



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
CALZADO PARA DAMAS CON TACO INTERCAMBIABLE EN  
LIMA METROPOLITANA”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de  
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Angela Vanessa Aliaga Ojeda (0000-0003-2545-3121)  
Jarlin Yonel Delgado Tantalean (0000-0003-2325-9464)  
Aldo Pedro Dueñas Gonzales (0000-0002-6290-9012)  
Olga Maritza Velarde Campos (0000-0002-1057-3692)

Lima – Perú

2021

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ANEXO 6**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR JURADO**

Fecha: 03/11/2021

El Jurado del trabajo de investigación de Bachiller:

**Mg. Hugo Jesús Salas Canales**

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO PARA DAMAS CON TACO INTERCAMBIABLE EN LIMA METROPOLITANA”**

Presentado por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
<b>100070982</b>	Aliaga Ojeda, Angela Vanessa
<b>100070882</b>	Delgado Tantalean, Jarlin Yonel
<b>100070951</b>	Dueñas Gonzales, Aldo Pedro
<b>100071106</b>	Velarde Campos, Olga Maritza

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Empresas** en la carrera de **Administración de Empresas**, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
<b>100070982</b>	Aliaga Ojeda, Angela Vanessa	Aprobado ( <b>16</b> )	Desaprobado ( )
<b>100070882</b>	Delgado Tantalean, Jarlin Yonel	Aprobado ( <b>16</b> )	Desaprobado ( )
<b>100070951</b>	Dueñas Gonzales, Aldo Pedro	Aprobado ( <b>16</b> )	Desaprobado ( )
<b>100071106</b>	Velarde Campos, Olga Maritza	Aprobado ( <b>16</b> )	Desaprobado ( )

El jurado firma en señal de conformidad.



**Mg. Hugo Jesús Salas Canales**

## Índice general

Índice general

Índice de figuras

Índice de tablas

Resumen ejecutivo

Introducción

1

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4

1.1. Análisis del entorno

4

1.2. Sondeo de Mercado

6

1.2.1. Sondeo de Mercado local

7

1.3. Análisis de la empresa

8

1.4. Plan estratégico de la empresa

9

1.4.1. Visión

9

1.4.2. Misión

9

1.4.3. Objetivos estratégicos

10

1.4.4. Estrategia del negocio

10

1.4.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

11

1.5. Plan de Marketing

12

1.5.1. Objetivos de marketing

12

1.5.2. Marketing mix

12

1.5.3. Descripción de producto o servicio

12

1.5.4. Estrategia de precio

14

1.5.5. Estrategia de distribución de plaza

14

1.5.6. Estrategia de promoción

15

1.5.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa

16

1.5.8. Estrategia de posicionamiento

17

1.6. Plan de Operaciones

18

1.6.1. Objetivos de operaciones

18

1.6.2. Actividades previas al inicio de la producción

19

1.6.3. Proceso de producción del bien

20

1.7. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

26

1.7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

26

1.7.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

28

1.7.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal	29
1.7.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones	29
1.8.	Plan financiero	30
1.8.1.	Historia financiera de la empresa	30
1.8.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	30
1.8.3.	Plan de ventas de la empresa	31
1.8.4.	Análisis de costos	32
1.8.5.	Punto de equilibrio de la empresa	34
1.8.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción	35
1.8.7.	Inversión inicial	36
1.8.8.	Capital de trabajo	37
1.8.9.	Fuentes de financiamiento	37
1.8.10.	Proyección de flujo de caja	39
1.8.11.	Análisis de rentabilidad	40
1.8.12.	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa	40
1.8.13.	Balance General proyectado de la empresa	41
1.8.14.	Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa	41
1.9.	Descripción del equipo gerencial de la empresa	42

## Índice de figuras

Logo de la empresa	9
Modelo de calzado 1	13
Modelo de calzado 2	13
Ponderación de Factores	19
Ranking de Factores	20
Diseño del molde	21
Moldes para proceso de corte en el cuero	22
Persona cortando el cuero	22
Persona uniendo las piezas cortadas	23
Persona armando el cuero en la horma	23
Persona puliendo el calzado armado	24
Persona colocando el taco intercambiable	24
Persona pegando la suela - piso	24
Calzado terminado	25
Proceso de elaboración del producto - Nivel 1	25
Elaboración del producto - Nivel 2	26
Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal	28
Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal	28
Estrategias de motivación y desarrollo del personal	29
Políticas de remuneraciones y compensaciones	29
Plan de ventas del primer año	31
Cuadro de estimación de crecimiento	32
Estructura de costos	32
Cuadro de gastos operativos mensuales	33
Cuadro de gastos operativos anuales	33
Cuadro de gastos de personal	34
Costos para calcular punto de equilibrio	34
Cálculo del punto de equilibrio	35
Costo unitario del Calzado	35

Inversión inicial	36
Gastos Pre-operativos	36
Resumen Inversión	37
Capital de trabajo	37
Inversión Total	38
Cuadro de Inversionistas	38
Estructura de Financiamiento	39
Proyección de flujo de caja	39
Análisis de rentabilidad	40
Estado de resultados proyectado a 5 años	40
Estado de situación financiera proyectada a 5 años	41
Análisis de sensibilidad y riesgo	41
Organigrama	42

**Índice de tablas**

INEI: El Instituto Nacional de Estadística e Informática

5

## Resumen ejecutivo

Nuestra empresa se dedicará a la producción y comercialización de calzado femenino con tacones intercambiables de alta calidad y con precios competitivos en el mercado, basándose en el uso de un tacón (según medida que elija) que podrá cambiar de acuerdo a la situación o labor que realizan tanto en su vida personal como profesional, el cual podrá llevarlo en el bolso; asimismo, ofreceremos un aplicativo virtual interactivo, que permitirá al cliente elegir el modelo y tamaño de los tacones de acuerdo a su estilo, gustos y preferencias.

Hoy en día en Perú contamos con talento e inteligencia técnica para crear diversos productos de calzados con tacones intercambiables y modelos exclusivos. El propósito es desarrollar el plan de negocios “You: Calzado & Taco” con el fin de atraer al mercado un producto nuevo y fácil de trasladar, este será comercializado tomando en consideración los gustos y preferencias del mercado donde proponemos comercializar los tacos intercambiables, debido a que su uso será para todo tipo de ocasión. Los calzados son los accesorios más codiciados por las mujeres, ya que necesitan sentirse cómodas a la hora de desplazarse de un lugar a otro.

En la actualidad ninguna empresa en Lima Metropolitana comercializa calzados con tacos intercambiables por lo que no tenemos competidores y eso hace que el producto sea innovador y así poder comprometernos más con los futuros clientes, no solo con las ventas sino con la salud y de esta manera complacer a todos los consumidores y lo más importante promover una cultura de salud a nuestro público objetivo de 18 a 45 años

de edad que tengan preferencia de usar tacos intercambiables para todo tipo de ocasiones sin la necesidad de llevar 3 de ellas en una cartera .

## Introducción

En la actualidad, las personas obtienen cada vez mayor poder adquisitivo, ello implica que su consumo sea mayor y a su vez que estén dispuestos a adquirir productos novedosos, pero no por ello menos útiles. Existen más de 7 millones de mujeres consideradas dentro de la población económicamente activa, que trabajan en el campo, en áreas de producción, en gerencias o siendo dueñas de su propio negocio. Lo que tienen en común estas mujeres es que día a día tienen la necesidad de desplazarse a diferentes locaciones en cumplimiento de sus deberes y ello conlleva a que no puedan estar con un mismo estilo de calzado para ambientes que no son los adecuados, ocasionando que puedan estropearse en un período de tiempo más corto o en el peor de los casos, puedan dañar su integridad física.

La preocupación por la salud en estos tiempos es mucho más priorizada que en épocas anteriores, y las mujeres tienen mayor cuidado en este aspecto que los hombres, por ello cuidan su alimentación y su salud física, por consiguiente, no es una buena noticia que las mujeres deban llevar todos los días tacones porque se sabe que puede afectar la circulación en los pies y en las pantorrillas, provocando desde varices hasta desgarros musculares en caso de los tacones altos.

Es en este entorno que nace la idea del plan de negocios “You: Calzado & Taco “. El objetivo es crear una necesidad de demanda de un nuevo estilo de calzado, que sea lo típico de todos los días como los tacones o las ballerinas, con el valor de poder utilizar el mismo calzado para diferentes situaciones y entornos, todo esto gracias a los tacones

intercambiables, esto abre muchas puertas crear nuevas costumbres, reducir los riesgos de los tacones altos y darle mayor practicidad a las mujeres que ahora podrán guardar en sus carteras varios tipos de tacones en lugar de varios calzados diferentes.

Desde el punto 1.1 hasta el 1.3 se despliegan los aspectos del entorno relacionado a la empresa, que se analizará para conocer la situación en la que se ingresará al mercado por primera vez y poder diseñar de la mejor manera posible un planeamiento que esté acorde con las circunstancias que nos permita una apertura exitosa.

En el punto 1.4 se muestra el plan estratégico que desarrolla la empresa, mostrando las estrategias que vamos a seguir y teniendo en cuenta cómo se aprovechará la ventaja competitiva que tenemos frente a la competencia.

En el punto 1.5 se desglosa la investigación realizada y se profundiza las estrategias que se van a seguir según los objetivos de marketing mix propuestos para este plan de negocios.

En el punto 1.6 se detalla nuestro plan de operaciones, dónde se conocerán todas las actividades que vamos a realizar desde los materiales que se van a necesitar, así como la infraestructura y aliados estratégicos que se requieran para el inicio del funcionamiento para una correcta producción.

En el punto 1.7 se diseñan las estrategias para lograr atraer al mejor capital humano a través de una buena selección de personal y con el apoyo a través de capacitaciones e incentivos hacer que logren crecer con nosotros y esto conlleve a una mejor productividad.

En el punto 1.8 se muestra el plan financiero de la empresa, aquí se puede ver el dinero necesario que se necesitara por parte de los socios y de que manera se financiara lo que falte para poder cubrir lo necesario para comenzar con las operaciones y tener la liquidez para comenzar a producir. Aquí también se comprueba la rentabilidad y los riesgos que supondrá esta inversión. Y finalizando con el punto 1.9 donde se presenta el organigrama de la empresa.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1. Análisis del entorno

#### Factores Político - Legales

Varios sectores se han visto gravemente afectados tras la Pandemia que se está atravesando, en tal sentido el Ministerio de la Producción (Produce) con el fin de poder apoyar con la reactivación al sector nacional del cuero y calzado, destinará S/ 146 millones de soles para ser utilizado a través de la estrategia denominada compra a MYPERú que viene a ser un Programa de compras estatales, con este apoyo lograrán beneficiar a micro y pequeñas empresas de diversos sectores así como a la industria del calzado.

Tras encontrarse cerca al mes de noviembre, mes en el que expirará los derechos de antidumping, en tal sentido un grupo de empresarios que se encuentran en la industria del calzado, han solicitado a Indecopi que amplíen la fecha de estos derechos de antidumping, ya que estos son aplicados a los productos importados, debido a que de no tomar en cuenta la petición de estos empresarios, este sector podría verse muy afectado económicamente, teniendo en cuenta que al expirar estos derechos se beneficiaría a países como China que tiene productos más baratos que los productos peruanos. Ante esta solicitud que hicieron los empresarios del calzado, la Comisión de Dumping de INDECOPI, informó que ya se encuentran en proceso el trámite solicitado, pero que se debe tener en cuenta que el proceso tiene una duración aproximadamente de 1 año.

### **Factores Económicos**

El sector calzado fue uno de los sectores más afectados durante la pandemia, debido a que en el año 2020 registraron un retroceso del 25.54%, es por ello que de acuerdo al informe del Instituto de Investigación y Desarrollo del Comercio Exterior (IdexCam), el sector calzado en comparación con el año 2020 ha reflejado un crecimiento del 30.6% durante los meses de enero hasta abril, logrando obtener ingresos económicos para el Perú de USD 6,5 millones; estos ingresos fueron gracias a la exportación de calzados hacia países como Chile, Estados Unidos y Bolivia.

### **Factores Sociales**

Con el programa PROCOMPITE a quienes la Municipalidad de El Porvenir de Trujillo brindó un aporte económico que servirá para la reapertura del Centro de Formación para la Industria del Calzado -CEFOLIC, el cual estuvo cerrado durante 8 años. Con la reapertura de este centro, los emprendedores que se encuentran en el rubro del cuero y calzado podrán seguir capacitándose y generando oportunidades para sus empresas, ya que este Centro de Formación cuenta con 15 máquinas las cuales están especializadas en distintas operaciones; asimismo, cuentan con personal capacitado para que pueda brindar enseñanzas sobre corte, desbastado y todos los procesos hasta el armado del calzado.

### **Factores Tecnológicos**

La apertura del CITEccal, permitió guiar a unos emprendedores a desarrollar una tecnología 3D a través de la empresa Giada con quienes crearon una plataforma para que el consumidor pueda diseñar el modelo de calzado que desea eligiendo colores,

accesorios, tamaños y que en cuestión de segundos podrán visualizar el calzado en efecto tridimensional y realista, este desarrollo tiene por finalidad contribuir a la mejora de la productividad y con ello poder lograr productos con mayor valor agregado.

### **Factores Ecológicos**

De acuerdo con la Revista Innovate Perú señala que, la Startup Eva Ecofashion diseñó calzados sostenibles utilizando productos como caucho natural, algodón orgánico y tintes biodegradables los cuales son productos que se encuentran en nuestra biodiversidad.

Este proyecto es desarrollado por jóvenes de comunidades amazónicas quienes hacen el proceso del árbol de la shiringa para obtener el caucho natural, su objetivo es fabricar calzados sin dañar animales y sin contaminar el medio ambiente; asimismo, empoderar a las comunidades nativas de nuestro país.

### **1.2. Sondeo de Mercado**

En el mercado donde se va a realizar la comercialización del producto de calzado de damas con taco intercambiables será en toda Lima Metropolitana, siendo la ubicación principal en el distrito de Miraflores este producto se encontrará en el segmento A y B, para personas del sexo femenino que se encuentren entre los 18 a 45 años, que tengan preferencia en usar tacos intercambiables para cada tipo de ocasión.

Por otro lado, se realizará una investigación a profundidad cada mes a todos los clientes con el propósito de conocer sus recomendaciones sobre los productos

comercializados, esto ayudará a que la empresa mejore en la calidad de producto, color y tamaño para el mercado objetivo donde se encuentra posicionada.

**Tabla 1**

*INEI: El Instituto Nacional de Estadística e Informática*

Total de población trabajadora de Lima Metropolitana.	Lima Metropolitana alcanzó 4 millones 117 mil 100 personas
Hombres	Mujeres
56,9%	43,1%

*Nota:* Resultados obtenidos de Encuesta Permanente de Empleo (EPE)

La comercialización de calzado para damas con taco intercambiable está dirigida a los 43.1% que son las mujeres que trabajan lo cual lo pueden llevar en la cartera, mochila para todo tipo de ocasión.

### **1.2.1. Sondeo de Mercado local**

En este proceso se definirá los objetivos de los productos que se van a producir y comercializar, el tipo o modelo de calzado que se va a lanzar con el propósito de analizar la oferta, demanda y condiciones de competencia respecto a los calzados intercambiables.

Por otro lado, se va a desarrollar estrategias de mercado donde el producto será conocido y aceptado por el público y así determinar los siguientes procesos con la finalidad de presentar documentos reales para toma de decisiones

También se determinará los principales competidores que la empresa tendrá; asimismo, verificar si existe aceptación del producto que va a ofrecer y así analizar con qué regularidad visitan los posibles consumidores a la compañía.

### **Objetivo de estudio de mercado**

En este proceso se identificará la habilidad de consumo, precio y preferencia de todos los consumidores y de esta manera se definirá el producto a ofertar a través de los resultados de la investigación de mercados.

### **1.3. Análisis de la empresa**

La comercialización de calzado para damas con taco intercambiable en Lima Metropolitana, se dirigirá a la clase A y B personas de 18 a 45 años de edad principalmente damas, en los diferentes distritos donde se encuentran los potenciales consumidores y donde realizan sus compras ya sea de manera online o presencial, de esta manera se tendrá la oportunidad de adquirir tacos intercambiables para todo tipo de ocasión, los cuales se pueden llevar a cualquier lugar sin ningún tipo de problema y sin ocupar demasiado espacio en un bolso o cartera de mano, esto sería una oportunidad de ingresar exitosamente al mercado.

#### **1.4. Plan estratégico de la empresa**

La empresa tiene por razón social “FREE BUSINESS SAC”, y por razón comercial “You - Calzados & Taco”; es una empresa constituida bajo el régimen general. A continuación, se muestra el logo de la empresa:

##### **Figura 1**

*Logo de la empresa*



##### **1.4.1. Visión**

Abarcar el mercado de Lima Metropolitana en los próximos tres años, generando innovación en el calzado para damas, agregando valor y estando a la vanguardia de la tendencia de la moda para que nuestros clientes se sientan a gusto.

##### **1.4.2. Misión**

Ofrecer calzado de calidad y modelos exclusivos con accesorios intercambiables para facilitar el uso y la comodidad del cliente, manteniendo en todo momento la atención personalizada y la garantía de nuestros productos

### **1.4.3. Objetivos estratégicos**

- Abastecer el mercado de Lima Metropolitana con la apertura de 3 locales en los próximos 3 años.
- Generar estrategias comerciales con centros comerciales para la distribución y comercialización de nuestros productos para extender la marca en los próximos 5 años.
- Incrementar el nivel de ventas en un 15% anual, aprovechando las herramientas tecnológicas y redes sociales para llegar a más clientes.

### **1.4.4. Estrategia del negocio**

#### **Estrategia de diferenciación**

Aplicando la estrategia de diferenciación hay que tener en cuenta que hay tres tipos de diferenciación del producto:

- Simple: cuando la estrategia se basa en una variedad de características del producto.
- Horizontal: cuando se basa en una sola característica que determina al producto, pero los consumidores no conocen la calidad del mismo.
- Vertical: cuando se basa en una sola característica, pero los consumidores conocen la calidad del producto y deciden la compra.

Para este proyecto, aplicaremos la estrategia de diferenciación vertical, de tal manera que los consumidores conozcan el producto por su

característica principal que es tener una variedad de tacos que sean intercambiables, de tal manera que el cliente perciba el beneficio del producto, y, además, compre un producto de calidad, garantizado por nuestra cadena de valor.

#### **1.4.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva**

Para generar ventaja competitiva en el mercado de calzados para dama, vamos a asegurar nuestra cadena de valor con los siguientes puntos:

- Canales chatboot para atención 24/7 a los clientes que visiten las redes sociales y la plataforma online.
- Atención personalizada en tiendas virtuales y tiendas físicas.
- Contratación de un community manager para recepcionar los pedidos y derivarlos al Área de Logística y Despacho al Cliente.
- Proveedores homologados en procesos y calidad para mantener la cadena logística de almacenamiento y distribución.
- La gestión de entregas estará asociada a las principales apps de delivery que hay en el mercado de tal manera que las entregas sean oportunas y en el menor tiempo posible. Además, el cliente puede dar seguimiento a su producto.
- Beneficios para el cliente: pagos contra entrega, gestión de cambios y devoluciones (según políticas de la empresa), aceptación de cualquier medio de pago, atención 24/7, entre otros que se explicarán con mayor detalle en el apartado de marketing.

## 1.5. Plan de Marketing

### 1.5.1. Objetivos de marketing

- Generar tráfico de 10 mil personas mensuales en las redes sociales en 6 meses.
- Incrementar en 10% las ventas en 1 año, captando a los clientes de distintas marcas de calzado que ya están posicionadas en el mercado.
- Desarrollar 2 modelos nuevos en el plazo de 1 año a través de la retroalimentación con el cliente para diversificar nuestro catálogo.
- Lograr una participación de mercado del 10% en 1 año.

### 1.5.2. Marketing mix

Como parte de la estrategia de posicionamiento que aplicará la empresa, se planteará un análisis de las 4 p's enfocadas a los productos de comercialización y se detalla aspectos importantes como los costos, teniendo en cuenta la competencia, así como los medios de distribución y la publicidad que se realizará para conectar con el cliente.

### 1.5.3. Descripción de producto o servicio

Calzado femenino con tacones intercambiables por colección para damas desde los 18 hasta los 45 años, hechos a base de cuero que es el material ideal porque se puede planchar y moldear conservando su forma y otras propiedades del material. También es resistente y duradero, fresco, suave y absorbente, adaptándose a diferentes formas de pies.

Actualmente se disponen de dos modelos: tipo ballerina y tipo sandalias, estos son los modelos con más demanda de calzado femenino actualmente.

**Figura 2**

*Modelo de calzado 1*



*Nota.* Calzado tipo ballerina cuyo taco base es de 3cm y sus diferentes personalizaciones.

**Figura 3**

*Modelo de calzado 2*



*Nota.* Calzado tipo sandalias cuyo taco base es de 3 cm y sus diferentes personalizaciones.

#### **1.5.4. Estrategia de precio**

El precio del producto se encontrará disponible desde los 199 soles a más dependiendo de los accesorios que el cliente solicite. con ello se podrá cubrir los costos de fabricación y se cumplirá con el margen de ganancia propuesto del 35%.

Al establecer este precio se tuvo en cuenta los que se manejan en los mercados de calzado exclusivo de la capital y la calidad en cuanto a los materiales y acabados. Los clientes más exclusivos obtendrán acceso a descuentos especiales en momentos de temporada baja.

#### **1.5.5. Estrategia de distribución de plaza**

La empresa dispondrá de stands en los principales malls de Lima Metropolitana; también a futuro se tendrá una tienda principal que contará con un gran almacén en el cual siempre estarán disponibles todos los modelos de la marca y servirá como centro de distribución para los demás puntos de venta.

Todas las tiendas serán diseñadas con un concepto visual atractivo, el logotipo y el banner deben captar la atención del usuario final. La tienda transmitirá la cultura organizacional de la empresa, resaltando el valor del producto, de tal manera que el cliente pueda percibir la diferencia respecto a otras marcas.

En concordancia con la época actual, se dispondrá de los canales de ventas online, puesto que los canales digitales han cobrado relevancia

durante estos últimos años, sobre todo con el público millennial. Se actualizarán los contenidos de la página web de la empresa y de todas nuestras redes sociales diariamente ya que por estos medios también se pretende llegar a más clientes y concretar compras.

#### **1.5.6. Estrategia de promoción**

Para posicionarse en la mente del consumidor se buscará contratar espacios en programas dedicadas a la moda como *“Un día en el Mall”* programa transmitido por Willax TV que impulsa los negocios de los centros comerciales como Plaza Norte Y Mall del Sur.

El objetivo es lograr posicionar la marca en el mercado al cual nos dirigimos, de tal manera que centremos las campañas de Marketing de acuerdo con la segmentación de nuestro *“target”*. Dado que muchas jóvenes ven como líderes de la moda a las conductoras, y también querrán adquirir nuestros calzados.

Otra manera de hacer que se conozca la marca es aprovechar los contactos de los influencers, quienes, a través de sus redes sociales o blogs, van a comunicar la marca y compartir fotos, lo que ayudará a la empresa a ingresar al mercado, debido a que sus blogs son leídos por todo el público y en especial mujeres, quienes forman parte del público objetivo de la empresa. De tal manera que este tipo de alianzas con influencers serán de mucho beneficio para lograr dos objetivos principales: posicionamiento de la marca e incremento del nivel de ventas.

El uso de redes sociales tales como Instagram, Facebook, Tik Tok y también la página web, serán claves para poder interactuar con los potenciales clientes, y dado que no tienen costo alguno, nos dan la oportunidad de interactuar las 24 horas al día como nuestras promociones en cualquier día festivo, como: cumpleaños, Día de la Mujer, Navidad, Día de la Madre, entre otras fechas importantes.

#### **1.5.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa**

La Gerencia y el Área de Atención al Cliente se encargará que este se sienta en confort con la atención recibida, así asegurar que el tiempo de espera por la compra de un producto debería ser mínima.

Se programarán encuestas en los canales digitales que incluirán vales de descuento, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción en todo el proceso de compra y de esta manera realizar los ajustes correspondientes en caso se requiera.

Se realizará una correcta gestión de espacio en todos los puntos de venta para que los clientes puedan visualizar correctamente los productos en un espacio iluminado y tener también un lugar para poder probarse el calzado de forma más privada y por ende aportar a la comodidad del proceso.

Si un cliente reclama por compra un calzado defectuoso, este se revisará y se realizará la trazabilidad para encontrar el problema,

posteriormente se podrá entregar un ejemplar nuevo al cliente en la brevedad posible.

En el caso que el cliente no sepa cómo usar los tacones intercambiables, se le brindará una asesoría remota a través de apps de videollamada para que pueda comprender de manera didáctica y sencilla los diferentes modos de uso del calzado sin necesidad de acercarse a una tienda física.

Y como parte de una estrategia de fidelización implementaremos la tecnología que se requiera para identificar a todas las personas que atendemos y colocarlas en una base de datos, de este modo podremos aplicar diferentes estrategias de atención tanto a clientes frecuentes como nuevos (en el caso que sea necesario o existan demoras), y de esta forma podríamos ofrecer premios y opciones personalizadas a nuestros clientes habituales como también orientar a nuevos clientes como segundo plano, si es que el tiempo escasea.

#### **1.5.8. Estrategia de posicionamiento**

La ventaja competitiva que ofrecemos al cliente está basada en el beneficio de obtener diversos usos del calzado en diferentes momentos, pues éste, le permitirá cambiar la altura del taco en el momento que lo desee, beneficio que será nuestro principal atributo diferenciador con respecto a la competencia, porque si bien existen marcas de calzados, ninguna cuenta con tacos intercambiables.

## 1.6. Plan de Operaciones

### 1.6.1. Objetivos de operaciones

Para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes, y para que el proceso productivo sea óptimo, la empresa tendrá los siguientes objetivos:

- Mantener una política de bajos costos de producción, para lo cual se tercerizará la cadena productiva, bajo la supervisión de estándares de calidad y reducción de costos.
- Abastecer el mercado y competir con las marcas más sobresalientes del rubro, de tal manera que la marca logre posicionamiento en el mercado en los próximos tres años.
- Simplificar la cadena logística aprovechando los canales de distribución online o vía delivery, gestionando los pedidos y maximizando tiempos de entrega.
- Para el inicio de cada temporada lanzaremos 02 nuevos modelos de calzados y con ello esperamos aumentar las ventas.
- Contaremos con 100% de personal capacitado en la fabricación de calzados, cumpliendo con todos los estándares y normas de calidad.
- Con la finalidad de cumplir con los gustos de los clientes, utilizaremos las herramientas tecnológicas en 3D que brinda la empresa Giada, con ello aumentaremos la producción de calzados.

**1.6.2. Actividades previas al inicio de la producción**

Para el inicio de la cadena productiva, las actividades que se realizarán son las siguientes:

**Estudio de la localización del negocio:**

Evaluar la factibilidad del proyecto y la zonificación para la apertura de un local comercial con todos los permisos correspondientes, como: licencia de funcionamiento, certificado ITSE, licencia para exhibición de publicidad, entre otros requisitos.

Siendo un punto importante la localización del negocio, se ha tomado en cuenta los siguientes factores para ser ponderados:

- ✓ Relación con la Municipalidad
- ✓ La seguridad
- ✓ Perfil del cliente
- ✓ Afluencia del público
- ✓ Costo de alquiler del local
- ✓ Facilidad de acceso al local
- ✓ Facilidad para delivery

**Figura 4**

*Ponderación de Factores*

FACTORES DE LOCALIZACIÓN		A	B	C	D	E	F	H	I	PUNTAJE	POND
RELACION CON LA MUNICIPALIDAD	A	0	3	0	0	1	0	1		5	7.94%
SEGURIDAD	B	3	3	3	1	3	1	3		17	26.98%
PERFIL DEL CLIENTE	C	0	0	1	3	3	3	0		10	15.87%
AFLUENCIA	D	3	0	1	3	1	1	1		10	15.87%
COSTO DEL ESTABLECIMIENTO	E	3	1	0	0	1	3	1		9	14.29%
FACILIDAD DE ACCESO AL ESTABLECIMIENTO	F	1	0	1	0	1	1	1		5	7.94%
FACILIDAD PARA DELIVERY	G	3	1	0	1	0	1	1		7	11.11%
										<b>63</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 5**

*Ranking de Factores*

FACTORES DE LOCALIZACIÓN	POND	SAN ISIDRO		MIRAFLORES		MAGDALENA	
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
RELACION CON LA MUNICIPALIDAD	7.94%	10	0.79	10	0.79	6	0.48
SEGURIDAD	26.98%	10	2.70	10	2.70	5	1.35
PERFIL DEL CLIENTE	15.87%	10	1.59	10	1.59	5	0.79
AFLUENCIA	15.87%	7	1.11	10	1.59	3	0.48
COSTO DEL ESTABLECIMIENTO	14.29%	3	0.43	2	0.29	10	1.43
FACILIDAD DE ACCESO AL ESTABLECIMIENTO	7.94%	5	0.40	10	0.79	6	0.48
FACILIDAD PARA DELIVERY	11.11%	6	0.67	10	1.11	4	0.44
	100.00%		7.68		8.86		5.44

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Ranking de factores, es más conveniente localizar el negocio en el distrito de Miraflores, en tal sentido, la tienda estará ubicada en la Av. Pardo N° 444.

- Homologar proveedores de calzado para tercerizar la producción y/o compra del producto para su posterior comercialización en nuestros puntos de venta.
- Evaluar proveedores de materia prima para contratar y asegurar la **cadena productiva, desde la elaboración del producto hasta su presentación final del producto y envío al cliente final.**
- Gestionar los préstamos bancarios para apalancar el proyecto y tener capital de trabajo.

**1.6.3. Proceso de producción del bien**

Para brindar al mercado nuestra propuesta de valor se realizará los siguientes procesos para la elaboración del calzado.

**Almacenamiento de materia prima**

Mediante este proceso el fabricante recibe la materia prima e insumos previamente solicitados.

### **Diseño del calzado**

Su principal función es diseñar el producto final, desde su producción hasta su presentación final. Proponer, idear e innovar, cada modelo que será lanzado al mercado dependiendo de las tendencias de la moda y acorde a los requerimientos del cliente.

### **Figura 6**

*Diseño del molde*



### **Área de corte**

Mediante este proceso se procederá a trazar el diseño en el cuero, para luego cortarlo, con la previa verificación de que todas las piezas estén completas, para luego proceder a entregar al área de armado.

**Figura 7**

*Moldes para proceso de corte en el cuero*



**Figura 8**

*Persona cortando el cuero*



### **Área de aparado**

Mediante este proceso se recibe las piezas para proceder a unir las mismas con las máquinas de coser o aparar.

**Figura 9**

*Persona uniendo las piezas cortadas*



### **Área de armado o montado**

Mediante este proceso se recibe las piezas cosidas para proceder a armar en la horma y darle forma al calzado.

**Figura 10**

*Persona armando el cuero en la horma*



**Figura 11**

*Persona puliendo el calzado armado*



**Figura 12**

*Persona colocando el taco intercambiable*



**Figura 13**

*Persona pegando la suela - piso*



**Producto terminado**

Aquí se muestra el calzado en su proceso terminado.

**Figura 14**

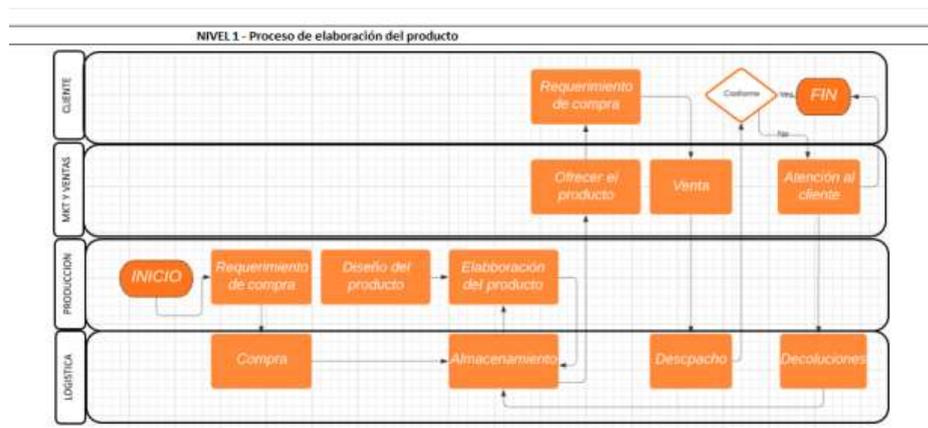
*Calzado terminado*



A continuación, presentamos el flujo del proceso de elaboración del producto:

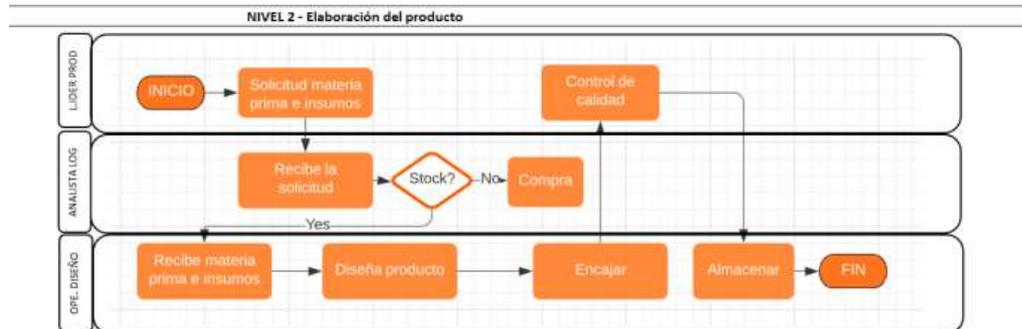
**Figura 15**

*Nivel 1 – Proceso de elaboración del producto*



**Figura 16**

*Nivel 2 – Elaboración del producto*



## 1.7. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

### 1.7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

#### Reclutamiento de personal:

- La cultura organizacional está definida por la misión, la visión y los valores corporativos, en base a los cuales se reclutará el personal para los distintos puestos de trabajo.
- La elaboración del MOF de cada puesto de trabajo nos permitirá determinar el perfil de los candidatos para los puestos que se necesita cubrir, y la descripción de conocimientos, destrezas y competencias necesarias para desempeñar el puesto.
- Contratar y/o tercerizar servicios de plataformas laborales, para publicar vacantes y obtener CV. Además, se publicará las vacantes a través de las redes sociales de la empresa, aplicando herramientas de community manager.

### **Selección de personal**

- Fidelizar al talento que se incorpora a la organización para poder retenerlo y mantenerlo a largo plazo, incentivando la línea de carrera con desarrollo continuo, expectativas salariales, nuevos procesos y otros beneficios.
- Brindar inducción a los postulantes para que sigan el proceso de asimilación en la empresa y tengan el acompañamiento necesario para facilitar su inserción dentro del equipo de trabajo.
- Brindar feedback respecto a los procesos del área al cual ingresa el postulante.

### **Contratación del personal**

- Aplicación de filtros en el curriculum vitae, para conocer LOS ASPECT
- Se realizarán entrevistas online y presenciales con la finalidad brindar información del puesto requerido; asimismo, absolver las dudas o preguntas del postulante.
- Se realizará evaluaciones sobre las competencias del postulante; asimismo, se evaluará sus conocimientos, aptitudes y destrezas para la vacante que postuló.
- Posterior a las evaluaciones realizadas, se determinará la calificación y puntaje obtenido, el cual definirá si califica para el puesto.

**Figura 17**

*Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal*

RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN DE PERSONAL	CONTRATACION PERSONAL
El proceso de reclutamiento es atraer candidatos calificados para ocupar puestos dentro de la organización.	Pasos para el proceso de selección	
<p>PROCESO DE RECLUTAMIENTO:</p> <p>INICIA: Con el requerimiento del departamento donde surge la vacante. TERMINA: Cuando se tiene a los candidatos que cumplen con los requisitos para el puesto.</p> <p>REQUISITOS DE LOS RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de Recursos Humanos</li> <li>- Solicitudes específicas</li> <li>- Identificación de una vacante</li> <li>- Información del análisis de puestos</li> <li>- Comentario del gerente</li> <li>- Requisitos de los puestos</li> <li>- Métodos de reclutamiento</li> <li>- Cumplimiento de candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de solicitudes</li> <li>- Pruebas de idoneidad</li> <li>- Entrevista de selección</li> <li>- Verificación de datos y referencias</li> <li>- Entrevista con el comité de selección</li> <li>- Decisión de contratar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de información de elaboración de contratos</li> <li>- ERP</li> </ul>

**1.7.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal**

**Figura 18**

*Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal*

INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO	DESARROLLO
En esta etapa se guiará a los trabajadores hacia la incorporación de su puesto.	Se le enseñara a los trabajadores nuevos, las habilidades, aptitudes básicas que necesitan aprender para el buen desempeño de sus puestos.	En este proceso los colaboradores aprenderán a desarrollar sus habilidades, conocimientos obtenidos durante la capacitación	Los trabajadores conocerán los planes, proyectos o cambios ocurridos durante la trayectoria como empresa.
<p>1. Se le hará conocer al trabajador toda la línea del negocio</p> <p>2. Principales responsabilidades dentro de la empresa.</p> <p>3. Presentación ante los restos de sus compañeros</p>	<p>1. Se le indicará el método de trabajo que se va a llevar a cabo.</p> <p>2. Función del puesto</p> <p>3. Cursos de inducción</p> <p>4. Cursos específicos</p>	<p>Diagnóstico: Verificar la obligación del entrenamiento dentro de la empresa.</p> <p>Implementación: Se llevará a cabo el proceso de entrenamiento de los trabajadores.</p> <p>Evaluación: Conocer el resultado final de los trabajadores.</p>	<p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe a colaboradores</li> <li>- Retroalimentación</li> </ul>

### 1.7.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

**Figura 19**

*Estrategias de motivación y desarrollo del personal*

Motivación	Desarrollo personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser aceptado por el equipo de trabajo.</li> <li>- Tener objetivos claros.</li> <li>- Tener un buen líder.</li> <li>- Generar un buen clima laboral donde el trabajo sea en equipo.</li> <li>- Dar incentivos al mejor vendedor del mes.</li> <li>- Ascenso de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones mensuales para incrementar las ventas.</li> <li>- Reuniones periódicas con la finalidad de fortalecer la cohesión del grupo.</li> <li>- Actividades recreativas y culturales dentro de la organización</li> </ul>

### 1.7.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

**Figura 20**

*Políticas de remuneraciones y compensaciones*

POLÍTICA DE REMUNERACIÓN	POLÍTICA DE COMPENSACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento de la estrategia de la empresa.</li> <li>- Establecer una política salarial.</li> <li>- Determinar cuáles son lo más importantes para el desarrollo de la actividad de la empresa.</li> <li>- La evaluación de desempeño</li> <li>- Determinación de la política de sueldo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideraciones de variables internas.</li> <li>- Puesto</li> <li>- Desempeño</li> <li>- Antigüedad</li> <li>- Experiencia</li> </ul> <p>COMPETITIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué grupo de empleados?</li> <li>- ¿En qué mercados?</li> <li>- ¿Qué elemento salarial?</li> <li>- ¿En qué periodo de tiempo?</li> <li>- Composición de la remuneración total</li> <li>- Sueldo base</li> <li>- Incentivo a corto plazo</li> <li>- Incentivo a largo plazo</li> <li>- Beneficios</li> </ul>

## 1.8. Plan financiero

### 1.8.1. Historia financiera de la empresa

La empresa al ser nueva no posee un historial financiero por lo que toda nuestra estructura de costos es una proyección, basándose en el conocimiento de la industria y la realidad de las empresas existentes en este rubro.

### 1.8.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Para la proyección del plan económico y financiero de la empresa You calzados & taco, se desarrollaron bajo los siguientes supuestos:

- Se tomarán proyecciones de 5 años para la evaluación del proyecto, tanto en el plan de ventas como en los estados financieros.
- La moneda que se utilizara para este proyecto es el SOL (s/)
- Para nuestro plan de ventas, se tuvo en cuenta la proyección de la demanda según la estacionalidad y los meses julio y diciembre (donde aumenta el poder adquisitivo del consumidor).
- Para el 2021 se considera la cantidad de 4100 pares de calzados vendidos, se proyecta un incremento del 4% para el 2022, un 6% para el 2023, 6% para el 2024 y 7% para el 2025.
- El costo de venta para los 2 primeros años será de S/105 sin IGV.
- El precio de venta será de S/199 incluyendo el IGV con un descuento del 20% el primer año de operaciones.

- El periodo de pagos promedio de la empresa será en 30 días
- La empresa contara con una inversión inicial de S/35,300.
- La inversión inicial se financiará con aportaciones de los accionistas y con un préstamo en el banco BBVA
- El capital de trabajo de la empresa es de S/11,770
- Impuesto a la renta 29.5%
- para comprobar la rentabilidad del proyecto se demostrará que el TIR sea mayor al COK y que el VAN supere los S/ 0.

**1.8.3. Plan de ventas de la empresa**

En el siguiente cuadro se detalla la proyección de la demanda para el primer año.

**Figura 21**

*Plan de ventas del primer año*

AÑO1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas mensuales (Q)	315	302	234	433	495	271	478	278	272	255	279	488	4100

En base a la proyección que se muestra en el cuadro anterior se tiene una estimación de crecimiento del 4% al 7% entre el segundo y el quinto año, crecimiento que está justificado con el posicionamiento de la marca en el mercado. Además, se muestra el costo de venta y el precio de venta, para determinar el coste anual.

**Figura 22**

*Cuadro de estimación de crecimiento*

	CRECIMIENTO VS. AÑO ANTERIOR	CANTIDAD CALZADO	COSTO VENTA UNIDAD	VALOR VENTA UNIDAD	COSTO VENTA TOTAL	VALOR VENTA TOTAL
Primer Año	-----	4100	S/ 105	S/ 169.42	S/ 430,500	S/ 694,637
Segundo Año	4.00%	4264	S/ 105	S/ 190.60	S/ 447,720	S/ 812,726
Tercer Año	6.00%	4520	S/ 108	S/ 201.19	S/ 488,821	S/ 909,350
Cuarto Año	6.00%	4791	S/ 112	S/ 201.19	S/ 538,876	S/ 963,911
Quinto Año	7.00%	5126	S/ 112	S/ 201.19	S/ 576,597	S/ 1,031,384

**1.8.4. Análisis de costos**

Para hacer el análisis de costos del producto, es importante mencionar que el proceso de producción será tercerizado, con la finalidad de reducir costos y agilizar tiempos de entrega al cliente.

Se presenta la siguiente estructura de costos en base a los materiales a utilizar y a los gastos, como: pagos de servicios, planilla e instalaciones, entre otros.

Inicialmente se trabajará con dos modelos, según el siguiente detalle:

**Figura 23**

*Estructura de costos*

DESCRIPCIÓN	COSTO	VALOR VENTA	UTILIDAD
Calzado modelo sandalias	S/ 105.00	S/ 169.42	S/ 64.42
Calzado modelo ballerina	S/ 105.00	S/ 169.42	S/ 64.42

En el siguiente cuadro se detalla los gastos operativos mensuales que se tienen que asumir para el funcionamiento óptimo de la empresa.

**Figura 24**

*Cuadro de gastos operativos mensuales*

GASTOS OPERATIVOS MENSUAL		
DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
Alquiler de local	S/ 1,700	S/ 20,400
Servicio de luz	S/ 400	S/ 4,800
Servicio de agua	S/ 200	S/ 2,400
Servicio de teléfono + internet	S/ 100	S/ 1,200
Útiles de oficina	S/ 500	S/ 6,000
Seguro	S/ 100	S/ 1,200
Soporte técnico	S/ 100	S/ 1,200
Gastos del showroom (bocaditos y bebidas)	S/ 200	S/ 2,400
Botiquín completo	S/ 30	S/ 360
Uniformes (polos)		S/ 138
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 3,330</b>	<b>S/ 40,098</b>

Entre otros gastos operativos tenemos:

**Figura 25**

*Cuadro de gastos operativos anuales*

GASTOS OPERATIVOS ANUAL			
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO	MONTO S/.
Diseño de página web	1	S/ 300	S/ 300
Antivirus	5	S/ 105	S/ 525
Constitución de la empresa	1	S/ 320	S/ 320
Garantía del local	1	S/ 1,700	S/ 1,700
Licencia de funcionamiento	1	S/ 205	S/ 205
Certificado de defensa civil	1	S/ 50	S/ 50
Acondicionamiento del local (pintura, pintor, etc.)			S/ 250
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 3,350</b>

En lo respecta a gastos de personal, a continuación, se detalla una proyección de los cinco primeros años del negocio.

**Figura 26**

*Cuadro de gastos de personal*

GASTO ANUAL RECURSOS HUMANOS					
NOMBRE PUESTO	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	S/ 85,398.00				
Supervisor de Logística	S/ 42,699.00				
Supervisor de Finanzas	S/ -				
Supervisor de Marketing y Comercial	S/ 42,699.00				
Supervisor de Recursos Humanos	S/ -				
Community Manager	S/ 22,203.48				
Diseñador Gráfico Free Lange	S/ 700.00				
Asistente Contable Free Lange	S/ 4,200.00				
Practicante de Logística	S/ -	S/ -	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00
Practicante de Marketing y Comercial	S/ -	S/ -	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 197,899</b>	<b>S/ 197,899</b>	<b>S/ 219,499</b>	<b>S/ 219,499</b>	<b>S/ 219,499</b>

**1.8.5. Punto de equilibrio de la empresa**

Para calcular el punto de equilibrio, se analizará los costos y se determinará la cantidad de pares de zapatos que se tienen que vender durante el año para cubrir los gastos y costos operativos, y a partir de ahí comenzar a generar utilidades.

**Figura 27**

*Costos para calcular punto de equilibrio*

DESCRIPCIÓN	COSTO VENTA UNIDAD	VALOR VENTA UNIDAD	CANTIDAD CALZADO	PROYECCIÓN AÑO 1	
				COSTO VENTA	VALOR VENTA TOTAL
You - Calzados & Taco	S/ 105	S/ 169	4100	S/ 430,500	S/ 694,637
<b>COSTOS FIJOS ( PRIMER AÑO)</b>		<b>MONTO</b>			
Gastos Recursos Humanos		S/ 199,639			
Gastos Operativos (Incluido Pre Operativos)		S/ 43,448			
Gastos Ventas		S/ 13,551			
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 256,638</b>			

Hacemos el cálculo para obtener el punto de equilibrio operativo.

**Figura 28**

*Cálculo del punto de equilibrio*

Ingresos	100%	S/ 674,917
(-) Costo de Ventas	61.97%	S/ 418,278
(=) Margen de Contribución Costo Fijo	38.03%	S/ 256,638
		S/ 256,638
$\text{Punto de Equilibrio(unidades)} = \frac{\text{CF}}{\text{Pv} - \text{Cv}} = \frac{\text{S/ } 256,638}{\text{S/ } 64} = 3984$		
Margen de Seguridad (S/)		S/ 19.721
Margen de Seguridad (%)		2.92%

Como resultado tenemos que se necesita vender 3,984 unidades de calzado para poder cubrir los gastos y costos del proyecto.

### 1.8.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Debido a la tercerización de la cadena productiva, solamente consideramos el costo del producto final. En el siguiente cuadro, se muestra el costo unitario del calzado.

**Figura 29**

*Costo unitario del Calzado*

COSTO CALZADO	
COMPOSICIÓN	COSTO
Calzado cuero	S/ 102.00
Caja de Calzado	S/ 1.00
Bolsa de calzado	S/ 1.50
Bolsita de tacón	S/ 0.50
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/ 105.00</b>

**1.8.7. Inversión inicial**

**Figura 30**

*Inversión inicial*

INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS			DEPRECIACIÓN ANUAL							
TIPO DE EQUIPO	VALOR DE ADQUISICIÓN	TASA DE DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR EN LIBROS FINAL AÑO 5	VALOR DE MERCADO	VALOR DE RECUPERO
Computadoras	S/ 12,500	25%	S/ 3,125.00	S/ 3,125.00	S/ 3,125.00	S/ 3,125.00	S/ -	S/ -	S/ 1,250	S/ 880
Impresora	S/ 500	25%	S/ 125.00	S/ 125.00	S/ 125.00	S/ 125.00	S/ -	S/ -	S/ 50	S/ 37
Televisor de 50"	S/ 1,850	10%	S/ 185.00	S/ 185.00	S/ 185.00	S/ 185.00	S/ 185.00	S/ 185.00	S/ 925	S/ 409
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/ 14,850</b>		<b>S/ 3,440</b>	<b>S/ 3,440</b>	<b>S/ 3,440</b>	<b>S/ 3,440</b>	<b>S/ 185</b>		<b>S/ 925</b>	<b>S/ 1,327</b>

MUEBLES Y ENSERES			DEPRECIACIÓN ANUAL							
TIPO DE MUEBLE	VALOR DE ADQUISICIÓN	TASA DE DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR EN LIBROS FINAL	VALOR DE MERCADO	VALOR DE RECUPERO
Escritorios	S/ 1,500	10%	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 150.00	S/ 130.00	S/ 750	S/ 150	S/ 327
Sillas de oficina	S/ 650	10%	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 65.00	S/ 325	S/ 65	S/ 142
Sillas de visita	S/ 300	10%	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 150	S/ 30	S/ 65
Librería para oficina	S/ 400	10%	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 200	S/ 40	S/ 87
Rapista de exhibición del producto	S/ 300	10%	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 150	S/ 30	S/ 65
Especios	S/ 160	10%	S/ 16.00	S/ 16.00	S/ 16.00	S/ 16.00	S/ 16.00	S/ 80	S/ 16	S/ 35
Sofas modulares	S/ 300	10%	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 30.00	S/ 150	S/ 30	S/ 65
Mesa	S/ 220	10%	S/ 22.00	S/ 22.00	S/ 22.00	S/ 22.00	S/ 22.00	S/ 110	S/ 22	S/ 48
Andamios para almacén	S/ 60	10%	S/ 6.00	S/ 6.00	S/ 6.00	S/ 6.00	S/ 6.00	S/ 30	S/ 6	S/ 13
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/ 3,800</b>		<b>S/ 388</b>	<b>S/ 388</b>	<b>S/ 388</b>	<b>S/ 388</b>	<b>S/ 389</b>	<b>S/ 1,945</b>	<b>S/ 389</b>	<b>S/ 848</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>S/ 18,760</b>		<b>S/ 3,829</b>	<b>S/ 3,829</b>	<b>S/ 3,829</b>	<b>S/ 3,829</b>	<b>S/ 574</b>	<b>S/ 2,870</b>	<b>S/ 1,876</b>	<b>S/ 2,180</b>

INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES			AMORTIZACIÓN ANUAL							
TIPO DE INTANGIBLE	VALOR DE ADQUISICIÓN	TASA DE AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR EN LIBROS FINAL AÑO 5	VALOR DE MERCADO	VALOR DE RECUPERO
Software de diseño	S/ 250	10%	S/ 25.00	S/ 25.00	S/ 25.00	S/ 25.00	S/ 25.00	S/ 125	S/ 25	S/ 55
Registro de marca	S/ 1,200	10%	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 600	S/ 120	S/ 262
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>S/ 1,450</b>		<b>S/ 145</b>	<b>S/ 145</b>	<b>S/ 145</b>	<b>S/ 145</b>	<b>S/ 145</b>	<b>S/ 725</b>	<b>S/ 145</b>	<b>S/ 316</b>

**Figura 31**

*Gastos Pre operativos*

GASTOS PRE - OPERATIVOS				
DESCRIPCION	UNIDADES	COSTO	MONTO S/.	
Diseño de pagina web	1	S/ 300	S/	300
Antivirus	5	S/ 105	S/	525
Constitución de la empresa	1	S/ 320	S/	320
Garantia del local	1	S/ 1,700	S/	1,700
Licencia de funcionamiento	1	S/ 205	S/	205
Certificado de defensa civil	1	S/ 50	S/	50
Acondicionamiento del local (pintura, pintor, etc.)			S/	250
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>			<b>S/</b>	<b>3,350</b>

**Figura 32**

*Resumen Inversión*

RESUMEN INVERSIÓN	
DESCRIPCION	MONTO S/.
Activo Tangible	S/ 18,760
Activo Intangible	S/ 1,450
Gastos Pre-Operativos	S/ 3,350
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>S/ 23,560</b>

**1.8.8. Capital de trabajo**

**Figura 33**

*Capital de trabajo*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Venta proyectadas	S/ 694,637	S/ 812,726	S/ 909,350	S/ 963,911	S/ 1,031,384	
Costo de ventas	S/ 430,500	S/ 447,720	S/ 488,821	S/ 538,876	S/ 576,597	
Caja mínima (días)	3	3	3	3	3	
P. P. cobranza (días)	0	0	0	0	0	
P. C. inventarios (días)	35	35	35	35	35	
P. P. pago proveedores	30	30	30	30	30	
Caja	S/ 5,789	S/ 6,773	S/ 7,578	S/ 8,033	S/ 8,595	
Cuentas por cobrar	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Inventarios	S/ 41,854	S/ 43,528	S/ 47,524	S/ 52,391	S/ 56,058	
Cuentas por pagar	S/ 35,875	S/ 37,310	S/ 40,735	S/ 44,906	S/ 48,050	
<b>C. trabajo requerido</b>	<b>S/ 11,768</b>	<b>S/ 12,991</b>	<b>S/ 14,367</b>	<b>S/ 15,517</b>	<b>S/ 16,603</b>	
<b>C. trabajo incremental</b>	<b>S/ 11,768</b>	<b>S/ 1,223</b>	<b>S/ 1,376</b>	<b>S/ 1,150</b>	<b>S/ 1,086</b>	
AÑO	0	1	2	3	4	5
Valor Venta		S/ 694,637	S/ 812,726	S/ 909,350	S/ 963,911	S/ 1,031,384
Factor ( CT/V)		1.69%	1.60%	1.58%	1.61%	1.61%
Capital Trabajo		S/ 11,768	S/ 12,991	S/ 14,367	S/ 15,517	S/ 16,603
<b>Inversión en Capital Trabajo</b>	<b>S/ -11,768</b>	<b>S/ -1,223</b>	<b>S/ -1,376</b>	<b>S/ -1,150</b>	<b>S/ -1,086</b>	<b>S/ 16,603</b>

**1.8.9. Fuentes de financiamiento**

Para el desarrollo de este proyecto tenemos dos fuentes de financiamiento, a saber:

- Aporte de los socios, que representa un 55% del total del capital, es decir, el monto de S/19,430.

- Préstamos bancarios, que viene a ser el 45% del total del capital, es decir, la suma de S/15,898.

Detallamos el total de inversión para el proyecto, tanto con el aporte de accionistas como la estructura de financiamiento bancario.

**Figura 34**

*Inversión Total*

TOTAL INVERSIÓN INICIAL PARA EL PROYECTO		
DESCRIPCIÓN	MONTO S/	PESO
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Muebles y Enseres	S/ 3,890	11.01%
Equipos diversos	S/ 14,870	42.09%
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
Software, registro de marca, etc.	S/ 1,450	4.10%
Gastos Preoperativos	S/ 3,350	9.48%
<b>CAPITAL TRABAJO</b>		
Inversión en capital de trabajo	S/ 11,768	33.31%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 35,328</b>	<b>100%</b>

**Figura 35**

*Cuadro de Inversionistas*

ACCIONISTAS	MONTO (S/)
Accionista 1 (Aldo)	S/ 3,303
Accionista 2 (Yonel)	S/ 3,303
Accionista 3 (Olga)	S/ 3,303
Accionista 4 (Vanessa)	S/ 3,303
Nuevo inversionista	S/ 6,218
<b>TOTAL APORTE</b>	<b>S/ 19,430</b>

**Figura 36**

*Estructura de Financiamiento*

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
DESCRIPCIÓN	MONTO S/.
Prestamo Bancario ( D )	S/ 15,898
Aporte Accionistas ( E )	S/ 19,430
<b>INVERSION</b>	<b>S/ 35,328</b>
D/E	0.82
D	45%
E	55%
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>S/ 15,898</b>

**1.8.10. Proyección de flujo de caja**

**Figura 37**

*Proyección de flujo de caja*

CONCEPTO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)	Ventas		S/ 694,637	S/ 812,726	S/ 909,350	S/ 963,911	S/ 1,031,384
(-)	Costo Ventas		S/ -430,500	S/ -447,720	S/ -488,821	S/ -538,876	S/ -576,597
<b>(+) UTILIDAD BRUTA</b>			<b>S/ 264,137</b>	<b>S/ 365,006</b>	<b>S/ 420,529</b>	<b>S/ 425,035</b>	<b>S/ 454,787</b>
(-)	Gastos RRHH		S/ -199,639	S/ -199,639	S/ -221,239	S/ -221,239	S/ -221,239
(-)	Gastos Operativos		S/ -40,098				
(-)	Gastos Ventas		S/ -13,551	S/ -23,098	S/ -21,986	S/ -43,658	S/ -45,881
(-)	Depreciación		S/ -3,829	S/ -3,829	S/ -3,829	S/ -3,829	S/ -574
(-)	Amortización		S/ -145				
<b>(+) UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>			<b>S/ 6,875</b>	<b>S/ 98,196</b>	<b>S/ 133,231</b>	<b>S/ 116,065</b>	<b>S/ 146,849</b>
(-)	Impuesto a la renta (29.5%)		S/ -2,028	S/ -28,968	S/ -39,303	S/ -34,239	S/ -43,321
(+)	Depreciación		S/ 3,829	S/ 3,829	S/ 3,829	S/ 3,829	S/ 574
(+)	Amortización		S/ 145				
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>			<b>S/ 8,821</b>	<b>S/ 73,202</b>	<b>S/ 97,902</b>	<b>S/ 85,600</b>	<b>S/ 104,248</b>
(-)	Muebles y Enseres	S/ -3,890					
(-)	Equipos diversos	S/ -14,870					
(-)	Software, registro de marca, etc.	S/ -1,450					
(-)	Gastos Preoperativos	S/ -3,350					
(+)	Liquidación del proyecto						S/ 2,485
(+)	Inversión en Capital de Trabajo	S/ -11,768	S/ -1,223	S/ -1,376	S/ -1,150	S/ -1,086	S/ 16,603
<b>(+) FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBLE (FCLD)</b>		<b>S/ -15,328</b>	<b>S/ 7,598</b>	<b>S/ 71,826</b>	<b>S/ 96,752</b>	<b>S/ 84,714</b>	<b>S/ 120,851</b>
(+)	Préstamo Obtenido	S/ 15,898					
(-)	Amortización de la deuda		S/ -2,521	S/ -2,814	S/ -3,141	S/ -3,506	S/ -3,914
(-)	Interés de la deuda	S/ 15,898	S/ -1,847	S/ -1,554	S/ -1,227	S/ -862	S/ -455
<b>FLUJO CAJA FINANCIERA</b>			S/ 545	S/ 459	S/ 362	S/ 254	S/ 134
<b>FLUJO DE CAJA NETO INVERSIONISTA (FCNI)</b>		<b>S/ -19,430</b>	<b>S/ 3,774</b>	<b>S/ 67,916</b>	<b>S/ 92,745</b>	<b>S/ 80,600</b>	<b>S/ 116,616</b>
<b>Rentabilidad Inversionista</b>			<b>0.54%</b>	<b>8.36%</b>	<b>10.20%</b>	<b>8.36%</b>	<b>11.31%</b>

### 1.8.11. Análisis de rentabilidad

**Figura 38**

*Análisis de rentabilidad*

RATIOS DE FLUJO LIBRE	
VPN Libre	272,048
TIR FCLD	115%
WACC	6.23%
Indice de Rentabilidad (IR)	8.70
Payback Libre (Periodo de recuperación)	1 año y 5 meses

RATIOS DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	
VPN Inversionista	257,868
TIR FCNI	160%
COK	7.63%
Indice de Rentabilidad (IR)	14.27
Payback Inv. (Periodo de recuperación)	1 año y 3 meses

### 1.8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

**Figura 39**

*Estado de resultados proyectado a 5 años*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas		S/ 694,637	S/ 812,726	S/ 909,350	S/ 963,911	S/ 1,031,384
(-) Costo Ventas		S/ -430,500	S/ -447,720	S/ -488,821	S/ -538,876	S/ -576,597
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/ 264,137</b>	<b>S/ 365,006</b>	<b>S/ 420,529</b>	<b>S/ 425,035</b>	<b>S/ 454,787</b>
(-) Gastos RRHH		S/ -199,639	S/ -199,639	S/ -221,239	S/ -221,239	S/ -221,239
(-) Gastos Operativos		S/ -40,098				
(-) Gastos Ventas		S/ -13,551	S/ -23,098	S/ -21,986	S/ -43,658	S/ -45,881
(-) Depreciación		S/ -3,829	S/ -3,829	S/ -3,829	S/ -3,829	S/ -574
(-) Amortización		S/ -145				
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>S/ 6,875</b>	<b>S/ 98,196</b>	<b>S/ 133,231</b>	<b>S/ 116,065</b>	<b>S/ 146,849</b>
(-) Gastos Financieros		S/ -1,847	S/ -1,554	S/ -1,227	S/ -862	S/ -455
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>S/ 5,028</b>	<b>S/ 96,642</b>	<b>S/ 132,004</b>	<b>S/ 115,203</b>	<b>S/ 146,394</b>
(-) Impuesto a la Renta (29.5%)		S/ -1,483	S/ -28,509	S/ -38,941	S/ -33,985	S/ -43,186
<b>(=) UTILIDAD DESPUES IMPUESTO</b>		<b>S/ 3,544</b>	<b>S/ 68,132</b>	<b>S/ 93,063</b>	<b>S/ 81,218</b>	<b>S/ 103,208</b>

**1.8.13. Balance General proyectado de la empresa**

**Figura 40**

*Estado de situación financiera proyectada a 5 años*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activo Corrientes</b>						
Caja y Banco	S/ 11,768	S/ 9,366	S/ 73,661	S/ 98,264	S/ 86,054	S/ 104,382
Cuentas por Cobrar	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Existencia	S/ -	S/ 1,922	S/ 36,967	S/ 120,063	S/ 212,765	S/ 307,854
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/ 11,768</b>	<b>S/ 11,288</b>	<b>S/ 110,627</b>	<b>S/ 218,327</b>	<b>S/ 298,820</b>	<b>S/ 412,236</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Activo Tangible	S/ 18,760	S/ 18,760	S/ 18,760	S/ 18,760	S/ 18,760	S/ 18,760
Depreciación		S/ -3,829	S/ -7,658	S/ -11,487	S/ -15,316	S/ -15,890
Activo Intangible	S/ 4,800	S/ 1,450	S/ 1,450	S/ 1,450	S/ 1,450	S/ 1,450
Amortización		S/ -145	S/ -290	S/ -435	S/ -580	S/ -725
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/ 23,560</b>	<b>S/ 16,236</b>	<b>S/ 12,262</b>	<b>S/ 8,288</b>	<b>S/ 4,314</b>	<b>S/ 3,595</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 35,328</b>	<b>S/ 27,524</b>	<b>S/ 122,889</b>	<b>S/ 226,615</b>	<b>S/ 303,134</b>	<b>S/ 415,831</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Tributos por Pagar		S/ 2,028	S/ 28,968	S/ 39,303	S/ 34,239	S/ 43,321
Deuda Bancaria	S/ 15,898	S/ 2,521	S/ 2,814	S/ 3,141	S/ 3,506	S/ 3,914
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/ 15,898</b>	<b>S/ 4,549</b>	<b>S/ 31,782</b>	<b>S/ 42,445</b>	<b>S/ 37,746</b>	<b>S/ 47,234</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	S/ 19,430	S/ 19,430	S/ 19,430	S/ 19,430	S/ 19,430	S/ 19,430
Utilidades Retenidas		S/ 3,544	S/ 71,677	S/ 164,740	S/ 245,958	S/ 349,166
<b>Total Patrimonio</b>	<b>S/ 19,430</b>	<b>S/ 22,975</b>	<b>S/ 91,107</b>	<b>S/ 184,170</b>	<b>S/ 265,388</b>	<b>S/ 368,596</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 35,328</b>	<b>S/ 27,524</b>	<b>S/ 122,889</b>	<b>S/ 226,615</b>	<b>S/ 303,134</b>	<b>S/ 415,831</b>

**1.8.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa**

**Figura 41**

*Análisis de sensibilidad y riesgo*

VARIABLES	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	ACTUAL	OPTIMISTA
VENTA	S/ 576,549	S/ 694,637	S/ 784,940
PRECIO DE VENTA POR PRODUCTO	S/ 166	S/ 200	S/ 226
COSTO POR PRODUCTO	S/ 87	S/ 105	S/ 119
TASA DE DESCUENTO (WACC)	5%	6%	7%
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN) - LIBRE</b>	<b>S/ 225,800</b>	<b>S/ 272,048</b>	<b>S/ 307,414</b>
INVERSIÓN INICIAL	S/ 29,322	S/ 35,328	S/ 39,920
INDICE DE RENTABILIDAD (IR)	S/ 196,477	S/ 236,720	S/ 267,493
TIR FCLD	96%	115%	130%
TASA DE DESCUENTO (COK)	6%	8%	9%
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN) - INVERSIONISTA</b>	<b>S/ 214,030</b>	<b>S/ 257,868</b>	<b>S/ 291,391</b>
INVERSIÓN INICIAL	S/ 16,127	S/ 21,956	S/ 21,956
INDICE DE RENTABILIDAD (IR)	S/ 197,903	S/ 238,438	S/ 269,435
TIR FCNI	133%	160%	181%
VARIACIÓN	-17%	0%	13%

### 1.9. Descripción del equipo gerencial de la empresa

FREE BUSINESS SAC está conformado por gerente general que se encarga de planificar y dirigir a la empresa. También contaremos con una jefatura de producción, jefatura de administración y recursos humanos, jefatura de finanzas y jefatura comercial.

Este esquema muestra la organización de la empresa en conjunto con sus diferentes áreas y la jerarquía que tendrán en su forma organizacional para un mejor desarrollo de las decisiones y procesos que se llevarán a cabo.

**Figura 42**

*Organigrama*

