMBOLO DE BUENA CALIDAD Y GARANTÍA

Buscar... Atención al cliente : 311-8200

PRODUCTOS

- Audio
- TV y Video
- Tecnología
- Relojes
- Telefonía
- Fotografía
- Línea Blanca
- Electrohogar
- Belleza

TABLETS

OFERTAS

OFERNET

COMBOS

Remalladora

Marca: Brother

Modelo: 3534DT

Código: 110623

Stock : 5 Disponibles

Precio: S/1,049.00

Nuestros locales

Tarjetas de Crédito

Guía de compras

Descripción **Ficha Técnica**

- Trabaja con 4 hilos y dos hilos
- Puntada diferencial para Licra y Gasa
- Brazo libre, telas tubulares
- Potencia de 67 Watts.
- Cuchilla Retractable
- Enhebrado fácil codificado por colores, remalla con lana

04:35 a. m.
16/07/2018

Calculadora Crédito Efectivo / Consumo

Por favor ingresa los siguientes datos:

Fecha de desembolso	13/05/2018
Día de Pago (1-31)	31
Plazo (en Meses)	60
Moneda	Soles
Seguro de Protección Financiera	Sin SPF
Envío de Estado de Cuenta	Virtual
Tipo Cliente	Clientes Pdl BCP
Rango de Ingreso	Otros
Tasa de Interés Efectiva Anual (En base a 360 días)	22.00%
Ingrese Tasa si seleccionó Tipo de Clientes o Rango de Ingreso "Otros"	22.00%
Tipo de Seguro de Desgravamen	Individual
Tasa mensual de Seguro de Desgravamen	0.090%
Evaluación de Póliza Endosada	0.00
Envío Físico de Estado de Cuenta	SI. 0.00
Modalidad de pago (Cuotas por Año)	12
Ingrese Monto a solicitar	SI. 20,000.00
Intereses por Cambio de Fecha	SI. 200.51
Seguros por Cambio de Fecha	SI. 10.65

No olvides presionar el botón para calcular la cuota

Calcular cuota

Cuota Mensual Total

SI.

551.60

Tasa de Costo Efectivo Anual (en base a 360 días):

23.27%

GLOSARIO

Brallet: son una tendencia que ha surgido de la fusión de un brasiere común y un crop top, es como llevar un top pero adornado con encajes principalmente.

Branding: Branding es la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo.

Collet: Comúnmente se le llama a la liga que sirve para recoger los cabellos de las damas y tienen variedad de modelos desde muy delgados hasta más gruesos y decorativos.

Delivery: es una actividad parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios, fondos o información directo en el lugar de consumo o uso (Al cliente final), en la actualidad es usada trivialmente para referirse a los servicios de entrega a domicilio en casi todos los negocios.

Fastfashion: (moda rápida) se refiere a un fenómeno de producción y consumo masivo que se incrementa a la misma velocidad a la que las tendencias van sufriendo modificaciones.

un modelo de consumo en el que el tiempo de vida de cada prenda es realmente corto. De acuerdo con un estudio realizado por American Apparel y Footwear Associations tan solo en Estados Unidos un consumidor promedio adquiere aproximadamente ocho pares de zapatos y 68 prendas de ropa cada año, dando a cada una un tiempo de vida máximo de tres meses.

Flyers: es un volante de publicidad. Son aquellas publicidades que por lo general las promotoras de algún evento entregan a las personas, clientes potenciales, etc., si un flyer se adjunta a otro soporte, como ser un resumen de cuenta, ese flyer, se convierte en un insert.

Gafete: Es la parte del brasier que sirve para abrochar y mayormente va en la parte de la espalda.

Hantag: Una pequeña etiqueta colgante que se usa en las prendas y contiene información publicitaria y características de la ropa.

KPI: (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso, estos KPI se utilizan en inteligencia de negocios para reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea de acción futura.

Millenials: es aquel tipo de persona que llegó a su etapa adulta después del año 2000, es decir, con el cambio de siglo, y que en conjunto, posee características particulares, tales como por ejemplo: una personalidad de descontento y amor por la tecnología, por otra parte, las edades de los Millennials rondan entre los 15 y 29 años, también son conocidos como los hijos de la generación Baby boom.

Omninialidad: es la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra.

Tapabarba: Es la parte del brasier que va en la base de la copa y sirve para tapar las varillas metálicas semicirculares que le dan forma a la copa.

Unwear: es un sinónimo de ropa interior, mayormente utilizado para denominar la ropa interior masculina.

WACC: de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

Wonderbra: (sujetador maravilloso) es un tipo de sujetador realzador que ganó prominencia mundial en la década de 1990. Aunque el nombre Wonderbra fue registrado en los Estados Unidos en 1935,¹ la marca fue desarrollada en Canadá.