



# **Plan de negocio para la implementación de Closet Pass una empresa de alquiler de ropa y accesorios**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas.

**Maria Pia Valcarcel Cornejo  
Salvatore Gandolfo Schiappa-Pietra**

**Asesor:  
Dr. Jorge Eduardo Arbulú Carrasco**

**Lima, marzo de 2023**

NOMBRE DEL TRABAJO

**Plan de Negocio Closet Pass.docx**

AUTOR

**Salvatore Gandolfo**

RECUENTO DE PALABRAS

**13906 Words**

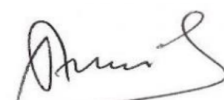
RECUENTO DE CARACTERES

**72810 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**72 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**6.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Dec 19, 2022 5:47 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Dec 19, 2022 5:48 PM GMT-5****● 18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

## Resumen

Closet Pass nace de una necesidad insatisfecha: la carencia de un lugar donde se puedan alquilar prendas de vestir y accesorios para eventos formales, elegantes y/o *cocktails*, tanto para hombres como para mujeres. Actualmente existen locales que alquilan vestidos de fiesta solo para mujeres, y ninguno cuenta con alquiler *online*.

Existe mayor conciencia de los consumidores de ropa sobre el daño que esta industria le ocasiona al medioambiente. Es por ello que hay una tendencia a nivel mundial que se encuentra en crecimiento por la moda ecosostenible, como el consumo de prendas de segunda y/o alquiler de prendas de vestir. Asimismo, muchos clientes consideran que las opciones que existen en el mercado de moda peruano de ropa elegante son poco variadas y con precios altos. Por ese mismo motivo, el alquiler de prendas se ha vuelto una opción económica para muchas personas, sobre todo cuando se trata de vestuario al que se le da poco uso y no resulta razonable realizar una inversión alta para adquirirlo.

Closet Pass ofrece a sus clientes prendas varias de temporada, tanto para hombres como mujeres, para alquilar durante todo el año, tanto en un local físico como *online*. Estas prendas incluyen en el caso del género femenino vestidos largos y cortos de fiesta, abrigos, pantalones y faldas, tops y accesorios como carteras. Para el género masculino hay ternos, blazers, abrigos y corbatas. Se dirige a adolescentes y adultos jóvenes (hombres y mujeres), de 18 a 39 años, de NSE A de Lima Metropolitana. El factor diferencial que distingue a Closet Pass de sus competidores es que no solo se ofrecen vestidos de fiesta sino también otras prendas como "*tops y bottoms*", y, además, algo que aún no existe en el mercado peruano: opciones de alquiler para hombres. El local estará ubicado en San Isidro, cerca de otras marcas de la competencia y de los distritos en los cuales se encuentra nuestro público objetivo. Asimismo, Closet Pass será el pionero en ofrecer su alquiler vía *online*.

Se fijó un público objetivo de acuerdo a la investigación de mercado realizada, y se seleccionaron las prendas y unidades con las que Closet Pass va a contar en el periodo de evaluación del proyecto. Por otro lado, se definieron objetivos estratégicos para las áreas más importantes del negocio como lo son marketing, ventas, operaciones y finanzas.

Por último, se determinó que el periodo de evaluación del proyecto es de cinco años y, luego de un riguroso análisis financiero, se obtuvo que la inversión inicial asciende a S/ 582,222. El 100% será financiado por los socios fundadores de la empresa, Salvatore Gandolfo y Maria Pia Valcárcel con capital propio, con 50% de acciones cada uno. El valor anual neto (VAN) al 10.12% es de S/ 3,924,913, la tasa interna de retorno (TIR) económica es de 167% bajo el escenario esperado con un periodo de recuperó menor a un año (8 meses).



## Abstract

Closet Pass was born from an unsatisfied need: the lack of a place where clothing and accessories can be rented for formal, elegant events and/or cocktails, for both men and women. Currently there are places that rent party dresses only for women, and none of them have online rentals.

There is a greater awareness from clothing consumers about the damage that this industry causes to the environment. That is why there is a global trend that is growing for eco-sustainable fashion, such as the consumption of second-hand clothing and/or clothing rental. Likewise, many clients consider that the options that exist in the Peruvian fashion market for elegant clothing are not very varied and with high prices. For the same reason, clothing rental has become an economical option for many people, especially when it comes to clothing that is rarely used and it is not reasonable to make a high investment to acquire it.

Closet Pass offers its customers a high variety of seasonal garments, for both men and women, to rent throughout the year, both in a physical location and online. These garments include, in the case of the female gender, long and short party dresses, coats, pants and skirts, tops and accessories such as handbags. For the male gender there are suits, blazers, coats, and ties. The target audience are teenagers and young adults (men and women), from 18 to 39 years old, from socioeconomic level A in Metropolitan Lima.

The differentiation factor that distinguishes Closet Pass from its competitors is that they not only offer party dresses but also other garments such as "tops and bottoms", and, in addition, something that does not yet exist in the Peruvian market: rental options for men. The store will be located in San Isidro, close to other competing brands and close to the districts in which our target audience is located. Likewise, Closet Pass will be the pioneer in offering its rental via online.

During the development of this research, various factors of the business environment and the impact that these may have on the company were analyzed, Porter's 5 forces were analyzed, and the main competitors were determined. Likewise, a target audience was set according to the market research carried out, and the garments and units that Closet Pass will have in the project evaluation period were selected. On the other hand, strategic objectives were defined for the most important areas of the business such as marketing, sales, operations, and finance.

It was determined that the evaluation period of the project is five years, and, after a rigorous financial analysis, it was obtained that the initial investment amount is S/ 582,222. 100% will be financed by the founding partners of the company, Salvatore Gandolfo and Maria Pia Valcárcel with their own capital, with 50% shares each. The net annual value (VAN) at 10.12% is S/ 3,924,913, the economic internal rate of return (IRR) is 167% under the expected scenario with a recovery period of less than one year (8 months).



## Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1. Idea de negocio.....	17
1.1. ¿Cómo surge la idea de negocio?.....	17
1.2. Mercado objetivo.....	18
Capítulo 2. Sondeo de mercado.....	19
2.1. Objetivos de la investigación.....	19
2.2. Metodología.....	19
2.2.1. Fuentes secundarias.....	19
2.2.2. Grupos de enfoque.....	19
2.2.3. Entrevistas en profundidad.....	19
2.2.4. Encuestas.....	19
2.3. Resultados por objetivo.....	20
2.4. Estimación de la demanda.....	22
Capítulo 3. Análisis del entorno.....	25
3.1. Político.....	28
3.2. Ambiental.....	28
3.3. Social/demográfico.....	28
3.4. Tecnológico.....	28
3.5. Económico.....	28
3.6. Legal.....	29
Capítulo 4. Análisis industrial.....	31
4.1. Análisis del entorno específico.....	31
4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	31
4.2.1. Amenaza de sustitutos.....	31
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	31
4.2.3. Poder de negociación con los clientes.....	31
4.2.4. Rivalidad con los competidores actuales.....	31
4.2.5. Barreras de entrada de potenciales competidores.....	32
Capítulo 5. Planeamiento estratégico.....	33
5.1. Análisis FODA.....	33
5.2. Visión.....	33
5.3. Misión.....	33
5.4. Valores.....	33
5.5. Objetivos estratégicos.....	34
5.6. Estrategia genérica.....	34
Capítulo 6. Plan de marketing.....	35
6.1. Objetivos de marketing.....	35

6.2. Formulación estratégica .....	35
6.2.1. Estrategia de segmentación.....	35
6.2.2. Posicionamiento .....	36
6.2.3. Estrategia de crecimiento .....	36
6.2.4. Estrategia competitiva .....	36
6.3. Estrategias de la mezcla de marketing .....	37
6.3.1. Productos y servicios .....	37
6.3.2. Precio .....	38
6.3.3. Plaza .....	39
6.3.4. Promoción (estrategia y actividades de promoción) .....	43
Capítulo 7. Plan de operaciones.....	45
7.1. Objetivos de operaciones .....	45
7.2. Estrategias de operaciones.....	46
7.3. Descripción de procesos .....	47
7.4. Planificación de las compras.....	48
7.5. Planificación de inventarios.....	50
7.6. Gastos preoperativos.....	50
Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos.....	51
8.1. Objetivos de Recursos Humanos .....	51
8.2. Estructura organizacional .....	51
8.3. Diseño y descripción de puestos .....	52
8.4. Gestión del personal.....	52
8.4.1. Evaluación del desempeño .....	53
8.4.2. Políticas del personal .....	53
8.4.3. Políticas de retención del personal.....	53
8.4.4. Programas de capacitación e inducción .....	54
8.5. Cultura organizacional .....	54
8.6. Planilla .....	54
Capítulo 9. Plan de finanzas .....	55
9.1. Objetivos de finanzas.....	55
9.2. Datos.....	55
9.3. Supuestos .....	56
9.4. Políticas.....	56
9.5. Punto de equilibrio .....	57
9.6. Estados financieros.....	57
9.7. Evaluación financiera.....	60
Conclusiones .....	63
Recomendaciones .....	65



Lista de referencias ..... 67

Anexos..... 69

Anexo 1 *Presupuesto de marketing 2023* ..... 69

Anexo 2 *Cuadro de inventarios 2023* ..... 70

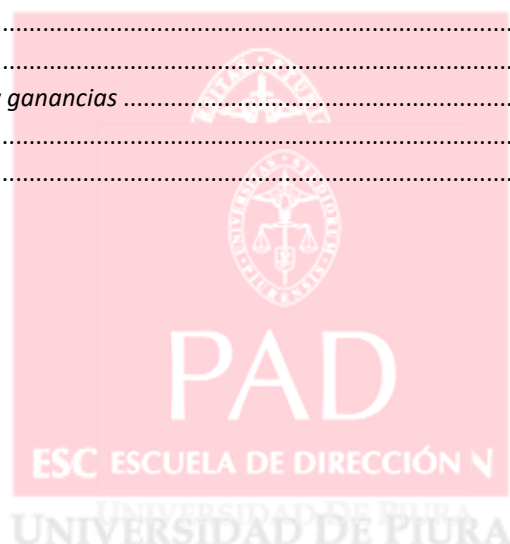
Anexo 3 *Planilla 2023*..... 71





## Lista de tablas

Tabla 1 <i>Ficha técnica de los encuestados</i> .....	20
Tabla 2 <i>Resultados de la investigación de mercado</i> .....	21
Tabla 3 <i>Demanda anual por género</i> .....	23
Tabla 4 <i>Análisis de las fuerzas externas de Closet Pass</i> .....	25
Tabla 5 <i>Objetivos de marketing</i> .....	35
Tabla 6 <i>Estrategia de segmentación</i> .....	35
Tabla 7 <i>Precios finales por alquiler de prenda</i> .....	38
Tabla 8 <i>Objetivos de operaciones</i> .....	45
Tabla 9 <i>Estrategia de operaciones</i> .....	46
Tabla 10 <i>Resumen de gastos preoperativos</i> .....	50
Tabla 11 <i>Objetivos de Recursos Humanos</i> .....	51
Tabla 12 <i>Objetivos financieros</i> .....	55
Tabla 13 <i>Datos de la evaluación financiera</i> .....	55
Tabla 14 <i>Supuestos de la evaluación financiera</i> .....	56
Tabla 15 <i>Políticas de la evaluación financiera</i> .....	57
Tabla 16 <i>Punto de equilibrio</i> .....	57
Tabla 17 <i>Balance general</i> .....	58
Tabla 18 <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> .....	59
Tabla 19 <i>Flujo de caja</i> .....	60
Tabla 20 <i>Resultados</i> .....	61





## Lista de figuras

Figura 1 <i>Demanda mensual de los primeros 12 meses de operaciones</i> .....	23
Figura 2 <i>Análisis FODA</i> .....	33
Figura 3 <i>Logo de la marca en dos versiones</i> .....	37
Figura 4 <i>Formato de etiquetas</i> .....	38
Figura 5 <i>Ubicación del local</i> .....	39
Figura 6 <i>Distribución del local</i> .....	40
Figura 7 <i>Boceto de la página web</i> .....	40
Figura 8 <i>Flujo pre-operativo</i> .....	47
Figura 9 <i>Flujo operativo durante el servicio</i> .....	48
Figura 10 <i>Flujo operativo luego de efectuado el alquiler</i> .....	48
Figura 11 <i>Cronograma de actividades de abastecimiento</i> .....	49
Figura 12 <i>Organigrama Closet Pass</i> .....	52





## Introducción

El presente trabajo de investigación describe el plan de negocios de Closet Pass, una empresa de alquiler de ropa y accesorios, que ofrece una amplia gama de opciones de prendas de vestir de moda para eventos elegantes y formales, tanto para hombres como mujeres, y que atenderá de manera presencial, así como *online*.

En el primer capítulo se presenta la idea de negocio, cómo surge la misma, la necesidad insatisfecha que busca atender, y se define el público objetivo.

En el segundo capítulo se detalla todo lo relacionado al sondeo de mercado, los objetivos, la metodología utilizada, los resultados, que finalmente definen la estimación de la demanda. En base a ello se obtienen las cifras para calcular el número y tipo de prendas a comprar y los inventarios que se deben tener mes a mes en Closet Pass.

En los siguientes capítulos se analizan las variables micro y macro del negocio, como es el análisis del entorno donde se pueden ver las oportunidades y amenazas que representan las distintas variables económicas, políticas, legales, entre otras, para Closet Pass; el análisis industrial donde se determina quiénes son los competidores de la empresa; y el planeamiento estratégico donde se lleva a cabo el análisis FODA y se definen la visión y misión del negocio.

En el sexto capítulo se presenta el plan de marketing, donde se detallan las estrategias del área como precio, plaza, promoción y producto, así como las actividades que se llevarán a cabo en cuanto a promoción y publicidad.

En el séptimo capítulo se describe el plan de operaciones, donde se definen los procesos de Closet Pass desde el planeamiento de compras, importación, experiencia del cliente en tienda, hasta que el producto llega al cliente. Además, se presenta la planificación de compras y de inventarios.

En el octavo capítulo se presenta el plan de recursos humanos comenzando por el organigrama, seguido de la descripción de los puestos y terminando con el detalle de la planilla.

En el noveno capítulo se encuentra toda la evaluación financiera de Closet Pass para los próximos cinco años, presentando los estados financieros como Balance general, Estado de pérdidas y ganancias y Flujo de caja, así como los resultados de rentabilidad.

El trabajo culmina con las conclusiones y recomendaciones del proyecto de idea de negocio de Closet Pass.



## Capítulo 1. Idea de negocio

### 1.1. ¿Cómo surge la idea de negocio?

Actualmente, “la industria de la moda es la segunda mayor contaminante del mundo, después de la industria petrolera” (Charpail, 2022, párr. 13), y el daño ambiental está aumentando a medida que crece la industria.

En la mayoría de los países en los que se producen las prendas de vestir, las aguas residuales tóxicas no tratadas de las fábricas textiles se vierten directamente a los ríos. Estas aguas residuales contienen sustancias tóxicas como plomo, mercurio, arsénico, entre otras. La contaminación también llega al mar y eventualmente se extiende por todo el mundo (Charpail, 2022, párr. 16 y 17).

La industria de la moda es un gran consumidor de agua. Se utiliza una gran cantidad de agua para el proceso de teñido y acabado de toda nuestra ropa. Como referencia, se pueden necesitar hasta 200 toneladas de agua por tonelada de tejido teñido (Charpail, 2022, párr. 23).

A raíz de estos problemas mencionados, es que hoy en día ha tomado mayor importancia la moda sostenible en el mundo. Las marcas de ropa han comenzado a tomar mayor conciencia y a ofrecer productos hechos en base a fibras orgánicas y fibras naturales que no requieran la utilización de productos químicos, y buscan maximizar la eficiencia del agua y la energía siempre que sea posible. Asimismo, los consumidores también valoran las prendas de vestir “*eco-friendly*”, y están migrando de las marcas “*fast fashion*” a “*slow fashion*”, a la compra de prendas de segunda mano, y al alquiler de ropa.

Por otro lado, la crisis política por la que está atravesando nuestro país, está teniendo efectos negativos en la economía. La encuesta realizada por Ipsos Perú sobre la “percepción de desarrollo y situación económica del país reveló que 2 de cada 3 peruanos perciben que el Perú está retrocediendo. Este es el mayor porcentaje registrado en los últimos 31 años” (Saavedra, 2022, párr. 2). Además, “el 52% de los peruanos no cree que la situación económica del país mejorará en los próximos 12 meses” (Saavedra, 2022, párr. 6) y el “porcentaje de la población que espera que su situación económica empeore dentro de doce meses superó el 40%” (Saavedra, 2022, párr. 6). Por ende, el poder adquisitivo de muchas personas ha disminuido, o prefieren gastar menos en épocas de crisis.

A partir de estas tendencias es que nace nuestra idea de negocio: Closet Pass - una empresa de alquiler de ropa y accesorios para eventos formales y *cocktails*. Con ello, buscamos primero, contribuir al futuro de la moda sostenible, potenciar la economía colaborativa y, alquilar la ropa en lugar de que termine sin uso. Lo hacemos ofreciendo a nuestros clientes la opción de alquilar prendas y accesorios que de ser compradas tendrían poco uso, y que muchas veces terminan guardadas en un closet o desechadas por falta de uso. Asimismo, ofrecemos una solución para las personas que no pueden costear estos productos que tienen precios bastante altos, por ejemplo, comprar un vestido

de matrimonio puede costar alrededor de S/ 800; o para las personas que no encuentran gran variedad de vestidos disponibles en el mercado. Les ofrecemos variedad, a un precio cómodo, a la vez que aportan a fomentar la moda sostenible.

En el presente existen varias empresas que ofrecen un servicio similar, pero solo se enfocan en vestidos de fiestas para mujeres. Lo que esta idea de negocio busca es ampliar ese surtido, y, además de vestidos, ofrecer accesorios que completen el “look” como *bijouterie* y carteras, así como prendas de vestir formales para hombres.

## **1.2. Mercado objetivo**

Según los estudios de fuentes secundarias, el público objetivo de nuestro servicio está compuesto por adolescentes y adultos jóvenes (hombres y mujeres), de 18 a 39 años, de NSE A de Lima Metropolitana, quienes requieren de prendas de vestir formales para eventos como fiestas de promoción, matrimonios y/o *cocktails*, y que no puedan pagarla o prefieran alquilarla en lugar de invertir en una compra. Sin embargo, por el tipo de producto, este no excluye a ningún otro grupo de edad, pues toda persona que no quiera invertir en comprar prendas para eventos formales puede buscar nuestro servicio de alquiler.

## Capítulo 2. Sondeo de mercado

### 2.1. Objetivos de la investigación

- Entender los hábitos y perfiles del consumidor objetivo.
- Determinar las características que debe tener el servicio ofrecido.
- Entender el funcionamiento de la industria de alquiler de prendas de vestir formales.
- Determinar el modelo del negocio.

### 2.2. Metodología

Se inició con una investigación exploratoria, la cual permitió realizar un análisis preliminar del mercado en cuestión. Esta recolección de información cualitativa y cuantitativa fue indispensable para terminar de definir el plan de negocios.

#### 2.2.1. Fuentes secundarias

Se consultó principalmente internet, estudios de mercado y páginas web internacionales que ofrecen un servicio similar. De ello se obtuvo información relevante sobre tendencias de consumo, perfiles del cliente, información sobre productos, entre otros. Por ejemplo, un dato a destacar que se encontró fue que “9 de cada 10 *millennials* latinoamericanos tiene presente el impacto ambiental por lo menos en “alguna” de sus decisiones de compra” (“Perú es el país con mayor frecuencia en la compra de productos eco amigables”, 2019, párr. 6).

#### 2.2.2. Grupos de enfoque

Se llevaron a cabo dos grupos de enfoque por cada género. Se realizaron en total cuatro grupos de enfoque, dos de mujeres y dos de hombres. Todo esto fue grabado, y luego analizado a detalle para obtener información sobre gustos y preferencias de los consumidores, sobre sus hábitos de consumo, sobre las tendencias eco amigables y sobre la aceptación del servicio presentado.

#### 2.2.3. Entrevistas en profundidad

Se entrevistaron a expertos en los temas relacionados con Closet Pass. Se realizaron un total de 5 entrevistas, incluyendo a: 3 fundadoras de negocios de alquiler de vestidos para mujeres, 1 propietaria de un negocio de importación y venta de vestidos de fiesta para mujer y 1 colaborador de una empresa de venta de ropa formal para hombres.

#### 2.2.4. Encuestas

Se encuestaron a personas dentro del público objetivo identificado. Por medio de las encuestas se pudo obtener tanto data cuantitativa, así como información cualitativa, como el perfil del consumidor, sus hábitos de consumo, sus gustos y preferencias, y su reacción y opinión ante nuestro servicio. A continuación, en la Tabla 1 mostramos la ficha técnica de los encuestados.

**Tabla 1***Ficha técnica de los encuestados*

FICHA TÉCNICA	
<b>Universo</b>	Hombres de 18 a 39 años del NSE A de Lima Metropolitana
	Mujeres de 18 a 39 años del NSE A de Lima Metropolitana
<b>Técnica</b>	Muestreo no probabilístico por juicio. Las personas fueron prejugadas para encajar con las características del público objetivo.
<b>Muestra</b>	171 personas
<b>Tipo de encuesta</b>	Online
<b>Procesamiento de datos</b>	Se tabuló la información recolectada en una hoja de Excel

Fuente: elaboración propia

**2.3. Resultados por objetivo**

A continuación, en la Tabla 2, se muestran los resultados obtenidos en la investigación de mercado, según los objetivos planteados.

Tabla 2

## Resultados de la investigación de mercado

Objetivos	Conclusiones Mujeres	Conclusiones Hombres
<b>Determinar el rango de edad</b>	Se ha determinado que la edad en la cual se encuentran nuestros potenciales consumidores es entre 20-35 años. Este rango de edad corresponde al "Adulto Joven" según Ipsos Apoyo. Este coincide con la edad en la que los jóvenes empiezan a trabajar y/o al mismo tiempo siguen estudiando, por lo que comienzan a tener ingresos y toman la decisión de compra.	
<b>Determinar el NSE</b>	El NSE al cuál se dirige Closet Pass es A. Esto se ha definido ya que ofrecemos un servicio diferenciado, damos importancia a la calidad, las marcas y la moda, y según las entrevistas, encuestas y <i>focus groups</i> , las personas de estos NSEs estaban dispuestas a pagar los precios propuestos, mientras que los demás comentaron que era "muy caro".	
<b>Frecuencia de eventos formales</b>	Según los grupos de enfoque, las mujeres entre 28 y 35 años tienen aproximadamente 5 matrimonios al año, mientras que las personas menores y mayores a ese rango, tienen 3 o menos matrimonios al año.	Según los grupos de enfoque, los hombres entre 30 y 37 años tienen aproximadamente 4 matrimonios al año, mientras que las personas menores y mayores a ese rango, tienen 3 o menos matrimonios al año.
<b>Frecuencia de uso de prendas formales</b>	68% de las mujeres encuestadas usa prendas de vestir formales más de 3 veces al año.	72% de los hombres encuestados usa prendas de vestir formales más de 3 veces al año. Algunos hombres usan terno semanalmente para el trabajo.
<b>Ocasiones de compra de prendas de vestir formales</b>	El 58% de las mujeres encuestadas compra prendas nuevas cuando se trata de eventos formales, y el 49% la compra para un evento específico. A diferencia de los hombres, el 45% ya ha alquilado antes ropa.	El 98% de los hombres encuestados compra prendas nuevas cuando se trata de eventos formales, y el 56% la compra para un evento específico. Solo el 10% ha alquilado ropa alguna vez.
Objetivos	Conclusiones Mujeres	Conclusiones Hombres
<b>Gasto promedio por ocasión</b>	Las mujeres de NSE A gastan desde US\$ 60 (en ofertas en el extranjero) hasta US\$ 500 en un vestido elegante largo y los compran <i>online</i> de tiendas internacionales, en tiendas boutique en Lima, o de diseñadoras. Otras mujeres entrevistadas compran a menores precios en Gamarra o tiendas por departamento.	Los hombres del NSE A gastan hasta \$1,000 en un terno de calidad. Lo compran en tiendas especializadas como Adolfo Domínguez. Otros hombres entrevistados gastan S/ 400 en un terno en Saga o Ripley.
<b>Determinar limitantes para la compra de prendas de vestir formales</b>	Para las mujeres entrevistadas y encuestadas, la principal limitante es el precio. Consideran que en Lima las opciones "bonitas" son muy caras, y no encuentran opciones de su agrado a precios accesibles. Usan 1, 2 o hasta 3 veces un vestido para matrimonio, por lo que el alquiler es una opción viable para ellas.	Los hombres entrevistados y encuestados consideran que los ternos de calidad que se venden en Lima tienen un precio demasiado alto. Algunos optan por opciones más baratas, pero de calidad baja que pueden encontrar en las departamentales. Algunos se compran un buen terno caro, y lo usan por varios años.
<b>Valoración de tendencias eco amigables</b>	La mayoría de las mujeres de los grupos de enfoque le dan bastante importancia al consumo responsable. Son conscientes que comprar un vestido de matrimonio para usarlo 2 o 3 veces es un gasto innecesario y ese vestido luego termina en el closet sin uso. Están a favor del alquiler por un tema de ahorro y variedad para ellas, pero para colaborar con la moda sostenible.	En los hombres esta tendencia no es tan relevante. Los que se mostraron interesados en alquiler fue más por un tema de precios y variedad que por un consumo responsable.
<b>Medios de comunicación de mayor interés del público objetivo</b>	Combinando la información obtenida de estudios de IPSOS Apoyo y de los grupos de enfoque realizados, el grupo objetivo de Closet Pass preferiría enterarse de este servicio a través de Internet, sobre todo redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok.	
<b>Elección de prendas</b>	Nuestro servicio estará enfocado principalmente en prendas de alquiler de vestidos largos, vestidos cortos y ropa de abrigo formal. En menor cantidad contaremos con pantalones, blusas y accesorios.	Nuestro servicio estará enfocado principalmente en prendas de alquiler de ternos, blazers, abrigos formales y corbatas.
<b>Lugares donde ofrecer el servicio</b>	Tienda física y página web. Las personas entrevistadas comentaron que les gustaría que se ubique en San Isidro o Miraflores ya que la mayoría vive o trabaja en esos distritos.	
<b>Proporción de tallas</b>	De acuerdo a los expertos entrevistados, el ratio de tallas para mujeres Small, Medium y Large es 3:2:1.	De acuerdo a los expertos entrevistados, el ratio de tallas para hombres Small, Medium y Large es 1:3:2.
<b>Proveedores</b>	Los expertos entrevistados nos brindaron datos de proveedores de las prendas que buscamos, asegurándonos la calidad y el cumplimiento.	

Fuente: elaboración propia

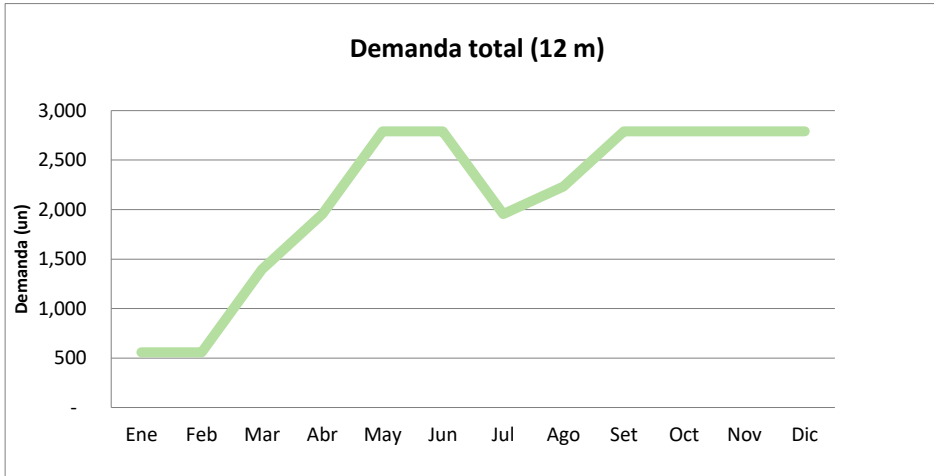
#### 2.4. Estimación de la demanda

Para calcular la demanda de Closset Pass, se utilizó el método del árbol de decisión de compra. A través de este método y tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas por género, se determinaron los siguientes factores indispensables para la decisión de compra:

- a) **% de personas que usan prendas de vestir formales y/o elegantes:** de acuerdo con las encuestas realizadas, alrededor del 92% de las mujeres encuestadas utilizan prendas de vestir formales y/o elegantes, mientras que en el caso de los hombres el porcentaje es ligeramente menor y se encuentra en alrededor de 88%.
- b) **% de personas que alquilaría prendas de vestir formales y/o elegantes:** se explicó el concepto del servicio en las cuentas y se tomó el porcentaje de personas por género que estaría dispuesto a alquilar dichas prendas. Se obtuvo de este análisis que alrededor del 68% de las mujeres entrevistadas alquilaría, mientras que en el caso de los hombres fue alrededor del 36%.
- c) **Precio:** en el caso del precio, se estableció un precio para cada tipo de prenda por género y a través de las encuestas se obtuvo un porcentaje de captación para cada uno de ellos. Se tomó el promedio de la captación por género obteniéndose lo siguiente: aproximadamente 40% de captación en el caso de las mujeres y aproximadamente 26% de captación en el caso de los hombres.
- d) **Tipo de tienda:** a través de la encuesta se determinó el tipo de tienda en la que los usuarios esperan encontrar nuestro servicio (por género), obteniéndose que las mujeres prefieren en un 87% que los productos se encuentren disponibles en tiendas físicas (propias) y *online*. En el caso de los hombres, los resultados son similares obteniéndose que alrededor del 91% prefiere que se encuentren disponibles en tiendas físicas (propias) y *online*.

Además de los factores que se mencionan, se tomaron en consideración variables como calidad, variedad, servicios de entalle y basta, medios de pago, entrega y cobertura, diseños e higiene. En base al producto y ponderación de todos estos factores, se obtuvo un porcentaje de captación de alrededor de 74% para las mujeres y 75% para los hombres.

Una vez obtenido el porcentaje de captación por género de cliente, considerando un nivel de confianza del 95% y asumiendo 3 unidades anuales, de acuerdo con el promedio obtenido en las respectivas encuestas realizadas, la demanda anual para este grupo objetivo sería de 59,463 unidades de prendas de vestir formales y/o elegantes en el primer año fiscal de operaciones.

**Figura 1***Demanda mensual de los primeros 12 meses de operaciones*

Fuente: elaboración propia

Dado que el servicio de alquiler de prendas de vestir elegantes y/o formales se va a dividir por género, decidimos elaborar la siguiente Tabla 3, con el número de prendas que se estiman serían demandadas por género.

**Tabla 3***Demanda anual por género*

	Prenda	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total 2023
MUJER	Vestidos largos	192	192	480	671	938	769	538	615	769	769	769	959	7,659
	Vestidos cortos	88	88	219	307	396	335	235	268	335	335	335	438	3,378
	Ropa de abrigo	0	0	0	0	104	425	298	340	425	425	425	0	2,443
	Accesorios	67	67	167	234	292	270	189	216	270	270	270	334	2,643
	Bottoms	38	38	94	131	188	155	109	124	155	155	155	188	1,530
	Tops	33	33	83	117	167	131	92	105	131	131	131	167	1,320
<b>TOTAL</b>		<b>417</b>	<b>417</b>	<b>1,043</b>	<b>1,460</b>	<b>2,085</b>	<b>2,085</b>	<b>1,460</b>	<b>1,668</b>	<b>2,085</b>	<b>2,085</b>	<b>2,085</b>	<b>2,085</b>	<b>18,974</b>
HOMBRE	Ternos	78	78	194	272	374	332	218	249	312	312	312	388	3,118
	Blazers	44	44	109	153	212	198	123	140	175	175	175	219	1,766
	Ropa de abrigo	0	0	0	0	35	92	65	74	93	93	93	0	545
	Corbatas	20	20	49	69	85	85	54	61	77	77	77	99	771
<b>TOTAL</b>		<b>141</b>	<b>141</b>	<b>353</b>	<b>494</b>	<b>706</b>	<b>706</b>	<b>494</b>	<b>564</b>	<b>706</b>	<b>706</b>	<b>706</b>	<b>706</b>	<b>6,421</b>
<b>TOTAL</b>		<b>558</b>	<b>558</b>	<b>1,395</b>	<b>1,953</b>	<b>2,791</b>	<b>2,791</b>	<b>1,953</b>	<b>2,233</b>	<b>2,791</b>	<b>2,791</b>	<b>2,791</b>	<b>2,791</b>	<b>25,395</b>

Fuente: elaboración propia



### Capítulo 3. Análisis del entorno

A continuación, en la Tabla 4, presentamos el análisis de las fuerzas externas de Closet Pass, el cuál ha sido elaborado mediante un profundo estudio determinando las oportunidades y amenazas, y cómo éstas tienen un impacto en nuestra empresa. Es así como se ha llegado a la conclusión de que existe un entorno FAVORABLE para el desarrollo de esta idea de negocio.

**Tabla 4**

*Análisis de las fuerzas externas de Closet Pass*

	Evento	Tendencia	Efecto en mi empresa	Competencia	O/A
Político	Aumento del sueldo mínimo a S/ 1,025 (“Gobierno aumentó el sueldo mínimo a S/ 1 025”, 2022).	Medida beneficiosa a cerca de un millón y medio de trabajadores quienes representan un 30% de la planilla privada. Esto representa un aumento de costos laborales en el sector textil en Perú.	Puede encarecer los costos finales de los productos de empresas textiles peruanas, lo cual se refleja en el precio, por lo que los clientes pueden tender a considerar opciones menos costosas como alquiler de ropa.	Impacto negativo en todos los competidores que produzcan o compren localmente piezas textiles.	O
	Incertidumbre generada por la crisis política.	Tendencia al ahorro de la población.	Menor gasto en productos no básicos, como lo es la moda.	Impacto negativo en todos los competidores vinculados a la industria de la moda.	A
Ambiental	Industria textil es la segunda más contaminante en el mundo (“El costo ambiental de estar a la moda”, 2019).	Tendencia a migrar a opciones de moda sostenibles.	Representa una ventaja ya que nuestra propuesta es consciente y más respetuosa con el medio ambiente.	Impacto negativo en los competidores <i>fast fashion</i> , o que no siguen conceptos de moda sostenible.	O
	“Industria de la moda es responsable del 10% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero” (Soto, 2020).				O
	“Firma del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2022 – 2026” (“El Perú firma un nuevo marco de cooperación con Naciones Unidas”, 2021).	Mayor conciencia en el país en temas de sostenibilidad.	Representa una ventaja ya que nuestra propuesta es consciente y más respetuosa con el medio ambiente.	Impacto negativo en los competidores <i>fast fashion</i> , o que no siguen conceptos de moda sostenible.	O

	Evento	Tendencia	Efecto en mi empresa	Competencia	O/A
Socio cultural / demográfico	Crecimiento de la población en 1.7% en el 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).	Mayor población es igual a mayor consumo.	El número de clientes que buscan opciones de moda crece.	Impacto positivo para la competencia al tener mayor número de clientes.	O
	Crecimiento del % de la población de 25 a 44 años (INEI, 2020).	Mayor número de personas con independencia económica, y cuyas edades son la base de los consumidores de moda.	Más personas del grupo objetivo de nuestra empresa, lo que representa un mayor número de clientes.	Impacto positivo para la competencia al tener mayor número de clientes.	O
	Tendencia hacia la moda sostenible en el Perú (¡Moda sostenible! Crece tendencia hacia la moda sostenible en el país, 2021).	Las personas están tomando mayor conciencia y migrando a opciones de moda sostenible.	Es una ventaja sobre nuestros competidores ya que nuestra propuesta es de moda sostenible.	Impacto negativo en los competidores <i>fast fashion</i> , o que no siguen conceptos de moda sostenible.	O
	Consumo en centros comerciales y departamentales.	“El 85% del total de las prendas de vestir se compran en centros comerciales y tiendas departamentales” (Gonzalez, 2018, párr. 2).	Nuestro servicio de alquiler será en un local fuera de centros comerciales y por web, por lo que los hábitos de consumo no nos favorecen.	Impacto positivo para las departamentales, tiendas de moda y <i>fast fashion</i> , que en su mayoría se encuentran en centros comerciales.	A
	Tendencia de consumo <i>ecofriendly</i> de <i>millennials</i>	“El 61% de ‘ <i>millennials</i> ’ está dispuesto a pagar más por productos sostenibles” (Arbulu, 2020).	Es una ventaja sobre nuestros competidores ya que nuestra propuesta es de moda sostenible.	Impacto negativo en los competidores <i>fast fashion</i> , o que no siguen conceptos de moda sostenible.	O
Económico	Al cierre de setiembre 2022, la tasa de desempleo en Perú se sitúa en 7.7%, volviendo al nivel prepandemia (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], s. f.).	Hay más personas generando ingresos que se traslada en un aumento en el consumo.	Ventaja ya que al tener más ingresos los consumidores podrán adquirir más bienes, y considerar el alquiler en caso de necesitarlo ya que es menos costoso.	Impacto positivo en los competidores que comercializan ropa.	O

	<p>“El costo de vida ha subido mucho para ocho de cada diez peruanos” (Rojas, 2022).</p>	<p>Esto significa que las personas están comprando productos más económicos, o dejan de adquirir algunos de ellos, los compran en menor cantidad.</p>	<p>Es una ventaja ya que las personas al tener menor poder adquisitivo no priorizarán la compra de ropa, pero podrían considerar el alquiler en caso de necesitarlo ya que es menos costoso.</p>	<p>Impacto negativo en los competidores que comercializan ropa ya que no es un producto básico, por lo que no es prioridad para quienes perciben menos ingresos que antes.</p>	O
	<p>“Inflación en Lima a octubre cierra en 8,3%” (Villar, 2022).</p>	<p>Existe una tendencia al alza de los precios productos que se comercializan en el país.</p>	<p>Es una ventaja ya que el alquiler de ropa es menos costoso que la compra.</p>	<p>Impacto negativo en los competidores que comercializan ropa ya que sus precios tienen que subir por el alza del precio materiales, tipo de cambio, etc.</p>	O
Tecnológico	<p>El 52% de los peruanos ya compra de manera <i>online</i> y al menos 1 de cada 5 lo hace una vez a la semana (“El 52% de los peruanos ya compra de manera <i>online</i>, según estudio”, 2022).</p>	<p>Gracias a la pandemia, muchas personas migraron al consumo por <i>e-commerce</i>.</p>	<p>Es una oportunidad ya que nuestro alquiler no solo será presencial, sino también a través de una plataforma <i>online</i>.</p>	<p>Impacto positivo para los competidores que cuentan con un <i>e-commerce</i>.</p>	O
	<p>A junio 2022, se contabilizaron 3,17 millones de conexiones, lo que representó un avance de 5,21% respecto a junio del año previo (“Osiptel: Conexiones a internet fijo aumentaron 5,21% en junio del 2022”, 2022).</p>	<p>Hoy en día un mayor número de personas tiene la posibilidad de conectarse a Internet.</p>			O
Legal	<p>El Perú registra un 30% más de carga burocrática que el promedio de los países de la OCDE (“SNI: Perú es el país más afectado por la burocracia en la Alianza del Pacífico y el TPP”, 2016).</p>	<p>Es el principal obstáculo para hacer negocios en el Perú.</p>	<p>Es una amenaza ya que somos un negocio nuevo y la burocracia podría demorar el inicio de operaciones.</p>	<p>No afecta a los competidores ya instalados.</p>	A

Fuente: elaboración propia

### 3.1. Político

Si bien la crisis política parece no inclinarse a nuestro favor, nuestro público objetivo pertenece al NSE A de Lima Metropolitana, quienes, ante cualquier trance de la economía o la política, es la que menos afectada se ve al tener un mayor poder adquisitivo. Prueba de ello es que con la pandemia solo al 6% de los más ricos perdió su empleo, según un estudio elaborado por la Asociación Escucha al Perú y la agencia Pacific Edelman Affiliate (“Cuarentena afectó al 6% de los más ricos, mientras que el 75% de limeños más pobres perdió su empleo”, 2020). Por otro lado, el aumento del sueldo mínimo afectaría los costos de la industria textil, lo cual se vería trasladado a los precios finales al consumidor. Por ende, se puede afirmar que la variable política es neutral.

### 3.2. Ambiental

El factor ambiental es la principal oportunidad para nuestro negocio ya que ofrece una solución ante la problemática de que la industria de la moda es la segunda más contaminante en el mundo, lo que contribuye a la contaminación general que existe en el planeta. La industria de la moda, sobre todo la de *fast fashion*, es una amenaza para el planeta, lo cual es muy favorable para nuestra propuesta de negocio.

### 3.3. Social/demográfico

Desde nuestra percepción la variable social/demográfico es muy favorable para Closet Pass. Esto debido a que las tendencias de consumo están migrando a productos de moda sostenible, sobre todo en el caso de *millennials* que son parte de nuestro público objetivo. Esto debido a que se está generando tanto en el mundo como en Perú, mayor conciencia sobre la contaminación, y muchas personas prefieren pagar más por productos sostenibles. Esta variable es de alto impacto para el desarrollo de nuestra idea de negocio pues es vital para la generación de nuevas tendencias de consumo y hábitos en la moda.

### 3.4. Tecnológico

El análisis nos permitió concluir que el factor tecnológico es muy favorable para el desarrollo de nuestro producto pues nos permite ofrecer un servicio a través de un *e-commerce* y así llegar a un mayor público del que llegaríamos solo con un local. Gracias al mayor número de conexiones podemos apoyarnos en internet como un fuerte canal de ventas.

### 3.5. Económico

La crisis política sumada a los factores económicos mundiales, están afectando negativamente nuestra economía. A ello se le suma la inflación por la que estamos atravesando lo que se refleja en precios más altos para el consumidor. Esto es favorable para Closet Pass, ya que los consumidores tendrán un menor poder adquisitivo, por lo que productos no básicos como prendas de vestir de moda, no serán una prioridad. Sin embargo, de necesitarlos, el alquiler es una opción menos costosa y más cómoda para los bolsillos de nuestros potenciales clientes.

### 3.6. Legal

Si bien la burocracia en nuestro país siempre es un obstáculo para crear empresas, es un proceso por el que todos los emprendedores tienen que pasar así que están en las mismas condiciones. Por ello consideramos que es una variable neutral.





## Capítulo 4. Análisis industrial

### 4.1. Análisis del entorno específico

Se realizó un análisis de la industria detallado y a partir de ello se han obtenido las siguientes conclusiones. Estas se han elaborado a partir de la determinación de la competencia utilizando el análisis del entorno específico y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

### 4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

#### 4.2.1. Amenaza de sustitutos

Los sustitutos están compuestos por todas las empresas de alquiler de vestidos para mujeres, los cuales pueden reemplazar nuestros servicios en caso nuestro público objetivo no desee incorporar prendas adicionales o accesorios. Estos productos sustitutos compiten con los nuestros en las redes sociales y páginas web, pero no en puntos de venta físicos ya que la venta es realizada en su totalidad de manera virtual o eventualmente en un local exclusivo para el alquiler de las prendas y accesorios. El costo de cambio para el consumidor es medio, ya que actualmente en el mercado no existe un producto como este. En adición, el rango de precios de los sustitutos es bastante amplio y por tanto no hay una diferencia considerable entre el servicio propuesto y los sustitutos.

Se puede considerar un sustituto también a todas las empresas de venta de ropa nueva ya que por un precio mayor el cliente puede adquirir una prenda o accesorio de marca y prescindir de Closet Pass.

#### 4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El número de proveedores es elevado debido a la cantidad de prendas y accesorios que se pretenden ofrecer y la cantidad de marcas que hay en el mercado. Los proveedores tendrán un poder de negociación alto debido a que nosotros seríamos un consumidor adicional de sus productos, y al ser productos exclusivos no se podrían obtener descuentos por la compra de varias prendas. En muchos casos los proveedores no tendrían por qué saber el uso final de sus prendas.

#### 4.2.3. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que Closet Pass ofrecería una amplia gama de accesorios y prendas de vestir a los usuarios finales con tarifas de alquiler muy por debajo del precio original de compra de dichos productos. Es decir, el cliente tendría que invertir mucho más en comprarse la prenda nueva que en alquilar el producto por lo que el costo oportunidad de no adquirir el servicio de alquiler comparado con la compra de una prenda nueva es bastante alto.

#### 4.2.4. Rivalidad con los competidores actuales

En el segmento al que Closet Pass estaría ingresando la competencia estaría dividida en:

- Tiendas de ropa y accesorios de calidad de diseñador (fabricación local o importada).
- Tiendas de alquiler de vestidos formales.

La competencia directa sería con las tiendas de alquiler de vestidos formales que ya existen en el Perú, pero que actualmente no ofrecen un servicio integral y que solo abarcan una única prenda para mujeres. En el caso de Closet Pass estaríamos ofreciendo el servicio de alquiler de prendas y accesorios de vestir formales tanto para mujeres como para hombres.

#### **4.2.5. Barreras de entrada de potenciales competidores**

Las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas ya que es un servicio nuevo en el segmento y población al que Closet Pass está apuntando; sin embargo, requiere de un alto conocimiento de moda para el suministro correcto de la prendas y accesorios de vestir formales, así como de la cercanía con el público objetivo para ofrecer los productos y que estos se encuentren a su alcance para las diversas ocasiones en las cuales el usuario los demanda. Así mismo, el modelo de negocio requiere de inversión en distribución, tienda física, personal administrativo, de ventas y compras con un alto conocimiento de las tendencias de mercado para así asegurar la rotación de las prendas.



## Capítulo 5. Planeamiento estratégico

### 5.1. Análisis FODA

Se presenta en la Figura 2, el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la presente propuesta.

**Figura 2**

*Análisis FODA*

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia en diferentes redes sociales.</li><li>• Impacto positivo en el medio ambiente (eco-amigable).</li><li>• Menor inversión que la compra de una prenda o artículo nuevo.</li><li>• Mayor eficiencia precio de compra sobre vida útil (ejemplo: vestido para una ocasión en específico).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad para transmitir el modelo de negocio al consumidor (mercado peruano reacio al cambio).</li><li>• Mantener nivel de inventarios y capacidad de entregar los productos rápidamente (desafíos logísticos).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capturar una porción del mercado de compra de ropa y artículos en los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.</li><li>• Brindar la oportunidad de portar una prenda en una ocasión específica sin la necesidad de comprarla.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporación de suscripciones mensuales de alquiler de prendas por parte de los productores (ejemplo: Banana Republic lo viene realizando en EE.UU.).</li><li>• Baja aceptación por parte de los niveles socioeconómicos altos de Lima Metropolitana.</li></ul>

Fuente: elaboración propia

### 5.2. Visión

La visión de Closet Pass es ser una empresa líder en el mercado de comercialización de prendas de segundo uso para jóvenes y adultos de los niveles socioeconómicos A y B.

### 5.3. Misión

Transformar el mercado de compra y venta de ropa y artículos generando experiencias en nuestros consumidores sin la necesidad de adquirir una prenda costosa para una ocasión específica. Buscamos a través de este modelo aportar a la economía circular y reducir los desperdicios y emisiones de carbono generadas a través de la cadena de abastecimiento y producción de prendas y artículos a nivel mundial.

### 5.4. Valores

A través de Closet Pass buscamos impartir los siguientes valores en el personal y la forma en que se trabajará:

- a) Agilidad y Flexibilidad: a través de la optimización de la cadena de suministro buscamos responder a las necesidades de la demanda para así atender a nuestros consumidores con la variedad, cantidad y calidad de productos en el momento que lo requieran.

- b) Compromiso: tenemos un compromiso con Closet Pass y por ende todos los involucrados apuntan en una sola dirección.
- c) Liderazgo: buscamos ser una empresa con líderes que sean apasionados en todo lo que hacemos. Somos emprendedores y por tanto buscamos el éxito del proyecto a través del trabajo arduo y la perseverancia.
- d) Calidad: buscamos brindar productos de la más alta calidad a nuestros consumidores y al mismo tiempo brindar una agradable experiencia con planes customizados a las necesidades de estos.

### **5.5. Objetivos estratégicos**

Closet Pass busca desarrollar una idea de negocio sobre la base de los siguientes tres objetivos estratégicos:

- a) Eficiencia: buscamos generar una cultura de eficiencia en la organización para optimizar todos los niveles de la cadena de valor, así como para responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros consumidores. Closet Pass ve la eficiencia también como una forma de reducir los desperdicios y contribuir a un mundo sostenible.
- b) Crecimiento: Como emprendedores buscamos generar alto impacto en los consumidores a través de un modelo disruptivo, acompañado del esfuerzo y búsqueda constante de la calidad total. En una primera etapa buscamos captar una parte importante del mercado de compra y alquiler de ropa y artículos para los niveles socio económicos A y B de la Lima Metropolitana, eventualmente captando mercado en las provincias más importantes del país dependiendo de la aceptación del modelo de negocio en otros niveles socio económicos.
- c) Innovación: Consideremos que la innovación es el pilar para que nuestra propuesta de valor tome el camino correcto y sea de utilidad para nuestros clientes, a través de la innovación podemos lograr los objetivos estratégicos previamente mencionados: eficiencia y crecimiento.

### **5.6. Estrategia genérica**

Closet Pass, al ser una idea de negocio totalmente innovadora y disruptiva en el mercado peruano, por naturaleza busca crecer sobre la base de la diferenciación del resto de competidores directos e indirectos.

## Capítulo 6. Plan de marketing

### 6.1. Objetivos de marketing

A continuación, en la Tabla 5, se detallan los objetivos de marketing planteado para el negocio.

**Tabla 5**

#### Objetivos de marketing

Objetivos de Marketing	Herramientas de medición	Indicador	CP		MP		LP
			2023	2024	2025	2026	2027
Aumentar las ventas	Estado de resultados	Ventas en miles de soles		20%	15%	15%	10%
Posicionarse como la primera opción de alquiler de ropa en Lima	Encuestas	Número de clientes que nos consideran como su primera opción de alquiler de ropa / total de encuestados	30%	40%	50%	55%	60%
Aumentar participación de mercado	Ipsos Apoyo	Ventas totales de Closet Pass / Ventas totales de los competidores	30%	40%	50%	55%	60%
Extensión de línea	-	Número de nuevas líneas (ej. Jeans, blusas, etc)		1	1	2	
Aumentar recordación de marca entre el público objetivo	Encuestas	Número de clientes que conocen la Closet Pass / # de personas encuestadas	30%	40%	50%	55%	60%
Aumentar el "Top of Mind"	Encuestas	Número de clientes que tenga a Closet Pass como top of mind / Total de encuestados	30%	40%	50%	55%	60%
Efectividad de la promoción	Registro de ventas	Ventas durante el periodo de promoción/ Ventas del periodo anterior	15%	15%	17%	20%	20%

Fuente: elaboración propia

### 6.2. Formulación estratégica

#### 6.2.1. Estrategia de segmentación

A continuación, en la Tabla 6, se presenta la estrategia de segmentación de acuerdo a las variables seleccionadas.

**Tabla 6**

#### Estrategia de segmentación

Variable	Perfil del cliente	
Geográfica	Región	Adulto Joven NSE A de Lima Metropolitana
	Total habitantes al 2019	198,197
	Zona	Urbana
Demográfico	Edad	18 a 39 años
	Sexo	Femenino y Masculino
	Ocupación	Estudiantes y/o trabajadores
	NSE	A
	Nivel de ingreso	Adulto Joven NSE A: Desde S/. 2,674.
Psicográfico	Estilo de vida	Personas ocupadas, con poco tiempo para comprar ropa para eventos elegantes, que tienen una vida social activa, que buscan alternativas ecoamigables para el consumo de ropa, y que no quieran gastar en adquirir prendas a las que le van a dar poco uso.
	Clase social	Alta
Conductual	Beneficios deseados	Buscan una opción ecoamigable con el medio ambiente, quieren evitar gastos innecesarios.
	Frecuencia de uso	Ocasional, para eventos especiales.

Fuente: elaboración propia

### **6.2.2. Posicionamiento**

Nuestro público objetivo son jóvenes y adultos jóvenes de 18 a 39 años de NSE A. La estrategia que se usará es de posicionamiento basado en las características del servicio que ofrecemos. Esto se da porque en este grupo se ha encontrado una demanda insatisfecha de opciones de consumo saludable con el medio ambiente de prendas de vestir. Estas personas son conscientes de la contaminación de la industria textil, sobre todo la de *“fast fashion”* y prefieren optar por alternativas que no aporten al consumo, sino más bien que lo eviten, como compra de prendas de segunda mano o alquiler. Además, consideran que en Lima existen pocas tiendas que vendan prendas de vestir para eventos elegantes, que son ocasionales, a precios accesibles, y ya que este tipo de vestuario se usa poco y en pocas ocasiones, prefieren evitar un gasto grande e innecesario, y alquilar.

Como ya se ha mencionado, debido a la onda de consumo eco amigable que existe actualmente en el mundo y en el Perú, este grupo objetivo no está satisfecho con la opción de comprar prendas caras a las que le dan poco uso, ni con la poca variedad de opciones que existen en el país. Por ende, lo que Closet Pass busca destacar son sus atributos de practicidad, eco amigable y ahorro.

### **6.2.3. Estrategia de crecimiento**

Consideramos que, dentro de la clasificación de las estrategias de crecimiento, la que mejor se adapta a esta es la de *“Desarrollo de Mercado”*. Esta decisión se tomó en base a que somos una alternativa nueva en un mercado ya existente, sin embargo, las opciones que existen hoy en día solo se enfocan en vestidos para matrimonios para mujeres, no existen opciones para hombres ni que incluyan otras prendas de vestir.

El objetivo de esta estrategia es aumentar la participación de mercado del servicio de alquiler que ofrece Closet Pass. Lo que se busca lograr es que los clientes actuales alquilen más prendas, ganando clientes de los competidores y captando clientes potenciales.

Desde nuestra percepción, Closet Pass satisface una necesidad distinta a la de otros competidores, ya que como hemos mencionamos, no solo nos enfocan en el género femenino, sino también en el masculino, y además ofreceremos todo tipo de prendas de vestir para eventos formales, ya sean matrimonios, *cocktails*, entre otros. Creemos que esto es un diferencial ya que las otras alternativas del mercado solo se han especializado en vestidos de bodas. Además, contaremos con una página web donde nuestros clientes podrán ver todas las opciones que tenemos en alquiler, y podrán elegir las prendas sin necesidad de ir a un local a probárselas, algo que ninguno de nuestros competidores tiene.

### **6.2.4. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva por aplicar es la de diferenciación ya que creamos un servicio único, que aún no existe en el país. Nos diferenciamos de los demás competidores en varios aspectos. Primero, las marcas ya existentes solo se enfocan en mujeres y en vestidos para bodas. Closet Pass

también atenderá al público masculino, y, además, ofreceremos prendas en alquiler como sacos y abrigos elegantes, accesorios como carteras, entre otros, para todo aquel que necesite un *look* completo para un evento formal.

Por otro lado, nos diferenciaremos también en la forma de ofrecer el servicio. Nuestros competidores solo atienden con citas en un local, mientras que Closet Pass, además de contar con un local físico, tendrá una página web donde se podrán ver todas las prendas disponibles para alquilar, el precio de alquiler, las tallas, y nuestros clientes podrán alquilarlas con un solo *click*. Esto también permitirá a nuestros potenciales consumidores ver las opciones que tenemos, y así animarse a ir al local si es que se quieren probar algo.

### 6.3. Estrategias de la mezcla de marketing

#### 6.3.1. Productos y servicios

El servicio ofrecido es el de alquiler de ropa y accesorios para eventos formales. Contaremos con vestidos largos y cortos, faldas, pantalones, blusas, sacos y abrigos, y accesorios para mujeres. Para hombres contaremos con pantalones, blazers, ternos y corbatas. Todas estas prendas se encontrarán en diferentes tallas y colores.

Se escogió la marca Closet Pass, ya que en español quiere decir “pase para el armario”. Eso representa nuestro servicio ya que nuestros clientes al entrar a nuestro local o nuestra página web, será como entrar a un closet con diversas prendas para escoger, para todos los gustos, tallas y ocasiones.

A continuación, en la Figura 3, se presenta el logo de la marca, en 2 versiones de colores diferentes.

**Figura 3**

*Logo de la marca en dos versiones*



Fuente: elaboración propia

Para las etiquetas se utilizará el formato que se presenta en la Figura 4.

**Figura 4***Formato de etiquetas*

Fuente: elaboración propia

**6.3.2. Precio**

Los precios de alquiler fueron determinados considerando los siguientes factores:

- Aprobación recibida en las encuestas por los rangos de precios propuestos.
- Costos unitarios de las prendas.
- Análisis de los precios de nuestros competidores.

A continuación, en la Tabla 7, se detallan los precios finales de alquiler por prenda, en dólares americanos, ya que en esa moneda cobra nuestra competencia y será más fácil para nuestros clientes comparar y darse cuenta de que nuestros precios son más competitivos.

**Tabla 7***Precios finales por alquiler de prenda*

		Precio de alquiler
MUJER	Vestidos largos	\$ 70.00
	Vestidos cortos	\$ 50.00
	Ropa de abrigo	\$ 30.00
	Accesorios	\$ 20.00
	Bottoms	\$ 15.00
	Tops	\$ 15.00
HOMBRE	Ternos	\$ 70.00
	Blazers	\$ 35.00
	Ropa de abrigo	\$ 40.00
	Corbatas	\$ 20.00

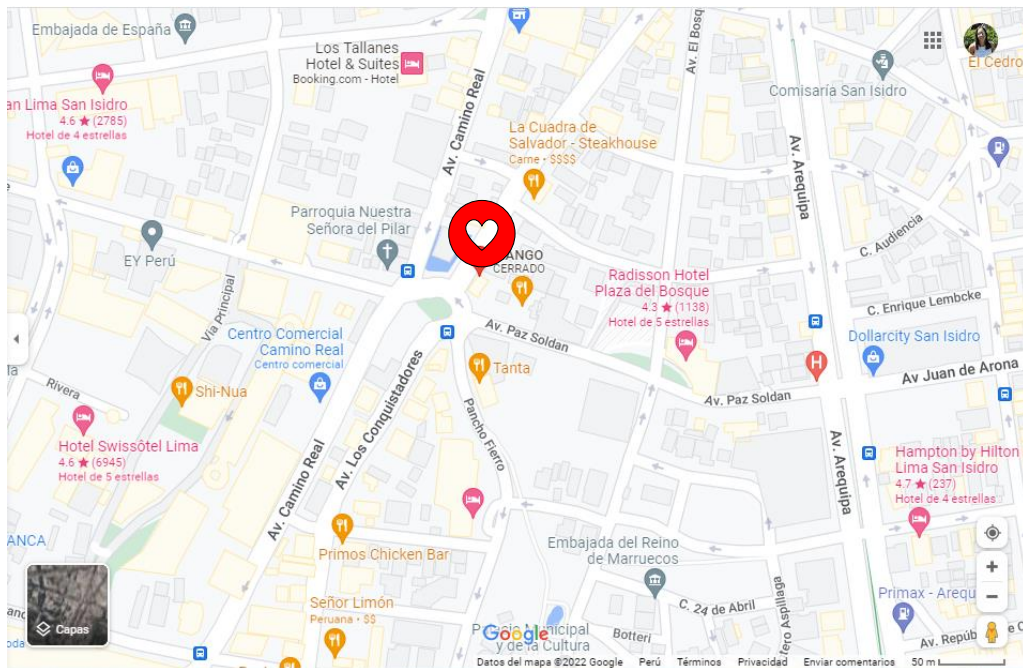
Fuente: elaboración propia

### 6.3.3. Plaza

Closet Pass tendrá un local físico alquilado ubicado en la Av. Conquistadores en San Isidro, como se muestra en la Figura 5, que es una zona concurrida por nuestro público objetivo, y, además, tenemos conocimiento que algunos de nuestros competidores también se ubican allí. De esta manera, las personas que quieran probarse las prendas antes de alquilarlas podrán hacerlo, y además, contaremos con el servicio de “basta” incluido en el precio final, que solo se podrá realizar en el local físico.

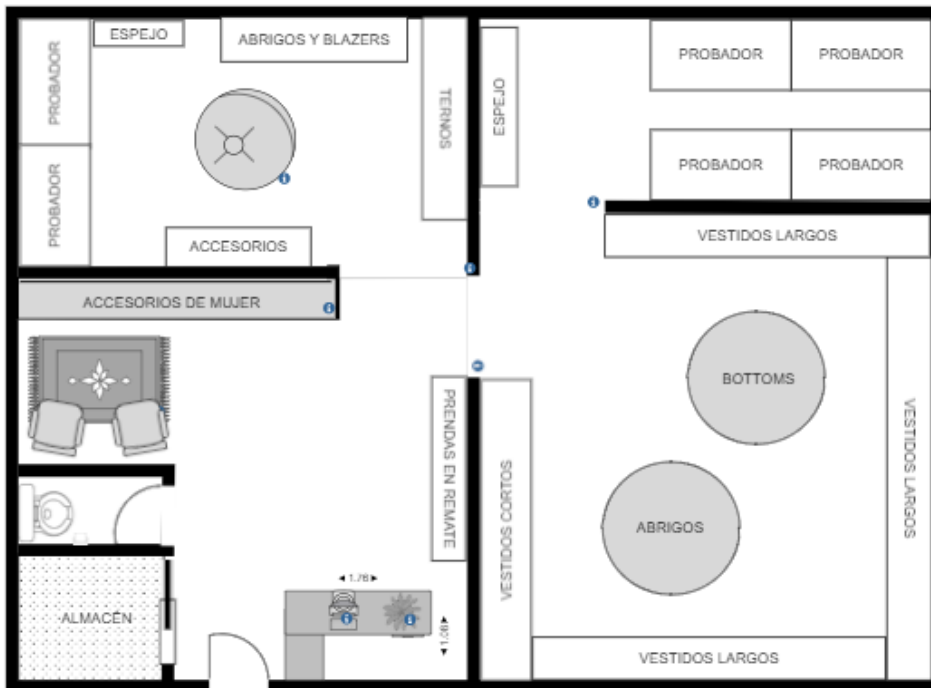
**Figura 5**

*Ubicación del local*



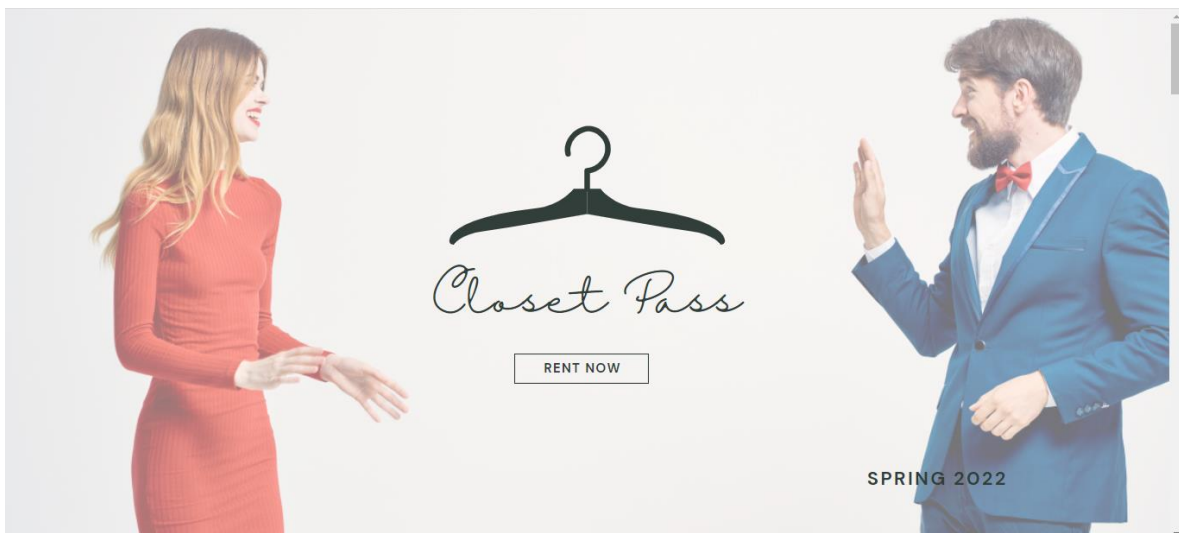
Fuente: Google (s. f.)

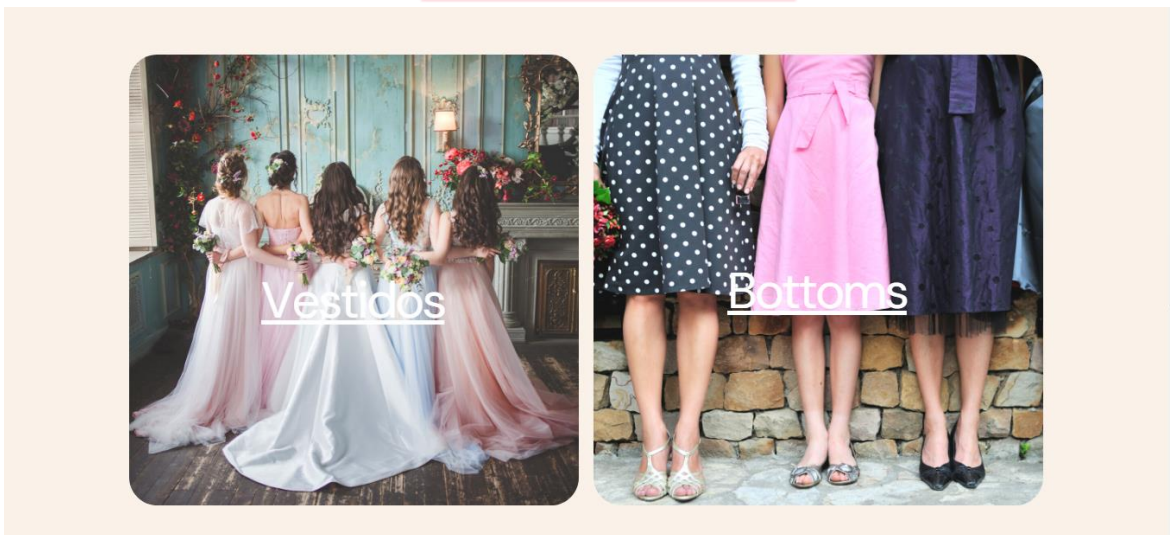
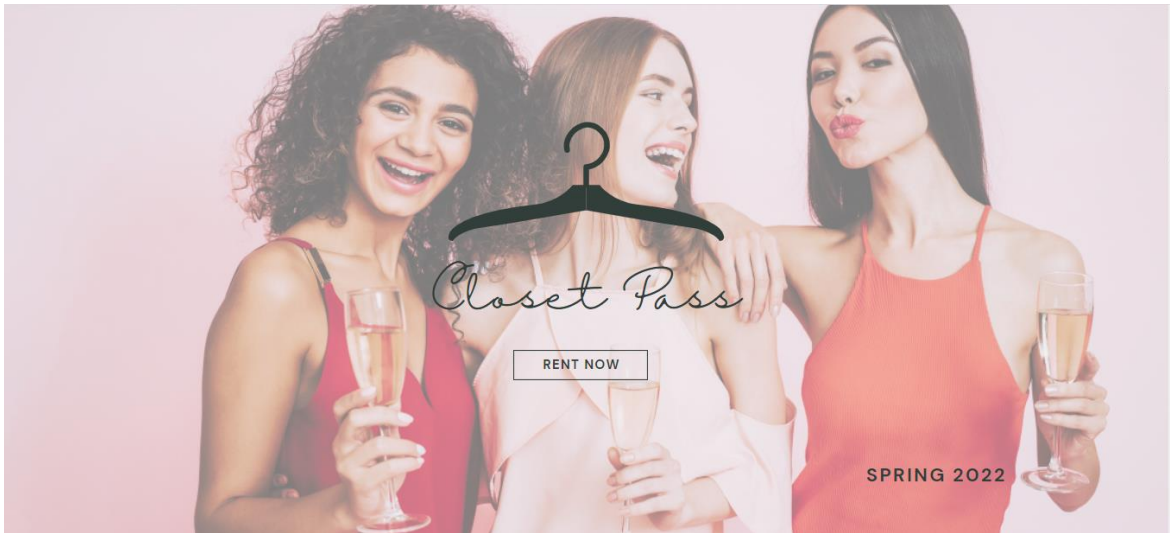
La distribución del local será como se muestra en la Figura 6, contando con una zona de recepción y pago donde estratégicamente se colocarán los vestidos de remate al costado del lugar de pago, una zona de accesorios y descanso para que esperen los acompañantes, una zona para hombres con probadores, y una zona para mujeres con probadores. El edificio cuenta con baños para los locales comerciales en cada piso, dos estacionamientos por empresa y un depósito en el sótano donde se guardará la mercadería que no esté destinada para la venta del mes.

**Figura 6***Distribución del local*


Fuente: elaboración propia

Además, los clientes podrán hacer uso de nuestro servicio a través de una página web, que incluirá el envío, el recojo y el lavado de la prenda. Asimismo, tendrán que pagar un seguro que cubre cualquier daño ocasionado a la vestimenta. A continuación, en la Figura 7, mostramos un boceto de cómo se vería la página web.


**Figura 7***Boceto de la página web*



Vestidos largos




Precio de alquiler: \$80




Precio de alquiler: \$70

Ternos




Blazers




ESCOLEJA DE DIRECCION

Ternos



Precio de alquiler: \$120



Precio de alquiler: \$120

Fuente: elaboración propia

#### **6.3.4. Promoción (estrategia y actividades de promoción)**

La estrategia de promoción de Closet Pass se enfocará principalmente en redes sociales y “boca a boca” ya que tenemos un enfoque nicho y todo nuestro público objetivo está en Instagram, Facebook o TikTok.

Para posicionar nuestro servicio en el mercado la propuesta publicitaria consiste en apoyarse en tres atributos que consideramos esenciales en nuestro producto:

- Moda sostenible.
- Variedad a tu alcance.
- Moda a precios accesibles.

Contaremos con tres etapas: pre – operativas, lanzamiento, y post lanzamiento. A continuación, se describe en qué consisten las campañas que hemos desarrollado para el primer año.

**6.3.4.1. Moda que no contamina.** El mensaje que se busca transmitir mediante esta campaña es que Closet Pass, al ser una empresa que ofrece alquiler de prendas, colabora a un modelo de negocio de moda sostenible. Se destacará el impacto en el medio ambiente que tiene la industria de la moda, sobretodo la industria “*fast fashion*” y que nosotros, como ciudadanos responsables, tenemos en nuestras manos el poder de no continuar contribuyendo con ello. Será una campaña informativa que busca reafirmar que somos una alternativa “*eco-friendly*” de moda, concientizar a nuestro público objetivo sobre la contaminación que generamos al ser consumidores de moda, y que alquilar ropa es una forma de luchar contra este impacto negativo.

**6.3.4.2. El closet de tus sueños a tu alcance.** Se busca mostrar al potencial cliente de Closet Pass de que no necesita comprar ropa y gastar miles de soles para tener un closet soñado, solo basta con ir a nuestro local o entrar a nuestra web para tener a su alcance cientos de prendas, de diferentes tallas, estilos, para todos los gustos y contexturas.

**6.3.4.3. Lo quieres, lo tienes.** Esta campaña se enfoca en mostrar los impedimentos que tienen las personas al buscar prendas elegantes en Lima. Como destacaron nuestros encuestados y entrevistados, en Lima no hay variedad de vestidos, los que hay son muy caros, hay pocos locales que los ofrecen, etc. Pero todo esto se acaba con Closet Pass. Como dice el nombre de la campaña, “lo quieres, lo tienes”. Nuestro cliente potencial ya no tiene que pagar cientos de soles por un vestido que usará dos o tres veces, ahora puedo tener un vestido diferente para cada ocasión, y a un precio accesible, y puede escoger de una amplia variedad de opciones.

A continuación, detallamos las principales actividades de promoción que se llevarán a cabo en las diferentes etapas:

##### **a) Redes sociales**

Contrataremos a la agencia de marketing digital UNAY, quienes se encargarán de diseñar y crear las páginas de Instagram, Facebook y Tiktok para Closet Pass. Además, se destinará un

presupuesto mensual para pagar publicidad en estas plataformas y de esta manera obtener un mayor alcance de fans para la página. Las redes de Closet Pass durante el periodo pre – operativo serán usadas para llevar a cabo una campaña de intriga en la cual se harán post diarios con imágenes donde no se mencione explícitamente el servicio. Además, desde el inicio se brindará información y contenido relevante sobre el tema de moda sostenible y los beneficios del alquiler de ropa.

#### **b) Influencers**

Se contará con *influencers* como embajadores de Closet Pass, a quienes se les dará alquileres gratis durante el año de contrato a cambio de que promocionen nuestro servicio en sus páginas, pero siempre destacando el impacto de la industria de la moda en el medio ambiente, y los beneficios del alquiler. Los *influencers* se escogerán estratégicamente, según edades, seguidores, estilos, y público al que se dirigen. A continuación, presentamos a los *influencers* escogidos.

- Dolce Placard: *influencer* de moda que se enfoca en el amor propio y aceptar nuestros cuerpos como son. Su público es principalmente NSE A y B. Es mujer y tiene 34 años, por lo que va alineada con nuestra segmentación.
- VeggieNazi: *influencer* vegetariana que optó por ese tipo de alimentación por la contaminación de la industria ganadera. Su énfasis en la protección del medio ambiente va de la mano con nuestro objetivo. Es mujer y tiene 22 años por lo que ataca a un público joven.
- Palodirtyano: *influencer* de deporte, baile, maternidad y perros. Es mujer y tiene 32 años, y como muestra en sus redes siempre tiene eventos y matrimonios por lo que su perfil calza con nuestros clientes. Su público es principalmente NSE A y B.
- Jaime Ferraro: *influencer* comediante. Es de NSE A y se caracteriza por ser un comediante “pituco” que se burla de la clase alta limeña. Es hombre, tiene 39 años y su público va desde colegiales hasta adultos.
- Jaze: es un rapero, compositor y músico peruano. Fue campeón de Red Bull Batalla de los Gallos Perú 2018 y eso desató su fama. Es hombre y tiene 22 años. Su público es principalmente NSE A, B y C.

#### **c) Boca a boca**

Cada vez que un cliente realice un alquiler por primera vez, se registrarán sus datos, y se le generará un código de cliente el cual le será enviado por correo. El cliente puede compartir su código con sus amigos y familiares para recomendarles Closet Pass. Cada vez que un nuevo cliente realice un alquiler por recomendación con un código, se le dará S/ 15 de descuento en su siguiente alquiler a la persona asociada al código. Como restricción, solo se aceptarán hasta S/ 60 de descuento por prenda. Ver el Anexo 1, para mayor detalle del presupuesto de marketing de Closet Pass.

## Capítulo 7. Plan de operaciones

Con el plan de operaciones buscamos definir los requerimientos del abastecimiento, que es un aspecto primordial en nuestra empresa, así como del servicio ofrecido, tanto en el local como en la página web.

### 7.1. Objetivos de operaciones

A continuación, en la Tabla 8, se detallan los objetivos de operaciones y los indicadores que se usarán para su medición.

**Tabla 8**

*Objetivos de operaciones*

Objetivos de Operaciones		Indicador	CP		MP		LP
			2023	2024	2025	2026	2027
Abastecimiento	Llegada a tiempo de la mercadería adquirida a proveedores extranjeros.	Número de pedidos que llegaron a tiempo / Total pedidos	80%	85%	90%	90%	95%
	Mercadería en buen estado y de acuerdo a lo comprado.	Número de prendas sin observaciones / Total prendas adquiridas	85%	90%	95%	95%	98%
	Contar con mercadería proveniente de otros clientes para fomentar el reúso.	Número de prendas de otras personas / Total de prendas en alquiler	0%	20%	30%	40%	40%
	Contar con una amplia gama de proveedores	Proveedores por año	5	8	10	12	14
Entrega y recojo	Entrega a tiempo de las prendas alquiladas en el domicilio del cliente.	Número de entregas en el día pactado / Total de entregas	95%	97%	99%	100%	100%
	Recojo a tiempo de las prendas alquiladas en el domicilio del cliente.	Número de recojos en el día pactado / Total de recojos	95%	97%	99%	100%	100%
	Contar con una empresa de <i>delivery</i> que cumpla con el servicio pactado	Servicios de <i>delivery</i> cumplidos / Total de servicios de <i>delivery</i> solicitados	85%	90%	94%	97%	99%
Costos	Reducción de prendas alquiladas devueltas con algún daño.	Número de prendas devueltas dañadas / Total número de prendas devueltas	15%	10%	8%	6%	5%
	Adquisición del seguro que cubre el gasto en caso la prenda sea dañada	Número de clientes que adquieren el seguro / Número de clientes	60%	70%	75%	80%	85%
Calidad	Satisfacción promedio del cliente en cuanto a la variedad ofrecida	Número de clientes que alquilan una prenda en el local / Total clientes que visitaron el local	80%	80%	85%	85%	90%
	Satisfacción promedio del cliente en cuanto al servicio ofrecido	Número de clientes que usaron nuestro servicio de nuevo / Número total de clientes	50%	60%	65%	65%	70%
	Alquiler de prendas complementarias	Número de clientes de alquilaron una prenda complementaria / Número de clientes que alquilaron	20%	25%	30%	30%	35%

Fuente: elaboración propia

## 7.2. Estrategias de operaciones

En la Tabla 9 se presenta la estrategia de operaciones de Closet Pass.

**Tabla 9**

*Estrategia de operaciones*

Estrategia	Descripción	Abastecimiento	Entrega/recojo	Costos	Calidad
De producto	Además de contar con proveedores recomendados para la adquisición de mercadería, los clientes podrán dejar sus prendas, siempre y cuando parezcan nuevas, para que Closet Pass las alquile, y se les dará el 30% del valor del alquiler.	X		X	X
De procesos	Se publicarán las prendas en alquiler en nuestra página web, los clientes podrán rentarlas desde ahí o acercarse al local sacando una cita. Como solo contaremos con una persona de ventas y una costurera en el taller, es necesaria la mecánica de citas para dar un servicio de calidad. Se contará con un software ligado a la tienda física y página web, que funcionará también desde un celular para que registren los alquileres, las prendas disponibles, se lancen alertas a la tienda cuando una prenda se alquile por la web, y contará con un escáner de código de barras.				X
De inventarios	Contaremos con prendas nuevas mensualmente, ya sean adquiridas o dejadas por los clientes, para tener una renovación continua. Las prendas que aún no sean exhibidas se guardarán en un almacén pequeño en nuestro local.	X			X
De localización	La tienda física estará ubicada en San Isidro, en la Av. Conquistadores, ya que la mayoría de nuestros encuestados que aprobó la idea de negocio vive en ese distrito o en distritos aledaños, y además de ser una zona concurrida, algunos de nuestros competidores se ubican cerca.		X		X
De distribución	Tendremos un convenio con tarifas corporativas con la empresa Cabify para el envío y recojo de las prendas alquiladas. La entrega se hará en la fecha que el cliente escoja, podrán tener la prenda en su poder un máximo de una semana con excepción de viajes, y el recojo se hará al lunes siguiente de la fecha del evento del cliente.		X		
De calidad	Todos los proveedores que tengamos serán recomendados, y las prendas dejadas por el cliente serán cuidadosamente evaluadas. Además, tendremos un convenio con la Lavandería Super Sec, que ya ha sido probada y aprobada, para que se realice el lavado de nuestras prendas. Además, está ubicada en la misma calle que el local. Asimismo, se les ofrecerá a los clientes la opción de pagar un seguro en caso la prenda sufra daños irreparables. De lo contrario, tendrán que pagar el costo de la prenda.			X	X

Estrategia	Descripción	Abastecimiento	Entrega/recojo	Costos	Calidad
De planificación y control	La planificación de compras es centralizada y se llevará a cabo por los fundadores de la empresa. Se harán 4 compras anuales, que se ingresarán a la tienda física y <i>online</i> mensualmente.	X			
De aprovisionamiento	Se buscará mantener relaciones a largo plazo con los proveedores más relevantes, pero también se realizarán pedidos <i>online</i> de tiendas reconocidas y probadas como ASOS, VICI, Lulus, entre otras.				
De personal	La dirección corre a cargo de los fundadores de la empresa. Además, contaremos con una persona en la tienda física que se encargue de recibir a los clientes y atenderlos y de gestionar las entregas y recojos de las prendas alquiladas, y una costurera para las bastas y tallaje. Además, contaremos con un <i>community manager</i> que maneja las redes sociales.		X		X

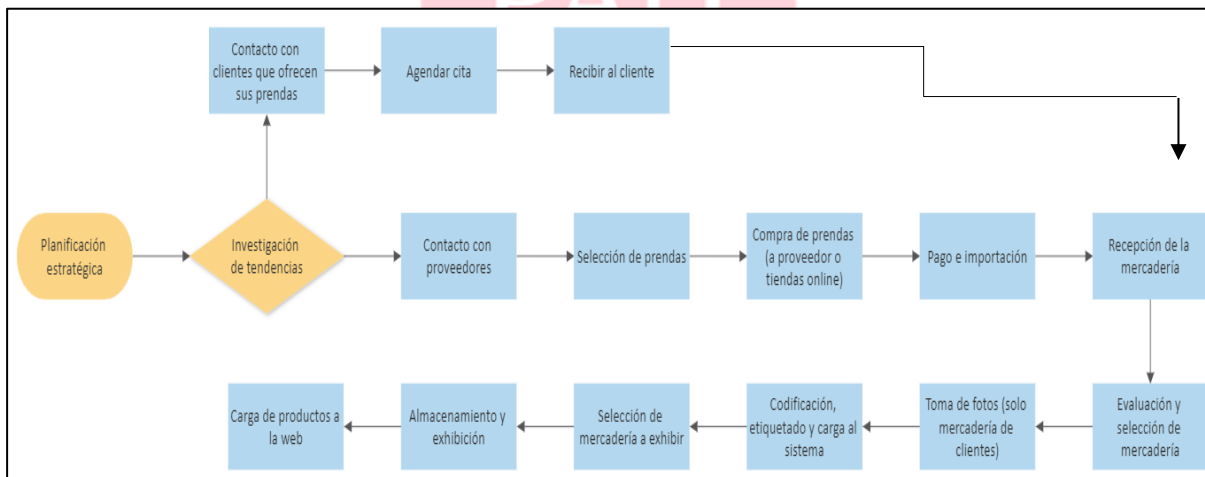
Fuente: elaboración propia

### 7.3. Descripción de procesos

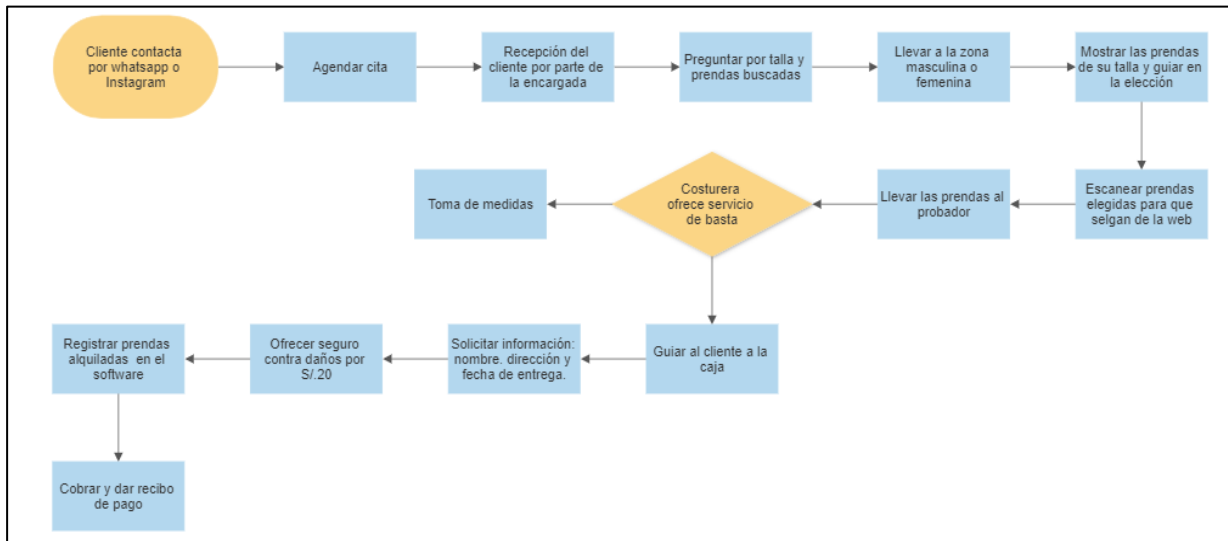
A continuación, en las Figuras 8 y 9 se muestran los procesos identificados desde el planeamiento estratégico, el servicio ofrecido, y la entrega del producto.

**Figura 8**

*Flujo pre-operativo*

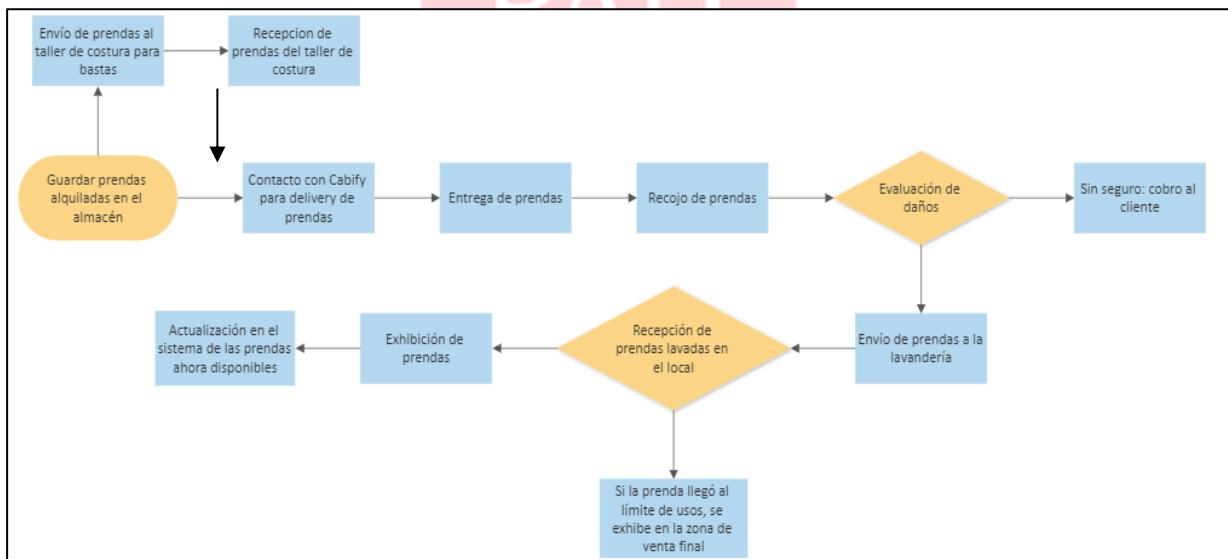


Fuente: elaboración propia

**Figura 9***Flujo operativo durante el servicio*

Fuente: elaboración propia

En el caso de los pedidos hechos por la web, llega una alerta a la tienda con los datos de las prendas alquiladas para que sean retiradas de exhibición.

**Figura 10***Flujo operativo luego de efectuado el alquiler*

Fuente: elaboración propia

#### 7.4. Planificación de las compras

Las compras se planificarán semestralmente, 6 meses antes de la temporada. Se realizarán dos compras principales al año, una para primavera/verano y otra para otoño/invierno, distribuidas en tres fechas de despacho durante cada semestre. A continuación, en la Figura 11 se muestra el cronograma

de actividades relacionadas con el abastecimiento. Durante el primer año de operaciones, el 100% de la mercadería arribará en el primer despacho. A partir del segundo año se aplicarán los seis despachos anuales.

**Figura 11**

*Cronograma de actividades de abastecimiento*

	Planificación	Compra proveedores	Despacho
Enero			X
Febrero			
Marzo	X		X
Abril			
Mayo		X	X
Junio			
Julio			X
Agosto			
Setiembre	X		X
Octubre			
Noviembre		X	X
Diciembre			

Fuente: elaboración propia

Primavera/verano: en marzo se hace la planificación de esta temporada, de acuerdo con la data histórica una vez transcurrido el primer año de operaciones. En la planificación de compras se analizan las tendencias, la data histórica de tipo de prendas y cantidades adquiridas, para en base a ello escoger lo que se va a comprar y las cantidades que se pronostica se adquirirán el siguiente semestre. Luego de ello, nos contactamos con la base de datos de proveedores, nos envían los catálogos con las especificaciones de los productos, y de acuerdo con las tendencias de moda evaluadas, se escogen las prendas a comprar y se cierra la compra en el mes de mayo. Se organiza la compra en tres despachos durante el semestre que serán julio, setiembre y noviembre, ya que solo se contará con un almacén pequeño en el local, por lo que la idea es que casi todo el *stock* esté exhibido y que se tenga novedades en tiempo periódicamente.

Otoño / invierno: en setiembre se hace la planificación de esta temporada. Se cierra la compra en el mes de noviembre. Se organiza la compra en tres despachos durante el semestre que serán enero, marzo y mayo.

Compras web: también se realizarán compras *online* de marcas conocidas como BCBG, ASOS, Lulus, Vici Collection, entre otras, en noviembre que es el Cyber Monday y hay ofertas *online*, así como en marzo.

*Políticas de compras:*

- Todos los materiales deben ser entregados en la tienda física.

- Las condiciones de pago a los proveedores son 100% antes del embarque de la mercadería.
- Compras *online*: el pago se realiza en el momento con tarjeta de crédito.

### 7.5. Planificación de inventarios

En el Anexo 2 se muestra el plan de inventarios de Closet Pass.

Se tienen contemplados los siguientes supuestos:

- La ropa de abrigo no se alquila durante los meses de verano, de diciembre a abril.
- Las compras durante el primer año llegarán a tienda en enero y en agosto, por lo que el *stock* inicial debe poder abastecer los alquileres del primer semestre.
- Cada prenda tiene una vida útil, y luego de ello se vende a un precio de liquidación en la tienda.
- El *stock* inicial es la compra realizada en la etapa preoperativa.

La planificación de inventarios se realiza en base a la demanda estimada más un *stock* de seguridad ya que la tienda siempre debe estar bien cargada para los clientes que la visitan.

### 7.6. Gastos preoperativos

A continuación, en la Tabla se presenta un resumen de los gastos preoperativos.

**Tabla 10**

*Resumen de gastos preoperativos*

RESUMEN	V. DE VENTA	IGV	P. DE VENTA
Maquinaria y equipo	6,101.69	1,098.31	<b>7,200.00</b>
Muebles y enseres	12,288.14	2,211.86	<b>14,500.00</b>
Suministros de cocina y limpieza	2,981.27	536.63	<b>3,517.90</b>
Constitución de la empresa	3,005.92	541.06	3,546.98
Software	4,293.52	772.83	<b>5,066.35</b>
Gastos de marketing	8,305.08	1,494.92	9,800.00
Alquiler local	3,850.00	693.00	4,543.00
<b>TOTAL</b>	<b>40,825.62</b>	<b>7,348.61</b>	<b>48,174.23</b>

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos

### 8.1. Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos de Recursos Humanos se han fijado para el corto, mediano y largo plazo como se muestra en la Tabla 11.

**Tabla 11**

*Objetivos de Recursos Humanos*

Objetivos de RR.HH.	Herramientas de medición	Indicador	Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo	
			2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ofrecer horas de capacitación	Horas de capacitación por persona	Número de capacitaciones realizadas por año	4	6	6	6	6	6
Ofrecer actividades de integración	Cuantificar las actividades de integración	Número de actividades de integración realizadas por año	3	4	4	4	4	4
Mantener alto nivel de motivación	Encuesta sobre satisfacción al personal	Número de personas motivadas / total empleados	60%	70%	80%	80%	85%	85%
Disminuir rotación de personal	Reportes de control internos	% rotación personal	40%	30%	20%	20%	15%	15%
Clima Laboral	Encuesta sobre satisfacción al personal	Número de personas satisfechas / total empleados	80%	85%	85%	85%	90%	90%
Disminución de Tardanzas (Puntualidad)	Reportes de control internos	Días de tardanza / total días laborables	4%	4%	3%	3%	3%	3%
Disminución de Ausencias	Reportes de control internos	Días de ausencia / total días laborables	3%	3%	2%	2%	2%	2%

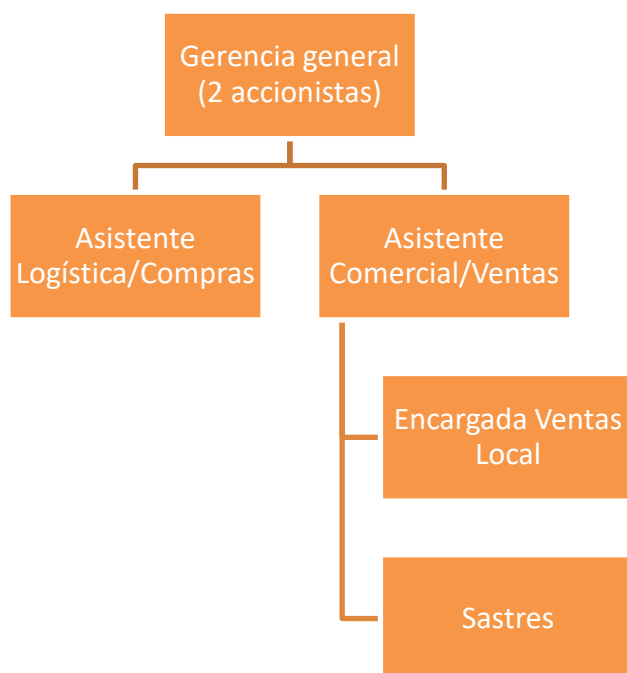
Fuente: elaboración propia

### 8.2. Estructura organizacional

La empresa ha dispuesto su organigrama de acuerdo con el modelo de negocio bajo el cual trabaja. Al tratarse de una empresa pequeña, en un principio la estructura será simple.

Dentro de la estructura se ha considerado un total de seis (6) empleados en planilla y uno (1) a tiempo parcial, los cuales asumirán puestos en las áreas de Operaciones y Comercial/Ventas. Es importante precisar que se está considerando en el organigrama dos (2) servicios tercerizados, los cuales son la asesoría legal y contable.

El nombre legal de la empresa será Closet Pass S.A.C. Se ha optado por la denominación Sociedad Anónima Cerrada debido a las características de la empresa y sus requerimientos.

**Figura 12***Organigrama Closet Pass*

Fuente: elaboración propia

**8.3. Diseño y descripción de puestos**

Se ha elaborado una descripción detallada de cada perfil de los trabajadores de Closet Pass S.A.C. de acuerdo con lo indicado en el organigrama.

Gerencia General: Conformada por los dos (2) accionistas, revisan temas relacionados a la gestión de la empresa y tienen como responsabilidad asegurar el crecimiento y desarrollo de Closet Pass. Las funciones se repartirán en Comercial/Ventas y Operaciones/Finanzas/Contabilidad, cada una de las dos funciones será encargada a cada uno de los accionistas.

Servicios tercerizados: Closet Pass contará con un número de servicios realizados por empresas subcontratadas. Se ha tomado la decisión en base a que ciertas funciones no son parte del eje del negocio, el tamaño de la compañía y la estructura de su modelo de negocio no justifican contar con áreas específicas que desempeñen estas funciones. Adicionalmente, el tercerizar proporciona una mayor eficiencia y bajos costos.

**8.4. Gestión del personal**

En esta sección se detallan los procesos seguidos por Closet Pass en cuanto al seguimiento de las labores del personal, en conjunto con las políticas de la empresa para la gestión de los Recursos Humanos.

#### **8.4.1. Evaluación del desempeño**

Se realizarán evaluaciones de desempeño de manera semestral para medir y evaluar los atributos, comportamientos y resultados de los empleados, relacionados con el trabajo. De esta manera se podrá definir en qué medida el trabajo es productivo y si se podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Esto también permitirá tomar decisiones en cuanto a ascensos, reubicaciones, capacitaciones, diseño de puestos y a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

#### **8.4.2. Políticas del personal**

Las políticas que se seguirán en la empresa para con el personal se detallan a continuación:

- Todo el personal a tiempo completo tendrá un horario de: 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
- El personal deberá llegar de manera puntual, se tendrá quince minutos de tolerancia como máximo.
- El personal contará con una hora de almuerzo que podrá ser usada de acuerdo con su conveniencia.
- El personal contará con un contrato de plazo indeterminado.
- La asistencia a las capacitaciones e inducciones es de carácter obligatorio para todo el personal.

#### **8.4.3. Políticas de retención del personal**

A continuación, detallamos las políticas de retención del personal:

- Promoción interna: Se ofrecerá a los empleados la posibilidad de ascender dentro de la empresa. Esto será posible ya que al ser Closet Pass una compañía nueva que planea crecer sostenidamente durante los siguientes años, se requerirá de mayor fuerza laboral, así como la creación de nuevas áreas especializadas en el servicio. Se priorizará la promoción interna sobre la contratación de personal externo, y solo se acudirán al mercado laboral cuando no sea posible encontrar un determinado perfil profesional dentro de la propia organización.
- Salarios competitivos: Se iniciará con salarios promedio de la industria, que de acuerdo con el crecimiento de la empresa irán aumentando en el mediano/largo plazo.
- Evaluaciones de desempeño: Estas orientarán la carrera laboral de cada persona, además de detectar y resolver carencias formativas y ofrecer oportunidades de promoción.
- Ambiente laboral agradable: Esto se logrará gracias a las actividades de motivación propuestas en las secciones precedentes.
- Encuestas de clima laboral: Estas serán determinantes para conocer la opinión de los trabajadores sobre su situación como empleados de la empresa, detectar en que aspectos se está fallando y en cuales se está actuando de manera adecuada.

- Capacitaciones: Permitirá potenciar el talento humano y forjar mejores profesionales a futuro.

#### **8.4.4. Programas de capacitación e inducción**

A lo largo del año se llevarán a cabo diversas capacitaciones e inducciones con todo el personal de la empresa. Para los gerentes se realizarán cursos específicos en áreas donde se considere que deben reforzar. Asimismo, todos los trabajadores deberán pasar por actividades de inducción para lograr conocer a fondo el servicio que se pretende ofrecer y su impacto en la sociedad y el mundo.

#### **8.5. Cultura organizacional**

Closet Pass es una empresa de alquiler de prendas y accesorios de calidad que busca promover la sostenibilidad de las prendas y reducir la huella generada tanto por la fabricación como la vida útil de las prendas.

Asimismo, Closet Pass está comprometido con la formación y protección de sus empleados, motivo por el cual se preocupa de ofrecerles herramientas para su desarrollo profesional, brindarles flexibilidad de horarios en caso estén cursando estudios y/o en el caso de los trabajadores a tiempo parcial para que puedan tener dos trabajos en paralelo y así obtener mayores ingresos. En la empresa el trabajo es orientado a resultados y a una excelente calidad en el servicio, es por esto que se busca motivar a los empleados a través de un clima laboral agradable y concientizándolos en la sostenibilidad de las prendas y accesorios.

Finalmente, Closet Pass contará con un Código de Conducta que todos sus empleados, a tiempo completo o tiempo parcial deberán de firmar y cumplir en su totalidad.

#### **8.6. Planilla**

Para el cálculo de la planilla, se asumieron los sueldos mencionados en la sección del 'Plan de Finanzas'. Los sueldos aumentan 3% anualmente, de acuerdo con el límite superior del rango meta de inflación del BCR, y para los cinco años de evaluación del proyecto. Ver el Anexo 3 para mayor detalle.

## Capítulo 9. Plan de finanzas

Se busca evaluar la viabilidad económica y la rentabilidad de Closet Pass, en un horizonte de 5 años.

### 9.1. Objetivos de finanzas

A continuación, en la Tabla 12, se presentan los objetivos financieros para el periodo de evaluación del proyecto.

**Tabla 12**

#### Objetivos financieros

Objetivos Financieros	Herramienta	Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Lograr un margen bruto mayor a X%	Estado de resultados	Utilidad bruta anual/Ventas anuales	50%	50%	50%	50%	50%
Lograr un margen operativo mayor a X%	Estado de resultados	Utilidad operativa anual/Ventas anuales	15%	20%	20%	20%	20%
Lograr un EBITDA mayor a	Estado de resultados	EBITDA/ Ventas	15%	20%	20%	20%	20%
Lograr un ROE mayor a	Estado de situación financiera	Utilidad neta/ Patrimonio Neto	70%	70%	70%	70%	70%
Lograr un periodo de recuperado de X años	Data interna	Periodo de recuperado	2 años				

Fuente: elaboración propia

### 9.2. Datos

A continuación, en la Tabla 13, se muestran los datos utilizados en la evaluación financiera del proyecto.

**Tabla 13**

#### Datos de la evaluación financiera

Datos	Valor	Medida
Horizonte de evaluación del proyecto.	5	años
La marca será lanzada al mercado en el mes de enero del 2023, siendo diciembre del 2022 el mes de la etapa preoperativa.		
La empresa se constituirá en diciembre del 2022.		
El inicio de las operaciones será en enero del 2023.		
Los activos fijos se deprecian en forma lineal.		
Tasa anual de depreciación para equipos electrónicos.	25%	
Tasa anual de depreciación para equipos de cocina, muebles de oficina y mobiliario.	10%	
Tasa de amortización del <i>software</i> .	20%	
Reserva legal.	10%	
IGV se mantendrá igual a lo largo de los 5 años de evaluación.	18%	
Impuesto a la Renta.	30%	
El WACC del proyecto será:	10%	
La estructura de capital será 100% Capital Propio. No se requerirá deuda para el inicio de operaciones y se financiará el capital de trabajo con la caja generada por la propia empresa.		
UIT	4,600	S/.
Las prendas adquiridas serán entregadas directamente a nuestro local, y el costo de envío estará incluido en la cotización de los mismos. Al ser compradas en el exterior, no se aplica IGV a la compra de las mismas.		
El local alquilado contará con seguro, vigilancia, defensa civil, alarmas y licencia de funcionamiento.		
El pago de Gratificaciones se realizará en los meses de julio y diciembre.		
El pago de CTS se realizará en los meses de mayo y noviembre.		

Fuente: elaboración propia

### 9.3. Supuestos

En la Tabla 14, se muestran los supuestos utilizados en la evaluación financiera del proyecto.

**Tabla 14**

*Supuestos de la evaluación financiera*

Supuestos	Valor	Medida
El tipo de cambio se mantendrá estable durante los 5 años de evaluación	3.85	S/.
Los trabajadores estarán sujetos al sistema privado de pensiones (AFP Prima) con un aporte mensual de	10%	
Los trabajadores estarán sujetos a ESSALUD con un aporte mensual de	9%	
El crecimiento anual en el 2024	20%	
El crecimiento anual en el 2025	15%	
El crecimiento anual en el 2026	15%	
El crecimiento anual en el 2027	10%	
Se asume que durante los 5 años de evaluación del proyecto no habrá cambios en la legislación laboral.		
Los costos y precios unitarios de los productos se mantendrán constantes a lo largo de la proyección.		
Los costos fijos se mantendrán constantes a lo largo de la proyección		
Los sueldos de los trabajadores se mantendrán constantes a lo largo de la proyección, dado que la mayor parte de la planilla está compuesta por la gerencia		
Los gastos de marketing crecen en proporción a las ventas.		
Se asume que todos los pagos a proveedores son por adelantado por lo que no hay cuentas por pagar.	0	S/.
La UIT se mantendrá constante a lo largo de la proyección		
Los gastos variables de la empresa se incrementarán al mismo ritmo que las ventas a lo largo de la proyección		
La inflación anual será de acuerdo al límite superior del rango meta del BCR para los 5 años de evaluación	3%	
La inversión en activos fijos se realizará únicamente en la etapa preoperativa del primer año de operaciones		
El aporte de capital se realizará al inicio del primer año de operaciones		
No existen otros ingresos al negocio que no sean los que provengan de las ventas anuales		
Los pagos de Essalud y AFP se realizarán al siguiente mes.		
Los servicios prestados por terceros (luz, agua, teléfono) son cancelados en el mes siguiente.		

Fuente: elaboración propia

### 9.4. Políticas

A continuación, en la Tabla 15 se muestran las políticas utilizadas en la evaluación financiera del proyecto.

**Tabla 15***Políticas de la evaluación financiera*

Políticas	Detalle
Sueldos	La planilla se pagará el último día de cada mes.
Dividendos	No se pagarán dividendos durante los primeros 5 años.
Cobranzas	Todos los pagos por alquiler se harán al momento en efectivo o con tarjeta de crédito.
Pagos a proveedores	100% del pago antes del envío de la mercadería.
Manejo de efectivo	Todo movimiento de caja deberá ser aprobado y firmado por el gerente general.
Utilidades	Las utilidades de la empresa serán reinvertidas durante los primeros 5 años.

Fuente: elaboración propia

**9.5. Punto de equilibrio**

Se ha calculado el punto de equilibrio en base a la ponderación del margen de contribución de cada SKU, ya que cada uno tiene un costo y precio de venta diferente.

A continuación, en la Tabla 16, se presenta el cuadro resumen del punto de equilibrio en unidades para el horizonte de evaluación del proyecto.

**Tabla 16***Punto de equilibrio*

Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	419,036	445,320	460,671	478,302	491,869
MC Ponderado	81	81	81	81	81
Equilibrio Unidades	5,179	5,504	5,694	5,912	6,079
Ventas	4,803,034	5,851,230	6,728,915	7,738,252	8,512,077

Fuente: elaboración propia

**9.6. Estados financieros**

A continuación, en las Tablas 17, 18 y 19 se presentan el Balance general, el Estado de pérdidas y ganancias y el Flujo de caja económico para Closet Pass para el horizonte de evaluación del proyecto (5 años).

**Tabla 17***Balance general**Al 31 de diciembre (en nuevos soles)*

	2022												2022	2023	2024	2025	2026	2027	
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre							Diciembre
<b>ACTIVO</b>																			
<i>Activo Corriente</i>																			
Caja-Bancos	-	8,409	36,169	151,009	323,901	15,981	246,407	380,043	557,099	785,991	1,014,883	680,785	922,076	-	922,076	1,990,307	3,015,102	4,226,051	5,545,568
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>8,409</b>	<b>36,169</b>	<b>151,009</b>	<b>323,901</b>	<b>15,981</b>	<b>246,407</b>	<b>380,043</b>	<b>557,099</b>	<b>785,991</b>	<b>1,014,883</b>	<b>680,785</b>	<b>922,076</b>	<b>-</b>	<b>922,076</b>	<b>1,990,307</b>	<b>3,015,102</b>	<b>4,226,051</b>	<b>5,545,568</b>
<i>Activo No Corriente</i>																			
Muebles, Maquinaria y Equipo	25,218	25,042	24,865	24,689	24,513	24,336	24,160	23,984	23,807	23,631	23,455	23,278	23,102	25,218	25,218	25,218	25,218	25,218	25,218
Dep. acum. mueb y enseres	-	-176	-176	-176	-176	-176	-176	-176	-176	-176	-176	-176	-176	-	-2,116	-2,539	-2,920	-3,358	-3,693
Intangibles	22,956	22,813	22,669	22,526	22,382	22,239	22,095	21,951	21,808	21,664	21,521	21,377	21,234	22,956	22,956	22,956	22,956	22,956	22,956
Amort. acum. Intangibles	-	-144	-144	-144	-144	-144	-144	-144	-144	-144	-144	-144	-144	-	-1,723	-2,067	-2,377	-2,734	-3,007
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>48,174</b>	<b>47,534</b>	<b>47,215</b>	<b>46,895</b>	<b>46,575</b>	<b>46,255</b>	<b>45,935</b>	<b>45,615</b>	<b>45,295</b>	<b>44,976</b>	<b>44,656</b>	<b>44,336</b>	<b>44,016</b>	<b>48,174</b>	<b>44,336</b>	<b>43,568</b>	<b>42,877</b>	<b>42,083</b>	<b>41,474</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>48,174</b>	<b>55,943</b>	<b>83,384</b>	<b>197,903</b>	<b>370,476</b>	<b>62,236</b>	<b>292,342</b>	<b>425,659</b>	<b>602,394</b>	<b>830,966</b>	<b>1,059,538</b>	<b>725,120</b>	<b>966,091</b>	<b>48,174</b>	<b>966,411</b>	<b>2,033,875</b>	<b>3,057,980</b>	<b>4,268,134</b>	<b>5,587,042</b>
<b>PASIVO</b>																			
<i>Pasivo Corriente</i>																			
IGV por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IR por pagar	-160,214	884	6,690	30,499	46,373	-100,043	62,127	35,252	47,599	61,795	61,795	-107,102	64,578	-160,214	115,257	374,099	445,648	527,936	591,009
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-160,214</b>	<b>884</b>	<b>6,690</b>	<b>30,499</b>	<b>46,373</b>	<b>-100,043</b>	<b>62,127</b>	<b>35,252</b>	<b>47,599</b>	<b>61,795</b>	<b>61,795</b>	<b>-107,102</b>	<b>64,578</b>	<b>-160,214</b>	<b>115,257</b>	<b>374,099</b>	<b>445,648</b>	<b>527,936</b>	<b>591,009</b>
<i>Pasivo No Corriente</i>																			
Prestamo LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>-160,214</b>	<b>884</b>	<b>6,690</b>	<b>30,499</b>	<b>46,373</b>	<b>-100,043</b>	<b>62,127</b>	<b>35,252</b>	<b>47,599</b>	<b>61,795</b>	<b>61,795</b>	<b>-107,102</b>	<b>64,578</b>	<b>-160,214</b>	<b>115,257</b>	<b>374,099</b>	<b>445,648</b>	<b>527,936</b>	<b>591,009</b>
<b>PATRIMONIO</b>																			
Capital social	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222	582,222
Reserva Legal (10%)	-	206	1,561	7,117	10,820	-23,343	14,496	8,225	11,107	14,419	14,419	-24,990	15,068	-	64,277	87,290	103,985	123,185	137,902
Resultados Acumulados	-373,833	1,856	14,048	64,049	97,382	-210,091	130,467	74,028	99,959	129,770	129,770	-224,914	135,614	-373,833	204,656	990,264	1,926,125	3,034,791	4,275,909
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>208,388</b>	<b>584,284</b>	<b>597,831</b>	<b>653,387</b>	<b>690,424</b>	<b>348,787</b>	<b>727,185</b>	<b>664,475</b>	<b>693,287</b>	<b>726,411</b>	<b>726,411</b>	<b>332,318</b>	<b>732,904</b>	<b>208,388</b>	<b>851,154</b>	<b>1,659,776</b>	<b>2,612,331</b>	<b>3,740,198</b>	<b>4,996,033</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO + PASIVO</b>	<b>48,174</b>	<b>585,168</b>	<b>604,520</b>	<b>683,886</b>	<b>736,797</b>	<b>248,744</b>	<b>789,313</b>	<b>699,727</b>	<b>740,887</b>	<b>788,206</b>	<b>788,206</b>	<b>225,216</b>	<b>797,483</b>	<b>48,174</b>	<b>966,411</b>	<b>2,033,875</b>	<b>3,057,980</b>	<b>4,268,134</b>	<b>5,587,042</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 18***Estado de pérdidas y ganancias**Del 1 de enero al 31 de diciembre (en nuevos soles)*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS POR VENTAS						
Ventas Netas (P x Q)	-	4,586,290	5,503,547	6,329,080	7,278,442	8,006,286
Ventas Adicionales (Liq. Mercaderia)	-	216,744	347,683	399,835	459,810	505,791
Costos de Ventas	-	2,335,942	2,803,131	3,223,601	3,707,141	4,077,855
Margen Bruto	-	2,467,092	3,048,099	3,505,314	4,031,111	4,434,222
Costos de Operación	534,047	1,545,016	1,796,496	2,014,523	2,265,232	2,457,493
- Gastos Administrativos		334,784	344,218	344,403	344,594	344,791
- Gastos de Ropa	534,047	1,125,980	1,351,176	1,553,852	1,786,930	1,965,623
- Gastos de Ventas		84,252	101,102	116,268	133,708	147,079
Total Costos	534,047	3,880,958	4,599,627	5,238,124	5,972,373	6,535,348
Utilidad Operativa (EBITDA)	-534,047	922,076	1,251,603	1,490,791	1,765,879	1,976,729
Ingresos Financieros (E.F)	-	-	-	-	-	-
Depreciacion & Amortización		3,838	4,606	5,297	6,092	6,701
Gastos Financieros (intereses)	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)	-534,047	918,237	1,246,997	1,485,494	1,759,787	1,970,029
Participación de los Trabajadores		-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta (30%)	-160,214	275,471	374,099	445,648	527,936	591,009
Utilidad Neta	-373,833	642,766	872,898	1,039,846	1,231,851	1,379,020
Reserva legal (10%)		64,277	87,290	103,985	123,185	137,902
Utilidad retenida	-373,833	578,489	785,608	935,861	1,108,666	1,241,118

Ratios	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margen Bruto (%)	-	51%	52%	52%	52%	52%
Rentabilidad Ventas (%)	-	13%	15%	15%	16%	16%
Margen Ebitda (%)	-	19%	21%	22%	23%	23%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 19***Flujo de caja**Del 1 de enero al 31 de diciembre (en nuevos soles)*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ingresos</b>						
Ventas Liquidacion Prendas	0	216,744	347,683	399,835	459,810	505,791
Mujeres	0	3,364,853	4,037,824	4,643,497	5,340,022	5,874,024
Hombres	0	1,221,436	1,465,724	1,685,582	1,938,420	2,132,262
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>4,803,034</b>	<b>5,851,230</b>	<b>6,728,915</b>	<b>7,738,252</b>	<b>8,512,077</b>
<b>Egresos</b>						
Inversión inicial	48,174	0	0	0	0	0
Costos Variables Ventas		<b>2,335,942</b>	<b>2,803,131</b>	<b>3,223,601</b>	<b>3,707,141</b>	<b>4,077,855</b>
Mujeres						
<i>Vestidos largos</i>		677,237	812,685	934,588	1,074,776	1,182,253
<i>Vestidos cortos</i>		240,189	288,227	331,461	381,180	419,298
<i>Ropa de abrigo</i>		154,203	185,043	212,799	244,719	269,191
<i>Accesorios</i>		103,070	123,684	142,237	163,572	179,929
<i>Bottoms</i>		81,857	98,228	112,963	129,907	142,898
<i>Tops</i>		60,459	72,550	83,433	95,948	105,543
Hombres						
<i>Ternos</i>		672,455	806,946	927,988	1,067,186	1,173,905
<i>Blazers</i>		244,297	293,156	337,130	387,699	426,469
<i>Ropa de abrigo</i>		59,630	71,556	82,289	94,632	104,096
<i>Corbatas</i>		42,546	51,055	58,714	67,521	74,273
Compra de Ropa Planificada	534,047	1,125,980	1,351,176	1,553,852	1,786,930	1,965,623
Gastos de marketing		84,252	101,102	116,268	133,708	147,079
Gastos de personal		252,760	252,760	252,760	252,760	252,760
<i>Planillas</i>		252,760	252,760	252,760	252,760	252,760
Alquiler		54,516	54,516	54,516	54,516	54,516
Seguro		1,180	1,180	1,180	1,180	1,180
Predios y arbitrios		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Gastos diversos		20,328	20,328	20,328	20,328	20,328
<i>Gastos de Luz, Agua, Teléfono</i>		17,928	17,928	17,928	17,928	17,928
<i>Suministros diversos</i>		600	600	600	600	600
<i>Gastos imprevistos</i>		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
IGV			-181,293	29,966	36,804	76,211
IR		115,257	374,099	445,648	527,936	591,009
<b>Total Egresos</b>	<b>582,222</b>	<b>3,996,215</b>	<b>4,782,999</b>	<b>5,704,119</b>	<b>6,527,303</b>	<b>7,192,560</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-582,222</b>	<b>922,076</b>	<b>1,068,231</b>	<b>1,024,796</b>	<b>1,210,949</b>	<b>1,319,517</b>
SALDO INICIAL	0	0	922,076	1,990,307	3,015,102	4,226,051
SALDO FINAL	0	922,076	1,990,307	3,015,102	4,226,051	5,545,568

Fuente: elaboración propia

**9.7. Evaluación financiera**

Se determinó la rentabilidad del proyecto tomando como base las variables asumidas en los supuestos, obteniendo los siguientes resultados que se presentan en la Tabla 20.

**Tabla 20***Resultados*

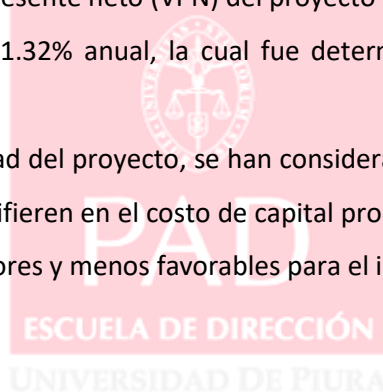
<b>WACC</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>
<b>Sensibilidad</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Base</b>	<b>Optimista</b>
<b>VPN</b>	<b>S/. 3,849,338</b>	<b>S/. 3,924,913</b>	<b>S/. 3,989,679</b>
<b>TIR</b>		<b>167%</b>	

Fuente: elaboración propia

Luego de realizada la evaluación financiera y tomando como referencia el escenario base con un costo promedio ponderado de capital (WACC) de 10,12% anual, podemos concluir que el proyecto es rentable con una tasa interna de retorno de 167% y un valor presente neto (VPN) de S/ 3.92 millones. El periodo de recupero de la inversión es menor a 1 año ya que el proyecto genera resultados económicos positivos a partir del Año 1, los cuales exceden la inversión inicial y los gastos preoperativos.

Para el cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto se ha considerado un valor residual con una tasa de crecimiento de 1.32% anual, la cual fue determinada de acuerdo con la tasa de crecimiento poblacional.

Para efectos de sensibilidad del proyecto, se han considerado 3 escenarios: Pesimista, Base y Optimista. Estos tres escenarios difieren en el costo de capital promedio ponderado según diferentes condiciones de mercado (más favores y menos favorables para el inversionista).





## Conclusiones

Actualmente existe una tendencia hacia el consumo eco amigable en general. Las personas son más conscientes del daño que muchos artículos y materiales le hacen al medioambiente y están migrando hacia un consumo más responsable. Esta tendencia también se ve en el sector moda, donde la compra de ropa de segunda y el alquiler de prendas de vestir está ganando mayor terreno. Fue así como Closet Pass identificó una oportunidad en cuanto al mercado de alquiler de ropa, ya que existe una necesidad insatisfecha para las personas que quieren alquilar prendas de vestir aparte de vestidos de fiesta, y también para los hombres.

Los competidores directos de Closet Pass son las tiendas de alquiler de vestidos de fiesta para mujer. Sin embargo, ninguna de ellas ofrece una propuesta integral como la mencionada, ya que no abarcan otras prendas, ni tampoco atienden al público masculino. Por ello se podría concluir que la rivalidad en el sector es baja.

El mercado de prendas de vestir elegantes de alquiler recién se está desarrollando en el Perú, pero, según entrevistas a los propietarios de empresas del sector, este mercado ha crecido significativamente en los últimos años. Sin embargo, su éxito reside principalmente en el NSE A, debido al poder adquisitivo de estas personas, y a su estilo de vida ya que acostumbran a tener diversos eventos que requieren del uso de este tipo de prendas.

Los factores clave para el éxito de este negocio son: el correcto abastecimiento de las prendas, la elección de las prendas que vayan de acuerdo con las tendencias de moda, la atención al cliente, el cumplimiento con las fechas de *delivery* y la publicidad para tener un corrector posicionamiento en la mente del consumidor.

Las fuentes de diferenciación de Closet Pass son: ofrecer prendas distintas a vestidos de fiesta que es lo que actualmente existe en el mercado, ofrecer prendas de alquiler tanto para mujeres como para hombres, así como contar con el servicio de alquiler *online*.

El proyecto tuvo una TIR de 167% y un VAN al 10.12% de S/ 3,924,913. El proyecto es rentable, aún sin considerar valor terminal para el valor residual.



### Recomendaciones

Aprovechar la creciente tendencia mundial hacia el consumo responsable en el sector moda, que busca opciones eco amigables como ropa de segunda y/o alquiler.

Contar con proveedores confiables y con buenas referencias de cumplimiento, ya que retrasos en el despacho de las prendas pueden ocasionar quiebres de stock en las tiendas. Asimismo, es importante contar con opciones de respaldo en caso algún proveedor falle, como proveedores nacionales, u opciones *online* que hagan envíos en tiempos menores a un mes.

Posicionar la marca Closet Pass en el mercado, ya que, al ser un negocio sumamente rentable, existe una alta posibilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores. Al ser pioneros y tener un buen posicionamiento en la mente del consumidor, será más difícil para nuevas marcas quitarnos clientes.

Tomar ventaja del crecimiento de la venta por *e-commerce* para llegar a más consumidores, y, sobre todo, personas de distritos no aledaños al local de Closet Pass.





## Lista de referencias

- ¡Moda sostenible! Crece tendencia hacia la moda sostenible en el país. (2021, 20 de agosto). *Editora Perú*. <https://elperuano.pe/noticia/127275-moda-sostenible-crece-tendencia-hacia-la-moda-sostenible-en-el-pais>
- Arbulu, K. (2020, 21 de febrero). *Perú: El 61% de millennials está dispuesto a pagar más por productos sostenibles*. <https://infomercado.pe/peru-el-61-de-millennials-esta-dispuesto-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s. f.). *BCRPData. Tasa de desempleo (%)* [setiembre 2022]. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html>
- Charpail, M. (2022). *¿Qué le pasa a la industria de la moda?* <https://es.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry>
- Cuarentena afectó al 6% de los más ricos, mientras que el 75% de limeños más pobres perdió su empleo. (2020, 8 de julio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-cuarentena-afecto-al-6-de-los-mas-ricos-mientras-que-el-75-de-limenes-mas-pobres-perdio-su-empleo-nndc-noticia/>
- El 52% de los peruanos ya compra de manera online, según estudio. (2022, 10 de marzo). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/el-52-de-los-peruanos-ya-compra-de-manera-online-segun-estudio/>
- El costo ambiental de estar a la moda. (2019, 12 de abril). *Naciones Unidas*. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- El Perú firma un nuevo marco de cooperación con Naciones Unidas. (2021, 7 de setiembre). *Naciones Unidas*. <https://peru.un.org/es/143191-el-peru-firma-un-nuevo-marco-de-cooperacion-con-naciones-unidas>
- Gobierno aumentó el sueldo mínimo a S/ 1 025. (2022, 6 de abril). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/597306-gobierno-aumento-el-sueldo-minimo-a-s-1-025>
- Gonzalez, T. (2018, 22 de enero). *Radiografía del consumo de moda, calzado y belleza en Perú*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Radiografia-del-consumo-de-moda-calzado-y-belleza-en-peru,938680.html>
- Google. (s. f.). [Mapa de Av. Los Conquistadores San Isidro, Lima, Perú en Google Maps]. Recuperado el 10 de setiembre de 2022, <https://www.google.com/maps/place/Av.+Los+Conquistadores,+San+Isidro+15073/@-12.1052072,-77.0385443,18z/data=!4m5!3m4!1s0x9105c843d55a9e4b:0x2820127e2d2d6fbb!8m2!3d-12.1033111!4d-77.0369457>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Estado de la población peruana 2020*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)
- Osiptel: Conexiones a internet fijo aumentaron 5,21% en junio del 2022. (2022, 22 de agosto). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/osiptel-conexiones-a-internet-fijo-aumentaron-521-en-junio-del-2022-rmmn-noticia/>
- Perú es el país con mayor frecuencia en la compra de productos eco amigables. (2019, 10 de setiembre). *Business Empresarial*. <https://www.businessempresarial.com.pe/peru-es-el-pais-con-mayor-frecuencia-en-la-compra-de-productos-eco-amigables/>
- Rojas, A. (2022, 14 de noviembre). *Encuesta El Comercio-Ipsos: El costo de vida ha subido mucho para ocho de cada diez peruanos*. <https://elcomercio.pe/politica/encuesta-el-comercio-ipsos-el-costo-de-vida-se-ha-elevado-para-ocho-de-cada-diez-peruanos-gobierno-pedro-castillo-noticia/>
- Saavedra, J. C. (2022, 4 de julio). *Encuesta APOYO Consultoría – IPSOS junio 2022*.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-apoyo-consultoria-ipsos-junio-2022>
- SNI: Perú es el país más afectado por la burocracia en la Alianza del Pacífico y el TPP. (2016, 14 de febrero). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/sni-peru-pais-afectado-burocracia-alianza-pacifico-tpp-111639-noticia/?ref=signwall>
- Soto, M. (2020, 22 de abril). *Industria de la moda es responsable del 10% de las emisiones mundiales*.  
<https://ojoalclima.com/industria-de-la-moda-es-responsable-del-10-de-las-emisiones-mundiales/>
- Villar, P. (2022, 1 de noviembre). *Perú: Inflación en Lima a octubre cierra en 8,3% y confirma tendencia al descenso*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/11/01/peru-inflacion-en-lima-a-octubre-cierra-en-83-y-confirma-tendencia-al-descenso/>

## Anexos

## Anexo 1

## Presupuesto de marketing 2023

Estrategia	Pilar	Actividades	Detalle		N	D	Cronograma 2023												Ppto 2023
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Preoperativo	<b>Medios</b>																		
	Digital	Redes Sociales	Diseño de página de Facebook, Instagram y Tiktok, e inversión en anuncios. Se realizará una campaña de intriga en la que se hagan posteos durante el mes previo al lanzamiento con imágenes y contenido relevante.	Alcance		35,000													
				(S/.)		2,500													
	<b>Oficina</b>																		
	Página web		Creación de una página web ecommerce.	(S/.)		3,500	400												400
Lanzamiento	<b>Medios</b>																		
	Digital	Redes Sociales	Manejo de las cuentas en redes sociales mostrando las prendas de Closet Pass y recomendaciones de "total looks".	Alcance		80,000													
				(S/.)		3,500													3,500
	Digital	Influencers	Contrato con influencers para que muestren en sus redes sociales nuestro servicio.	Alcance		250,000													
			(S/.)		12,500														12,500
Post - Lanzamiento	<b>Medios</b>																		
	Digital	Redes sociales	Manejo de las cuentas en redes sociales mostrando las prendas de Closet Pass y recomendaciones de "total looks". Sorteo donde los participantes podrán ganarse tres prendas para alquilar para se usado hasta dentro de un año.	Alcance		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
				(S/.)		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
	Digital	Influencers	Contrato con influencers para que muestren en sus redes sociales nuestro servicio. Luego del lanzamiento usaremos a un influencer al mes, durante los meses de mayor demanda del servicio.	Alcance		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
				(S/.)		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
	<b>Investigación</b>																		
	Encuesta	Encuesta de satisfacción del consumidor final	Alcance																1,000
			(S/.)																1,000
		Valor de venta		0	6,000	20,900	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	5,500	70,400
		IGV		0	1,080	3,762	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	990	12,672
		Precio de venta		0	7,080	24,662	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	5,310	6,490	

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2

## Cuadro de inventarios 2023

		Prenda	Dic'22	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total 2023	
MUJER	Vestidos largos	Stock inicial		500	476	452	392	308	191	695	628	551	455	359	262	1,243	
		Stock Final	500	476	452	392	308	191	95	628	551	455	359	262	143		
		Ingreso mercadería									600						1,100
		Ventas		192	192	480	671	938	769	538	615	769	769	769	769	959	7,659
		Liquidacion		24	24	60	84	117	96	67	77	96	96	96	96	120	957
	Vestidos cortos	Stock		230	219	208	181	142	93	331	302	268	226	184	142		598
		Stock Final	230	219	208	181	142	93	51	302	268	226	184	142	88		
		Ingreso mercadería									280						510
		Ventas		88	88	219	307	396	335	235	268	335	335	335	335	438	3,378
		Liquidacion		11	11	27	38	50	42	29	34	42	42	42	42	55	422
	Ropa de abrigo	Stock		80	80	80	80	80	75	194	179	162	140	119	98		318
		Stock Final	80	80	80	80	80	75	54	179	162	140	119	98	98		
		Ingreso mercadería									140						220
		Ventas		0	0	0	0	104	425	298	340	425	425	425	425	0	2,443
		Liquidacion		0	0	0	0	5	21	15	17	21	21	21	21	0	305
	Accesorios	Stock		120	116	111	100	84	65	167	154	140	122	104	86		304
		Stock Final	120	116	111	100	84	65	47	154	140	122	104	86	64		
		Ingreso mercadería									120						240
		Ventas		67	67	167	234	292	270	189	216	270	270	270	270	334	2,643
		Liquidacion		4	4	11	16	19	18	13	14	18	18	18	18	22	330
Bottoms	Stock		100	96	92	83	70	51	146	135	122	107	91	76		267	
	Stock Final	100	96	92	83	70	51	36	135	122	107	91	76	57			
	Ingreso mercadería									110						210	
	Ventas		38	38	94	131	188	155	109	124	155	155	155	155	188	1,530	
	Liquidacion		4	4	9	13	19	16	11	12	16	16	16	16	19	191	
Tops	Stock		70	67	63	55	43	27	94	84	74	61	48	35		168	
	Stock Final	70	67	63	55	43	27	14	84	74	61	48	35	18			
	Ingreso mercadería									80						150	
	Ventas		33	33	83	117	167	131	92	105	131	131	131	131	167	1,320	
	Liquidacion		3	3	8	12	17	13	9	10	13	13	13	13	17	165	
HOMBRE	Ternos	Stock		120	115	110	97	79	54	182	167	150	130	109	88		332
		Stock Final	120	115	110	97	79	54	32	167	150	130	109	88	62		
		Ingreso mercadería									150						270
		Ventas		78	78	194	272	374	332	218	249	312	312	312	312	388	3,118
		Liquidacion		5	5	13	18	25	22	15	17	21	21	21	21	26	390
	Blazers	Stock		70	67	64	57	47	33	109	101	92	80	69	57		202
		Stock Final	70	67	64	57	47	33	19	101	92	80	69	57	42		
		Ingreso mercadería									90						160
		Ventas		44	44	109	153	212	198	123	140	175	175	175	175	219	1,766
		Liquidacion		3	3	7	10	14	13	8	9	12	12	12	12	15	221
	Ropa de abrigo	Stock		20	20	20	20	20	18	44	40	37	32	27	23		73
		Stock Final	20	20	20	20	20	18	14	40	37	32	27	23	23		
		Ingreso mercadería									30						50
		Ventas		0	0	0	0	35	92	65	74	93	93	93	93	0	545
		Liquidacion		0	0	0	0	2	5	3	4	5	5	5	5	0	68
	Corbatas	Stock		50	48	46	41	34	26	77	72	66	58	50	43		143
		Stock Final	50	48	46	41	34	26	17	72	66	58	50	43	33		
		Ingreso mercadería									60						110
		Ventas		20	20	49	69	85	85	54	61	77	77	77	77	99	771
		Liquidacion		2	2	5	7	8	8	8	5	6	8	8	8	10	96
Ingresos Liq.				5,142	5,142	12,855	17,997	25,238	23,015	15,812	18,070	22,588	22,588	22,588	25,710		

Fuente: elaboración propia

**Anexo 3****Planilla 2023**

Planilla Total 2023	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total 2023
<b>Ingresos</b>													
Remuneración Básica	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	210,000
Asignación Familiar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remuneración Bruta	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	210,000
Gratificación							17,500					17,500	35,000
CTS					10,208						10,208		20,417
Vacaciones													-
<b>Total Ingresos</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>35,000</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>17,500</b>	<b>35,000</b>	<b>245,000</b>
<b>Retenciones</b>													
<b>AFP</b>													
Aporte	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	21,000
Comisión	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	3,150
Seguro	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	1,890
<b>Total AFP</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>2,170</b>	<b>26,040</b>
Renta 5ta	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10,080
<b>Total Retenciones</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>3,010</b>	<b>36,120</b>
Remuneración Neta	14,490	14,490	14,490	14,490	14,490	14,490	31,990	14,490	14,490	14,490	14,490	31,990	208,880
Essalud	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	22,680
<b>Total Remuneración</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>33,880</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>16,380</b>	<b>33,880</b>	<b>231,560</b>

Fuente: elaboración propia