ATMIRE

Title	Plan de Negocio de la Marca “Orgullo”
Item Type	https://purl.org/coar/resource_type/c_bdcc
Authors	Leon Laura, Ivette Secibel;Brignardello Loayza, Domingo Estanislao;Garcia Quevedo, Karoll Janet;Rodriguez Petrovich, Mirtha Luz
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	https://purl.org/coar/access_right/c_abf2
Download date	2026-11-28 05:07:49
Item License	https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Link to Item	https://hdl.handle.net/10757/691287

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de Negocio de la Marca “Orgullo”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado como parte de los requisitos para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Leon Laura, Ivette Secibel	0009-0005-6042-4520
Brignardello Loayza, Domingo Estanislao	0000-0002-0855-7749
Garcia Quevedo, Karoll Janet	0009-0001-9860-494X
Rodriguez Petrovich, Mirtha Luz	0009-0009-0150-321X

ASESOR(ES)

Gamarra Vargas, Natalie Margarita	0000-0001-5305-6516

Lima, 26 de junio de 2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, cuyo apoyo incondicional y constante acompañamiento hicieron posible la elaboración de este plan de negocio y los años de estudio que lo precedieron. Han sido años de esfuerzo, perseverancia y aprendizaje; hoy, al cerrar esta etapa, expresamos nuestra gratitud por el respaldo recibido y por permitirnos alcanzar los objetivos que nos han llevado hasta este importante logro académico. Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a nuestros profesores, cuya guía y compromiso académico han contribuido de manera esencial a nuestro desarrollo profesional y personal.

Resumen

El presente plan de negocio detalla el lanzamiento de "Orgullo", una marca de moda inclusiva dirigida a la comunidad LGBTIQ+ en Lima, Perú. La marca ofrece prendas de vestir sin género que celebran la diversidad de identidades y expresiones, enfocándose en adultos jóvenes de 18 a 59 años de niveles socioeconómicos A, B y C.

"Orgullo" se diferencia por su diseño sin género, su versatilidad, su experiencia de compra personalizada y su compromiso auténtico con la comunidad LGBTIQ+. La estrategia de marketing combina una fuerte presencia digital en redes sociales con la participación en eventos pop-up, alineándose con los hábitos de consumo del público objetivo.

El análisis de mercado revela una demanda creciente de moda inclusiva, con consumidores dispuestos a pagar entre S/ 101 y S/ 150 por prenda (83.5% de los encuestados), lo que sustenta un mercado disponible de 123,133 personas con intención real de compra. La evaluación financiera proyecta un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 442,049.21 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 91.6%, lo que indica una alta rentabilidad.

El plan opera con un modelo de negocio ágil, tercerizando la producción y centrándose en el diseño, el marketing y el servicio al cliente. Con un punto de equilibrio de 539 unidades mensuales y proyecciones de ingresos que escalan desde S/ 1,467,000 en el año 1 hasta S/ 2,053,800 en el año 5, "Orgullo" se posiciona no solo como una oportunidad de negocio viable, sino también como un agente de cambio social que promueve la inclusión y la visibilidad de la comunidad LGBTIQ+ en Perú.

Palabras clave: Moda; LGBTIQ+; sin género; marketing; emprendimiento

Business Plan for the "Orgullo" Brand

Abstract

This business plan details the launch of "Orgullo", an inclusive fashion brand targeting the LGBTIQ+ community in Lima, Peru. The brand offers gender-neutral clothing that celebrates the diversity of identities and expressions, focusing on young adults aged 18 to 59 from socioeconomic levels A, B and C.

"Orgullo" differentiates itself through its gender-neutral design, versatility, personalized shopping experience and authentic commitment to the LGBTIQ+ community. The marketing strategy combines a strong digital presence on social media with participation in pop-up events, aligning with the consumption habits of the target audience.

The market analysis reveals a growing demand for inclusive fashion, with consumers willing to pay between S/ 101 and S/ 150 per garment (83.5% of respondents), supporting a serviceable addressable market of 123,133 people with real purchase intent. The financial evaluation projects a Net Present Value (NPV) of S/ 442,049.21 and an Internal Rate of Return (IRR) of 91.6%, indicating high profitability.

The plan operates with an agile business model, outsourcing production and focusing on design, marketing and customer service. With a break-even point of 539 units per month and revenue projections scaling from S/ 1,467,000 in year 1 to S/ 2,053,800 in year 5, "Orgullo" positions itself not only as a viable business opportunity, but also as an agent of social change that promotes the inclusion and visibility of the LGBTIQ+ community in Peru.

Keywords: Fashion; LGBTIQ+; gender-neutral; marketing; entrepreneurship

N° 25847_León Laura, Ivette Secibel_Plan de Negocio de la Marca "Orgullo"

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	4%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUD

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	
2	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	
5	Montenegro Ramos, Milagrito Rosa|Gutierrez Romero, Norma Marilú|Guzmán Choque Luis Humberto|Vilcara Silva, Gherald David. "Business Consulting para la empresa Carr Enterprise Network Solutions (CENS).", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru) Publicación	
6	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	
7	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	
8	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	
9	repositorio.zegel.edu.pe Fuente de Internet	
10	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	
11	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	
12	Chavez Quispe, Susan Ximena. "Evaluación del impacto de la Ordenanza Municipal N°0 2019-MPC sobre la rentabilidad de un proyecto inmobiliario en el distrito De Cusco.", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru) Publicación	
13	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	

Índice de contenido

1. Idea de negocio 1
1.1. Idea de negocio 1
1.1.1. Descripción del negocio 1
1.1.2. Productos a comercializar 1
1.1.3. Características Diferenciadoras 2
1.2. Marco teórico y antecedentes 3
1.2.1. Origen de la comunidad LGBTIQ+ 3
1.2.2. La comunidad LGBTIQ+ y la industria de la moda 4
1.2.3. Mercado de la moda inclusiva y LGBTIQ+ 4
1.2.4. Caso de éxito de marcas inclusivas y LGBTIQ+ 5
1.2.5. Oportunidades y desafíos en la comunicada LGBTIQ+ en Lima 6
1.3. Justificación, objetivos generales y específicos 7
1.3.1. Justificación 7
1.3.2. Objetivos Generales 8
1.3.3. Objetivos Específicos 8
1.4. Metodología 8
2. Análisis del mercado 9
2.1. Análisis del macroentorno 9
2.1.1. Situación Político-Legal 9
2.1.2. Situación Económica 10
2.1.3. Situación Socio-Económica 11
2.1.4. Situación Tecnológica 13
2.1.5. Situaciones ecológicas 15
2.2. Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter 16
2.2.1. Poder de negociación de los clientes – Alto 16
2.2.2. Poder de negociación de los Proveedores - Bajo 16
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores - Alto 17
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos – Alto 17
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes - Alta 18
2.3. Oportunidades y amenazas 19
2.4. Segmentación y tamaño de mercado 20
2.4.1. Segmentación del mercado 20

2.4.2. Tamaño del mercado 20
2.5. Mercado objetivo y estimación de la demanda 21
2.5.1. Mercado Objetivo 21
2.5.2. Estimación de la Demanda 21
2.6. Conclusiones del análisis de mercado 23
3. Validación de la idea de negocio 23
3.1. Sondeo de mercado 23
3.1.1. Preparación Previa 23
3.1.2. Cuestionario 24
3.1.3. Resultados 25
3.2. Conclusiones del sondeo de mercado 34
4. Plan de implementación de la idea 34
4.1. Visión 34
4.2. Misión 34
4.3. Valores 34
4.4. Estrategia de diferenciación 35
4.5. Propuesta de valor 35
4.6. Plan de marketing 36
4.6.1. Producto 36
4.6.2. Promoción 36
4.6.3. Plaza: Arquitectura de Canales y Distribución 39
4.6.4. Precio 44
4.6.5. Plan de Ventas 45
4.7. Plan de operaciones 47
4.7.1. Procesos Generales 47
4.7.2. Política de stock 49
4.7.3. Proceso de Ventas 50
4.7.4. Proceso de Despacho y Delivery 53
4.7.5. Ubicación. 55
4.8. Organización y equipo de trabajo 57
4.8.1. Organigrama 57
4.8.2. Funciones 58
4.9. Plan legal 59

4.10. Modelo de negocio: lienzo Canvas 61
5. Evaluación económica financiera 62
5.1. Supuestos 62
5.2. Presupuesto de ingresos 63
5.3. Presupuesto de inversión 64
5.4. Presupuesto de costos 65
5.5. Presupuesto de gastos 66
5.6. Estado de resultados 67
5.7. Capital trabajo 69
5.8. Flujo de caja 70
5.8.1. Flujo de Caja 70
5.8.2. VAN, TIR Y Payback 71
5.9. Punto de equilibrio 72
5.10. Análisis de sensibilidad 73
6. Conclusiones y recomendaciones 73
6.1. Conclusiones 73
6.2. Recomendaciones 75
7. Referencias 77

Índice de Tablas

Tabla 1 Línea de productos Orgullo 2
Tabla 2 Población LGBT y el producto bruto interno nominal por país 13
Tabla 3 *Oportunidades y amenazas de la marca Orgullo* 19
Tabla 4 *Estimación del mercado potencial* 20
Tabla 5 *Filtros para estimación de la demanda* 21
Tabla 6 *Preferencias de rango de precios* 22
Tabla 7 *Proyección de la demanda real (SOM) e ingresos* 22
Tabla 8 *Precios por prendas* 45
Tabla 9 *Proyección de ventas* 45
Tabla 10 *Acciones de promoción trimestrales* 46
Tabla 11 *Resumen de procesos generales y su gestión* 47
Tabla 12 *Política de stock inicial* 50
Tabla 13 *Proceso de ventas - canal online* 51
Tabla 14 *Proceso de ventas - canal pop-up* 52
Tabla 15 *Tiempos estimados de entrega y costos* 54
Tabla 16 *Proyección de ingresos anuales* 63
Tabla 17 *Desglose de la inversión inicial* 64
Tabla 18 *Costos unitarios de materiales* 65
Tabla 19 *Proyección de costos directos* 66
Tabla 20 *Proyección de costos indirectos* 66
Tabla 21 *Desglose de gastos operativos* 67
Tabla 22 *Estado de resultados proyectado* 68
Tabla 23 *Flujo de caja económico y financiero* 70
Tabla 24 *Indicadores de rentabilidad del proyecto* 71
Tabla 25 *Periodo de recuperación* 71
Tabla 26 *Cálculo del punto de equilibrio* 72
Tabla 27 *Escenarios del análisis de sensibilidad* 73

Índice de Figuras

Figura 1 *Índice de precios al consumidor* 11
Figura 2 *Crecimiento % por categoría* 14
Figura 3 *Distribución de tráfico referido por redes sociales* 15
Figura 4 *Rango de edad de público objetivo* 25
Figura 5 *Frecuencia de compra de ropa* 26
Figura 6 *Expresión de género a través de la rop*a 26
Figura 7 *Dificultad para encontrar ropa según género* 27
Figura 8 *Tipos de prendas* 27
Figura 9 *Características de la prenda* 28
Figura 10 *Importancia del apoyo de la marca a la comunidad LGTBIQ* 28
Figura 11 *Apoyo de la marca a la comunidad LGTBIQ* 29
Figura 12 *Colores y estilos de la marca* 29
Figura 13 *Preferencia de compra física o virtual* 30
Figura 14 *Talla de ropa* 30
Figura 15 *Opinión sobre la ropa sin género* 31
Figura 16 *Importancia de las condiciones laborales para trabajadores de la marca* 31
Figura 17 *Representación en campañas publicitarias* 32
Figura 18 *Servicio adicional de la marca* 32
Figura 19 *Prendas difíciles de encontrar para la comunidad LGBTIQ+* 33
Figura 20 *Mensajes y valores de la marca* 33
Figura 21 *Logo de la marca* 37
Figura 22 *Publicación referencial de los productos en Facebook* 37
Figura 23 *Publicación referencial para Instagram* 38
Figura 24 *Publicidad para el stand de pop-up de Orgullo* 39
Figura 25 *Mockup de la página web de Orgullo* 40
Figura 26 *Diseño del pop up de Orgullo* 42
Figura 27 *Diseño de la página de Facebook de Orgullo* 43
Figura 28 *Diseño del perfil de Instagram de Orgullo.* 44
Figura 29 *Infraestructura de la oficina/almacén* 56
Figura 30 *Organigrama de la empresa* 57
Figura 31 *Lienzo Canvas de la marca* 61
Figura 32 *Punto de equilibrio de la marca* 72

1. Idea de negocio

1.1. Idea de negocio

1.1.1. Descripción del negocio

La marca "Orgullo" es una línea de moda inclusiva dirigida a la comunidad LGBTIQ+ en la ciudad de Lima, Perú. La empresa se especializa en diseñar y producir prendas de vestir que celebran y afirman la diversidad de identidades y expresiones de género, con un enfoque particular en adultos jóvenes de 18 a 54 años. Orgullo ofrece una gama de productos que incluye principalmente camisetas, tops, pantalones y jeans, entre otros, diseñados con énfasis en la comodidad y la neutralidad de género.

Esta propuesta busca responder a una demanda constante de vestimenta que permita a las personas expresar su identidad de manera auténtica durante todo el año, en contraste con la oferta limitada que suele aparecer en las campañas temporales comerciales, siendo que muchas empresas incorporan simbología del orgullo o lanzan productos con temática LGBTIQ+ solo durante el mes de junio, como parte de estrategias de marketing conocida como *rainbow washing,* sin mantener compromiso sostenido con la comunidad a lo largo del año (Chávez, 2022). En ese sentido, la propuesta de la marca Orgullo busca diferenciarse mediante una oferta permanente de moda inclusiva que reconozca la diversidad como un valor cotidiano y no como una tendencia estacional.

El concepto de negocio de Orgullo se basa en pilares fundamentales: diseño sin género, versatilidad, comodidad y personalización, mediante un modelo de negocio de tienda virtual y pop-up. Con su propuesta de valor "Viste tu verdad", respaldada por los valores de inclusión, autenticidad, diversidad, respeto e innovación que su mercado meta prioriza, se aspira a crear confianza, afirmar identidades y contribuir a un mundo más inclusivo a través de la moda.

1.1.2. Productos a comercializar

La marca ofrece una gama de productos diseñados para satisfacer las necesidades específicas de la comunidad LGBTIQ+ y de sus aliados. La línea de productos incluye:

Tabla 1

Línea de productos Orgullo

Categoría	Prendas
Ropa causal	Camisetas
	Tops
	Pantalones
	Jeans
Ropa formal	Camisas/blusas de vestir
	Pantalones de vestir
	Sacos/Blazers
	Vestidos
	Faldas
Personalización	Personalizados

Nota. Elaboración propia

1.1.3. Características Diferenciadoras

Estas características diferenciadoras resaltan que la marca Orgullo va más allá de ser solo una marca de ropa, posicionándose como una plataforma para la expresión, el empoderamiento y el cambio social positivo. Esta presentación destaca los aspectos que la hacen única. Se enfoca en:

- **Diseño sin género:** Orgullo se enfoca en crear prendas que trascienden las categorías tradicionales de género. Las prendas están diseñadas para usarse cómodamente por personas de cualquier identidad de género, permitiendo a los clientes expresarse libremente sin las limitaciones de la moda convencional.
- **Versatilidad y comodidad:** Se prioriza la creación de prendas versátiles que se adaptan a diversos estilos y ocasiones. El enfoque en la comodidad garantiza que cada pieza no solo sea inclusiva en términos de género, sino también práctica y agradable de usar en el día a día.
- **Personalización y asesoría:** Se ofrecen servicios de personalización y asesoría de estilo, permitiendo a nuestros clientes adaptar las prendas a sus preferencias individuales. Este enfoque personalizado ayuda a cada individuo a expresar su identidad única a través de la moda.
- **Compromiso comunitario auténtico:** A través de la venta de ropa, Orgullo se hace presente en eventos y causas LGBTIQ+ para apoyar a la comunidad. La marca muestra su apoyo participando de manera visible en estos espacios, fortaleciendo la conexión con sus clientes y reflejando un compromiso con la inclusión y la diversidad.

1.2. Marco teórico y antecedentes

1.2.1. Origen de la comunidad LGBTIQ+

El origen de la comunidad LGBTIQ+ se remonta a siglos de historia, pero cobró mayor visibilidad y organización a mediados del siglo XX. Aunque las personas con diversas identidades de género han existido en todas las culturas y épocas, fue en la década de 1960 cuando surgió un movimiento social y político más cohesionado en defensa de sus derechos. Eventos emblemáticos como los disturbios de Stonewall de 1969 en Nueva York marcaron un punto de inflexión, catalizando la formación de grupos activistas y una mayor conciencia pública sobre las injusticias que enfrentaba esta comunidad. Este período vio el nacimiento de organizaciones pioneras y manifestaciones que desafiaban abiertamente la discriminación y la criminalización de las identidades y prácticas no heteronormativas (Soled et al. 2022, Cumming, 2023).

La evolución de la comunidad LGBTIQ+ ha estado marcada por la interseccionalidad y la expansión progresiva de su alcance. Inicialmente centrado en las experiencias de hombres gay y mujeres lesbianas, el movimiento fue incorporando gradualmente a personas bisexuales, transgénero y otras identidades. Esta ampliación refleja un reconocimiento creciente de la diversidad dentro de la propia comunidad y la necesidad de abordar las múltiples formas de opresión que se intersectan, como el racismo, el clasismo y la discriminación por discapacidad. El activismo LGBTIQ+ ha sido fundamental en la lucha por la despatologización de las identidades no cisgénero y no heterosexuales, el reconocimiento legal de las relaciones del mismo sexo, la protección contra la discriminación y el acceso equitativo a la salud y la educación. A lo largo de las décadas, la comunidad ha desarrollado una rica cultura propia, símbolos de orgullo como la bandera arcoíris, y ha logrado importantes avances en términos de aceptación social y derechos legales en muchas partes del mundo (Soled et al. 2022, Cumming, 2023).

Específicamente, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2022), la comunidad LGBTIQ+ abarca un amplio espectro de individuos cuyas orientaciones sexuales, identidades de género y características sexuales desafían las normas heterosexuales y cisgénero predominantes. Este término paraguas incluye a lesbianas, gays, bisexuales, personas transgénero, intersexuales, personas queer y otras identidades no convencionales, como lo indica el símbolo "+". La identidad de género, entendida como la percepción personal del propio género, y su expresión externa son aspectos básicos de la autodefinición que evolucionan a lo largo de la vida, influenciados por factores culturales y sociales (West et al., 2021).

1.2.2. La comunidad LGBTIQ+ y la industria de la moda

La representación de género en la comunicación de marketing externa de marcas de moda sostenible está evolucionando hacia un enfoque más inclusivo y diverso. Las marcas buscan romper con los estereotipos de género tradicionales en sus publicaciones en redes sociales, mostrando representaciones más equilibradas de hombres y mujeres, así como imágenes que desafían las normas binarias de género. Por ello, los clientes valoran positivamente estos esfuerzos por una representación más diversa e inclusiva, aunque se señalan áreas de mejora, como una mayor inclusión de la comunidad LGBTIQ+ y de diferentes tipos de expresión de género (Lohmann et al., 2022).

Mientras la moda ha servido como una poderosa herramienta de autoexpresión para la comunidad LGBTQ+, permitiéndoles desafiar las normas sociales y celebrar sus identidades únicas. Se destaca cómo los diseñadores LGBTIQ+ han influido de manera significativa en las tendencias de la moda a lo largo de la historia, aunque a menudo de forma encubierta debido a las presiones sociales. En las últimas décadas, ha habido un aumento de la visibilidad y representación LGBTIQ+ en la industria de la moda, con más diseñadores abiertamente queer creando colecciones que celebran dicha cultura y desafían las nociones tradicionales de género (Siddiqui y Rane, 2024).

1.2.3. Mercado de la moda inclusiva y LGBTIQ+

El mercado de la moda inclusiva LGBTIQ+ ha experimentado un crecimiento, con marcas como Namilia liderando el camino en la adopción de estéticas genderqueer en el Reino Unido. El desfile "Cruising Utopia" de Namilia presentó una variedad de prendas que desafiaban las normas de género tradicionales, que iban desde piezas coloridas y atrevidas hasta estilos más sobrios y a medida. Inspirado en el trabajo del teórico queer José Esteban Muñoz, el desfile celebró la cultura queer y exploró el concepto de "cruising" como forma de resistencia, creando espacios utópicos que desafían las normas de género tradicionales (Márquez y Rovira, 2024).

Por otro lado, las experiencias de compra y los desafíos específicos que enfrentan los consumidores de la comunidad LGBTIQ+ han sido objeto de estudio. Aspectos como el ajuste de la ropa, la sensibilidad hacia el tamaño y la forma del cuerpo, y las complejidades de navegar por el panorama minorista actual han sido explorados, contribuyendo a una comprensión de la relación entre las identidades genderqueer y la moda dentro del mercado capitalista del siglo XXI. Las personas de la comunidad navegan por el espectro de género a través de sus elecciones de estilo, a menudo buscando un contraste audaz que desafíe las normas tradicionales. El proceso de ensamblaje de su vestuario sirve como medio de

autoidentificación y autoexpresión, permitiéndoles definir y afirmar su identidad de género. Sus elecciones están influidas por consideraciones espaciales, con ciertas prendas y accesorios seleccionados para amplificar u ocultar su expresión de género según el contexto físico en el que se encuentren (Márquez y Rovira, 2024).

Sumado a ello, el mercado de la moda inclusiva LGBTIQ+ enfrenta desafíos en diseño y comercialización, ya que muchos consumidores experimentan incomodidad en tiendas convencionales con secciones estrictamente divididas por género. Esto ha generado una preferencia por las compras en línea y tiendas de segunda mano, que ofrecen un enfoque menos binario en la organización de la ropa. Adicionalmente, los probadores genéricos se perciben como espacios opresivos, lo que refuerza la tendencia hacia las compras virtuales para evitar estas situaciones incómodas (Oberhagemann, 2023), considerando que todavía está pendiente que las empresas brinden vestimentas que se logren adquirir durante todo el año (Chávez, 2022), pues la ropa es una forma de reconocerse como parte de la sociedad y presentarse al mundo conforme a sus intereses personales (Cardona et al., 2024).

1.2.4. Caso de éxito de marcas inclusivas y LGBTIQ+

Varias marcas han tenido éxito al adoptar prácticas inclusivas para la comunidad LGBTIQ+.

Gc2b, una compañía fundada por Marli Washington, un hombre trans, se ha posicionado como líder en la producción de binders (prendas para comprimir el pecho) diseñados "por personas trans, para personas trans". Su misión de ofrecer opciones accesibles, cómodas y seguras ha resonado fuertemente con la comunidad trans.

TomboyX, fundada por Fran Dunaway y Naomi Gonzalez, ha innovado al ofrecer ropa interior con cortes masculinos pero diseñados para diversos tipos de anatomía, llenando un vacío en el mercado.

Salvaje City: es una marca argentina de moda masculina fundada en 2015 por Franco Pagliotto, cuya propuesta busca romper con los estereotipos del vestir masculino y proyectar una mirada más inclusiva. En 2020, en alianza con Méral Cosmética, lanzó su primera línea de maquillaje dirigida a hombres (agua micelar, BB cream, corrector líquido, primer filler y máscara de pestañas en gel), contribuyendo a que cada vez más varones adopten rutinas de cuidado personal sin cargar con el estigma heteronormativo (Iñigo, 2020).

New Cross: es la firma colombiana dirigida por Nicolás Agustín Rivero, con base en Bogotá, reconocida por su propuesta que combina el trabajo artesanal con una estética contemporánea sin género. En 2021 obtuvo el galardón del concurso Fashion Trust Arabia, en la categoría de país invitado, con la propuesta "Todo lo que no tejí". Su estética se

caracteriza por un enfoque minimalista, monocromático y urbano, e incorpora textiles artesanales elaborados junto a comunidades rurales colombianas (Semana, 2021)

Led: es la marca brasileña de Minas Gerais dirigida creativamente por Célio Dias, cuya propuesta trasciende el diseño de prendas para adoptar una postura política explícita frente al conservadurismo. En la São Paulo Fashion Week, la marca ha llevado a la pasarela colecciones marcadas por la diversidad de identidades y por piezas de colores vibrantes que reivindican la inclusión (Do Val, 2022).

Estas empresas no solo han tenido éxito comercial, sino que también han empoderado a sus clientes LGBTIQ+ al permitirles expresar su identidad de género de forma más auténtica a través de la ropa. Adicionalmente, se han adoptado prácticas laborales inclusivas y se han apoyado causas LGBTIQ+, lo que ha fortalecido aún más su conexión con la comunidad (Reddy et al., 2022).

1.2.5. Oportunidades y desafíos en la comunicada LGBTIQ+ en Lima

La comunidad LGBTIQ+ en Lima representa un segmento significativo y creciente de la población, con más de 1.7 millones de peruanos adultos que se identifican con una orientación sexual no heterosexual. Este grupo demográfico muestra una creciente necesidad de reconocimiento y de servicios especializados que atiendan sus necesidades específicas. Además, existe una tendencia a una mayor conciencia social sobre la importancia de la inclusión y la diversidad en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Esta evolución social ofrece un terreno fértil para iniciativas que busquen empoderar y visibilizar a la comunidad LGBTIQ+. El creciente activismo y la demanda de igualdad de derechos también presentan oportunidades para el desarrollo de proyectos y servicios que apoyen y celebren la diversidad de identidades y expresiones de género (Gutierrez, 2021).

Sin embargo, la comunidad LGBTIQ+ en Lima aún enfrenta obstáculos significativos. La discriminación sigue siendo un problema persistente, con el 71% de las personas considerando que este grupo es discriminado en Perú. Los prejuicios laborales son evidentes: el 37% de los encuestados no estaría dispuesto a contratar a una persona transexual y el 30% no contrataría a personas homosexuales. Los estereotipos negativos están profundamente arraigados en la sociedad: el 46% considera que una persona trans vive confundida y el 45% cree que la homosexualidad es resultado de traumas infantiles. La falta de reconocimiento legal de las parejas del mismo sexo y las dificultades para que las personas trans cambien legalmente su identidad limitan el pleno ejercicio de sus derechos. Además, el acceso a servicios básicos como salud, empleo y justicia sigue siendo un desafío

para muchos miembros de la comunidad LGBTIQ+. El ambiente social conservador que prevalece en muchos sectores de la sociedad limeña también representa un obstáculo para la plena aceptación e inclusión de la diversidad sexual y de género (Gutierrez, 2021).

1.3. Justificación, objetivos generales y específicos

1.3.1. Justificación

El plan de negocio se justifica por la creciente necesidad de atender adecuadamente y con respeto las demandas de la comunidad LGBTBIQ+ en el sector de la moda en Lima. Esta iniciativa responde a una carencia en el mercado actual, donde muchas personas de la comunidad LGBTIQ+ enfrentan dificultades para encontrar ropa que exprese adecuadamente su identidad de género y se alinee con sus valores, y que muchas veces las marcas solo tienen brevemente un enfoque en la comunidad únicamente en el mes en el cual se celebra (Perú 21, 2019). La importancia de este emprendimiento radica en su potencial para promover la inclusión y la diversidad en la industria de la moda tradicionalmente regida por estándares binarios y heteronormativos, limitando las opciones de vestimenta para quienes buscan formas más diversas de expresión personal.

En este contexto, los resultados del estudio de mercado realizado evidencian la existencia de una necesidad específica dentro de la comunidad LGBTIQ+ en Lima, en particular porque el 62% de los participantes señaló haber tenido dificultades para encontrar ropa que le permita expresar adecuadamente su identidad de género, lo que sugiere la presencia de una demanda parcialmente insatisfecha en el mercado actual, asimismo, el 32.4% manifestó que prefería prendas con diseños neutros en cuánto al género, lo que evidencia la búsqueda de alternativas a la vestimenta tradicionalmente segmentada en categorías binarias (masculinas y femeninas), del mismo modo, el 66% indicó la importancia de que una marca de ropa sea abiertamente inclusiva y apoye a la comunidad LGBTIQ+ lo que demuestra que los valores de inclusión y representación se ven reflejado en la percepción y preferencia hacia una marca.

Además, esta propuesta se desarrolla en un contexto social donde la visibilidad y el reconocimiento de la diversidad vienen cobrando mayor relevancia, siendo que en ese sentido, el emprendimiento busca no solo ofrecer productos, sino también contribuir al empoderamiento de los miembros de la comunidad mediante opciones de vestimenta que afirmen su identidad y les permitan expresarse de manera auténtica, más allá de la venta de productos, se aspira a generar un impacto social positivo a través de la representación diversa en la publicidad y de la presencia activa de las prendas en espacios vinculados con la

comunidad, atendiendo así a un movimiento en crecimiento que no solo rompiendo barreras sino que se centra también en celebrar la diversidad de género (Mansilla, 2023).

1.3.2. Objetivos Generales

Evaluar la viabilidad de un plan de negocio para la marca "Orgullo", de moda LGBTIQ+ inclusiva, en Lima.

1.3.3. Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades del mercado objetivo de la comunidad LGBTIQ+ en Lima.
- Diseñar e implementar una estrategia de marketing digital en redes sociales para aumentar la visibilidad de la marca.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio de la marca mediante un análisis detallado.

1.4. Metodología

En primer lugar, se adopta un enfoque cuantitativo que privilegia la medición y la cuantificación como medios para identificar tendencias y patrones que permiten construir conjeturas (Arispe et al., 2020). Por ello, resulta idóneo, ya que permite evaluar objetivamente la viabilidad del plan de negocio mediante datos estadísticos precisos sobre las preferencias de consumo, la disposición de compra y las características demográficas del mercado objetivo.

Como instrumento principal se empleó un cuestionario estructurado, una herramienta que facilita la recopilación sistemática de información sobre diversos aspectos del mercado. Este instrumento consta de preguntas cuidadosamente formuladas y organizadas en una matriz que permite obtener respuestas específicas del público objetivo (Arias, 2020). La elección del instrumento se justifica por su capacidad para recoger datos cuantificables sobre las preferencias, necesidades y comportamientos de compra del segmento objetivo dentro de la comunidad LGBTIQ+ en Lima.

Asimismo, la metodología se complementa con un enfoque integral que integra investigación de mercado, análisis estratégico y validación del concepto de negocio. Inicialmente, se lleva a cabo un análisis del mercado, que incluye el estudio del macroentorno (situación político-legal, económica, socio-económica, tecnológica y

ecológica) y del microentorno utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis se complementa con una segmentación del mercado, la estimación de la demanda e identificación de oportunidades y amenazas.

Posteriormente, se procedió a validar la idea de negocio mediante un sondeo de mercado, que incluye el análisis de los resultados obtenidos. Con esta información, se desarrolla un plan de implementación que abarca la definición de la visión, la misión y los valores de la empresa, así como la elaboración de estrategias de diferenciación y de propuestas de valor. El plan se completa con el desarrollo de planes específicos de marketing y operaciones, la definición de la estructura organizacional y una evaluación económica-financiera que incluye presupuestos, proyecciones financieras y análisis de sensibilidad.

2. Análisis del mercado

2.1. Análisis del macroentorno

2.1.1. Situación Político-Legal

La situación política en Perú ha sido inestable en los últimos años, con seis presidentes desde 2016. La asunción de Dina Boluarte a la presidencia en diciembre de 2022, tras la destitución de Pedro Castillo, desencadenó protestas significativas hasta marzo de 2023, que provocaron muertes y afectaron la actividad económica en varias regiones (Defensoría del Pueblo, 2023). Esta inestabilidad política ha generado un clima de incertidumbre que puede afectar negativamente la confianza de los consumidores y las decisiones de inversión de las empresas.

En este contexto, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mantiene la tasa de interés de referencia en 4.25% a mayo de 2026, nivel sostenido tras el ciclo de recortes iniciado en 2023 y que contrasta con el 7.75% que llegó a registrarse en 2022 (BCRP, 2023, 2026). Esta moderación de la tasa favorece el acceso al crédito de las pequeñas empresas y mejora las condiciones de financiamiento para los nuevos emprendimientos, lo que resulta propicio para la puesta en marcha de la marca.

Para mitigar estos desafíos y fomentar el desarrollo empresarial, el gobierno peruano ha implementado diversas políticas fiscales de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El Régimen MYPE Tributario (RMT) ofrece tasas de impuesto reducidas y procedimientos simplificados para empresas con ingresos netos anuales de hasta 1700 UIT (Unidades Impositivas Tributarias) (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2023). Adicionalmente, la Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa establece un régimen laboral especial y beneficios para las MYPES (El Peruano, 2023). Estas medidas pueden beneficiar

directamente a una nueva marca al reducir la carga fiscal y simplificar los procesos administrativos.

En el ámbito específico de la propiedad intelectual, la Ley N° 31724, promulgada en abril de 2023, establece un descuento del 25% en las tasas de registro de marcas para micro y pequeñas empresas inscritas en el Registro de la micro y pequeña empresa (Remype). Esta reducción de costos, de S/ 534.99 a S/ 401.24 por clase, incentiva la formalización y la protección de la marca (El Peruano, 2023).

Finalmente, en cuanto a los derechos LGBTIQ+, aunque en Perú se han mostrado avances limitados, no existe una ley específica contra la discriminación por orientación sexual o identidad de género. Sin embargo, en 2017 se incluyeron la orientación sexual y la identidad de género como categorías protegidas en el Decreto Legislativo N° 1323 (El Peruano, 2017). En la misma línea, según el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2019), el Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021 incluyó por primera vez a la población LGBTIQ+ como grupo de especial protección. Este plan estableció objetivos para promover la igualdad y la no discriminación de la población LGBTIQ+. Estos avances, aunque modestos, pueden contribuir a crear un ambiente más favorable para el desarrollo de negocios orientados a dicha comunidad.

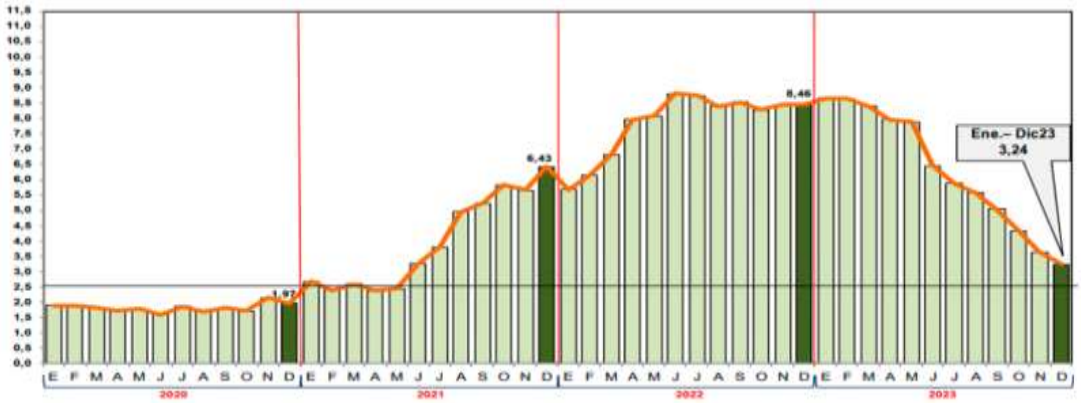
2.1.2. Situación Económica

La economía peruana muestra signos de recuperación y estabilización en 2024, pese a los desafíos persistentes. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el segundo trimestre de 2024, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú creció un 2.5% respecto al mismo periodo del año anterior, impulsado principalmente por el consumo de los hogares y la inversión privada (INEI, 2024). Este crecimiento moderado sienta las bases de un entorno económico más favorable para nuevos emprendimientos.

En línea con esta tendencia positiva, la inflación en Perú ha mostrado una tendencia a la baja, lo que contribuye a mejorar el poder adquisitivo de los consumidores. El índice de precios al consumidor (IPC) en Lima Metropolitana registró una variación de 3,24% en los últimos 12 meses, hasta diciembre de 2023, una disminución significativa frente al 8,46% registrado en el mismo periodo del año anterior (BCRP, 2024). Esta reducción de la inflación es relevante, ya que podría estimular el gasto en bienes no esenciales.

Figura 1

Índice de precios al consumidor



Nota. INEI (2024).

El panorama de financiamiento para las empresas también muestra señales de mejora, aunque los costos siguen siendo relativamente altos, puesto que según el reporte más reciente de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), las tasas de interés promedio del sistema bancario para préstamos a pequeñas empresas son 17.85% anual en moneda nacional y 12.11% anual en moneda extranjera. Para microempresas, las tasas son 36.24% anual en moneda nacional y 16.58% anual en moneda extranjera (SBS, 2024). Aunque estas tasas han disminuido ligeramente respecto al año anterior, siguen representando un desafío para los nuevos emprendimientos.

Según el reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) al 11 de septiembre de 2024, las tasas de interés promedio del sistema bancario para préstamos a empresas son: pequeñas empresas: 17.85% anual en moneda nacional y 12.11% anual en moneda extranjera, y para microempresas: 36.24% anual en moneda nacional y 16.58% anual en moneda extranjera (SBS, 2024).

Finalmente, en las perspectivas económicas para Perú, el Banco Mundial proyecta un crecimiento del PBI de 2.7% para 2024 y 2.4% para 2025, impulsado principalmente por la inversión privada y las exportaciones (Banco Mundial, 2024). Este crecimiento proyectado crea un entorno más propicio para el desarrollo de nuevos negocios,

2.1.3. Situación Socio-Económica

La demografía y el poder adquisitivo en Perú presentan un panorama complejo y dinámico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población total del Perú al 30 de junio de 2023 se estima en 34.318.055 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional anual de 1,0 %. Esta población se caracteriza por ser relativamente

joven, con un 66.1% entre 15 y 64 años, lo indica un mercado en edad productiva (INEI, 2023). Específicamente, la población de Lima, que incluye 43 distritos, alcanza los 10,292,408 habitantes, representando el 30.2% de la población total del Perú (INEI, 2024).

El poder adquisitivo en el país ha mostrado una tendencia de crecimiento, particularmente en Lima Metropolitana, donde el ingreso promedio mensual para el trimestre móvil marzo-abril-mayo de 2023 fue de 1,904.9 soles, un aumento del 14.2% respecto al año anterior. Sin embargo, persisten disparidades significativas, tanto en términos de género como geográficos. Los hombres ganan en promedio 2,118.4 soles, mientras que las mujeres 1,645.6 soles. Geográficamente, el Cono Centro de Lima registra el ingreso más alto con 2,763.7 soles, contrastando con el Cono Norte, que tiene el más bajo con 1,724.9 soles. En sectores económicos, el sector de servicios mostró el mayor incremento en ingresos, con un aumento del 10,1 % respecto al año anterior, alcanzando un promedio de 1.984,4 soles (INEI, 2023). Estas diferencias ayudan a entender la segmentación del mercado.

La comunidad LGBTIQ+ en Perú representa un segmento de mercado significativo y en crecimiento; se estima una población LGBTIQA+ de 1,6 millones de personas mayores de 15 años en el país. El poder adquisitivo de esta comunidad, medido por el LGBT-GDP nominal, ha mostrado un crecimiento sustancial, pasando de 12 mil millones de dólares en 2019 a 14 mil millones en 2023, lo que representa un aumento del 16.67%. Este incremento refleja no solo un mayor poder adquisitivo, sino también una creciente visibilidad y aceptación social de la comunidad LGBTIQ+. (Thompson y Jacobsen, 2024).

Sin embargo, la situación social y legal de la comunidad LGBTIQ+ en Perú sigue siendo compleja, pues solo el 27% de los peruanos aprueba el matrimonio entre personas del mismo sexo, y el 71% cree que las personas homosexuales, bisexuales y transexuales son discriminadas o muy discriminadas. Además, el 8% de los peruanos adultos se identifican con una orientación sexual no heterosexual, lo que representa más de 1.7 millones de personas que enfrentan desafíos como la falta de reconocimiento de derechos básicos y la discriminación. Estas actitudes sociales plantean tanto desafíos como oportunidades para una marca de moda inclusiva, que debe navegar entre la expresión de identidad y la aceptación social (Ipsos Perú, 2023).

Tabla 2

Población LGBT y el producto bruto interno nominal por país

Región	LGBT Población estimada (*)	LGBT - PBI Nominal USS – 2023	LGBT – PBI Nominal USS - 2021	LGBT – PBI Nominal USS - 2019
México	6.1 millones	$86 billones	$69 billones	$66 billones
Argentina	2.2 millones	$33 billones	$29 billones	$23 billones
Brasil	10.4 millones	$108 billones	$95 billones	$96 billones
Chile	10 millones	$19 billones	$17 billones	$15 billones
Colombia	2.6 millones	$17 billones	$18 billones	$17 billones
Perú	1.6 millones	$14 billones	$12 billones	$12 billones
Uruguay	183,000	$4 billones	$3 billones	$3 billones
GLOBAL	**388 millones**	**$4.7 trillones**	**$4.7 trillones**	**$3.9 trillones**

Nota. Thompson & Jacobsen (2024)

La primera encuesta virtual para personas LGTBI-2017 del INEI (2018) reveló sobre el perfil demográfico y socioeconómico de la comunidad, de 12,026 participantes, el 71.8% de los participantes tiene entre 18 y 29 años, y el 65.5% se concentra en Lima. En cuanto al empleo, el 61.8% de la población LGBTI de 18 a 29 años trabaja, principalmente como empleados (69.5%) en profesiones como científicos, intelectuales y técnicos. Por otro lado, el 40.2% de las personas encuestadas participan en organizaciones sociales, con preferencia por grupos LGBTI (53.9%).

Finalmente, los movimientos sociales LGBTIQA+ en Perú han ganado visibilidad y fuerza en los últimos años, aunque aún enfrentan desafíos persistentes. Eventos como la Marcha del Orgullo en Lima atraen cada vez más participantes, entre ellos aliados y empresas. Sin embargo, esta creciente visibilidad ha suscitado debates sobre el equilibrio entre el activismo político y la comercialización. Estas manifestaciones han contribuido a aumentar la conciencia pública sobre temas de igualdad y diversidad, pero el progreso en las políticas públicas y en la aceptación social sigue siendo limitado (Chávez, 2022).

2.1.4. Situación Tecnológica

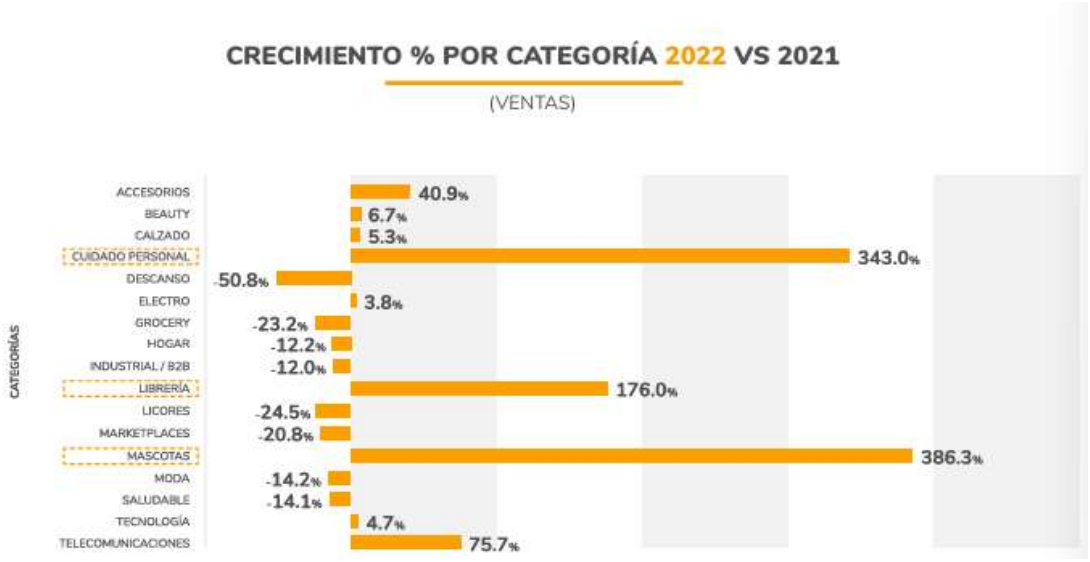
El comercio electrónico y el marketing digital en las empresas de moda en Lima Metropolitana, están en una etapa de desarrollo y adaptación. Las plataformas de comercio en línea requieren mejoras en su interfaz para ofrecer una mejor experiencia al usuario. Las empresas de moda están comenzando a reconocer la importancia de las estrategias digitales, pero la implementación efectiva varía según el tamaño y los recursos de cada empresa. La infraestructura web y las capacidades de interacción con los clientes en línea son áreas que

requieren atención y mejora. Existe una creciente conciencia sobre la necesidad de adaptar las estrategias de marketing al entorno digital, pero aún se enfrentan desafíos en materia de confianza del consumidor, seguridad en las transacciones en línea y creación de experiencias de compra atractivas en el espacio virtual (Alegre, 2024).

El panorama del comercio electrónico en Perú registró cambios significativos en distintos sectores. Según datos de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2023), el comercio electrónico registró un decrecimiento del 15% en ventas respecto a 2021. La tasa de conversión se mantuvo en 1.16%. Específicamente para la categoría de moda, se observó un decrecimiento del 14.2% en ventas, pero un aumento del 13.6% en órdenes.

Figura 2

Crecimiento % por categoría



Nota. CAPECE (2023)

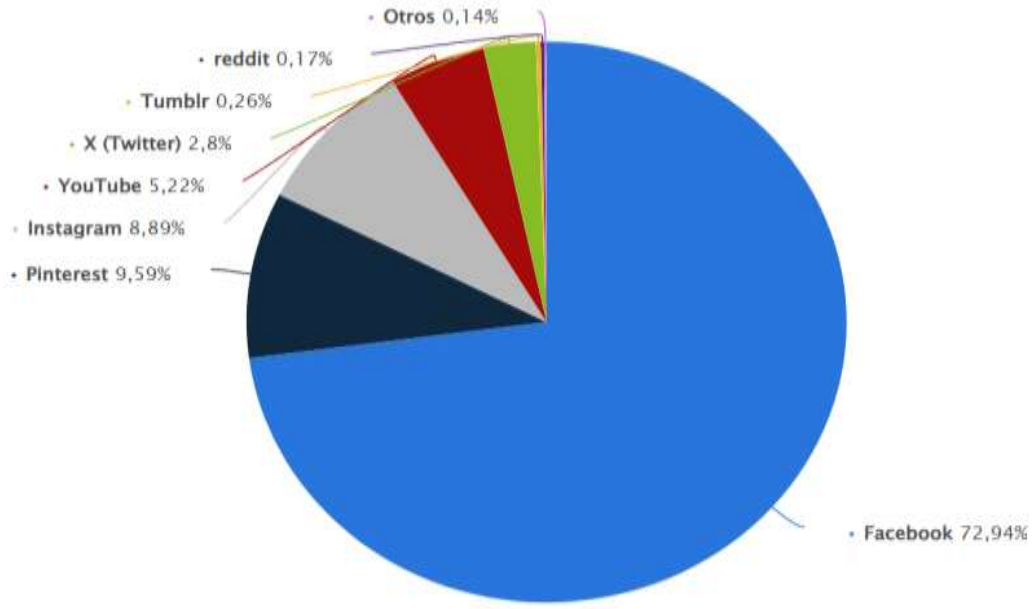
En cuanto al uso de tecnología e internet, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2024) reporta que el 85,3 % de la población utiliza internet y el 91% usa teléfonos celulares.

Respecto a las redes sociales en el panorama digital peruano, según El Peruano (2023), Facebook e Instagram son las redes sociales preferidas para la interacción, con un promedio de 58.5 publicaciones por usuario en ambas plataformas. El país generó 3.7 millones de publicaciones en TikTok, Facebook, Twitter e Instagram en el último año, con 1,500 millones de interacciones. Facebook lidera con el 43.3% de las interacciones, seguido por Instagram con 38.8% y TikTok con 6.7%. Para el uso general de redes sociales, Facebook lidera, seguido por WhatsApp (70%), YouTube (69%), TikTok (48%), Instagram (45%) y Twitter (22%).

Además, respecto del crecimiento de las redes sociales en Perú, se proyecta un aumento del 16% en el número de usuarios entre 2023 y 2027, lo que podría superar los 28 millones. Facebook domina el panorama con más del 80% de los usuarios de redes sociales registrados en la plataforma y genera más del 70% del tráfico de referencia. Los peruanos dedican en promedio más de 200 minutos mensuales a las redes sociales, y el 80% accede diariamente. En cuanto al comercio electrónico, cerca del 40% de la población peruana realizó alguna compra en línea a través de Facebook en 2022, lo que destaca la creciente importancia de las redes sociales en el ámbito comercial (Statista, 2024).

Figura 3

Distribución de tráfico referido por redes sociales



Nota. Distribución porcentual del tráfico referido generado por las redes sociales en Perú en septiembre de 2023 de Statista (2024).

2.1.5. Situaciones ecológicas

De acuerdo con Vettori et al. (2022), la industria textil se ubica como la segunda actividad más contaminante a nivel mundial, debido a los diversos impactos ambientales y sanitarios que genera. Este sector demanda volúmenes significativos de agua, reactivos químicos y energía; a modo de referencia, la elaboración de un solo pantalón jean puede requerir hasta 3 000 litros de agua, mientras que la producción de un kilogramo de algodón alcanza los 10 000 litros.

En esa misma línea, Vettori et al. (2022) señalan que cada año se emplean más de un millón de colorantes y siete millones de sustancias químicas en los procesos textiles, cuyos

residuos terminan vertidos en ríos y mares, afectando la flora, la fauna y la salud humana. En cuanto a las emisiones, la producción de un kilogramo de prendas textiles genera aproximadamente 3,6 kilogramos de CO_2.

Respecto a la protección del medio ambiente, el Ministerio del Ambiente (MINAM) ha implementado el Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno. Este reglamento exige que las empresas implementen medidas para prevenir, mitigar y corregir los impactos ambientales de sus actividades, incluyendo el uso de tecnologías limpias y la gestión adecuada de los residuos (MINAM, 2024).

En cuanto a la preservación de los recursos naturales, en Perú existe un potencial significativo para el uso de fibras naturales como el algodón orgánico y la alpaca. Según un informe de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), la demanda de textiles sostenibles ha aumentado un 20% en los últimos años (Huiman, 2022).

2.2. Análisis del microentorno: Cinco fuerzas de Porter

2.2.1. Poder de negociación de los clientes – Alto

El poder de negociación de los clientes de la marca de ropa "Orgullo" se considera alto, debido a varios factores vinculados al acceso a la información y las características del segmento de mercado al que se dirige la propuesta, siendo que, en el Perú, se estima que aproximadamente el 8% de la población adulta se identifica como parte de la comunidad LGBTIQ+ lo cual representa alrededor de más de 1.7 millones de personas (Vargas, 2020).

Este grupo de consumidores se caracteriza por una alta conectividad digital y participación en redes sociales (INEI, 2024), lo que facilita el acceso a información sobre marcas, precios y propuestas de valor dentro del mercado de la moda, con ello, la posibilidad de comparar productos, evaluar la autenticidad de las marcas y conocer experiencias de otros consumidores fortalece su capacidad de decisión y negociación, en ese sentido, la moda es un sector con gran variedad de ofertas y alternativas, lo que permite a los clientes cambiar fácilmente de marca cuando encuentran propuestas más alineadas con sus valores o preferencias. En este contexto, los consumidores poseen una posición fuerte en el mercado, pues pueden exigir productos que no solo respondan a criterios de calidad y precio, sino también a principios de inclusión y representación.

2.2.2. Poder de negociación de los Proveedores - Bajo

El poder de negociación de los proveedores se considera bajo debido a la amplia disponibilidad de empresas dedicadas a la producción tanto textil como en la confección de prendas en el país, siendo que la industria textil peruana cuenta con más de 46,000 empresas

formales vinculadas a actividades textiles y de confección, muchas de ellas concentradas en Lima, donde se ubica aproximadamente el 66% de las empresas del sector (Editorialge Spanish Desk, 2025), en donde esta cantidad de actores dentro de la cadena genera un entorno competitivo entre proveedores, insumos y servicios textiles.

Por otro lado, existen numerosos proveedores especializados en diferentes etapas del proceso productivo, tales como fabricación de telas, estampado, bordado, corte, confección y acabados, siendo que esta diversidad de actores permite a las marcas disponer de múltiples alternativas de abastecimiento dentro del mercado, reduciendo la dependencia de un proveedor específico. Asimismo, el dinamismo del sector se refleja en el crecimiento del número de empresas vinculadas a esta actividad, registrándose un incremento del 11.6% entre 2019 y 2024, con una participación del 38.6% dentro de la estructura empresarial del rubro (Ministerio de la Producción, 2025).

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores - Alto

La amenaza de nuevos competidores en el mercado se considera alta debido a las condiciones favorables que facilitan la entrada de nuevos emprendimientos, siendo que en primer lugar, el crecimiento del comercio electrónico ha reducido significativamente las barreras de entrada para nuevos negocios de moda. Según el Observatorio de Comercio Electrónico de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, el comercio electrónico en el Perú alcanzó aproximadamente US$ 15600 millones en 2024, con un crecimiento de 21.2% respecto al año anterior, y cerca del 55% de los peruanos ya realiza compras en línea (Perú Retail, 2025), en ese sentido, permite que nuevos emprendedores lancen marcas de ropa mediante tiendas virtuales o redes sociales con inversiones relativamente bajas en comparación con los modelos tradicionales de retail.

Del mismo modo, la industria textil peruana muestra un escenario de expansión que incrementa el atractivo del sector para nuevos participantes. De acuerdo con reportes sectoriales, la producción textil en el Perú creció alrededor de 10.1% en 2024, mientras que las exportaciones textiles continúan mostrando perspectivas de crecimiento sostenido en los próximos años (Revista Economía, 2025), este dinamismo, sumado a la facilidad de acceso a proveedores y canales digitales de comercialización, genera un entorno propicio para la creación de nuevas marcas.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos – Alto

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de moda inclusiva LGBTIQ+ en Lima se considera alta debido a la amplia variedad de alternativas disponibles para los consumidores. En la industria de la moda, los consumidores pueden optar por múltiples

opciones que cumplen la misma función básica de vestimenta, tales como prendas de marcas tradicionales, moda rápida, ropa de segunda mano o prendas personalizadas. Este contexto se ve reforzado por el crecimiento del mercado de moda en línea en el Perú, el cual alcanzó aproximadamente US$1,410 millones en ingresos en 2025, con una participación predominante del segmento de prendas de vestir dentro del comercio electrónico del país (ECDB, 2025).

También, el desarrollo de diferentes plataformas digitales, así como tiendas virtuales ha ampliado el acceso a una gran variedad de prendas provenientes tanto de marcas nacionales como internacionales. Esto permite a los consumidores comparar fácilmente precios, estilos y propuestas de valor, facilitando el cambio entre diferentes alternativas de vestimenta. De igual manera, la creciente popularidad de la moda sostenible y de la ropa de segunda mano ofrece a los consumidores opciones más económicas o con propuestas de valor distintas, lo que incrementa la disponibilidad de sustitutos dentro del mercado de la moda (Renü, 2025), con ello, la presencia de alternativas de compra incrementa la amenaza de productos sustitutos para la marca “Orgullo”.

2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes - Alta

La rivalidad entre competidores en el mercado de moda LGBTIQ+ en Lima se caracteriza por ser alta, debido al tamaño y dinamismo del sector, así como a la presencia de múltiples actores nacionales e internacionales. De acuerdo con estudios del sector, la industria de retail de prendas de vestir en el Perú alcanzó aproximadamente US$6.1 mil millones en ventas en 2024, lo que evidencia la magnitud del mercado y la participación de diversos competidores que buscan captar segmentos específicos de consumidores (MarketLine, 2025).

Asimismo, el crecimiento del comercio ha intensificado la competencia entre las marcas, lo cual permite que empresas locales, así como los globales comercializan sus productos en el mercado peruano sin necesidad de contar con una infraestructura física amplia, siendo que dentro del comercio, sobre todo electrónico, diversas plataformas compiten de manera activa por la preferencia del consumidor (ECDB, 2025), así también, la presencia de grandes cadenas internacionales de moda rápida también incrementan la presión competitivida en el mercado nacional, como es el caso de H&M y Zara, la cual ampliaron su presencia en e lpaís por medio de nuevas tiendas y su expansión de su oferta comercial (Inga, 2026).

2.3. Oportunidades y amenazas

El análisis de oportunidades y amenazas se basó en los resultados de la evaluación del entorno actual del mercado. Es importante tener en cuenta que este análisis debe considerarse un punto de partida dinámico, sujeto a revisiones periódicas para adaptarse a los cambios del mercado y a las preferencias de los consumidores.

Tabla 3

Oportunidades y amenazas de la marca Orgullo

Oportunidades	Amenazas
Poder adquisitivo relevante de la comunidad LGBTIQ+ en Perú en los últimos años, alcanzando los US$11 millones (Vásquez, 2019), siendo Perú el sexto país de la región donde la comunidad movió más dinero (Gestión, 2019).	La inestabilidad política en Perú afecta la confianza de los consumidores y las decisiones de inversión empresarial.
Concentración de la población LGBTIQ+ joven en Lima, lo que facilita la segmentación y el alcance del mercado objetivo (79.3% vive en zona urbana y la media poblacional es de 30.2 año) (Emedia Monitor, 2023).	Altas tasas de interés para préstamos a pequeñas y microempresas, lo que dificulta el acceso al financiamiento.
Mayor visibilidad y aceptación social de los movimientos LGBTIQ+, siendo que 8 de cada 10 muestran mayor respeto por la comunidad (Más Igualdad, 2026), lo que crea un ambiente más favorable para marcas inclusivas.	Persistencia de actitudes discriminatorias hacia la comunidad LGBTIQ+, lo que puede afectar la aceptación de una marca abiertamente inclusiva.
Alta adopción de internet y de teléfonos celulares en la población peruana (79.5%), mientras que el 24.5 millones de peruanos tiene acceso a redes sociales (Way2net, 2025), lo que ofrece oportunidades para el marketing digital y el comercio electrónico.	Aumento de la competencia en el mercado LGBTIQ+, incluyendo marcas establecidas que diversifican sus ofertas.
Crecimiento en el uso de redes sociales (95.8% entre jóvenes entre 19-24 años, 94.2% entre 25-40 años) (INEI, 2026), lo que proporciona nuevas plataformas para el marketing y la interacción con clientes.	Presión creciente para adoptar prácticas más sostenibles en la industria textil, lo que podría aumentar los costos de producción.
Políticas fiscales de apoyo a las PYMES, como el Régimen MYPE Tributario, que ofrecen ventajas para nuevos emprendimientos (Ramirez, 2023).	Desaceleración económica y volatilidad de los precios de las materias primas, que pueden afectar los costos y la demanda.
Demanda creciente de textiles sostenibles y de fibras naturales, como el algodón orgánico, siendo	Desafíos en la implementación efectiva de estrategias de comercio

que el 78% indica que un estilo de vida sostenible es importante (APTT, 2025).	electrónico y marketing digital en el sector de la moda en Lima.

2.4. Segmentación y tamaño de mercado

2.4.1. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es un proceso estratégico que consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos de consumidores homogéneos con características, necesidades o comportamientos similares. A continuación, se presenta la segmentación específica para la marca "Orgullo":

a) Geográfica

- Lima Metropolitana

b) Demográfica

- **Edad:** 18-59 años
- **NSE:** A, B y C

c) Psicográfica

- Personas que se identifican como parte de la comunidad LGBTIQ+

2.4.2. Tamaño del mercado

El Mercado Total Direccionable (TAM) representa el universo máximo de consumidores que podrían adquirir los productos de la marca Orgullo, sin considerar aún restricciones de acceso o intención de compra; su estimación parte de la población LGBTIQ+ adulta del Perú de 1,700,000 personas (Ipsos, 2023) y aplica de forma sucesiva los filtros de residencia en Lima Metropolitana (INEI, 2024), nivel socioeconómico A, B y C (APEIM, 2024) y rango de edad 18-59 años (INEI, 2023). Esta base poblacional reemplaza el uso de la Primera Encuesta Virtual para Personas LGBTI (INEI, 2018) como fuente de dimensionamiento, dado su carácter autoseleccionado; dicha encuesta se conserva únicamente como referencia sociodemográfica de la comunidad.

Tabla 4

Estimación del mercado potencial

Criterio	N°	%	Fuente
Comunidad LGBTIQ+ adulta en el Perú	1,700,000	100 %	Ipsos, 2023
Reside en Lima Metropolitana	513,400	30.2 %	INEI, 2024
NSE A, B y C	359,380	70 %	APEIM, 2024

Rango de edad 18-59 años	294,692	82 %	INEI, 2023
Mercado Total Direccionable (TAM)	**294,692**		

Nota. Elaboración propia a partir de Ipsos (2023), INEI (2024), APEIM (2024) e INEI (2023).

2.5. Mercado objetivo y estimación de la demanda

2.5.1. Mercado Objetivo

En este caso, el mercado objetivo de la marca Orgullo está conformado por personas de la comunidad LGBTIQ+ residentes en Lima Metropolitana, de 18 a 59 años y de nivel socioeconómico A, B y C. Este criterio se sustenta en que el NSE C, el más bajo de los tres considerados; destina entre S/ 119 y S/ 136 mensuales a vestimenta, con un gasto familiar promedio de S/ 2,921 (APEIM, 2024), lo que evidencia capacidad adquisitiva suficiente para adquirir los productos de la marca; los NSE A y B presentan un poder adquisitivo aún mayor, reforzando la viabilidad del segmento. A partir de los filtros aplicados en la Tabla 4, el mercado potencial total asciende a 294,692 personas (TAM), que constituye la base sobre la cual se estiman los mercados SAM y SOM.

2.5.2. Estimación de la Demanda

La estimación de la demanda es el proceso de calcular la cantidad de productos que los consumidores estarán dispuestos a adquirir en un período determinado y bajo condiciones específicas; para la marca Orgullo se aplica la metodología TAM-SAM-SOM, que permite transitar desde el mercado total hasta el mercado realmente captable mediante filtros sucesivos de necesidad, interés y disposición de pago, garantizando que la proyección de ingresos refleje una demanda real y no teórica.

A partir del TAM de 294,692 personas se aplican cuatro filtros derivados de la encuesta aplicada al mercado objetivo, obteniendo el Mercado Disponible (SAM) de 123,133 personas con intención efectiva de compra; este número representa la fracción del TAM que realmente tiene la necesidad, el interés y la disposición de pagar por los productos de la marca.

Tabla 5

Filtros para estimación de la demanda

Criterio	N°	%	Fuente
Mercado potencial (TAM)	294,692		Tabla 4
Dificultad para encontrar ropa que exprese género	183,298	62.2 %	Pregunta 4
Interés en tipos de prenda	166,251	90.7 %	Pregunta 5
Interés en nuevos colores o estilos	147,465	88.7 %	Pregunta 9

Disposición a pagar el precio propuesto	123,133	83.5 %	Pregunta 8
Mercado disponible (SAM)	**123,133**		

Nota. Los filtros se aplican de forma sucesiva sobre el TAM de 294,692 personas. Fuente: cuestionarios aplicados.

Rango de precios

La encuesta aplicada identifica además el rango de precios que los consumidores del SAM están dispuestos a pagar por prenda; el rango S/ 101-S/ 150 concentra el 83.5% de las preferencias, lo que sustenta el ticket promedio de S/ 148.92 utilizado en la proyección de ingresos y confirma que el precio responde a la demanda real del mercado.

Tabla 6

Preferencias de rango de precios

Rango de precios	Porcentaje de preferencia
S/.101 - S/.150	**83.5%**
S/.51 - S/.100	13.9%
S/.30 - S/.50	2.6%

Nota. Cuestionarios aplicados

Por otra parte, a partir del SAM de 123,133 personas se determina el Mercado Obtenible (SOM), aplicando una tasa de penetración anual creciente del 3.00% al 4.20% sobre el SAM; esta tasa se sustenta en que empresas de moda de nicho en mercados latinoamericanos emergentes alcanzan entre el 2% y el 6% de su mercado disponible en los primeros cinco años de operación, siendo el 3.00% inicial una postura conservadora coherente con las limitaciones de una marca en etapa de lanzamiento. La frecuencia de compra de 2.67 veces al año proviene de la encuesta, donde la mayoría de participantes indicó comprar ropa cada 3 a 6 meses (promedio 4.5 meses; 12 ÷ 4.5 = 2.67 ciclos anuales); las prendas anuales resultan de multiplicar los clientes SOM por dicha frecuencia.

Tabla 7

Proyección de la demanda real (SOM) e ingresos

Año	Penetración (% SAM)	Clientes (SOM)	Frecuencia	Prendas / año	Ingresos proyectados (S/)
1	3.00%	3,694	2.67	9,851	1,467,000.00
2	3.20%	3,940	2.67	10,507	1,564,800.00
3	3.50%	4,310	2.67	11,492	1,711,500.00
4	4.00%	4,925	2.67	13,134	1,956,000.00

5	4.20%	5,172	2.67	13,791	2,053,800.00

Nota. Clientes (SOM) = SAM × tasa de penetración. Prendas/año = clientes × 2.67 (frecuencia de compra anual). Ingresos = prendas × S/ 148.92 (ticket promedio). Elaboración propia.

Los ingresos proyectados se obtienen multiplicando las prendas anuales por el ticket promedio de S/ 148.92; la cadena completa es: SAM (123,133) × penetración = clientes SOM; clientes × 2.67 = prendas; prendas × S/ 148.92 = ingresos. De este modo, los ingresos del año 1 ascienden a S/ 1,467,000 y escalan hasta S/ 2,053,800 en el año 5, con un crecimiento sostenido impulsado por el incremento progresivo de la penetración de mercado del 3.00% al 4.20% del SAM.

2.6. Conclusiones del análisis de mercado

El análisis de mercado de la marca Orgullo, desarrollado bajo la metodología TAM-SAM-SOM, revela una oportunidad comercial significativa y bien delimitada en el segmento LGBTIQ+ de Lima Metropolitana. El recorrido metodológico parte de un mercado total de 294,692 personas (TAM), se acota a 123,133 personas con necesidad real, interés y disposición de pago efectivos (SAM), y culmina en una demanda captable de 3,694 clientes en el primer año de operación (SOM al 3.00% de penetración), que escala progresivamente hasta 5,172 clientes en el año 5 con una penetración del 4.20% del SAM; este rango es conservador, defendible y coherente con el comportamiento de marcas de nicho en etapa de lanzamiento en mercados latinoamericanos.

La disposición mayoritaria a pagar entre S/ 101 y S/ 150 por prenda (83.5% de los encuestados) valida el ticket promedio de S/ 148.92 fijado para el modelo, confirmando que el precio responde a la demanda real del mercado; con dicho ticket, los ingresos proyectados ascienden a S/ 1,467,000 en el año 1 y alcanzan S/ 2,053,800 en el año 5. Estos resultados evidencian la viabilidad comercial de la marca Orgullo como propuesta de moda inclusiva dirigida a la comunidad LGBTIQ+ en Lima, con un modelo de crecimiento gradual sustentado en datos primarios de encuesta y fuentes estadísticas oficiales.

3. Validación de la idea de negocio

3.1. Sondeo de mercado

3.1.1. Preparación Previa

Inicialmente, se definió el objetivo principal del estudio: desarrollar un plan de negocio integral y viable para el lanzamiento exitoso de "Orgullo" como una marca de moda LGBTIQ+ inclusiva en Lima. Se identificó el público objetivo, centrándose en adultos jóvenes interesados en moda inclusiva. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de poblaciones finitas:

$$n= \frac{1.96^2 \times 1{,}651 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2\ (1{,}651-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n= 312 personas

Se diseñó un cuestionario que abarcaba diversos aspectos, desde hábitos de compra y preferencias de estilo hasta valores y expectativas de la marca. Tras la recolección de datos, se aplicó un criterio de segmentación a partir de la pregunta de descarte ("¿Has tenido dificultades para encontrar ropa que permita expresarte según tu género?"), con el propósito de delimitar la muestra al público objetivo de "Orgullo"; de las 312 personas que respondieron el sondeo, 194 (62.2 %) respondieron afirmativamente y accedieron a las preguntas posteriores, constituyendo así la muestra efectiva de análisis, conformando así el público objetivo de la marca. Esta delimitación es de carácter intencional y no un descarte arbitrario, ya que el estudio no busca representar a la totalidad de la comunidad LGBTIQ+, sino específicamente al segmento que experimenta dificultades con la oferta actual de vestimenta que expresen su identidad de género. En ese sentido, los resultados obtenidos describen el comportamiento, preferencias y nivel de insatisfacción de dicho grupo, alineándose con el perfil del cliente potencial de la marca “Orgullo”.

No obstante, es importante precisar que esta decisión implica un enfoque de delimitación del análisis, debido a la estructura del instrumento, por lo que los hallazgos no deben interpretarse como representativos de toda la comunidad LGBTIQ+. Una vez establecido este alcance, se definió el período de recolección de datos y se dispusieron las herramientas necesarias para el análisis posterior, sobre la base de la muestra delimitada de 194 participantes.

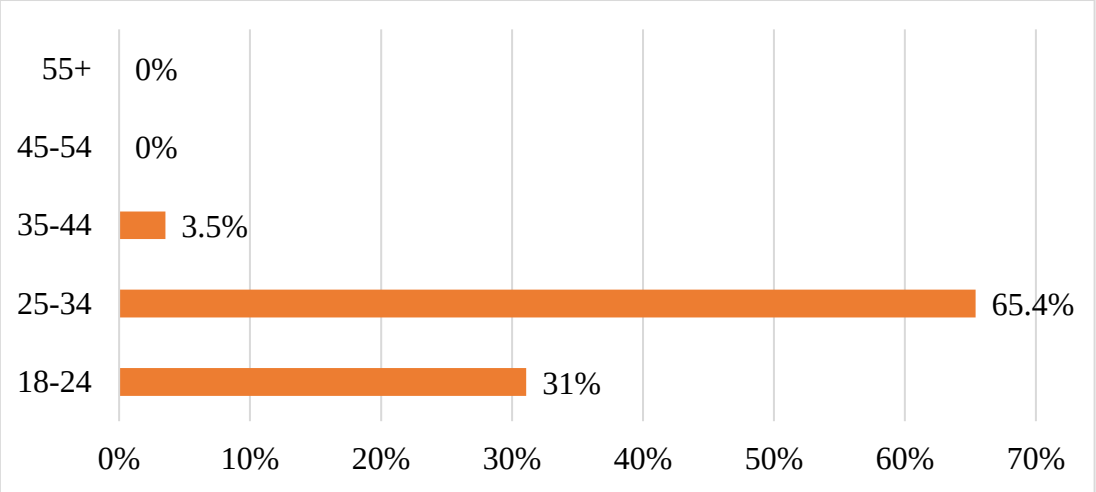
3.1.2. Cuestionario

El cuestionario diseñado para el sondeo de mercado consta de 17 preguntas que abarcan aspectos demográficos, hábitos de compra, preferencias de estilo y valores relacionados con la moda inclusiva. Utiliza una combinación de preguntas de opción múltiple y escalas de valoración para explorar temas como la expresión de género a través de la ropa, la importancia del apoyo a la comunidad LGBTIQ+, preferencias de compra, percepción sobre ropa sin género y expectativas sobre representación en publicidad. Asimismo, indaga en los rangos de precios aceptables, los servicios adicionales deseados y los valores que la marca debería transmitir, proporcionando una visión integral de las necesidades y preferencias del mercado objetivo (Véase anexo 1).

3.1.3. Resultados

Figura 4

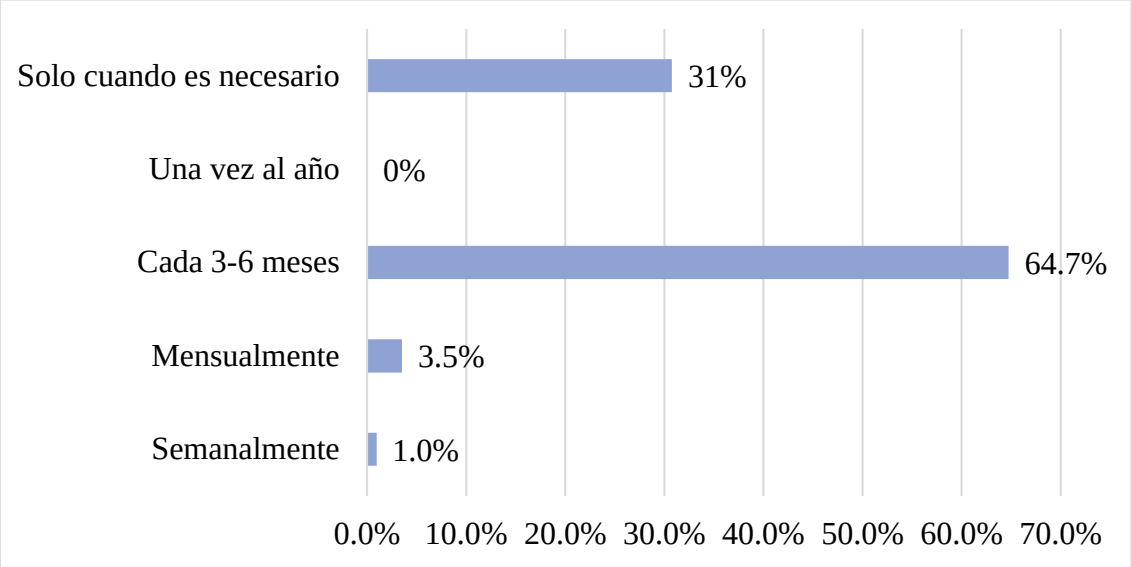
Rango de edad de público objetivo



El público objetivo se concentra principalmente en dos grupos de edad, el 65.4% de los encuestados tiene entre 25 y 34 años, seguido por un 31% en el rango de 18 a 24 años. Es importante notar que hay una presencia mínima (3.5%) en el rango de 35-44 años, y ninguna representación en grupos de edad superiores a 45 años.

Figura 5

Frecuencia de compra de ropa



La frecuencia de compra más común entre los encuestados es cada 3-6 meses, con un 64.7%. La segunda opción más frecuente es solo cuando es necesario, lo que representa el 31%. Un pequeño porcentaje, el 3.5%, compra ropa mensualmente. La compra semanal es la menos común, con solo un 1.0%. Ningún encuestado seleccionó la opción de una vez al año.

Figura 6

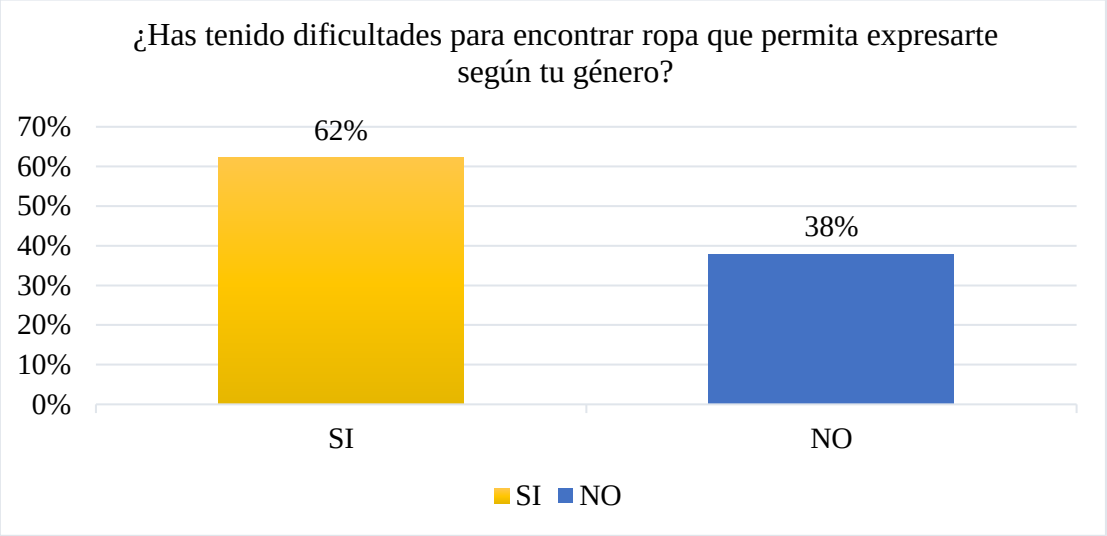
Expresión de género a través de la ropa



En cuanto a si la ropa representa el género de los encuestados, se observa que un 76.3% de los encuestados considera que la ropa que usan representa cómo se sienten a nivel de expresión de género, mientras que un 23.7% indica que no lo es.

Figura 7

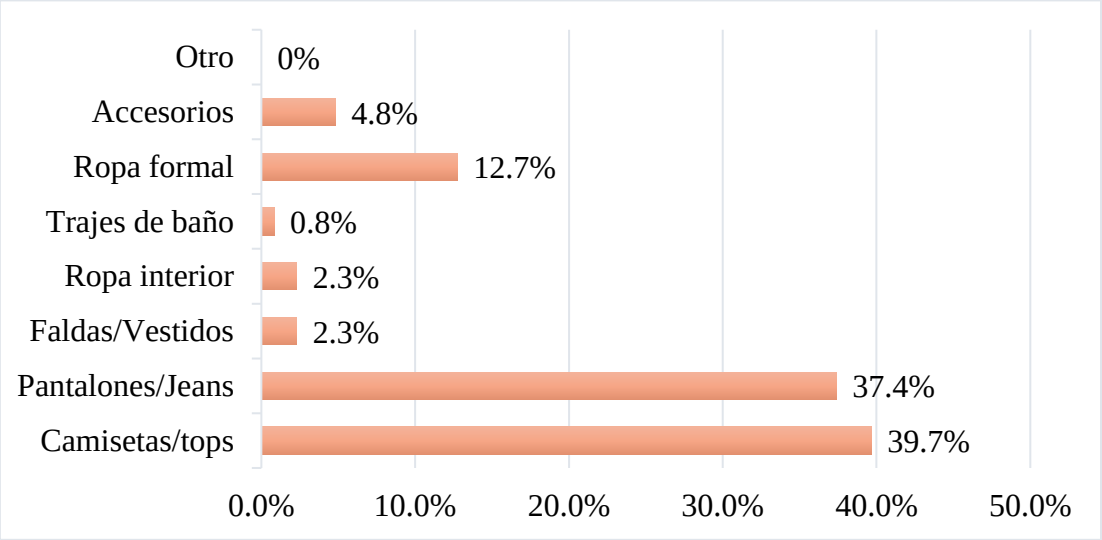
Dificultad para encontrar ropa según género



En cuanto a la dificultad para encontrar ropa, el 62% de los encuestados señala que tiene dificultades para encontrar ropa que se ajuste a sus preferencias o necesidades, mientras que el 38% indica que no enfrenta este problema.

Figura 8

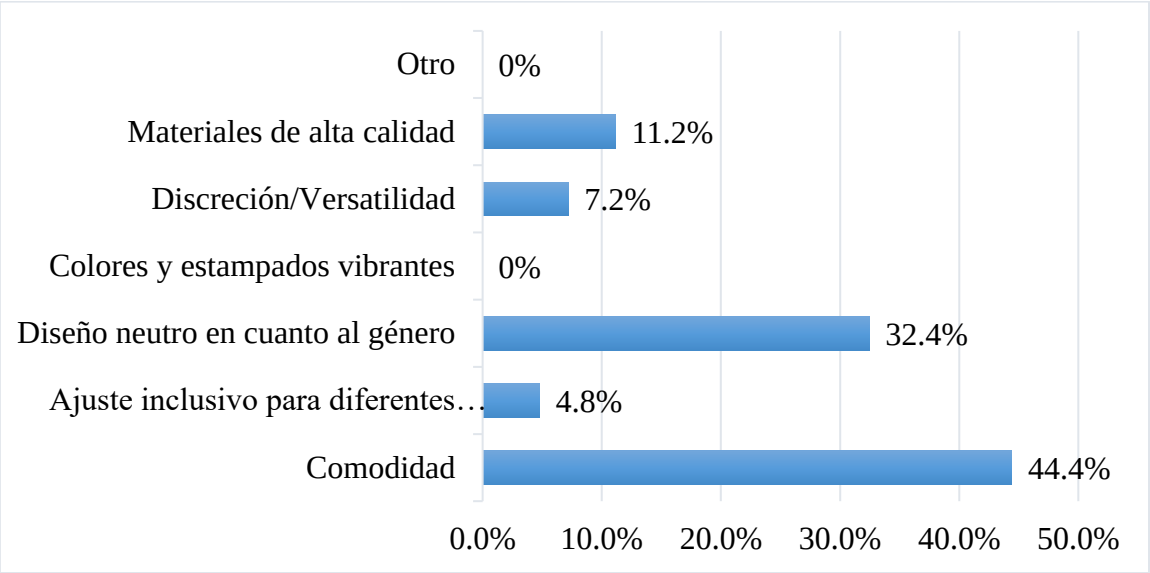
Tipos de prendas



Las prendas que más veces se repitieron fueron las camisetas/tops con un 39,7 %, seguidas de cerca por pantalones/jeans con un 37,4 %. La ropa formal obtuvo un 12.7%. Los accesorios representaron el 4.8%. Las faldas/vestidos y la ropa interior obtuvieron cada una el 2.3%Los trajes de baño fueron los menos seleccionados con un 0.8%. La opción otro no recibió ninguna selección (0%).

Figura 9

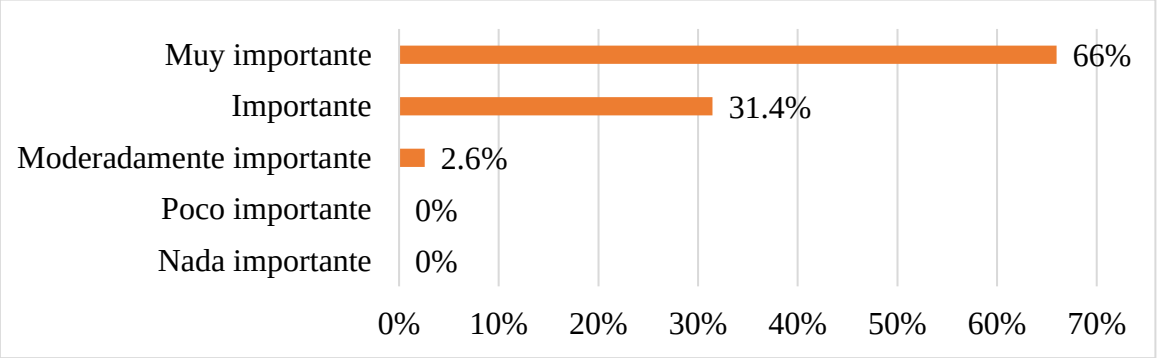
Características de la prenda



En cuanto a las características buscadas en prendas diseñadas para la comunidad LGBTIQ+, la comodidad es la más valorada con un 44.4% de las respuestas. Le sigue el diseño neutro en cuanto al género con un 32.4%. Los materiales de alta calidad representan el 11.2% de las preferencias, mientras que la discreción/versatilidad ocupa el 7.2%. El ajuste inclusivo para diferentes tipos de cuerpo fue seleccionado por el 4.8% de los encuestados. Las opciones de colores y estampados vibrantes, así como "Otro", no recibieron ninguna selección (0%).

Figura 10

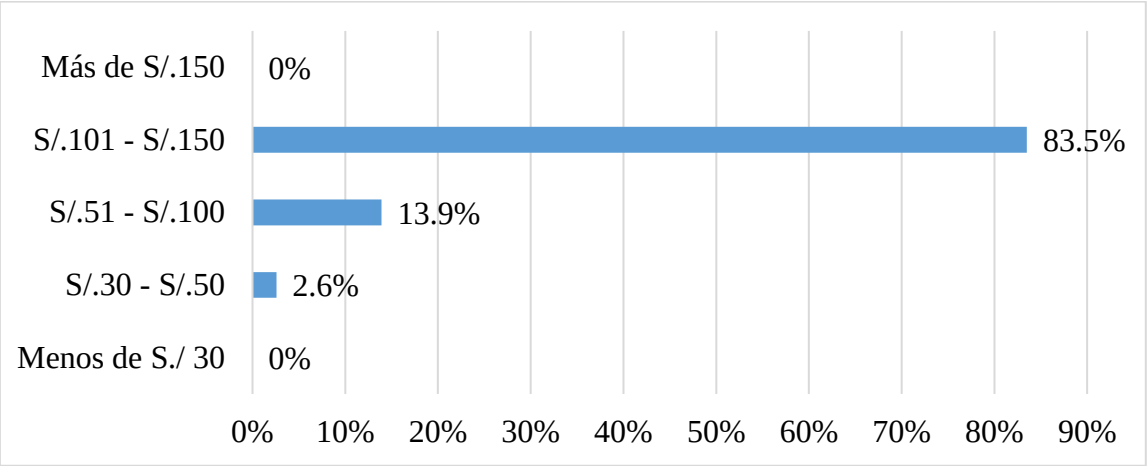
Importancia del apoyo de la marca a la comunidad LGTBIQ



Respecto a la importancia del apoyo de la marca a la comunidad LGTBIQ, el 66% de los encuestados lo considera muy importante. El 31.4% lo califica como importante. Un 2.6% lo ve como moderadamente importante. Ningún encuestado seleccionó las opciones poco importantes o nada importantes, ambas con 0%.

Figura 11

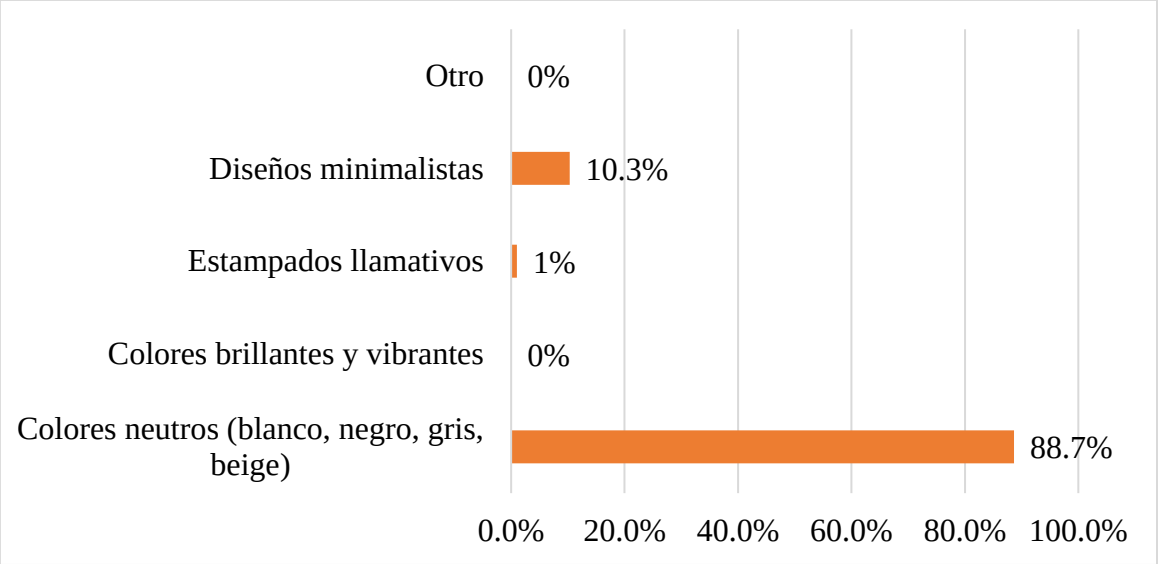
Apoyo de la marca a la comunidad LGTBIQ



En cuanto al precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar, la mayoría (83.5%) se inclina por el rango de S/.101 - S/.150. El 13.9% optaría por pagar entre S/.51 - S/.100, mientras que el 2.6% preferiría el rango de S/.30 - S/.50. Ningún encuestado seleccionó las opciones de menos de S/. 30 o más de S/.150, ambas con 0%.

Figura 12

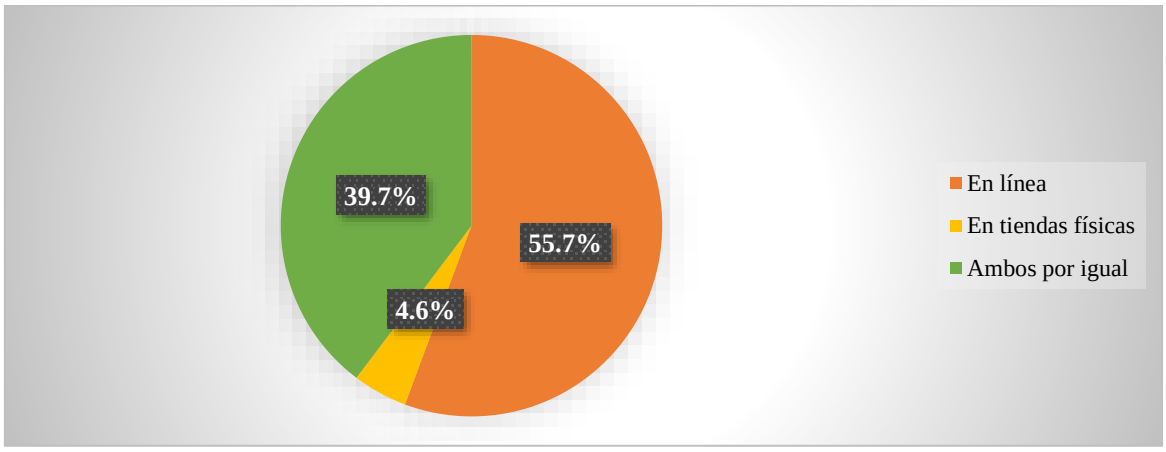
Colores y estilos de la marca



En términos de preferencias de colores y estilos, una gran mayoría (88.7%) se inclina por colores neutros (blanco, negro, gris, beige). Los diseños minimalistas son preferidos por el 10.3% de los encuestados. Los estampados llamativos reciben el 1% de las preferencias. Las opciones de colores brillantes y vibrantes y otras no fueron seleccionadas por ningún encuestado (0% cada una).

Figura 13

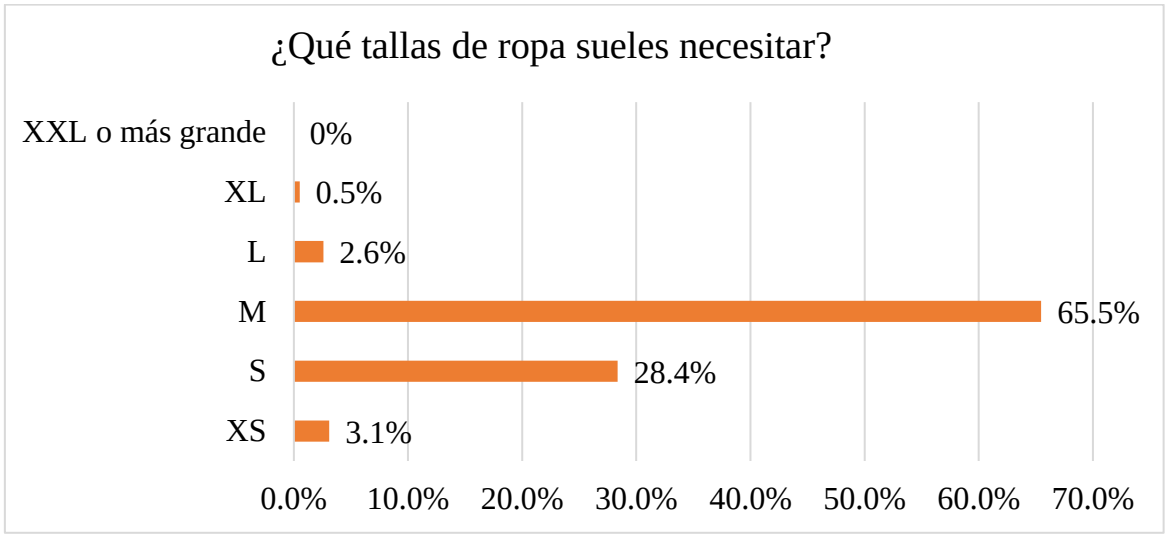
Preferencia de compra física o virtual



En cuanto a las preferencias de compra, más de la mitad de los encuestados (55.7%) prefiere comprar en línea. Un 39.7% indica que le gusta comprar tanto en línea como en tiendas físicas por igual. Solo un 4.6% prefiere exclusivamente las tiendas físicas para sus compras.

Figura 14

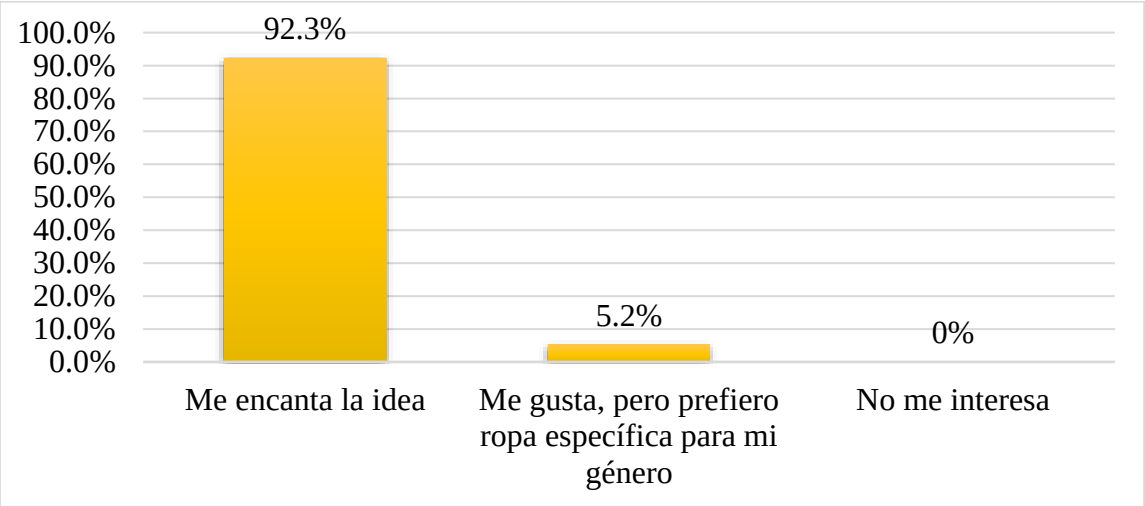
Talla de ropa



En cuanto a las tallas de ropa, la mayoría de los encuestados (65.5%) usa talla M. La talla S es la segunda más común con un 28.4%. Las tallas XS y L tienen una representación menor, con 3.1% y 2.6% respectivamente. La talla XL es la menos común entre los encuestados con solo un 0.5%. Ningún encuestado reportó usar talla XXL o más grande (0%).

Figura 15

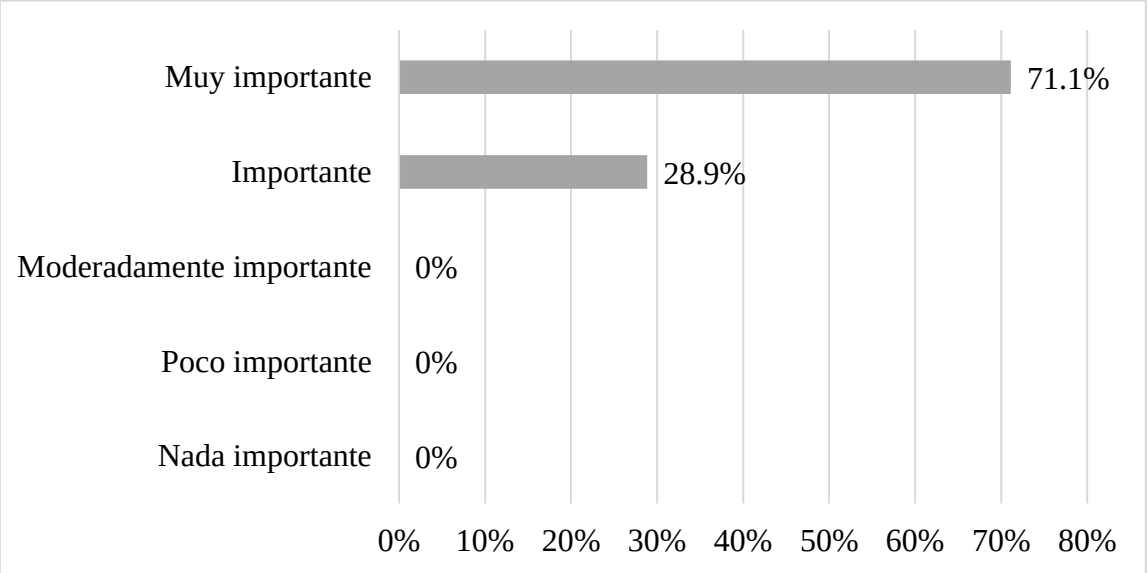
Opinión sobre la ropa sin género



La gran mayoría de los encuestados (92.3%) expresa que les encanta la idea de ropa sin género. Un 5.2% indica que les gusta, pero prefieren ropa específica para su género. El 2.6% no está seguro/a sobre el concepto. Ningún encuestado seleccionó la opción no me interesa (0%).

Figura 16

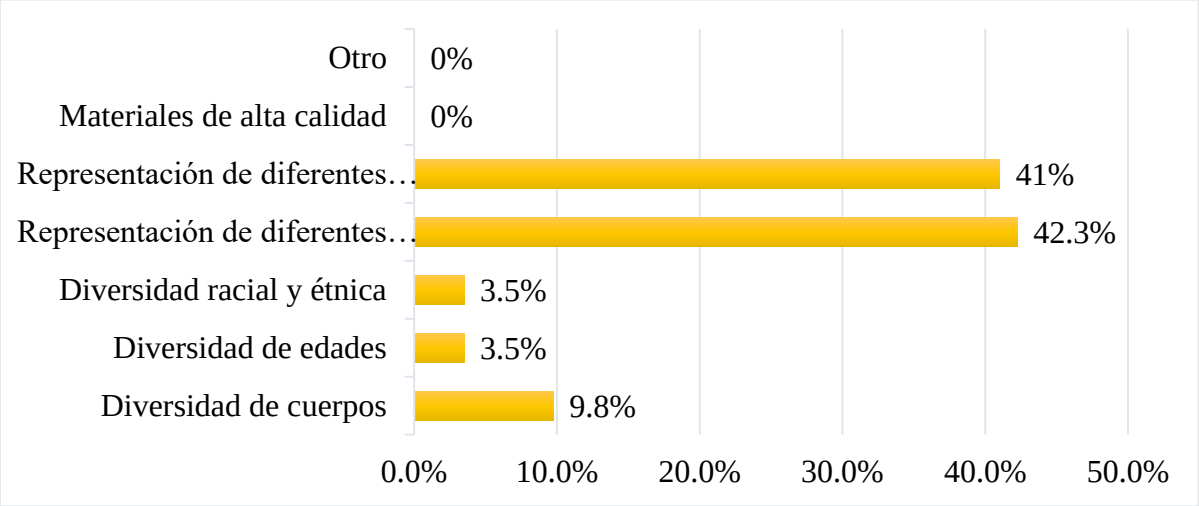
Importancia de las condiciones laborales para trabajadores de la marca



En cuanto a la importancia de las condiciones laborales, el 71.1% de los encuestados lo considera muy importante. El 28.9% restante lo califica como importante. Ningún encuestado seleccionó las opciones moderadamente importantes, poco importantes o nada importantes (todas con 0 %).

Figura 17

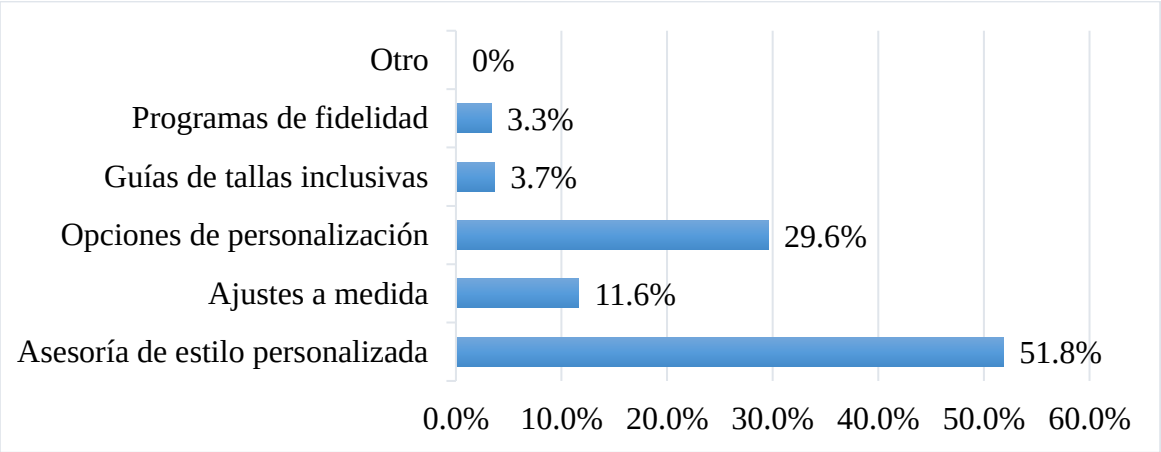
Representación en campañas publicitarias



Respecto a la representación deseada en campañas publicitarias, la representación de diferentes identidades de género es la más solicitada con un 42.3%, seguida de cerca por la representación de diferentes orientaciones sexuales con un 41%. La diversidad de cuerpos representa el 9.8% de las preferencias. La diversidad de edades y la diversidad racial y étnica obtuvieron cada una un 3.5% de las respuestas. Las opciones materiales de alta calidad y otras no recibieron ninguna selección (0% cada una).

Figura 18

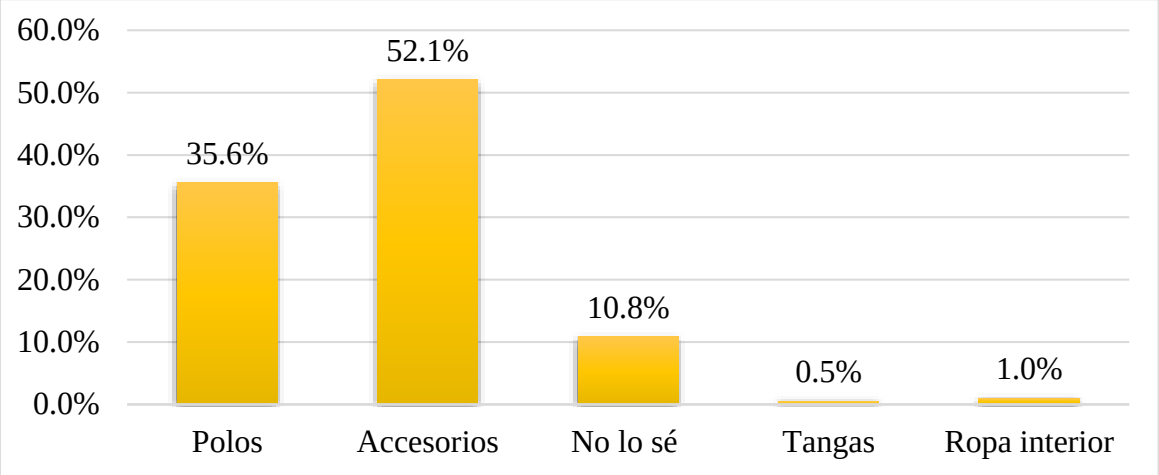
Servicio adicional de la marca



En cuanto a servicios adicionales, la asesoría de estilo personalizada es la más solicitada con un 51.8%. Las opciones de personalización son la segunda opción más popular con un 29.6%. Los ajustes a medida representan el 11.6% de las preferencias. Las guías de tallas inclusivas y los programas de fidelidad tienen menor demanda, con 3.7% y 3.3% respectivamente. La opción "Otro" no recibió ninguna selección (0%)

Figura 19

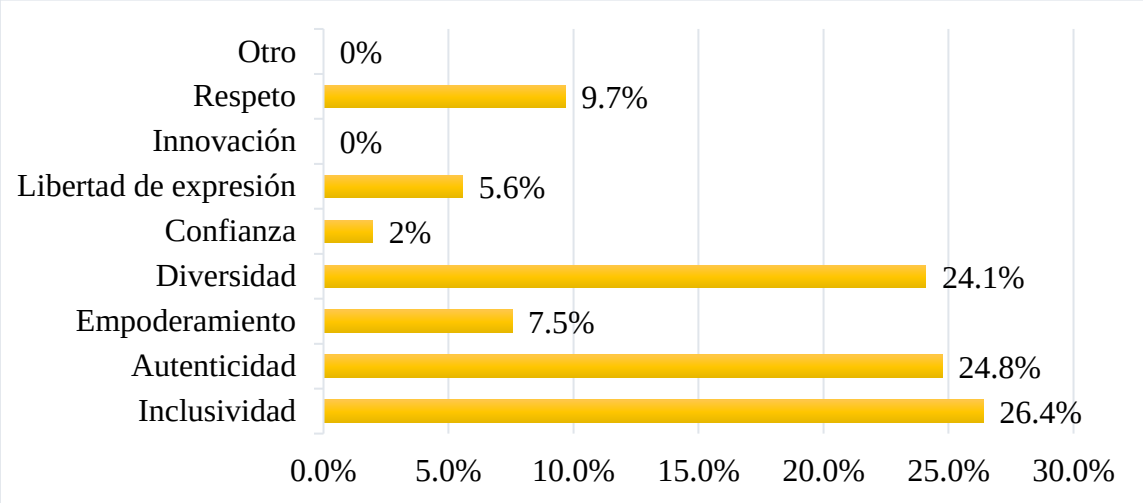
Prendas difíciles de encontrar para la comunidad LGBTIQ+



Los accesorios son considerados como los más difíciles de encontrar por el 52.1% de los encuestados. Los polos son la segunda categoría más mencionada con un 35.6%. El 10.8% de los encuestados indica que no lo sabe. La ropa interior y las tangas son mencionadas por el 1% y 0.5% respectivamente.

Figura 20

Mensajes y valores de la marca



En cuanto a los mensajes y valores deseados para la marca, la inclusividad es el más importante con un 26.4%, seguido de cerca por la autenticidad (24.8%) y la diversidad (24.1%). El respeto representa el 9.7% de las preferencias, mientras que el empoderamiento y la libertad de expresión obtienen un 7.5% y 5.6% respectivamente. La confianza es mencionada por el 2% de los encuestados. Las opciones de "Innovación" y "Otro" no recibieron ninguna selección (0% cada una).

3.2. Conclusiones del sondeo de mercado

El sondeo de mercado de la marca revela un público objetivo principalmente de adultos jóvenes (25-34 años) que compran ropa cada 3-6 meses. Prefieren camisetas/tops y pantalones/jeans en colores neutros, como blanco, negro, gris y beige, con énfasis en la comodidad y en un diseño neutro en cuanto al género. Están dispuestos a pagar entre S/.101 y S/.150 por prenda. La mayoría prefiere comprar en línea y usa talla M. Valora enormemente el apoyo de las marcas a la comunidad LGBTIQ+y las condiciones laborales justas. Esperan que la marca refleje valores de inclusión, autenticidad y diversidad.

Limitaciones del sondeo

El presente estudio reconoce dos limitaciones principales que es necesario explicitar. En primer lugar, la muestra empleada corresponde a un diseño no probabilístico, delimitado intencionalmente al segmento de participantes que manifestó dificultades para expresar su identidad de género a través de la vestimenta. En consecuencia, los resultados obtenidos son representativos únicamente de dicho segmento, por lo que resultan pertinentes para orientar las decisiones estratégicas de la marca, mas no para realizar inferencias generalizables a la totalidad de la comunidad LGBTIQ+.

En segundo lugar, la estimación de la demanda se circunscribe a este grupo específico y no a la población total. Por tal motivo, el dimensionamiento del mercado se fundamenta en fuentes poblacionales oficiales, garantizando así la consistencia metodológica del análisis y evitando extrapolaciones a partir de los resultados del sondeo.

4. Plan de implementación de la idea

4.1. Visión

Ser la marca líder en moda inclusiva LGBTIQ+ en Perú, reconocida por empoderar a las personas para expresar de manera auténtica su identidad mediante prendas innovadoras y sin género, fomentando una sociedad más inclusiva y diversa.

4.2. Misión

Diseñar, producir y comercializar prendas de vestir que celebren la diversidad de identidades de género, ofreciendo productos de alta calidad, cómodos y personalizables que permitan a nuestros clientes expresar su verdadero yo con confianza y estilo.

4.3. Valores

La marca “Orgullo” se fundamenta en cinco valores que guían cada una de las decisiones y acciones:

- **Inclusividad:** Celebramos y acogemos todas las identidades y expresiones de género.
- **Autenticidad:** Promovemos la expresión genuina del ser en todos nuestros productos y acciones.
- **Diversidad:** Valoramos y representamos la riqueza de la diversidad humana en todo lo que hacemos.
- **Respeto:** Tratamos a cada individuo, cliente y colaborador con dignidad y consideración.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de satisfacer las necesidades de nuestra comunidad.

4.4. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación de "Orgullo" se centra en cuatro pilares clave que posicionan a la marca como líder en el mercado de moda inclusiva LGBTIQ+ en Lima

- **Diseño sin género:** Las prendas de "Orgullo" rompen con las convenciones tradicionales de la moda y ofrecen diseños para cualquier género.
- **Versatilidad y comodidad:** La marca se enfoca en diseñar prendas que se ajusten a distintos estilos, cuerpos y momentos, ofreciendo opciones que se adapten a cualquier ocasión.
- **Experiencia de compra personalizada:** La marca ofrece servicios de asesoría de estilo y opciones de personalización, lo que permite a cada cliente adaptar las prendas a su expresión individual.
- **Compromiso comunitario auténtico:** "Orgullo" se involucra y se hace presente en eventos LGBTIQ+ mediante la venta de ropa. Este compromiso no es solo una estrategia de marketing, sino una parte integral de la misión de la marca de fomentar la inclusión y la visibilidad.

4.5. Propuesta de valor

El lema representativo de la marca es "Viste tu verdad". En Orgullo, va más allá de simplemente vender ropa; ofrece a la comunidad LGBTIQ+ una plataforma para expresar auténticamente su identidad. Sus prendas, cómodas y de alta calidad, están diseñadas con un enfoque inclusivo y neutro en cuanto al género, permitiendo que cada individuo se sienta verdaderamente representado. Complementan sus productos con una experiencia de compra personalizada que incluye asesoría de estilo y opciones de personalización, asegurando que cada cliente encuentre la expresión perfecta de su yo interior. Su compromiso con la

comunidad LGBTIQ+ se refleja en sus productos y en su marketing, tanto en línea como en sus pop-ups, donde sus clientes pueden explorar y celebrar su identidad libre de juicios.

Al elegir Orgullo, los clientes no solo adquieren prendas de vestir, sino que también se unen a un movimiento que celebra la diversidad, fomenta la autoaceptación y contribuye activamente a la construcción de un mundo más inclusivo.

4.6. Plan de marketing

4.6.1. Producto

La línea de ropa de "Orgullo" está diseñada para satisfacer las necesidades específicas de la comunidad LGBTIQ+ en Lima, ofrece una colección versátil diseñada para todos, rompiendo con las convenciones tradicionales de la moda. Las prendas están pensadas para ser usadas cómodamente por personas de cualquier género, con cortes sin adherirse a estereotipos. Esto permite a cada persona expresarse libremente y sin limitaciones.

La colección se destaca por una estética minimalista, con una paleta de colores neutros que incluye tonos como blanco, negro, gris y beige, lo que facilita la combinación y la adaptación a cualquier estilo u ocasión. Cada pieza está cuidadosamente diseñada para ofrecer tanto estilo como comodidad, brindando a los clientes una experiencia de uso única. Además, se cuenta con una amplia gama de tallas, desde XS hasta XL, para asegurar que cada cliente encuentre su ajuste perfecto.

4.6.2. Promoción

La estrategia de promoción de "Orgullo" se centra en crear una fuerte presencia digital y en participar mediante la venta de ropa en eventos de la comunidad LGBTIQ+ en Lima.

4.6.2.1. Identidad de marca

El diseño del logotipo de Orgullo refleja la misión de empoderar a cada persona para que exprese su verdadera identidad. Con una tipografía elegante y moderna, la palabra "Orgullo" se destaca en letras grandes, transmitiendo fuerza y confianza. En la parte superior, un icono minimalista de una percha simboliza la moda como herramienta de autoexpresión. El lema "Viste tu verdad" se incorpora con sutileza, pero contundencia, encapsulando nuestro compromiso con la autenticidad, la diversidad y la inclusión, presentes en cada uno de los productos de la marca.

Figura 21

Logo de la marca



Nota. Elaboración propia

4.6.2.2. Estrategias de publicidad

4.6.2.2.1. Estrategia digital

a) Facebook: La página de Facebook de "Orgullo" servirá como un hub de información y engagement. Se publicará contenido variado que incluirá lanzamientos de productos, historias de clientes, información sobre eventos LGBTIQ+ en Lima, y contenido educativo sobre moda inclusiva. Las campañas publicitarias se centrarán en aumentar la visibilidad de la marca entre la comunidad LGBTIQ+, utilizando la segmentación detallada que ofrece la plataforma. Se fomentará la interacción con los seguidores mediante preguntas, encuestas y respuestas rápidas a comentarios y mensajes.

Figura 22

Publicación referencial de los productos en Facebook



a) Instagram: El perfil de "Orgullo" se centrará en el contenido visual, mostrando la versatilidad de las prendas sin género mediante fotos y videos de alta calidad. Se utilizarán *stories* y *reels* para presentar looks, mostrar el proceso de diseño y producción, y compartir momentos de eventos pop-up. Los hashtags se usarán estratégicamente para aumentar la visibilidad, incluidas etiquetas específicas de la comunidad LGBTIQ+ de Lima.

Figura 23

Publicación referencial para Instagram



4.6.2.2.2. Experiencias físicas

Complementando la presencia digital, creando experiencias que refuercen conexión con la comunidad:

a) *Pop-up Stores*: Se establecerán estratégicamente en eventos LGBTIQ+ y en ferias de moda en Lima, ofreciendo una experiencia inmersiva de la marca. Estos espacios temporales estarán diseñados para reflejar la estética inclusiva y sin género de "Orgullo", con un ambiente acogedor que invite a la exploración. Los visitantes podrán interactuar directamente con las prendas, apreciando la calidad de los materiales y la versatilidad de los diseños. El personal capacitado estará disponible para ofrecer asesoramiento de estilo personalizado, ayudando a los clientes a encontrar prendas que expresen de manera auténtica su identidad.

Figura 24

Publicidad para el stand de pop-up de Orgullo



4.6.3. Plaza: Arquitectura de Canales y Distribución

La estrategia de distribución de "Orgullo" se basa en un enfoque omnicanal innovador, diseñado para ofrecer una experiencia de compra fluida y accesible. El objetivo es estar presente donde los clientes requieran, combinando la comodidad del comercio electrónico con la experiencia tangible del espacio físico.

4.6.3.1. Tienda en línea: El corazón digital de Orgullo

- Plataforma de e-commerce como principal punto de venta: La tienda en línea será el núcleo de las operaciones de venta. Esta plataforma de e-commerce estará diseñada para ofrecer una experiencia de compra fluida y atractiva. Presentará el catálogo completo de productos, con fotografías de alta calidad y descripciones detalladas que resalten la naturaleza sin género de las prendas. La plataforma incluirá funciones como filtros avanzados de búsqueda, recomendaciones personalizadas basadas en el historial de navegación, y un proceso de *checkout* simplificado para maximizar las conversiones.
- Interfaz intuitiva y accesible, optimizada para dispositivos móviles: La interfaz de la tienda en línea se diseñará con enfoque en la usabilidad y la accesibilidad. Será completamente responsiva, garantizando una experiencia de navegación óptima tanto en ordenadores de escritorio como en dispositivos móviles. La estructura de navegación será clara y lógica, permitiendo a los usuarios encontrar fácilmente lo

que buscan. Se implementarán características de accesibilidad web para garantizar que la tienda sea inclusiva para usuarios con diversas capacidades.

- Integración con redes sociales para una experiencia de compra omnicanal: La plataforma de e-commerce se integrará sin inconvenientes con las cuentas de redes sociales de "Orgullo". Esto permitirá a los usuarios acceder directamente a los productos mostrados en las publicaciones de Facebook e Instagram. Además, se implementará la funcionalidad de compartir productos en redes sociales directamente desde la tienda en línea, lo que fomentará la visibilidad orgánica de la marca.

Figura 25

Mockup de la página web de Orgullo









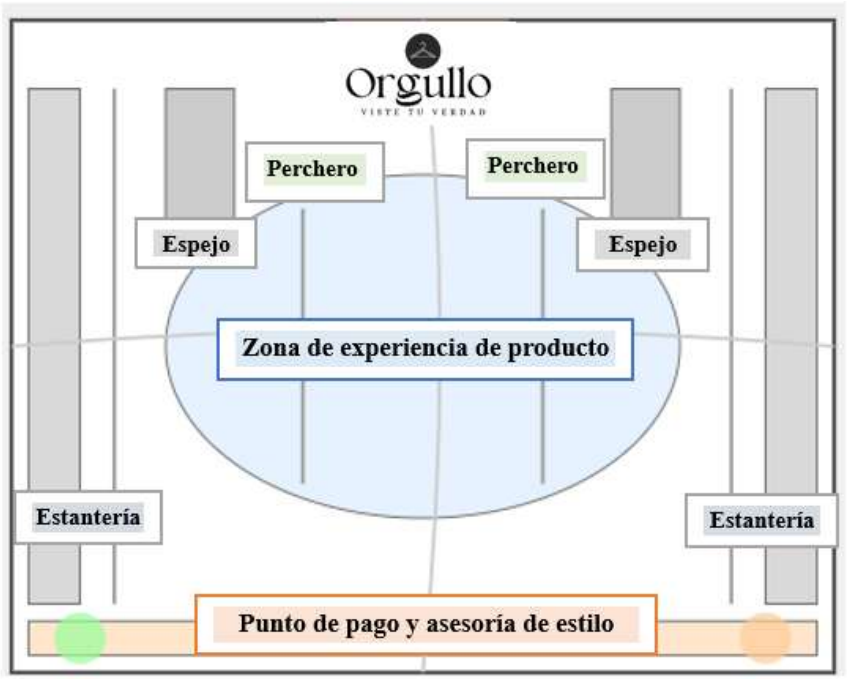
Nota. Elaboración propia

4.6.3.2. Pop-up Store: Llevando la experiencia orgullo a la calle

- Diseño modular y adaptable: Se diseñarán con un sistema modular que permita una instalación y desmantelamiento rápidos. El diseño incluirá estantes ajustables, percheros móviles y espejos portátiles, todos ellos brandados con la identidad visual de "Orgullo". Esta flexibilidad permitirá adaptar el layout a distintos espacios y eventos.
- Zona de experiencia de producto: Se establecerá un área central en la que los clientes puedan interactuar directamente con las prendas. Esta zona incluirá una selección curada de las piezas más representativas de la colección, organizadas por estilo más que por género tradicional.
- Punto de pago y asesoría: Un mostrador multifuncional servirá como punto de pago y como área de asesoría de estilo. Estará equipado con un sistema POS móvil para procesar pagos de manera eficiente y con una pantalla en la que los asesores puedan mostrar combinaciones de prendas y accesorios.

Figura 26

Diseño del pop up de Orgullo



Nota. Elaboración propia

4.6.3.3. Redes Sociales: Facebook

- Página de Facebook: La página de Facebook de "Orgullo" se estructurará para maximizar el engagement y las ventas. La imagen de portada destaca el lema "Moda inclusiva" y el eslogan "viste tu verdad", acompañados de imágenes de modelos diversos que representan la inclusión de la marca. El logo circular de "Orgullo" sirve como foto de perfil y aporta una identidad visual sólida. Los botones de acción prominentes ("Mensaje", "Me gusta" y búsqueda) facilitan la interacción con los usuarios, mientras que las pestañas organizadas (Publicaciones, Información, Menciones, Reels, Fotos, Videos) facilitan una navegación intuitiva.

Figura 27

Diseño de la página de Facebook de Orgullo



Nota. Elaboración propia

4.6.3.4.Perfil de Instagram

- Perfil de compras: El perfil de Instagram de "Orgullo" presenta una imagen de marca coherente y atractiva, con un logo circular que incorpora el nombre de la marca en un diseño elegante, rodeado por un borde de colores vibrantes que evocan inclusión. La biografía del perfil es concisa e informativa, destacando "ORGULLO" como nombre de la marca, seguido de "Ropa (marca)" para aclarar su sector. Se enfatizan "Moda inclusiva" y "Made in Peru", resaltando su enfoque y su origen. La inclusión de un enlace a su página de Facebook y al sitio web (orgullo.pe) facilita la navegación entre plataformas. Las pestañas de

"publicaciones", "reels" y "etiquetas" indican una estrategia de contenido diversificada. Los botones de "seguir" y "enviar mensaje" están prominentemente ubicados, lo que fomenta la interacción directa con los seguidores y potenciales clientes.

Figura 28

Diseño del perfil de Instagram de Orgullo.



Nota. Elaboración propia

4.6.4. Precio

La estrategia de precios de "Orgullo" se ha diseñado para reflejar el valor premium de los productos, manteniendo al mismo tiempo la accesibilidad para el mercado objetivo.

4.6.4.1. Posicionamiento de valor premium

Se posiciona en el segmento de precio medio-alto del mercado de moda inclusiva. Esta decisión estratégica se basa en varios factores:

1. Calidad superior de materiales y confección
2. Diseño exclusivo y neutro en cuanto al género
3. Experiencia de compra personalizada

4.6.4.2. Desglose de precios por prenda

Se ha establecido una estructura de precios diferenciada por tipo de prenda, que refleja el valor percibido y los costos asociados.

Tabla 8

Precios por prendas

Prenda	Precios de venta
Polos	S/ 69.00
Tops	S/ 52.20
Pantalones	S/ 96.60
Jeans	S/ 69.00
Camisas de vestir neutras	S/ 96.60
Pantalones de vestir	S/ 110.40
Sacos	S/ 179.40
Blazers	S/ 165.60
Vestidos	S/ 69.00
Faldas	S/ 82.80
Personalizados	S/ 69.00

Nota. Elaboración a partir del estudio de mercado

4.6.5. Plan de Ventas

El plan de ventas de "Orgullo" se enfoca en lograr un crecimiento sostenible y en establecer una sólida conexión con la comunidad LGBTIQ+.

Tabla 9

Proyección de ventas

Año	Demanda (prendas)	Ingresos Proyectados (S/)
Año 1	9,851	1,467,000.00
Año 2	10,507	1,564,800.00
Año 3	11,492	1,711,500.00
Año 4	13,134	1,956,000.00
Año 5	13,791	2,053,800.00

Nota. Elaboración propia a partir del estudio de mercado y proyección SOM.

La proyección de la demanda no aplica una tasa de crecimiento fija sobre unidades del período anterior; el incremento interanual se sustenta en el aumento progresivo de la tasa de penetración sobre el SAM de 123,133 personas, que escala del 3.00% en el año 1 al 4.20% en el año 5, reflejando la consolidación gradual de la marca en el mercado LGBTIQ+ de Lima Metropolitana. Este enfoque es coherente con el comportamiento de marcas de moda de nicho en mercados latinoamericanos emergentes, que incrementan su participación de

mercado de forma sostenida conforme aumentan su reconocimiento de marca y su red de distribución; adicionalmente, el dinamismo del sector respalda esta proyección, dado que la industria de venta al por menor de ropa ha registrado un crecimiento del 5% entre los años 2000 y 2025 (GlobalData, 2021), con una tasa de crecimiento anual compuesta proyectada del 2.99% al 2030 (Statista, 2024).

Punto de Equilibrio: El análisis indica que el punto de equilibrio se alcanza a 539 prendas vendidas al mes; esto significa que Orgullo necesita vender al menos 539 prendas mensuales para cubrir sus costos fijos y variables, lo que representa el 65.7% de la producción mensual proyectada de 821 prendas en el año 1; dado que la producción supera el punto de equilibrio en 282 prendas adicionales, el modelo evidencia un margen de seguridad operativa sólido desde el primer año de operación.

Estrategias de ventas

1. **E-commerce:**

Objetivo: 80% de las ventas totales

Tácticas: Optimización de la plataforma online, marketing digital focalizado

2. **Pop-up Stores:**

Objetivo: 20% de las ventas totales

Tácticas: Participación en eventos LGBTIQ+, ubicaciones estratégicas en Lima

Plan de acción trimestral

Para mantener un crecimiento constante y adaptarse a las tendencias del mercado, se implementa un plan de acción trimestral

Tabla 10

Acciones de promoción trimestrales

Trimestre	Enfoque Principal	Acción
Q1	Colección Verano	Campaña en redes sociales
Q2	Marcha del Orgullo	Pop-up store en ubicación estratégica
Q3	Colección invierno	Campaña en redes sociales
Q4	Colección fin de año	Pop-up store en centro comercial

Nota. Elaboración propia

4.7. Plan de operaciones

4.7.1. Procesos Generales

El plan de operaciones de "Orgullo" se basa en un modelo de negocio ágil y eficiente, diseñado para minimizar los costos fijos y maximizar la flexibilidad operativa. Como empresa nueva en el mercado de moda inclusiva, se ha optado por tercerizar la mayoría de los procesos productivos, centrándose en sus competencias core: diseño, marketing y servicio al cliente.

Tabla 11

Resumen de procesos generales y su gestión

Proceso	Gestión	Descripción
Diseño y desarrollo de producto	Interna	Creación de diseños, selección de materiales, desarrollo de prototipos
Producción	Tercerizada	Fabricación de prendas por proveedores especializados
Control de calidad	Mixta	Inspección interna de muestras, control de calidad tercerizado en producción
Almacenamiento	Interna	Gestión de inventario en pequeño almacén/oficina
Marketing digital	Interna	Gestión de redes sociales, campañas online
Ventas online	Interna	Manejo de plataforma e-commerce
Ventas pop-up	Interna	Organización y ejecución de ventas en eventos
Logística y distribución	Tercerizada	Envío de pedidos a clientes finales
Servicio al cliente	Interna	Atención de consultas, gestión de devoluciones

Nota. Elaboración propia

Los procesos generales de "Orgullo" se pueden categorizar en cuatro áreas principales:

Diseño y desarrollo de producto: El equipo creativo de la empresa se sumerge en la investigación de tendencias y necesidades específicas del mercado LGBTIQ+, utilizando

estas ideas para crear diseños inclusivos y sin género que reflejen la esencia de la marca. La selección de materiales sostenibles y cómodos es una parte integral de este proceso, asegurando que cada prenda no solo se vea bien, sino que también se sienta bien al usarla. El equipo desarrolla prototipos y muestras, refinando cada diseño hasta su aprobación final para la producción. Este enfoque meticuloso permite mantener el control creativo y asegurar que cada pieza encarne los valores de inclusión y autenticidad de la marca.

Gestión de proveedores y producción: Para optimizar recursos y mantener una estructura operativa eficiente, se ha optado por tercerizar por completo el proceso de producción. Esta estrategia comienza con una selección cuidadosa de proveedores que no solo posean la capacidad técnica necesaria, sino que también compartan los valores de inclusión y calidad fundamentales para la marca. El equipo de "Orgullo" se encarga de negociar los términos y condiciones con los fabricantes seleccionados, asegurando una relación laboral que beneficie a ambas partes. Una vez establecida la relación, la empresa envía a los proveedores los diseños y las especificaciones detalladas. A pesar de la tercerización, se mantiene un papel activo en la supervisión del proceso de producción, implementando controles de calidad periódicos y gestionando cuidadosamente los tiempos de producción y de entrega para garantizar que cada prenda cumpla con los altos estándares de la marca.

Marketing y ventas: El proceso de marketing y ventas se gestiona principalmente de forma interna, aprovechando al máximo las plataformas digitales y los eventos pop-up para conectar con el público objetivo. El equipo de marketing de "Orgullo" se encarga de gestionar las redes sociales de la marca, creando contenido atractivo y relevante que resuene con la comunidad LGBTIQ+. Paralelamente, desarrollan y ejecutan campañas de marketing digital estratégicas para aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes. La plataforma de e-commerce de la empresa se mantiene y actualiza constantemente para ofrecer una experiencia de compra en línea fluida y atractiva. Además, se organizan y ejecutan ventas en eventos pop-up, creando oportunidades de interactuar directamente con los clientes y reforzar la conexión emocional con la marca. El equipo también se dedica al análisis continuo de datos de ventas y del comportamiento del consumidor, utilizando estos aspectos para informar futuras estrategias de producto y marketing.

Logística y distribución: La logística en "Orgullo" se gestiona de forma mixta, combinando el almacenamiento interno con la distribución tercerizada para maximizar la eficiencia. La empresa utiliza su pequeño almacén, que también sirve de oficina, para la recepción y el almacenamiento del inventario. El equipo se encarga de la gestión cuidadosa

del inventario y el control de stock, asegurando que siempre haya suficientes productos disponibles para satisfacer la demanda sin incurrir en excesos de inventario. Cuando se reciben pedidos a través de la plataforma de e-commerce, el equipo los procesa internamente y prepara los paquetes para su envío. La distribución final de los pedidos a los clientes se terceriza a empresas de Courier.

4.7.2. Política de stock

Dado el pequeño almacén, que también sirve como oficina, se adopta un enfoque de inventario justo a tiempo (JIT) modificado, adaptado a las necesidades específicas de una marca en crecimiento. Esta estrategia se basa en mantener un stock mínimo de productos básicos y en realizar pedidos frecuentes y más pequeños a los proveedores. Los principios de la política de stock son:

- **Stock mínimo:** Se mantiene un inventario básico de cada tipo de prenda ofrecida, suficiente para cubrir la demanda inmediata sin sobrecargar el espacio de almacenamiento.
- **Punto de reorden:** El reabastecimiento se iniciará cuando el stock de cualquier prenda llegue a un nivel crítico de 2 o 3 unidades. Esto asegura que siempre haya producto disponible mientras se espera el nuevo lote.
- **Reabastecimiento frecuente:** Se realizan pedidos pequeños y frecuentes a los proveedores, basados en los niveles de stock actuales y en las tendencias de venta observadas.
- **Monitoreo constante:** Se implementa un sistema simple de seguimiento de inventario, utilizando hojas de cálculo o un software básico de gestión de inventario, para monitorear de forma constante los niveles de stock de cada prenda.
- **Priorización de productos:** Se prioriza el stock de las prendas que presenten mayor demanda inicial. Los artículos de menor rotación se manejarán principalmente a pedido para minimizar el inventario estancado.
- **Gestión de temporadas:** Para colecciones estacionales o ediciones limitadas, se realizan pre-órdenes para evaluar la demanda antes de la producción, reduciendo así el riesgo de exceso de inventario.
- **Flexibilidad:** Se mantiene una relación cercana con los proveedores para ajustar rápidamente los pedidos ante cambios inesperados en la demanda de ciertas prendas o tallas.

Tabla 12

Política de stock inicial

Prenda	Stock inicial	Punto de reorden	Cantidad de reabastecimiento
Polos	180	36	90
Tops	122	24	61
Pantalones	57	11	29
Jeans	100	20	50
Camisas de vestir neutras	79	16	40
Pantalones de vestir	64	13	32
Sacos	32	6	16
Blazers	50	10	25
Vestidos	42	8	21
Faldas	42	8	21
Personalizados	53	11	27

Nota. El punto de reorden y la cantidad de reabastecimiento son sugerencias basadas en el stock inicial y pueden ajustarse según la demanda real y las tendencias de venta observadas

4.7.3. Proceso de Ventas

El proceso de ventas se ha diseñado para ser eficiente y centrado en el cliente, aprovechando tanto los canales digitales como las oportunidades de venta presencial en eventos pop-up.

4.7.3.1. Canal Online

El principal canal de ventas es la plataforma de comercio electrónico de la marca. A través de este sitio web, los clientes pueden explorar la colección completa de "Orgullo", ver los detalles de los productos, seleccionar tallas y realizar compras de manera segura. El proceso de compra online se ha simplificado para garantizar una experiencia fluida, desde la selección del producto hasta el pago y la confirmación del pedido. El sistema de e-commerce está integrado con el inventario en tiempo real, lo que permite mostrar la disponibilidad actual de cada producto y evitar problemas de sobreventa.

Tabla 13

Proceso de ventas - canal online

Etapa	Proceso	Descripción
1	Visita a la tienda online	El cliente accede al sitio web de "Orgullo" a través de diversos canales (redes sociales, búsqueda orgánica, publicidad).
2	Exploración de productos	El usuario navega por el catálogo digital, visualizando fotos de alta calidad y leyendo descripciones detalladas de los productos.
3	Selección de productos	El cliente elige los artículos deseados, seleccionando tallas y cantidades.
4	Carrito de compras	Los productos seleccionados se agregan al carrito virtual. El cliente puede revisar y modificar su selección.
5	Proceso de pago	El usuario procede al checkout, ingresando la información de envío y realizando el pago mediante métodos seguros (tarjeta de crédito, PayPal, etc.).
6	Confirmación de pedido	Se genera automáticamente una confirmación de pedido que se envía por email al cliente, incluyendo los detalles de la compra y el tiempo estimado de entrega.
7	Seguimiento del pedido	El cliente recibe actualizaciones por email sobre el estado de su pedido, incluyendo información de envío y tracking.
8	Servicio post-venta	Se envía un email de seguimiento para solicitar feedback y ofrecer asistencia ante cualquier consulta o problema.

Nota. Elaboración propia

4.7.3.2. Canal Pop-up

Complementando las ventas online, se participa regularmente en eventos pop-up estratégicamente seleccionados. Durante estos eventos, las ventas se procesan mediante un

sistema de punto de venta móvil, que se sincroniza con el inventario principal para mantener un control preciso del stock.

Tabla 14

Proceso de ventas - canal pop-up

Etapa	Proceso	Descripción
1	Llegada al evento pop-up	El cliente visita el stand de "Orgullo" en un evento o ubicación temporal.
2	Bienvenida y orientación	Un miembro del equipo saluda al cliente y le ofrece una breve introducción a la marca y los productos disponibles.
3	Exploración de productos	El cliente examina físicamente las prendas expuestas, pudiendo tocarlas y ver los detalles de cerca.
4	Asesoramiento personalizado	El personal ofrece recomendaciones basadas en las preferencias del cliente y responde preguntas sobre tallas, materiales y estilos.
5	Decisión de compra	El cliente decide qué artículos desea adquirir.
6	Proceso de pago	Se realiza el pago utilizando un sistema de punto de venta móvil, que acepta efectivo y tarjetas.
7	Empaquetado y entrega	Los productos se empaquetan cuidadosamente y se entregan al cliente junto con el recibo de compra.
8	Recolección de datos	Con el permiso del cliente, se recopilan datos de contacto para futuras comunicaciones y el seguimiento.
9	Invitación a seguir la marca	Se invita al cliente a seguir las redes sociales de "Orgullo" y se le informa sobre próximos eventos o lanzamientos.

Nota. Elaboración propia

Finalmente, para gestionar eficientemente ambos canales de venta, se utiliza un sistema centralizado de gestión de pedidos. Este sistema permite un seguimiento unificado

de todas las transacciones, independientemente de si se realizan online o en eventos pop-up. Además, facilita la generación de informes de ventas para la toma de decisiones informadas sobre reabastecimiento y estrategias de marketing. Además, el equipo de "Orgullo" está disponible para responder consultas por correo electrónico y redes sociales, ofreciendo asistencia en la selección de productos, información sobre tallas y detalles de envío.

4.7.4. Proceso de Despacho y Delivery

El proceso comienza en el pequeño almacén que también funciona como oficina. Cuando se recibe un pedido a través de la plataforma de e-commerce, se activa el siguiente flujo de trabajo:

1. **Recepción y verificación del pedido:** El sistema de gestión de pedidos notifica al equipo sobre la nueva orden. Se verifica la disponibilidad de los productos en el inventario.
2. **Preparación del pedido:** Un miembro del equipo extrae los artículos solicitados del inventario. Cada producto se inspecciona visualmente para asegurar su calidad antes de su empaque.
3. **Empaquetado:** Los productos se embalan cuidadosamente en cajas. Se incluye una nota de agradecimiento personalizada.
4. **Etiquetado:** Se genera e imprime la etiqueta de envío con la dirección del cliente y se adhiere al paquete.
5. **Selección del servicio de envío:** Se entrega al servicio de courier Olva Courier, Scharff o motorizado, según la cobertura y los tiempos de entrega estimados.
6. **Seguimiento:** Se actualiza el estado del pedido en el sistema y se envía al cliente un correo electrónico con la información de seguimiento.
7. **Confirmación de entrega:** Una vez que el courier confirma la entrega, se actualiza el estado del pedido a "Entregado" y se envía una notificación al cliente.

Tabla 15

Tiempos estimados de entrega y costos

Zona de entrega	Tiempo estimado	Costo de envío	Servicio
Lima Metropolitana	Mismo día - 1 día hábil	S/. 10	Motorizado
Lima Metropolitana	1-2 días hábiles	S/. 8	Olva Courier
Provincias principales	2-3 días hábiles	S/. 15	Olva Courier
Otras provincias	3-5 días hábiles	S/. 20	Scharff

Nota. Elaboración propia

4.7.4.1. Proceso de devoluciones

La marca "Orgullo" ofrece un proceso de devolución sencillo y centrado en el cliente para garantizar la satisfacción de sus clientes con sus productos. El proceso detallado es el siguiente:

1. **Solicitud de devolución:** El cliente tiene 7 días calendario desde la recepción del producto para solicitar una devolución. La solicitud puede realizarse a través del correo electrónico de atención al cliente o mediante un formulario en la página web.
2. **Evaluación de la solicitud:** El equipo de atención al cliente revisa la solicitud y verifica que cumpla con los criterios de devolución (producto sin usar, con etiquetas, en su empaque original). Se aprueba o rechaza la solicitud en un plazo de 24 horas.
3. **Instrucciones de devolución:** Si se aprueba, se envían al cliente instrucciones detalladas para realizar la devolución. Se proporciona una etiqueta de devolución prepagada que el cliente debe imprimir y adherir al paquete.
4. **Envío de la devolución:** El cliente empaca el producto según las instrucciones y lo envía a través de Olva Courier mediante la etiqueta prepagada. El costo del envío de la devolución es cubierto por la empresa.
5. **Recepción y evaluación del producto devuelto:** Una vez recibido, el equipo inspecciona el producto para verificar su estado. Se confirma que cumple con las condiciones de devolución.

6. **Procesamiento de la devolución:** Si el producto cumple con las condiciones, se procesa la devolución. El cliente puede elegir entre un reembolso completo o un cambio por otro producto.
7. **Reembolso o cambio:**
   Reembolso: Se procesa en un plazo de 3-5 días hábiles al mismo método de pago utilizado en la compra original.
   Cambio: Se envía el nuevo producto seleccionado sin costo adicional de envío.
8. **Comunicación con el cliente:** Se mantiene informado al cliente en cada etapa del proceso de devolución mediante correos electrónicos automatizados.
9. **Reintegración al inventario:** Si el producto devuelto está en perfectas condiciones, se reintegra al inventario. Si presenta algún defecto, se evalúa para su reparación o se descarta según corresponda.
10. **Análisis de devoluciones:** Se mantiene un registro de todas las devoluciones para identificar patrones y mejorar la calidad de los productos y servicios.

4.7.5. Ubicación.

4.7.5.1. Oficina y Almacén

La marca operará desde un espacio único que cumplirá funciones tanto de oficina administrativa como de almacén. Este local estará ubicado en el distrito de Miraflores, en Lima. La elección de esta ubicación responde a criterios operativos y estratégicos orientados a optimizar la logística, la visibilidad y la eficiencia del negocio.

a) Centralidad y oferta inmobiliaria accesible: Miraflores ofrece una ubicación céntrica en Lima, lo que facilita el acceso a proveedores, servicios de courier y potenciales colaboradores, además, cuenta con una amplia oferta de oficinas en edificios mixtos, coworkings y locales de metraje reducido cuyos costos son competitivos frente a otros distritos céntricos. Esto permite acceder a un espacio adecuado sin comprometer el presupuesto destinado a infraestructura.
b) Conectividad: Miraflores posee acceso directo a vías principales como la Vía Expresa, Av. Arequipa, Av. Benavides y Av. Pardo, lo que agiliza la recepción de insumos y el despacho de pedidos mediante courier. Esta ubicación mejora significativamente los tiempos de entrega y reduce los costos logísticos asociados a traslados prolongados.
c) Disponibilidad de servicios complementarios: En la zona se concentran proveedores especializados, estudios fotográficos, imprentas, talleres de confección

y puntos de distribución, lo que facilita la coordinación operativa diaria y disminuye los costos indirectos del negocio.

d) Proximidad a eventos: La cercanía a eventos, ferias de moda, actividades culturales y espacios vinculados a la comunidad LGBTIQ+ convierte a Miraflores en una ubicación ideal para activaciones presenciales, alianzas estratégicas y eventos tipo pop-up store, reforzando la identidad inclusiva de la marca.

En conjunto, estos factores hacen que Miraflores sea una ubicación estratégica que equilibra accesibilidad, costos razonables, eficiencia logística y oportunidades de posicionamiento para una marca de ropa inclusiva.

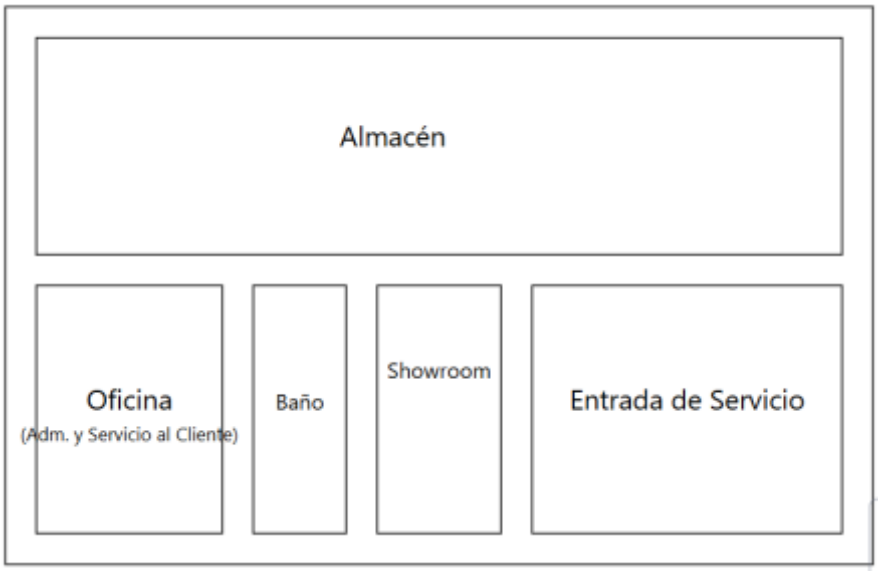
Características del espacio:

- Área total: 60 m²
- Distribución:

- Área de oficina: 20 m²
- Área de almacenamiento: 35 m²
- Pequeño showroom: 5 m²

Figura 29

Infraestructura de la oficina/almacén



Nota. Elaboración propia

El espacio está diseñado para ser multifuncional

- La oficina alberga el área administrativa y de servicio al cliente.
- El almacén está optimizado para el almacenamiento eficiente del inventario y la preparación de pedidos.
- El pequeño showroom sirve para sesiones de fotos de productos y reuniones con clientes o proveedores.

Consideraciones operativas

a) Almacenamiento: Estanterías modulares y sistemas de almacenamiento vertical para maximizar el espacio disponible.

b) Seguridad: Sistema de alarma y cámaras de seguridad para proteger el inventario y los equipos.

c) Conectividad: Internet de alta velocidad para gestionar eficientemente las operaciones en línea.

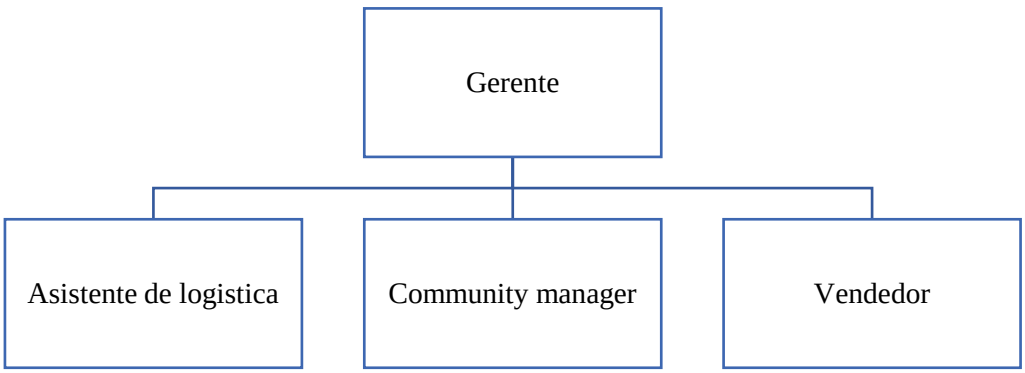
d) Flexibilidad: El espacio está diseñado para ser fácilmente reconfigurado según las necesidades cambiantes del negocio.

4.8. Organización y equipo de trabajo

4.8.1. Organigrama

Figura 30

Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia

4.8.2. Funciones

Gerente: Es el líder principal de "Orgullo" y ocupa el nivel más alto de la estructura organizacional. Conforme señalan González et al. (2019), las funciones del gerente comprenden la planificación estratégica, la toma de decisiones clave, la gestión financiera y la supervisión integral de las distintas áreas del negocio. En este marco, el gerente de "Orgullo" se encarga de establecer y mantener relaciones con proveedores, socios comerciales y clientes; lidera el desarrollo de nuevos productos, supervisa las campañas de marketing y vela por que la marca conserve la coherencia con sus valores de inclusión y autenticidad. Adicionalmente, es responsable de la contratación y supervisión del personal, así como del cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales aplicables.

Asistente de logística: Sus responsabilidades incluyen la recepción y organización del inventario, la preparación y empaquetado de pedidos para su envío, y la coordinación con los servicios de courier para las entregas. También se encarga de mantener actualizado el sistema de gestión de inventario, realizar conteos periódicos de stock y alertar al gerente sobre las necesidades de reabastecimiento. El asistente de logística colabora estrechamente con el gerente en la optimización de los procesos de almacenamiento y distribución y participa en la planificación de la logística para eventos pop-up.

Community manager: Es responsable de gestionar la presencia online de "Orgullo" y de construir una comunidad sólida alrededor de la marca. Sus funciones incluyen la creación y publicación de contenido atractivo en todas las plataformas de redes sociales, la interacción con los seguidores y clientes y la gestión de la reputación online de la marca. También se encarga de implementar estrategias de marketing digital. El community manager trabaja en estrecha colaboración con el gerente para alinear las estrategias de comunicación digital con los objetivos generales de la marca. Además, monitorea y analiza las métricas de las redes sociales y proporciona informes regulares sobre el rendimiento y el engagement online.

Vendedor temporal (para eventos pop-up): Se contrata específicamente para los eventos pop-up y las ferias en los que participa "Orgullo". Sus principales funciones incluyen la atención directa a los clientes durante estos eventos, proporcionando información detallada sobre los productos y la marca. Se encarga de realizar las ventas, procesar los pagos y mantener un registro preciso de las transacciones. El vendedor temporal también contribuye a la configuración y el desmontaje del stand de "Orgullo" en los eventos, asegurando una presentación atractiva de los productos. Además, recopila feedback de los

clientes durante estos eventos y lo comunica al gerente para informar sobre futuras decisiones de producto y marketing.

4.9. Plan legal

El plan legal de "Orgullo" está diseñado para garantizar que la empresa opere conforme a las leyes y regulaciones peruanas, protegiendo los intereses de la marca y de sus stakeholders. A continuación, se detallan los aspectos legales:

Constitución de la empresa: Se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), que ofrece flexibilidad y limita la responsabilidad de los accionistas al capital aportado. El proceso de constitución comenzará con la reserva del nombre ante la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), seguido de la elaboración de la Minuta de Constitución. Esta minuta se elevará a Escritura Pública ante un notario y, finalmente, se inscribirá en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, completando así la formalización legal de la empresa.

Régimen tributario: La empresa se acogerá al Régimen MYPE Tributario (RMT), diseñado específicamente para las micro y pequeñas empresas. Este régimen ofrece ventajas significativas, entre ellas tasas reducidas de impuesto a la renta y la posibilidad de emitir todos los tipos de comprobantes de pago. Además, permite llevar libros contables según el nivel de ingresos, lo que simplifica las obligaciones contables para una empresa en crecimiento.

Licencias y permisos: Para operar legalmente, "Orgullo" obtendrá la Licencia de Funcionamiento de la Municipalidad de Miraflores para su oficina/almacén. Aunque no se requiere un Registro Sanitario para prendas de vestir, la empresa se asegurará de cumplir con todas las normas de etiquetado aplicables a sus productos, garantizando la transparencia y la información adecuada para los consumidores.

Registro de marca: Se procederá al registro de la marca "Orgullo" ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Este paso es para proteger legalmente el nombre y logo de la empresa, previniendo su uso no autorizado por terceros y fortaleciendo la identidad de marca en el mercado.

Aspectos laborales: "Orgullo" se acogerá al Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa. Esto implicará la formalización de contratos laborales para el personal fijo, incluyendo al gerente, asistente de logística y community manager. Para el vendedor de eventos pop-up, se utilizarán contratos temporales. La empresa se compromete a cumplir

con el salario mínimo vital y con todos los beneficios sociales correspondientes, asegurando un ambiente laboral justo y conforme a la ley.

Protección de datos: En cumplimiento de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, "Orgullo" implementará una rigurosa política de protección de datos personales. Esto incluirá el registro ante la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales y la implementación de avisos de privacidad claros y accesibles, tanto en el sitio web como en los puntos de venta físicos.

Comercio electrónico: Para cumplir con la Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, en relación con el comercio electrónico, "Orgullo" establecerá términos y condiciones claros en su plataforma de e-commerce. Además, se implementará una política de devoluciones y garantías transparente, asegurando que los derechos de los consumidores se protejan en todas las transacciones en línea.

Propiedad intelectual: Esto incluirá el registro de diseños originales, como diseños industriales, ante el INDECOPI, asegurando la exclusividad de los productos de la marca. Adicionalmente, se implementarán acuerdos de confidencialidad con empleados y proveedores para proteger la información sensible del negocio y mantener la ventaja competitiva de la empresa.

Contratos: "Orgullo" desarrollará y utilizará contratos estandarizados en sus relaciones comerciales. Esto incluirá contratos con proveedores de servicios de manufactura y de logística y distribución. Estos contratos serán diseñados para proteger los intereses de la empresa mientras establecen relaciones comerciales claras y equitativas.

4.10. Modelo de negocio: lienzo Canvas

Figura 31

Lienzo Canvas de la marca

<table>
<tr>
<td rowspan="2">SOCIOS CLAVE
Fabricantes de ropa
Organizaciones y eventos LGBTIQ+ en Lima
Servicios de logística y entrega</td>
<td>ACTIVIDADES CLAVES
Diseño y desarrollo de productos inclusivos
Gestión de la plataforma de e-commerce
Marketing digital y gestión de redes sociales
Organización y participación en eventos pop-up
Control de calidad y gestión de inventario</td>
<td rowspan="2">PROPUESTA DE VALOR
Se centra en ofrecer ropa inclusiva y sin género que celebra la diversidad. Los diseños están concebidos para permitir la libre expresión de la identidad, combinando alta calidad y comodidad en cada prenda. Además, la marca ofrece una experiencia de compra personalizada y empática.</td>
<td>RELACION CON CLIENTES
Servicio al cliente personalizado y empático
Comunidad en línea activa y comprometida
Asesoría de estilo personalizada
Programas de fidelización</td>
<td rowspan="2">SEGMENTACION DE CLIENTES
La comunidad LGBTIQ+ en Lima, Perú, adultos jóvenes entre 18 y 59 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, que buscan moda inclusiva y sin género, valorando la expresión personal y la diversidad en su estilo de vestir, a un precio accesible bajo una adecuada relación calidad-precio.</td>
</tr>
<tr>
<td>RECURSOS CLAVES
Plataforma de e-commerce
Inventario de productos inclusivos y de calidad
Equipo creativo y de servicio al cliente capacitado
Marca y reputación en la comunidad LGBTIQ+</td>
<td>CANALES
Plataforma de e-commerce propia
Redes sociales (Instagram, Facebook)
Eventos pop-up y ferias LGBTIQ+</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS
Costos de producción y materiales
Gastos de marketing y publicidad digital
Mantenimiento de la plataforma de e-commerce
Salarios del equipo
Costos de participación en eventos y pop-ups
Gastos de almacenamiento y logística</td>
<td colspan="2">FUENTES DE INGRESOS
Venta directa de productos a través de e-commerce
Ventas en eventos pop-up y ferias</td>
</tr>
</table>

5. Evaluación económica financiera

5.1. Supuestos

- El proyecto se evaluará durante un horizonte de 5 años.
- El crecimiento de la demanda no responde a una tasa fija sobre unidades del período anterior; el incremento interanual se sustenta en el aumento progresivo de la tasa de penetración sobre el SAM de 123,133 personas, que escala del 3.00% en el año 1 al 4.20% en el año 5.
- El ticket promedio estimado es de S/ 148.92 sin IGV (S/ 175.73 con IGV), fijado dentro del rango de mayor disposición a pagar identificado en la encuesta aplicada (S/ 101-S/ 150, con 83.5% de preferencia); este precio refleja el valor percibido por el consumidor y no un cálculo de margen sobre costo.
- Se aplicará una tasa de inflación anual del 1.5% a los costos y gastos operativos.
- El impuesto a la renta se calculará con una tasa del 30%, conforme a la normativa peruana vigente para empresas.
- La inversión inicial requerida para el proyecto asciende a S/ 107,961.00, compuesta por inversión fija (S/ 2,445.00), intangibles (S/ 1,873.90), registro de marca (S/ 725.00) y capital de trabajo de un mes (S/ 97,800.00 incluyendo materiales y gastos operativos).
- Se obtendrá financiamiento de S/ 21,592.20 (20% de la inversión total) a una tasa efectiva anual del 16.82%, con un plazo de pago de 60 cuotas mensuales; el 80% restante (S/ 86,368.80) será aportado como capital propio.
- Los equipos se depreciarán linealmente a una tasa del 25% anual, con una vida útil de 4 años.
- El capital de trabajo inicial se calculó considerando un mes de costos operativos (S/ 97,800.00).
- El costo variable unitario es de S/ 62.07 por prenda, representando el costo promedio ponderado de producción mensual.
- Los costos fijos, que incluyen gastos administrativos y de ventas, se incrementarán anualmente a la tasa de inflación establecida del 1.5%.
- El punto de equilibrio mensual se establece en 539 prendas vendidas, equivalente al 65.7% de la producción mensual proyectada de 821 prendas.
- La distribución de ventas se proyecta en 70% a través de e-commerce y 30% mediante eventos pop-up.

- Se considera un valor residual negativo de S/ -1,762.50 al quinto año, correspondiente a la depreciación acumulada de los equipos.
- Se asume que el marco regulatorio permanecerá estable, sin cambios significativos que afecten al negocio durante los 5 años de evaluación.
- La estructura organizacional de la empresa se mantendrá sin modificaciones sustanciales durante el periodo evaluado.
- No se contemplan inversiones adicionales significativas durante el horizonte de evaluación del proyecto.

5.2. Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos de la marca se ha proyectado para un periodo de 5 años, considerando el crecimiento anual estimado de la demanda y manteniendo un precio constante. A continuación, se presenta la tabla con el detalle de los ingresos proyectados:

Tabla 16

Proyección de ingresos anuales

Descripción	Demanda mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda del producto	821	9,851	10,507	11,492	13,134	13,791
Ticket promedio	S/ 148.92	S/ 148.92	S/ 148.92	S/ 148.92	S/ 148.92	S/ 148.92
Ingresos	S/ 122,281.00	S/ 1,467,000.00	S/ 1,564,800.00	S/ 1,711,500.00	S/ 1,956,000.00	S/ 2,053,800.00

Nota. Elaboración propia

El presupuesto de ingresos proyecta un crecimiento constante durante los 5 años de evaluación, partiendo de una demanda inicial de 9,851 prendas en el primer año, obtenida a partir del SAM de 123,133 personas con una tasa de penetración del 3.00% y una frecuencia de compra de 2.67 ciclos anuales, se proyecta un incremento sostenido impulsado por el aumento progresivo de la penetración de mercado del 3.00% al 4.20%. El ticket promedio de S/ 148.92 se fija dentro del rango de mayor disposición a pagar identificado en la encuesta aplicada (S/ 101-S/ 150, 83.5% de preferencia).

En esa línea, se espera alcanzar 13,791 prendas en el quinto año, manteniendo un ticket promedio de S/ 148.92. Esto se traduce en un incremento de los ingresos totales desde S/ 1,467,000.00 en el año 1 hasta S/ 2,053,800.00 en el año 5, lo que representa un crecimiento acumulado del 40.0%.

5.3. Presupuesto de inversión

Se detalla los recursos financieros necesarios para iniciar las operaciones. Este se divide en equipos, intangibles, registro de marca y capital de trabajo.

Tabla 17

Desglose de la inversión inicial

INVERSIÓN	Cantidad	Costo unitario	Costo final
Equipos			S/. 7,050.00
Computadora	2	S/. 2,500.00	S/. 5,000.00
Sillas	6	S/. 100.00	S/. 600.00
Escritorio	1	S/. 550.00	S/. 550.00
Útiles de oficina	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Extintor	1	S/. 250.00	S/. 250.00
Juego de señalética	1	S/. 150.00	S/. 150.00
INTANGIBLES			S/. 2,331.00
Búsqueda de nombre	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Suscripción de la minuta	1	S/. 350.00	S/. 350.00
Inscripción SUNARP	1	S/. 281.00	S/. 281.00
Obtención del registro	1	S/. 50.00	S/. 50.00
DIGESA	1	S/. 800.00	S/. 800.00
Licencia	1	S/. 400.00	S/. 400.00
OHSAS 18001	1	S/. 350.00	S/. 350.00
REGISTRO DE MARCA			S/. 780.00
Búsqueda de antecedentes	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Registro de marca	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Legalización	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Publicación El Peruano	1	S/. 180.00	S/. 180.00
CAPITAL DE TRABAJO			97,800.00
Polos	180	S/. 50.00	S/. 9,000.00
Tops	122	S/. 40.00	S/. 4,880.00
Pantalones	57	S/. 70.00	S/. 3,990.00
Jeans	100	S/. 50.00	S/. 5,000.00
Camisas de vestir neutras	79	S/. 70.00	S/. 5,530.00
Pantalones de vestir	64	S/. 80.00	S/. 5,120.00
Sacos	32	S/. 130.00	S/. 4,160.00
Blazers	50	S/. 120.00	S/. 6,000.00
Vestidos	42	S/. 50.00	S/. 2,100.00
Faldas	42	S/. 60.00	S/. 2,520.00
Personalizados	53	S/. 50.00	S/. 2,650.00
Gerente	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Asistente de logística	1	S/. 3,800.00	S/. 3,800.00
Contador	1	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00
Luz eléctrica y agua	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Alquiler	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Internet	1	S/. 250.00	S/. 250.00

Hosting y mantenimiento web online	1	S/.	7,500.00	S/.	7,500.00
Software de gestión de inventarios	1	S/.	3,000.00	S/.	3,000.00
Alquiler de espacio para pop-up	1	S/.	5,000.00	S/.	5,000.00
Community Manager/atención cliente	1	S/.	2,800.00	S/.	2,800.00
Personal temporal para pop-up	1	S/.	1,800.00	S/.	1,800.00
Gastos de distribución	1	S/.	2,000.00	S/.	2,000.00
Publicidad redes sociales	1	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00
INVERSIÓN TOTAL				**S/.**	**107,961.00**

Fuente: Elaboración propia

La inversión total requerida para el lanzamiento de Orgullo asciende a S/ 107,961.00; el capital de trabajo representa la mayor parte de la inversión, con S/ 97,800.00, destinado a cubrir los costos operativos iniciales, incluidos el inventario y los gastos del primer mes. Los equipos, los intangibles y el registro de marca, aunque menores en monto, son esenciales para establecer la infraestructura operativa y legal de la empresa.

5.4. Presupuesto de costos

El presupuesto de costos se ha proyectado para un periodo de 5 años, considerando tanto los costos directos como los indirectos asociados a la producción y operación del negocio. A continuación, se presentan las tablas detalladas:

Tabla 18

Costos unitarios de materiales

Materiales	Cantidad	Medida	Costo	Total mes
Polos	180	und	S/ 50.00	S/ 9,000.00
Tops	122	und	S/ 40.00	S/ 4,880.00
Pantalones	57	und	S/ 70.00	S/ 3,990.00
Jeans	100	und	S/ 50.00	S/ 5,000.00
Camisas de vestir neutras	79	und	S/ 70.00	S/ 5,530.00
Pantalones de vestir	64	und	S/ 80.00	S/ 5,120.00
Sacos	32	und	S/ 130.00	S/ 4,160.00
Blazers	50	und	S/ 120.00	S/ 6,000.00
Vestidos	42	und	S/ 50.00	S/ 2,100.00
Faldas	42	und	S/ 60.00	S/ 2,520.00
Personalizados	53	und	S/ 50.00	S/ 2,650.00
Total	**821**			**S/ 59,950.00**

Nota. Elaboración propia

Tabla 19

Proyección de costos directos

Rubro	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Costos de tercerización	S/ 50,950	S/ 611,400	S/ 620,571	S/ 629,880	S/ 639,328	S/ 648,918
Mano de obra directa	S/ 11,400	S/ 136,800	S/ 136,800	S/ 136,800	S/ 136,800	S/ 136,800
Costos directos	**S/ 62,350**	**S/ 748,200**	**S/ 757,371**	**S/ 766,680**	**S/ 776,128**	**S/ 785,718**

Nota. Elaboración propia

Tabla 20

Proyección de costos indirectos

Rubro	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Servicios (Luz y agua)	S/ 1,200	S/ 14,400	S/ 14,616	S/ 14,835	S/ 15,058	S/ 15,284
Mano de obra indirecta	S/ 12,500	S/ 150,000	S/ 150,000	S/ 150,000	S/ 150,000	S/ 150,000
Depreciación	S/ —	S/ 1,763	S/ 1,763	S/ 1,763	S/ 1,763	S/ 1,763
Costos indirectos	**S/ 13,700**	**S/ 166,163**	**S/ 166,379**	**S/ 166,598**	**S/ 166,820**	**S/ 167,046**

Nota. Elaboración propia

El presupuesto de costos muestra una estructura estable a lo largo de los cinco años proyectados. Los costos directos, que incluyen la producción tercerizada y la mano de obra directa, se mantienen con un crecimiento moderado del 1.5% anual por inflación hasta el quinto año en S/ 785,717.67 anuales. Por otro lado, los costos indirectos, que abarcan servicios, mano de obra indirecta y depreciación, se estabilizan en S/ 167,046.14 anuales a partir del quinto año.

5.5. Presupuesto de gastos

Tabla 21

Desglose de gastos operativos

Rubro	Cantidad	Monto	Total
Administrativos			
Gerente	1	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
Asistente de logística	1	S/ 3,800.00	S/ 45,600.00
Contador	1	S/ 3,500.00	S/ 42,000.00
EsSalud	9%		S/ 13,284.00
Luz eléctrica y agua	1	S/ 1,200.00	S/ 14,400.00
Alquiler	1	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
Internet	1	S/ 250.00	S/ 3,000.00
Hosting y mantenimiento web online	1	S/ 7,500.00	S/ 90,000.00
Software de gestión de inventarios	1	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Alquiler de espacio para pop-up	1	S/ 5,000.00	S/ 20,000.00
Total Gastos Administrativos			**S/ 384,284.00**
Ventas			
Community Manager/atención cliente	1	S/ 2,800.00	S/ 33,600.00
Personal temporal para pop-up	1	S/ 1,800.00	S/ 7,200.00
EsSalud	9%		S/ 3,672.00
Gastos de distribución	1	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
Publicidad redes sociales	1	S/ 6,000.00	S/ 72,000.00
Total Gastos Ventas			**S/ 139,824.00**
TOTAL GASTOS			**S/ 524,108.00**

Nota. Elaboración propia

El presupuesto total de gastos asciende a S/ 524,108.00 anuales, lo que representa una inversión significativa en la infraestructura operativa y de marketing de la empresa.

5.6. Estado de resultados

Tabla 22

Estado de resultados proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/ 1,467,000	S/ 1,564,800	S/ 1,711,500	S/ 1,956,000	S/ 2,053,800
Costos	S/ 905,250	S/ 914,421	S/ 923,730	S/ 933,178	S/ 942,768
UTILIDAD BRUTA	S/ 561,750	S/ 650,379	S/ 787,770	S/ 1,022,822	S/ 1,111,032
Gastos de ventas	S/ 139,824	S/ 140,184	S/ 140,549	S/ 140,920	S/ 141,297
Gastos de administración	S/ 384,284	S/ 384,500	S/ 384,719	S/ 384,942	S/ 385,168
Depreciación	S/ 1,763	S/ 1,763	S/ 1,763	S/ 1,763	S/ 1,763
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 35,880	S/ 123,933	S/ 260,739	S/ 495,198	S/ 582,805
Gastos financieros	S/ 6,253	S/ 6,253	S/ 6,253	S/ 6,253	S/ 6,253
UTILIDAD NATES DE IMPUESTOS	S/ 29,627	S/ 117,680	S/ 254,487	S/ 488,945	S/ 576,553
Impuesto a la renta	S/ 8,888	S/ 35,304	S/ 76,346	S/ 146,684	S/ 172,966
UTILIDAD NETA	S/ 20,739	S/ 82,376	S/ 178,141	S/ 342,262	S/ 403,587
Rentabilidad neta	1%	5%	10%	17%	20%
Rentabilidad sobre ventas	38%	42%	46%	52%	54%
Ebitda	2%	8%	15%	25%	28%

Nota. Elaboración propia

El estado de resultados proyectado para la marca “Orgullo” muestra una tendencia positiva y creciente en la rentabilidad a lo largo de los cinco años. La rentabilidad neta aumenta constantemente, pasando del 1% en el primer año al 20% en el quinto año, lo que indica una mejora significativa en la eficiencia para convertir los ingresos en beneficios netos. La rentabilidad sobre ventas también muestra un crecimiento constante, pasando del 38% al 54%, lo que sugiere una gestión cada vez más eficiente de los costos directos. El EBITDA, que refleja la rentabilidad operativa, aumenta entre el 2% y el 28%, lo que evidencia una mejora sustancial en la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus operaciones principales. Estos indicadores, en conjunto, señalan

una proyección financiera sólida y prometedora para la marca, con una capacidad creciente para generar utilidades y mejorar su eficiencia operativa a lo largo del tiempo.

5.7. Capital trabajo

El capital de trabajo se ha calculado considerando las necesidades operativas iniciales del negocio. Este monto asciende a S/ 97,800.00, lo que equivale a aproximadamente un mes de costos operativos. El desglose es el siguiente:

a) Inventario inicial: S/ 50,950.00. Incluye las 821 prendas del mix de producción mensual: polos (180), tops (122), pantalones (57), jeans (100), camisas de vestir neutras (79), pantalones de vestir (64), sacos (32), blazers (50), vestidos (42), faldas (42) y personalizados (53). Es importante mencionar que el stock no vendido al cierre del periodo no se desecha, sino que se mantiene como inventario disponible para el siguiente ciclo de ventas.
b) Gastos de personal: S/ 12,300.00, cubre los salarios del primer mes para el gerente (S/ 5,000.00), asistente de logística (S/ 3,800.00) y contador (S/ 3,500.00).
c) Gastos operativos: S/ 16,950.00, incluye luz eléctrica y agua (S/ 1,200.00), alquiler (S/ 5,000.00), internet (S/ 250.00), hosting y mantenimiento web online (S/ 7,500.00) y software de gestión de inventarios (S/ 3,000.00).
d) Gastos de marketing y ventas: S/ 17,600.00, cubren el alquiler de espacio para pop-up (S/ 5,000.00), community manager/atención cliente (S/ 2,800.00), personal temporal para pop-up (S/ 1,800.00), gastos de distribución (S/ 2,000.00) y publicidad en redes sociales (S/ 6,000.00).

5.8. Flujo de caja

5.8.1. Flujo de Caja

Tabla 23

Flujo de caja económico y financiero

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 1,467,000	S/ 1,564,800	S/ 1,711,500	S/ 1,956,000	S/ 2,052,038
Ventas		S/ 1,467,000	S/ 1,564,800	S/ 1,711,500	S/ 1,956,000	S/ 2,053,800
Valor residual						-S/ 1,763
Egresos		S/ 1,438,246	S/ 1,474,409	S/ 1,525,344	S/ 1,605,723	S/ 1,642,198
Costos del servicio		S/ 905,250	S/ 914,421	S/ 923,730	S/ 933,178	S/ 942,768
Gastos administrativos		S/ 384,284	S/ 384,500	S/ 384,719	S/ 384,942	S/ 385,168
Gastos de ventas		S/ 139,824	S/ 140,184	S/ 140,549	S/ 140,920	S/ 141,297
Impuesto		S/ 8,888	S/ 35,304	S/ 76,346	S/ 146,684	S/ 172,966
Inversión total	**-S/ 107,961**					
Inversión fija	-S/ 7,050					
Inversión intangible	-S/ 3,111					
Capital de trabajo	-S/ 97,800					
Flujo económico	**-S/ 107,961**	**S/ 28,754**	**S/ 90,391**	**S/ 186,156**	**S/ 350,277**	**S/ 409,840**
Financiamiento	S/ 21,592					
Amortización		S/ 3,089	S/ 3,609	S/ 4,216	S/ 4,925	S/ 5,753
Interés		S/ 3,163	S/ 2,644	S/ 2,037	S/ 1,328	S/ 499
Flujo financiero	**-S/ 86,369**	**S/ 22,501**	**S/ 84,138**	**S/ 179,903**	**S/ 344,024**	**S/ 403,587**

Nota. Elaboración propia

5.8.2. VAN, TIR Y Payback

Tabla 24

Indicadores de rentabilidad del proyecto

Indicadores	Resultado
COK	19%
WACC	24.27%
B/C	3.09
VAN	S/ 442,049.21
TIR	91.6%

Nota. Elaboración propia

Basándonos en los flujos de caja proyectados y considerando un Costo de Oportunidad del Capital (COK) del 19%, obtenemos un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 442,049.21 y un WACC de 24.27%; por otra parte, el VAN positivo indica que el proyecto genera valor por encima de la rentabilidad exigida. Asimismo, la TIR de 91.6% supera significativamente el COK, lo que confirma que el proyecto es altamente rentable. Por otro lado, la relación B/C de 3.09 indica que, por cada sol invertido, el proyecto genera 3.09 soles de beneficio.

Payback: a partir del flujo de caja proyectado, se determina el período de recuperación de la inversión inicial.

Tabla 25

Periodo de recuperación

Periodo	Flujo económico	Flujo acumulado
0	-S/ 107,961.00	-S/ 107,961.00
1	S/ 28,754.00	-S/ 79,207.00
2	S/ 90,391.00	S/ 11,184.00
3	S/ 186,156.00	—
4	S/ 350,277.00	—
5	S/ 409,840.00	—

Nota. Elaboración propia

Payback = 1 + (79,207 ÷ 90,391) = 1.88 años, equivalente a aproximadamente 1 año y 11 meses. Este resultado indica que la inversión inicial de S/ 107,961.00 se recuperará en menos de dos años, lo cual suele considerarse un período favorable para un nuevo negocio. La recuperación sugiere que el proyecto tiene un buen potencial de rentabilidad, con flujos de caja positivos y crecientes a partir del segundo año. Esta métrica, combinada con los crecientes flujos de caja en los años siguientes, sugiere que el proyecto no solo recupera su inversión antes de los próximos dos años, sino que

también genera beneficios en los años posteriores, lo que indica una perspectiva financiera positiva para la empresa.

5.9. Punto de equilibrio

Tabla 26

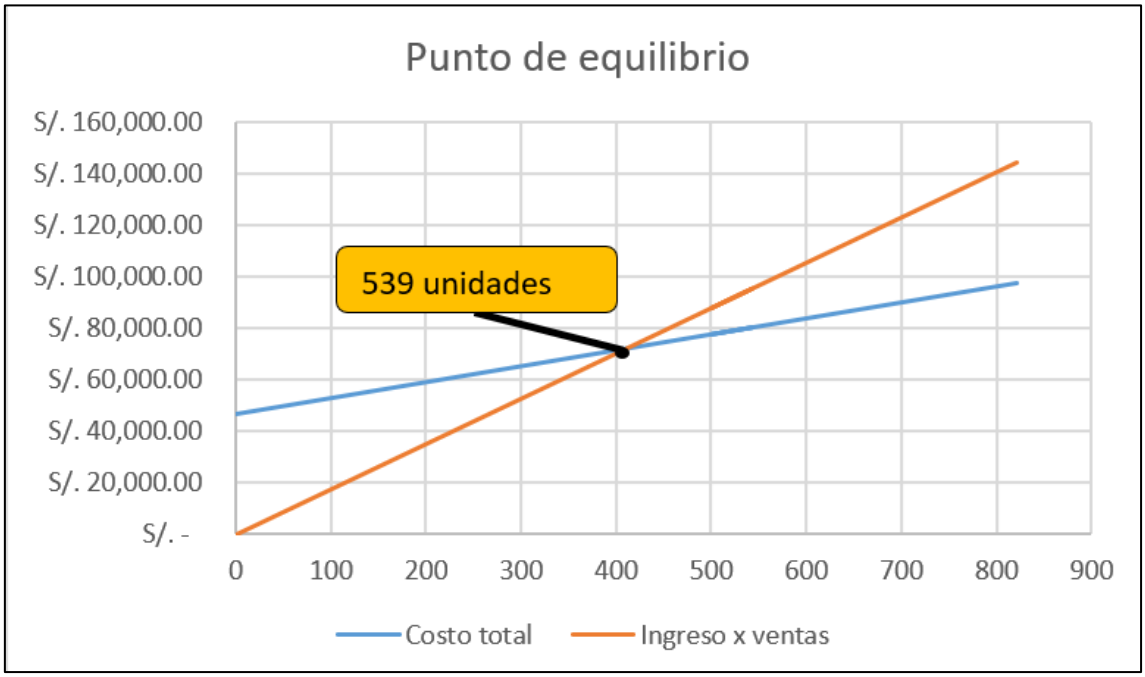
Cálculo del punto de equilibrio

Descripción	Monto
Unidades por mes	821
Ticket promedio	S/ 148.92
Costo variable unitario	S/ 62.07
Punto de equilibrio (PeU)	**539 prendas**

Nota. Elaboración propia

Figura 32

Punto de equilibrio de la marca



Nota. Elaboración propia

El punto de equilibrio se alcanza con la venta de 539 unidades al mes. Esto significa que la empresa necesita vender al menos 539 prendas cada mes para cubrir todos sus costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni ganancias. Con un ticket promedio de S/ 148.92 y un costo variable unitario de S/ 62.07, cada venta por encima de dicho punto contribuirá directamente a la generación de utilidades. Este nivel representa

aproximadamente el 65.7% de la producción mensual estimada de 821 prendas, lo que indica que la empresa tiene un margen razonable para alcanzar la rentabilidad una vez superado este umbral.

5.10. Análisis de sensibilidad

Tabla 27

Escenarios del análisis de sensibilidad

Resumen del escenario	Valores actuales	Optimista	Pesimista
Ticket promedio	S/ 148.92	S/ 360.00	S/ 270.00
Costo	S/ 62.07	S/ 45.00	S/ 60.00
Ventas	S/ 1,467,000	S/ 800,000	S/ 580,000
VAN	S/ 442,049	S/ 280,000	S/ 45,000
TIR	92%	115%	48%
B/C	3.09	3.20	1.30

Nota. Elaboración propia

El análisis de sensibilidad o de escenarios para "Orgullo" evalúa cómo los cambios en variables clave afectan la viabilidad financiera del proyecto. Se consideraron tres escenarios: actual, optimista y pesimista, con variación en el precio, el costo y las ventas. En el escenario actual, con un ticket promedio de S/ 148.92, un costo variable unitario de S/ 62.07 y ventas de S/ 1,467,000.00, se obtiene un VAN de S/ 442,049.21, una TIR del 92% y una relación B/C de 3.09. El escenario optimista, con ligeras mejoras en el ticket promedio y el costo, da como resultado un VAN de S/ 280,000.00, una TIR del 115% y un B/C de 3.20. En contraste, el escenario pesimista, con condiciones menos favorables, muestra un VAN de S/ 45,000.00, una TIR del 48% y un B/C de 1.30. Este análisis revela que el proyecto es robusto y mantiene su viabilidad incluso en condiciones adversas, aunque con rentabilidad reducida. La sensibilidad más marcada se observa en la relación B/C, lo que indica que pequeñas mejoras en las variables clave pueden llevar a un aumento significativo en la eficiencia de la inversión.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

El plan de negocio desarrollado para la marca "Orgullo" demuestra ser viable para su puesta en marcha, es decir, cuenta con las condiciones suficientes para operar,

sostenerse y generar resultados positivos en el tiempo, con lo que se cumple con el objetivo general; todo ello, a través del análisis del mercado bajo la metodología TAM-SAM-SOM, de estrategias de marketing innovadoras y de una evaluación financiera integral, se ha establecido una base sólida para la introducción de "Orgullo" en el mercado peruano de moda inclusiva.

En cuanto a la identificación de las necesidades del mercado objetivo de la comunidad LGBTIQ+ en Lima, el estudio reveló una demanda significativa de prendas inclusivas y sin género. Se identificó una clara preferencia por diseños neutros, cómodos y de alta calidad, con un fuerte énfasis en la expresión auténtica de la identidad de género. El público objetivo, principalmente adultos jóvenes de 18 a 59 años, de niveles socioeconómicos A, B y C, mostró un alto interés en marcas que apoyen abiertamente a la comunidad LGBTIQ+. El mercado potencial total (TAM) asciende a 294,692 personas y el mercado disponible con intención real de compra (SAM) a 123,133 personas; además, se evidenció una disposición a pagar entre S/ 101 y S/ 150 por prenda en el 83.5% de los encuestados, lo que sustenta el ticket promedio de S/ 148.92 fijado para el modelo.

La estrategia de marketing digital diseñada para "Orgullo" se alinea con los hábitos de consumo y las preferencias del público objetivo. Centrada en una página web y en plataformas como Facebook e Instagram, la estrategia aprovecha la alta penetración de las redes sociales en el mercado peruano. El plan incluye una combinación de contenido orgánico atractivo y de publicidad dirigida a la comunidad LGBTIQ+. La creación de una fuerte presencia en línea se complementa con la participación en eventos pop-up y ferias LGBTIQ+, lo que permite una conexión tanto digital como física con los consumidores; la distribución de ventas se proyecta en 70% a través de e-commerce y 30% mediante eventos pop-up.

La evaluación económica y financiera del proyecto demuestra su viabilidad y su potencial de rentabilidad. El análisis financiero arroja resultados prometedores, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 442,049.21, lo que indica que el proyecto genera valor por encima de la rentabilidad exigida. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 91.6% supera significativamente el costo de oportunidad del capital del 19%, lo que evidencia una alta rentabilidad del proyecto. La relación Beneficio/Costo de 3.09 indica que, por cada sol invertido, el proyecto genera más de S/ 3.00 de beneficio, demostrando una eficiente utilización de los recursos, así como un periodo de recuperación de aproximadamente 1 año y 11 meses. El punto de equilibrio se establece en 539 unidades mensuales, equivalente al 65.7% de la producción proyectada de 821 prendas, una meta

alcanzable considerando la demanda proyectada. Las proyecciones financieras muestran un crecimiento sostenido de los ingresos desde S/ 1,467,000 en el año 1 hasta S/ 2,053,800 en el año 5, respaldado por el incremento progresivo de la penetración de mercado del 3.00% al 4.20% del SAM.

El plan de negocio para "Orgullo" no solo cumple con los objetivos establecidos, sino que también presenta una propuesta prometedora en el mercado de moda inclusiva LGBTIQ+ de Lima. La combinación de una oferta de productos diferenciada, basada en la comprensión de las necesidades del mercado, una estrategia de marketing digital efectiva y un modelo financiero viable la posiciona para un lanzamiento exitoso y un crecimiento sostenible. Más allá de su potencial comercial, "Orgullo" se perfila como un agente de cambio social que promueve la inclusión y la visibilidad de la comunidad LGBTIQ+ en Perú a través de la moda.

6.2. Recomendaciones

Para maximizar el potencial de "Orgullo", se recomienda:

Desarrollar alianzas estratégicas con influencers y organizaciones LGBTIQ+ locales para amplificar la visibilidad de la marca y fortalecer su autenticidad. Esto podría implicar colaboraciones con figuras prominentes de la comunidad LGBTIQ+ en redes sociales como Instagram, TikTok y YouTube, así como patrocinar eventos locales del orgullo y otros eventos comunitarios relevantes. Además, se podrían crear campañas de marketing conjunto con organizaciones LGBTIQ+ respetadas en Perú, ofreciendo descuentos especiales o donaciones a estas organizaciones por cada compra realizada. Organizar sesiones fotográficas y desfiles de moda inclusivos con modelos locales LGBTIQ+ también ayudaría a aumentar la visibilidad y la autenticidad de la marca.

Implementar un programa de fidelización que recompense a los clientes recurrentes y fomente la creación de una comunidad en torno a la marca. Este programa podría incluir un sistema de puntos que los clientes puedan canjear por descuentos o productos exclusivos, así como una membresía VIP con beneficios especiales, como acceso anticipado a nuevas colecciones o envío gratuito. Organizar eventos exclusivos para miembros, como fiestas privadas o talleres de estilo, ayudaría a fortalecer la comunidad. Además, se podría implementar un programa de referidos que recompense a los clientes por recomendar la marca y que ofrezca regalos de cumpleaños o aniversario a los miembros del programa.

Explorar la posibilidad de ampliar la línea de productos para incluir otros elementos, como accesorios, diversificando así las fuentes de ingresos. Esto podría

implicar la introducción de una línea de accesorios que incluya bolsos, joyería y sombreros con diseños inclusivos, así como el desarrollo de una colección de ropa de baño y playa que aborde las necesidades específicas de la comunidad LGBTIQ+. También se podría considerar la creación de una línea de ropa deportiva y athleisure inclusiva, explorar la posibilidad de ofrecer productos de belleza y cuidado personal, e incluso de una línea de ropa para mascotas con temática LGBTIQ+.

Invertir en tecnología de personalización en línea que permita a los clientes diseñar sus propias prendas, aumentando el engagement y la exclusividad. Esto podría incluir el desarrollo de una plataforma interactiva de diseño que permita a los clientes personalizar colores, estampados y cortes, así como la implementación de tecnología de realidad aumentada para que puedan "probarse" virtualmente las prendas. Ofrecer opciones de personalización de tallas para adaptarse a diversos tipos de cuerpo y crear un sistema de recomendación basado en IA que sugiera combinaciones de prendas según el estilo del cliente también aumentaría la exclusividad. Además, podría implementarse un servicio de diseño asistido por chat en vivo para ayudar a los clientes durante el proceso de personalización.

Establecer un comité asesor diverso dentro de la comunidad LGBTIQ+ para garantizar que la marca se mantenga relevante y auténtica en su representación. Este comité podría incluir miembros que representen distintas identidades dentro del espectro LGBTIQ+, como activistas, artistas y profesionales de la moda. Se podrían realizar reuniones trimestrales para revisar las estrategias de la marca y recibir retroalimentación, e involucrar al comité en el proceso de diseño y en la aprobación de campañas de marketing. Organizar focus groups con el comité para evaluar nuevos productos y conceptos antes de su lanzamiento también contribuiría a mantener la autenticidad de la marca. Estas acciones potenciarán el crecimiento comercial de "Orgullo" y reforzarán su papel como agente de cambio social en el mercado peruano.

Finalmente, para futuros tesistas interesados en desarrollar planes de negocio, es fundamental realizar un análisis de mercado profundo y validar la idea con clientes potenciales antes de tomar decisiones estratégicas. Además, se recomienda mantener un enfoque flexible para adaptarse a cambios en las preferencias del público objetivo, asimismo la planificación financiera debe ser realista y considerar diferentes escenarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

7. Referencias

Statista. (10 de Sept de 2024). *Redes sociales en Perú - Datos estadísticos*. Statista Research Department: https://es.statista.com/temas/11384/redes-sociales-en-peru/#topicOverview

Alegre, P. (2024). Comercio electrónico y marketing digital en empresas de moda en Lima Metropolitana, Perú. *INNOVA Research Journal, 9*(1), 72-88. https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2357

APEIM. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023-2024*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf

APTT. (2025). *El reto de la sostenibilidad en la industria textil peruana*. Asociación Peruana de Técnicos Textiles: https://apttperu.com/el-reto-de-la-sostenibilidad-en-la-industria-textil-peruana/

Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis. Guía para la elaboración.* Arequipa: Biblioteca Nacional del Perú. https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2236

Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado.* 1.a ed. Universidad Internacional del Ecuador. https://bit.ly/4aFh6KS

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2024). *Programa monetario de setiembre 2024.* https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-09-12.pdf

Banco Mundial. (15 de Abr de 2024). *Perú Panorama general*. Grupo Banco Mundial: https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

Camara Peruana de Comercio Electronico [CAPECE]. (2023). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Peru.* https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf

Cardona, J., Castrillón, M., & López, J. (2024). Necesidades de vestuario de la comunidad trans. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, 1*(214), 153-167. https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/11003/18849

Chávez, R. (2022). *Rainbow washing: el uso oportunista del Mes del Orgullo por parte de algunas empresas*. Ojo Público: https://ojo-publico.com/derechos-humanos/genero/rainbow-washing-el-oportunismo-comercial-el-mes-del-orgullo-lgtbi

Cumming, W. (2023). LGBTQA+ allies and activism: past, present and futureperspectives. *Continuum: Journal of media y cultural studies, 38*(3), 339-352. https://doi.org/10.1080/10304312.2023.2296344

Defensoria del Pueblo. (2023). *Informe defensorial N° 0001-2023-DP/APCSG.* https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/07/Informe-Defensorial-n.%C2%B0-0001-2023-DP-APCSG.pdf

ECDB. (2025). *Fashion Industry in Peru*. E-Commerce Data & Analytics Based: https://ecdb.com/resources/sample-data/market/pe/fashion

Editorialge Spanish Desk. (2025). *Cómo está adoptando la tecnología la industria de la moda y el textil en Perú?* Editorialge. Source of Impressive Creation: https://es.editorialge.com/industria-textil-peru-tecnologia/

EL Peruano. (2017). *Normas Legales.* https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1471010-2

El peruano. (09 de Enero de 2023). *Creatividad y reinvención de la mype peruana*. El peruano: https://www.elperuano.pe/noticia/201779-creatividad-y-reinvencion-de-la-mype-peruana

El peruano. (26 de Jun de 2023). *Facebook e Instagram son las redes sociales favoritas para interactuar en Perú*. El peruano: https://www.elperuano.pe/noticia/216341-facebook-e-instagram-son-las-redes-sociales-favoritas-para-interactuar-en-peru

El peruano. (18 de Mayo de 2023). *Micro y pequeñas empresas pueden registrar sus marcas en Indecopi con 25% de descuento*. El peruano: https://elperuano.pe/noticia/213075-micro-y-pequenas-empresas-pueden-registrar-sus-marcas-en-indecopi-con-25-de-descuento

Emedia Monitor. (2023). *Peru media landscape overview*. EMM. Emedia Monitor: https://www.emediamonitor.net/en/country-information/middle-and-south-america/media-monitoring-peru/

Gestión. (2019). *Comunidad LGTB en Perú movió US$ 11,000 millones en el 2018*. Diario Gestión: https://gestion.pe/economia/comunidad-lgtb-peru-movio-us-11-000-millones-2018-271644-noticia/

GlobalData. (2021). *Clothing, Footwear and Accessories Retailing in Peru – Sector Overview, Market Size and Forecast to 2025*. GlobalData Report Store: https://www.globaldata.com/store/report/peru-clothing-footwear-and-accessories-retail-market-analysis/

Gutierrez, M. (2021). La comunidad LGBT+ en el Perú: los retos para incluirla y reconocer sus derechos en el siglo XXI. *Advocatus, 39*, 91-101. https://doi.org/10.26439/advocatus2021.n39.5119

Huiman, A. (2022). Los residuos peligrosos generados en la industria textil peruana para el caso de la Alta costura, fibra de alpaca y curtiembre. *Revista del Instituto de investigación de la Facultad de minas, metalurgia y ciencias, 25*(49), 115 - 133. https://doi.org/10.15381/iigeo.v25i49.21097

INEI. (2018). *Primera Encuesta Virtual para personas LGBTI, 2017. Principales resultados.* https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/lgbti.pdf

INEI. (2024). *Aumentó la población usuaria de Internet en todos los grupos de edad en el primer trimestre de 2024*. Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/980106-aumento-la-poblacion-usuaria-de-internet-en-todos-los-grupos-de-edad-en-el-primer-trimestre-de-2024

INEI. (2024). *Comportamiento Comportamiento de la de la Economía Peruana Economía Peruana en el en el.* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-trimestral-segundo-trimestre-2024.pdf

INEI. (2 de Enero de 2024). *Indice de precios al consumidor en Lima Metropolitana cerro en 3,24% en el 2023*. Microfinanzas: https://microfinanzas.pe/indice-de-precios-al-consumidor-en-lima-metropolitana-cerro-en-324-en-el-

2023/#:~:text=La%20tendencia%20anual%20(variaci%C3%B3n%20de,y%206%2C43%25%20respectivamente.

INEI. (2024). *Población de la provincia de Lima supera los 10 millones 292 mil habitantes.* https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-005-2024-inei.pdf

INEI. (2026). *En el tercer trimestre de 2025, el 91,3% de la población de 6 y más años de edad utilizó un teléfono celular*. Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://www.gob.pe/es/institucion/inei/noticias/1342293-in-the-third-quarter-of-2025-91-3-of-the-population-of-6-years-old-and-older-used-a-cellphone

Inga, C. (2026). *H&M, Zara y la guerra de las marcas 'fast fashion' en el Perú, ¿qué otras marcas podrían llegar?* El Comercio: https://elcomercio.pe/economia/dia-1/hm-zara-y-las-estrategias-de-las-fast-fashion-en-peru-un-mercado-clave-para-su-expansion-que-otras-marcas-podrian-llegar-noticia/

Instituto Nacional de Estadistica e Informatica [INEI]. (2023). *Situacion del Mercado Laboral en Lima Metropolitana.* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-mercado-laboral-mar-abr-may-2023.pdf

Ipsos Perú. (2023). *Dia del orgullo 2023.* https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-06/D%C3%ADa%20del%20orgullo%202023_V5.pdf

Lohaman, J., Shmitz, M., & Damme, S. (2022). Portraying gender in external marketing communication, using the example of a fair fashion label [version 1; peer review: 2 approved]. *Emerald Open Research, 3*(8), 1-17. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EOR-04-2023-0009/full/pdf

Mansilla, S. (2023). *Moda de alta costura en el Perú se involucra cada vez más en la creación de ropa inclusiva*. El Peruano: https://www.elperuano.pe/noticia/219426-moda-de-alta-costura-en-el-peru-se-involucra-cada-vez-mas-en-la-creacion-de-ropa-inclusiva

MarketLine. (2025). *Apparel Retail in Peru*. Market Research: https://www.marketresearch.com/MarketLine-v3883/Apparel-Retail-Peru-43131411/

Marquez, S., & Rovira, A. (2024). In Genderqueer Closets: Challenging Gender Binarism through Embodied Narratives of Affect and Style. https://doi.org/10.1080/1362704X.2024.2357320

Más Igualdad. (2026). *Encuesta Ipsos: 8 de cada 10 personas en el Perú urbano están de acuerdo en respetar a las personas LGBTIQ+* . Más Igualdad Perú: https://www.masigualdad.pe/post/encuesta-ipsos-respeto-personas-lgbtiq-peru-2026#:~:text=IPSOS%20y%20M%C3%A1s%20Igualdad%20Per%C3%BA%20reportan%20alto,reconocimiento%20legal%20de%20parejas%20del%20mismo%20sexo.

MINAM. (15 de Marzo de 2024). *Resolucion directoral. Nº 00232-2024-PRODUCE/DGAAMI*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6074897/5379097-rd-232-2024-produce-dgaami.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2019). *Plan Nacional de Deerechis Humanos 2018-2021.* https://observatorioderechoshumanos.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2019/09/PLAN-NACIONAL-2018-2021.pdf

Ministerio de la Producción. (2025). *Sector textil y confecciones de fibras 2024.* https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/12/Estudio-Sectorial-del-Sector-Textiles-y-confecciones-de-fibra-2024.pdf

Organización Internacional del trabajo [OIT]. (2022). Inclusión de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, intersexuales y queer (LGBTIQ+) en el mundo del trabajo: Una guía de aprendizaje. https://www.ilo.org/es/publications/inclusion-de-las-personas-lesbianas-gays-bisexuales-transgenero#:~:text=Para%20contribuir%20a%20la%20inclusi%C3%B3n%20de%20las%20personas,empleadores%20y%20de%20trabajadores%20y%20otras%20partes%20interesadas.

Perú 21. (2019). *Tendencia 'Pride': camisetas y poleras con los colores del arcoíris para sumarte al mes del orgullo LGBT*. Perú 21:

https://peru21.pe/vida/estilo/tendencia-pride-camisetas-poleras-iconico-arcoiris-colores-outfitt-sumarte-mes-orgullo-lgbt-moda-nnda-nnrt-482383-noticia/

Perú Retail. (2025). *Comercio electrónico en Perú registra un crecimiento del 21.2% en 2024, según Capece*. Perú Retail: https://www.peru-retail.com/comercio-electronico-en-peru-registra-un-crecimiento-del-21-2-en-2024-segun-capece/

Ramirez, C. (2023). Política tributaria y formalización de las micro y pequeñas empresas en Lima Metropolitana. *Quipukamayoc, 31*(65), 53-60. https://doi.org/10.15381/quipu.v31i65.24842

Renü. (2025). *Moda Sostenible en Perú: Alternativas a la Moda Rápida con Prendas Únicas*. Renu: https://www.renu.pe/post/moda-sostenible-en-per%C3%BA-alternativas-a-la-moda-r%C3%A1pida-con-prendas-%C3%BAnicas

Revista Economía. (2025). *La moda peruana se reactiva en 2025 y apunta a internacionalizarse en 2026*. Economía. REvista de Actualidad, Gestión y Turismo: https://www.revistaeconomia.com/la-moda-peruana-se-reactiva-en-2025-y-apunta-a-internacionalizarse-en-2026/

SBS. (2024). *Tasa de interes promedio del sistema bancario.* https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B

Siddiqui, N., & Rane, N. (2024). Clothes and Fashion Form of LGBTQ Community: Stereotypes to Self-Expression. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR), 6*(2), 1-7. https://www.ijfmr.com/papers/2024/2/16018.pdf

Soled, K., Clark, K., Altman, M., Bosse, J., Thompson, R., Squires, A., & Sherman, A. (2022). Changing language, changes lives: Learning the Lexicon of LGBTQ+ health equity. *Res Nurs Health, 45*(6), 621–632. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9704510/pdf/nihms-1848522.pdf

Statista. (2024). *Apparel - Peru*. Highlights: https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/peru

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2023). *Régimen MYPE Tributario - RMT.* https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt

Thompson, P., & Jacobsen, A. (2024). *Mercadisticas del mercado LGBT.* https://www.lgbt-capital.com/index.php?menu_id=2

Vargas, E. (2020). *Más de 1.7millones peruanos son parte de la comunidad LGTB*. Perú 21: https://peru21.pe/politica/encuesta-ipsos-mas-de-17millones-peruanos-son-parte-de-la-comunidad-lgtb-noticia/

Vásquez, A. (2019). *El poder de compra de la comunidad LGTB*. Mercado Negro: https://www.mercadonegro.pe/marketing/el-poder-de-compra-de-la-comunidad-lgtb/

Vettori, D., Carbajal, C., Huarag, E., & Riveros, N. (2022). Los impactos ambientales y juridicos de la industria textil en el derecho de la moda. *Lumen, 18*(2), 79-91. https://revistas.unife.edu.pe/index.php/lumen/article/view/2678/3022

Way2net. (2025). *Use of Devices, Internet and Social Networks*. Way2net: https://www.way2net.com/en/2025/07/estadisticas-redes-sociales-peru-2025/

West, L., Dittman, J., Park, J., & Pascarella, L. (2021). Sexual orientation, gender identity, and gender expression: From current state to solutions for the support of lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer/questioning patients and colleagues. *Journal of Vascular Surgery, 74*(2), 64-75. https://doi.org/10.1016/j.jvs.2021.03.057

ANEXOS

Encuesta de mercado para la marca "Orgullo"

1. ¿En qué rango de edad te encuentras?

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

2. ¿Con qué frecuencia compras ropa nueva?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Cada 3-6 meses
- Una vez al año
- Solo cuando es necesario

3. ¿Consideras que la ropa que usas representa cómo te sientes a nivel de genero?

- Sí
- No

4. ¿Has tenido dificultades para encontrar ropa que permita expresarte según tu género? (de responder NO pasar a la siguiente pregunta, si responde Sí culmina la encuesta).

- Sí
- No

Si respondiste sí, por favor especifica qué tipo de dificultades: _____

5. ¿Qué tipos de prendas te gustaría ver en una marca de moda inclusiva? (Puede marcar más de una opción)

- Camisetas/Tops
- Pantalones/Jeans
- Faldas/Vestidos
- Ropa interior

- Trajes de baño
- Ropa formal
- Accesorios
- Otro (por favor, especifica): _____

6. ¿Qué características buscarías en una prenda diseñada específicamente para la comunidad LGBTIQ+? (Selecciona las 3 más importantes)

- Comodidad
- Ajuste inclusivo para diferentes tipos de cuerpo
- Diseño neutro en cuanto al género
- Colores y estampados vibrantes
- Discreción/Versatilidad
- Materiales de alta calidad
- Otro (por favor, especifica): _____

7. ¿Qué tan importante es para ti que una marca de ropa sea abiertamente inclusiva y apoye a la comunidad LGBTIQ+? (Escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante)

- Nada importante
- Poco importante
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

8. ¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar por una prenda de vestir que se ajuste perfectamente a tu identidad y expresión de género?

- Menos de S./ 30
- S/.30 - S/.50
- S/.51 - S/.100
- S/.101 - S/.150
- Más de S/.150

9. ¿Qué colores o estilos te gustaría ver en una marca de ropa inclusiva?

- Colores neutros (blanco, negro, gris, beige)
- Colores brillantes y vibrantes

- Estampados llamativos
- Diseños minimalistas
- Otro (por favor, especifica): _____

10. ¿Prefieres comprar ropa en línea o en tiendas físicas?

- En línea
- En tiendas físicas
- Ambos por igual
- ¿Por qué? _____

11. ¿Qué tallas de ropa sueles necesitar?

- XS
- S
- M
- L
- XL
- XXL o más grande

¿Qué dificultades has enfrentado al buscar tu talla? _____

12. ¿Qué opinas sobre la idea de ropa sin género?

- Me encanta la idea
- Me gusta, pero prefiero ropa específica para mi género
- No me interesa
- No estoy seguro/a
- ¿Por qué? _____

13. ¿Qué tan importante es para ti que la ropa que compras sea respetuosa con el medio ambiente y hecha en buenas condiciones para los trabajadores? (Escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante)

- Nada importante
- Poco importante
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

14. ¿Qué tipo de representación te gustaría ver en las campañas publicitarias de una marca como "Orgullo"? (Selecciona más de una)

- Diversidad de cuerpos
- Diversidad de edades
- Diversidad racial y étnica
- Representación de diferentes identidades de género
- Representación de diferentes orientaciones sexuales
- Inclusión de personas con discapacidades
- Otro (por favor, especifica): _____

15. ¿Qué servicios adicionales valorarías en una marca de ropa inclusiva? (Selecciona los 2 más importantes)

- Asesoría de estilo personalizada
- Ajustes a medida
- Opciones de personalización
- Guías de tallas inclusivas
- Programas de fidelidad
- Otro (por favor, especifica): _____

16. ¿Qué otras prendas o accesorios consideras que son difíciles de encontrar para la comunidad LGBTIQ+? (Pregunta abierta)

17. ¿Qué mensaje o valores te gustaría que transmitiera una marca de ropa como "Orgullo"? (Selecciona los 3 más importantes)

- Inclusividad
- Autenticidad
- Empoderamiento
- Diversidad
- Confianza
- Libertad de expresión
- Innovación
- Respeto
- Otro (por favor, especifica): _____