



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COLOCACIÓN EN EL MERCADO
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN LA
CIUDAD DE LIMA.”

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

Presentado por:

ELIZABETH ROSARIO AGUILAR SÁNCHEZ

Lima – Perú

2019



ANEXO 6

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 09 / 03 /2019

Facultad	Ciencias Empresariales		
Carreras de CPE			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrantes:			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
	ELIZABETH ROSARIO AGUILAR SÁNCHEZ		

Título del trabajo de investigación:

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COLOCACIÓN EN EL MERCADO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN LA CIUDAD DE LIMA.”

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

- Aprobado (13 – 15)
- Aprobado – Muy Buena (16 – 18)
- Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)
- Desaprobado (0 – 12)

Calificándola con nota de: 13 en letras (trece)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Trabajo aprobado

Atentamente,

Profesor del curso
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO	10
1.1. Formulación de la idea de negocio	10
1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha	11
1.1.2 Producto a ofrecer	11
1.1.3 Mercado Objetivo	13
1.2. Análisis de la oportunidad	14
1.3. Presentación del modelo de negocio	14
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
2.1. Análisis del entorno	17
2.1.1. Factores económicos	17
2.1.2. Factores socioeconómicos	22
2.1.3. Factores políticos y legales	25
2.1.4. Factores tecnológicos	25
2.1.5. Factores ambientales	26
2.2. Sondeo de mercado	26
2.3. Análisis de la industria	28
2.3.1. Fuerzas de Porter	28
2.3.2. Análisis FODA	30
2.4. Estimación de la demanda	31
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	34
3.1. Misión	34
3.2. Visión	34
3.3. Objetivos estratégicos	34
3.4. Estrategias de negocio	35

3.4.1. Estrategias de Ventas	35
3.4.2. Estrategias de diferenciación	35
3.5. Fuentes de ventaja competitivas	36
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	37
4.1. Objetivos del marketing	37
4.2. Descripción del producto o servicio	37
4.2.1. Botas y botines	38
4.2.2. Zapatos cerrados, sandalias y bailarinas.....	39
4.3. Estrategia de precio	41
4.4. Estrategia de plaza	42
4.5. Estrategia de promoción.....	42
4.6. Estrategia de servicio de venta y post venta	43
4.7. Estrategia de posicionamiento	44
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES	45
5.1. Actividades previas al inicio de operaciones	45
5.1.1. Proceso de producción del producto.....	45
5.1.2. Determinación de la ubicación de la empresa	47
5.1.3. Diseño y distribución de las instalaciones	48
5.1.5. Fases previas a las operaciones	49
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	52
6.1. Diseño de la estructura.....	52
6.2. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal	56
6.4. Política de remuneraciones y compensaciones	56
CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO	57
7.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	57
7.2. Plan de ventas	57
7.3. Análisis de costos	59
7.4. Punto de equilibrio (PE)	60
7.5. Adquisición de materiales e insumos para fabricar el producto	61
7.6. Inversión inicial.....	63

7.7. Proyección de flujo de caja.....	64
7.8. Estados de ganancias y pérdidas proyectados	65
7.10. Balance general proyectado.....	66
7.11. Análisis de rentabilidad	67
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
1.1. Conclusiones	68
2.1 Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perú: PBI por sector económico, 2012-2018 (Variación porcentual).	19
Tabla 2. Perú: Producción manufacturera por división a junio 2018 (Valor porcentual). ...	21
Tabla 3. Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2015-2017.....	23
Tabla 4. Población total, censal y omitida, por departamentos según censos realizados 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007 y 2017.	31
Tabla 5. Lima Metropolitana: Personas por zonas geográficas APEIM según nivel socioeconómico, 2017.	33
Tabla 6. Cálculo de la demanda estimada	33
Tabla 7. Precio de Ventas	42
Tabla 8. Tiempos del proceso productivo.....	47
Tabla 9. Inversión de maquinaria para la producción.....	50
Tabla 10. Equipos de oficina y mobiliarios.	50
Tabla 11. Insumo para el inicio de las operaciones. (Aprox 300 pares/mes)	51
Tabla 12. Remuneración de los trabajadores del proyecto.	56
Tabla 13. Estimación de precios.	58
Tabla 14. Proyección del costo y precio de venta.	58
Tabla 15. Planificación de la producción.	58
Tabla 16. Presupuesto de ventas proyectado.	59
Tabla 17. Costo de venta proyectado.....	59

Tabla 18. Proyección de los gastos de nómina	60
Tabla 19. Estimación del punto de equilibrio.	61
Tabla 20. Comprobación del punto de equilibrio.	61
Tabla 21. Adquisición de materiales e insumos.	62
Tabla 22. Inventario para el inicio de las operaciones.	62
Tabla 23. Depreciación de activos.	63
Tabla 24. Gastos de puesta en marcha	64
Tabla 25. Flujo de caja proyectado a 5 años	65
Tabla 26. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas.	66
Tabla 27. Balance general proyectado.	67
Tabla 28. Flujo de caja proyectado	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Botines de cuña. Damas y caballeros.	13
Figura 2. Sandalias damas y caballeros.	13
Figura 3. Modelo de CANVAS.	16
Figura 4. Perú: PBI por habitante 1950-2017.	18
Figura 5. Perú: Producto Bruto Interno, 1981 - 2018.	18
Figura 6. Causas de los conflictos sociales en el Perú.	22
Figura 7. Botines de cuero con tacón de cuña y pasadores. Damas (ejemplo).	38
Figura 8. Botines de cuero sin tacón con pasadores. Caballeros. (Ejemplo)	39
Figura 9. Zapatos cerrados y bailarinas de cuero (ejemplo).	40
Figura 10. Cocido de empeine y forro a la plantilla (ejemplo).	40
Figura 11. Logotipo de la empresa.	44
Figura 12. Flujo grama del proceso productivo.	46
Figura 13. Ubicación de la empresa.	48
Figura 14. Diagrama de instalaciones.	48
Figura 15. Organigrama propuesto.	52
Figura 16. Descripción de cargo Gerente General.	53
Figura 17. Descripción de cargo Jefe de ventas.	54
Figura 18. Descripción de cargo Vendedores.	54

Figura 19. Descripción de cargo de jefe de logística y operaciones. 55

Figura 20. Descripción de cargo de los operarios. 55

RESUMEN EJECUTIVO

La industria del calzado mundialmente es considerada uno de los mercados más versátil y competitivo, constituido con grandes industrias y fábricas artesanales, actualmente el país que más exporta calzados es China, seguido de la India, por ello se estudia como es el producto que estos distribuyen para estimar qué producto quiere el cliente y cuánto está dispuesto a pagar.

Esta realidad no se escapa de Perú, donde existen muchas fábricas que producen calzados utilizando materiales importados de baja calidad para ofertarlos a muy bajo costo, estos repercuten en la salud de los consumidores y en un constante gasto por reparaciones o cambios continuos del mismo producto. El plan de negocio pretende estimar una fábrica que brinde calzado de calidad y a un precio justo.

Dentro de las oportunidades del mercado se muestran que los clientes si están en la capacidad de adquirir dicho producto y esperan que el calzado sea ergonómico y cómodo, además entienden que la calidad del calzado económico tiene como consecuencia problemas de salud y gastos extras. Está misma oportunidad de negocio se ve reflejada en el retorno de inversión.

Con el plan de negocios propuesto se sugiere una inversión inicial y gastos de puesta en marcha que totalizan S/51,471.00, generará una ganancia neta libre de impuesto de S/ 93,733.00. El flujo de caja libre generado es positivo durante todo el horizonte económico, por lo que no se requiere financiamiento externo, además, dicho flujo genera un TIR de 649.13% y VAN de S/ 1,896,577.00

ABSTRACT

The global footwear industry is considered one of the most versatile and competitive markets, consisting of large industries and artisanal factories, currently the country that exports the most shoes is China, followed by India, for this reason it is studied how much product they distribute to estimate which product the customer wants and how much it is willing to pay.

This reality does not escape Peru, where there are many factories that produce shoes using imported materials of low quality to offer them at very low cost, these have an impact on the health of consumers and on a constant expense for repairs or continuous changes of the same product. The business plan aims to estimate a factory that provides quality footwear at a fair price.

Within the opportunities of the market it is shown that the customers if they are in the capacity to acquire this product and expect that the shoes are ergonomic and comfortable, also understand that the quality of the economic shoes has as consequence health problems and extra expenses. This same business opportunity is reflected in the return on investment.

With the proposed business plan, it is suggested an initial investment and start-up expenses totaling S / 51,471.00, will generate a tax-free net gain of S/ 93,733.00. The free cash flow generated is positive throughout the economic horizon, so no external financing is required, in addition, this flow generates an IRR of 649.13% and NPV of S / 1,896,577.00.

CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

1.1. Formulación de la idea de negocio

Mundialmente, el consumo de calzado es catalogado como un elemento de primera necesidad, debido que además de servir a la población general, representa un instrumento para diversas actividades económicas que necesitan calzado especial como es el caso de la minería y construcción, por tanto, se considera un sector de amplio alcance global y desarrollo de otras industrias que elaboren la materia prima del calzado.

Diversas empresas a nivel mundial han establecido una relación calidad-precio que se adaptan a todo tipo de usuario, dentro de los países productores de calzado a nivel mundial se encuentran China, Italia y Brasil. Según la Revista del Calzado (2018), en su anuario del sector mundial de calzado registró en el 2017 los principales productores de este producto, siendo China el primer productor y exportador, su producción anual es alrededor de 12 mil millones de pares, siendo la India el segundo país productor con más de 2 mil millones de pares.

Durante los últimos años la industria peruana del calzado ha mostrado un incremento en su producción, destinada básicamente al mercado interno de acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias (2017). Lima es la principal provincia productora que concentra el 42% de los fabricantes de calzados en microempresas especializadas en elaborar calzado de plástico, goma y cuero. Uno de los inconvenientes que se presentan al consumidor es la calidad del calzado, es un hecho que el de origen asiático es de bajo costo, sin embargo, no siempre se deriva en un producto de calidad, por ello, surge la oportunidad de negocio que pretende ofrecer un calzado de buena calidad, invirtiendo en diseño, comodidad y durabilidad que satisfaga las necesidades de los clientes limeños.

1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha

La industria del calzado peruano se ve directamente afectada por las importaciones extranjeras de dicho producto, la SUNAT establece que el 20 % de las importaciones del Perú viene de China, por lo cual se toma como referencia el calzado ofrecido por dicho país para describir cómo el cliente puede sentirse insatisfecho creando así una necesidad dentro del mercado. El cliente halla calzados a un precio muy accesible debido al material sintético para su fabricación pero con una durabilidad muy baja, lo que repercute en el cambio constante o gastos adicionales para su reparación (SUNAT, 2018).

En tal sentido, el material del calzado es el principal factor que determina la durabilidad, comodidad y diseño, muchas veces importar dicho material incrementa el costo de la producción, es por ello que se propone el uso de materiales nacionales que permitan diseñar un calzado de buena calidad y que sean accesibles para todos los gustos del ciudadano limeño. Exportaciones del Perú (2018) establece que se ofrecen cueros y textiles de alta calidad producto de la crianza bovina, ovina y cabras, como también de la agricultura (algodón), dato que se evidencia en el anuario de exportaciones definitivas de la SUNAT (2017) en el que se registran una cantidad de US\$ 25,10 millones en cuero y pieles.

De acuerdo a lo antes expuesto, la producción de calzado propuesta alcanzará estándares de calidad y mantendrá un costo accesible para el consumidor.

1.1.2 Producto a ofrecer

La empresa será una fábrica donde se confeccionarán calzados tipo casuales para damas y caballeros, dentro de los principales productos a ofrecer se encuentran:

- **Botas y botines** con diseños y acabados modernos, con las principales características:
 - Materiales: el cuero es el mejor material para la fabricación de zapatos cerrados, ya que su propiedad natural permite que el pie respire manteniéndolo seco y protegido y así impedir la propagación de hongos y microbios. Además, es un material flexible que se adapta a la morfología del pie y a las distintas temperaturas. Tacones de goma, cordones.
 - Diseños: botas y botines de cuña, con cremalleras y cordones.
 - Colores: negros, marrones y cremas.

- **Zapato cerrado, sandalias y bailarinas sin tacón:**
 - Materiales:
 - Cuero: bovino para que el pie respire y tenga un buen agarre.
 - Tela: es 100% algodón, para forros.
 - Pedrería: para las sandalias de dedo.
 - Diseños: modernos, de dedo, correas.
 - Colores: blanco, marrón, negro.

La empresa ofrecerá a sus clientes confeccionar calzados realizados con materia prima peruana, basados en un estándar de calidad y precios accesibles. En las figuras 1 y 2 se señalan varios modelos de los productos a ofrecer.



Figura 1. Botines de cuña. Damas y caballeros.



Figura 2. Sandalias damas y caballeros.

1.1.3 Mercado Objetivo

El mercado tendrá como objetivo hombres y mujeres de la ciudad de Lima con edades comprendidas entre los 20 y 55 años de edad, de los extractos sociales NSE B y C, que necesiten un calzado que cumplan con requerimientos específicos de calidad y precio, según el INEI estos extractos representan el 51% de la población total, por lo que la demanda de dicho calzado será de fácil introducción y aprobación.

1.2. Análisis de la oportunidad

Últimamente, el sector calzado ha presentado un desarrollo sostenido, el mismo consumidor se ha percatado que adquirir productos de mala calidad no es lo más inteligente, por lo cual deciden adquirir calzados con un buen nivel de calidad, durabilidad y comodidad. Este factor, aunado a la amplia gama de proveedores de materias primas y materiales nacionales, crean una oportunidad de negocios para una empresa que se especialice en la fabricación y venta de calzados para damas y caballeros, permitiendo al cliente obtener un producto de gran calidad a un precio accesible.

Según Exportaciones Peruanas (2016), las exportaciones del calzado peruano de cuero fuera del país subieron a US\$ 25 millones siendo Estados Unidos, la nación que mostró un elevado aumento de importación. Entre las categorías de calzado más importantes se encuentran los de cuero, siendo relevante la calidad del mismo proyectando que la calidad del cuero peruano es agradable para mercados exteriores, permitiendo así la escalabilidad de la oportunidad de negocio como marca exportable.

Las tendencias de moda en el mercado del calzado reflejan actitud, elegancia y comodidad, los consumidores demandan productos que además de ello sean accesibles y duraderos, por lo cual se pretende fabricar calzados que cumplan con sus necesidades y además fomenten el uso de materia prima de marca nacional, permitiendo así el desarrollo de diferentes rubros y fuentes de trabajo.

1.3. Presentación del modelo de negocio

La empresa se incluye dentro del sector secundario, empresas que transforman las materias primas, tendrá por nombre “Lima Shoes”, estará ubicada en el distrito La Victoria y se

especializará en fabricar y comercializar calzado para damas y caballeros, a precios competitivos con el mercado, caracterizados por la calidad de los materiales de producción nacional.

La empresa contará con tres departamentos principales, Administración, Ventas y Operaciones, siendo las principales funciones de cada departamento las que a continuación se detallan:

Administración: control administrativo de las operaciones, brinda todo el apoyo de compra y cobranza, además emite los estados financieros para así conocer el estatus de la empresa.

Ventas: departamento encargado de captar zapaterías potenciales para la distribución del calzado fabricado y cerrar las ventas que garanticen ganancias significativas, también es responsable de elaborar un adecuado plan de marketing para dar a conocer la empresa.

Operaciones: es el departamento encargado de garantizar el diseño y confección del calzado, además de cumplir con los tiempos de entrega.

Por otra parte, debido a su ubicación estratégica, sus principales proveedores de materia prima nacional se encuentran en zonas aledañas, por lo que se cuenta con material suficiente para satisfacer los requerimientos de producción. Esto se presenta en la figura 3.

MODELO CANVAS				
<p>SOCIOS CLAVES</p> <p>Proveedores de materia prima como cueros, hilos, pasadores, cierres, forros, plantillas. Entre ellos Curtidos Peruanos, Polishoes.</p> <p>Servicio de mantenimiento a máquinas.</p> <p>Zapaterías a nivel nacional.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Distribución de producto</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR:</p> <p>Fabricar calzados, de manera que puedan satisfacer gustos, ergonomía y calidad.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Exhibición del producto final en tiendas de calzado</p> <p>Redes sociales.</p> <p>Ventas personales.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>-Damas y caballeros entre 20 y 55 años los extractos sociales NSE B y C.</p>
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Recursos humanos: personal de venta, administrativo y zapateros.</p> <p>Mobiliario: estantes, caja registradora, máquinas de coser.</p> <p>Implementos: cueros, plantillas, forros, cremalleras, suelas, entre otros.</p>		<p>CANALES</p> <p>Zapaterías a nivel nacional.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costos fijos.</p> <p>Costos variables.</p> <p>Servicios públicos, salarios, impuestos.</p>			<p>VÍA DE INGRESOS</p> <p>Precio promedio de venta S/. 50.00</p> <p>Los clientes podrán cancelar con efectivo, tarjetas de débito o crédito, transferencias bancarias.</p>	

Figura 3. Modelo de CANVAS.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno

2.1.1. Factores económicos

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) durante el año 2019 la economía del Perú será líder del desarrollo financiero de Latinoamérica, con el objetivo de conseguir un compás de desarrollo más alto y soportable en los siguientes años, para lo cual se seguirá fomentando la inversión pública y privada, ello admitirá optimizar la prosperidad de todos los peruanos.

En la figura 4 se indica la conducta del PBI por habitante durante el periodo 1950 – 2017, en la cual se observa que el lapso de 2000 hasta la actualidad ha sido el de mayor crecimiento, situándose hoy en día en S/. 15,000.00 en promedio anual. De igual manera, en la figura 5 se muestra la variación porcentual del PBI nacional entre 1981 y 2018, en el que se observa un incremento de esta variable en entre los años 2001 y 2008, luego de ello, una disminución hasta el 2014 y, posteriormente, un aumento los últimos 4 años, registrando entre enero y junio del 2018 de 4.3%.



Figura 4. Perú: PBI por habitante 1950-2017.

Fuente: BCRP, INEI (Elaborado por Sociedad Nacional de Industrias. Gerencia de Estudios Económicos).

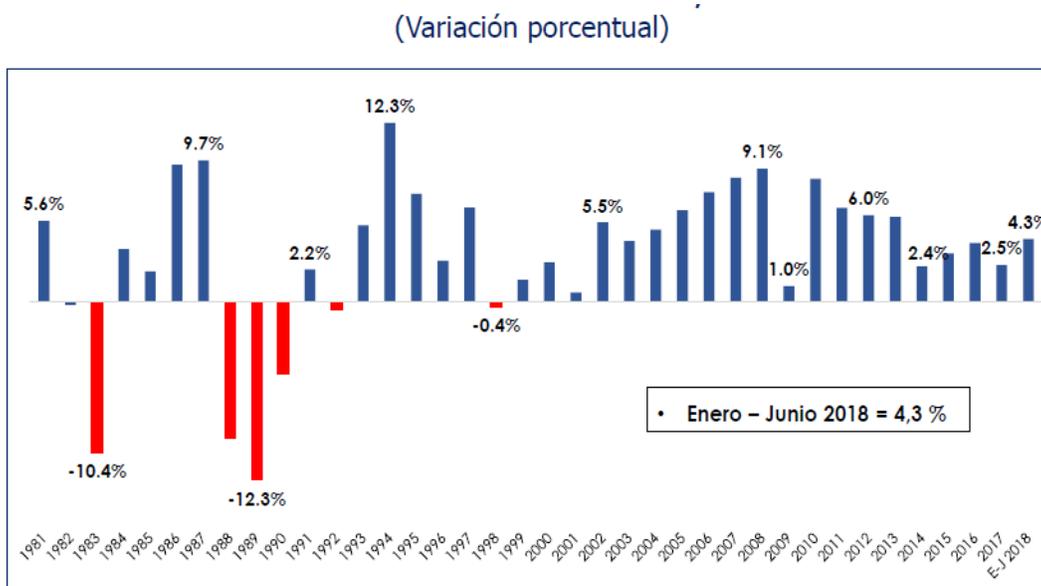


Figura 5. Perú: Producto Bruto Interno, 1981 - 2018.

Fuente: BCRP, INEI (Elaborado por Sociedad Nacional de Industrias. Gerencia de Estudios Económicos).

En cuanto al PBI por sector económico del Perú, en la tabla 1 se presenta la variación porcentual desde el 2012 al 2018, en el 2014 el sector manufactura registró una caída llegando a -3.6%, sin embargo, a partir de ese año hasta el 2017 éste valor ha aumentado (cada vez menos negativo), ya para junio de 2018 se posicionó en 1.5% y, sólo la variación enero-junio de 2018 ha sido 5.7%, reflejando el crecimiento de este sector.

Tabla 1.

Perú: PBI por sector económico, 2012-2018 (Variación porcentual).

SECTOR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Junio 2018	Ene- Jun 2018
PBI Total	6,0	5,8	2,4	3,3	4,0	2,5	2,0	4,3
Agropecuario	5,9	2,7	1,6	3,5	2,7	2,6	3,7	8,4
Pesca	-32,2	24,8	-27,9	15,9	-10,1	4,7	- 7,9	20,4
Minería	2,8	4,9	-0,9	9,5	16,3	3,2	- 4,6	-0.1
Manufactura	1,5	5,0	-3.6	-1.5	-1.4	-0.2	1,5	5.7
Electricidad	5,8	5,4	4,9	5,9	7,3	1,1	3,9	3,3
Construcción	15,8	9,0	1,9	-5,8	-3,1	2,2	2,2	6,1
Comercio	7,2	5,9	4,4	3,9	1,8	1,0	1,6	3,0
Telecomunicaciones	12,2	8,7	8,6	9,3	8,1	8,0	4,8	5,0

Fuente: BCRP, INEI (Elaborado por Sociedad Nacional de Industrias. Gerencia de Estudios Económicos).

En el informe Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial, se estudió la producción y el desarrollo en las importantes naciones del mundo donde el Perú se sitúa en el lugar 72/138, retrocediendo 5 puestos en comparación con el año 2016, además se especificó que el crecimiento se dio gracias a las instalaciones (89 a 86), salud y educación básica (98 a 93), organización tecnológica (88 a 86) y originalidad (119 a 113) (Carranza, et. al., 2018).

El crecimiento mencionado en líneas anteriores es consecuencia de políticas económicas y estructurales apropiadas, como lo expone el Banco Mundial (2018), además argumentado que la nación progresó a un compás próximo al 6% en los últimos diez años y entre 2004 y 2015, 9 millones de peruanos salieron de la miseria. De acuerdo a esta fuente, el país ocupa el lugar 103 para el estremo de negocio y a escala de América Latina y el Caribe, se ubica en 54 sobre 190, convirtiendo al país atractivo para los inversionistas que ayuden con el crecimiento de diferentes sectores, especialmente la industria del calzado.

Centrándose en la manufactura del calzado, cabe resaltar que se ha visto beneficiada por los diversos acuerdos comerciales firmados por el Perú, entre ellos la alianza del Pacífico y la APEC. Sin mencionar la beneficiosa posición geopolítica que da lugar a una ruta directa con Asia y Europa; además de los intercambios comerciales con las naciones europeas, porque por medio del Río Amazonas recorre todo el territorio nacional y descarga sus aguas en el océano atlántico.

En la propuesta de plan de negocio del presente trabajo se deben evaluar las amenazas como los muy bajos costos y baja calidad de otros mercados cuya mano de obra es económica, como China, Vietnam, Tailandia y Camboya. Otro factor es el desabastecimiento del cuero de calidad en las principales provincias productoras de calzado con este material, muchas veces son exportadas a China e Indonesia; ocasionando también la subida de los costos por la menor oferta de materia prima. En resumen, así como las otras industrias (por ejemplo la textil), la del calzado ha sido perjudicada por la excesiva producción del mercado asiático, cuya mercancía es de poca calidad, no poseen un elevado valor agregado y si a esto se le suma el factor *dumping*, causa un impacto directo a la producción nacional.

En la tabla 2 se indica la variación porcentual de la producción manufacturera por sector a junio 2018, específicamente las prendas de vestir a pesar de tener un valor negativo en junio, la variación enero-junio ha sido positiva (5,1%) lo cual favorece las inversiones en este rubro.

Tabla 2.

Perú: Producción manufacturera por división a junio 2018 (Valor porcentual).

Ramas	Jun	Ene – Jun
Productos alimenticios*	4,5	16,4
- Productos alimenticios sin Procesamiento y Conservación de pescado	6,7	9,0
- Procesamiento y Conservación de Pescado	- 0,1	32,9
Bebidas	- 6,2	- 2,5
Productos textiles	- 9,2	- 1,8
Prendas de vestir	- 8,1	5,1
Papel y productos de papel	4,2	11,0
Productos de la refinación de petróleo	-17,3	- 8,4
Sustancias y productos químicos	- 1,2	1,5
Caucho y plástico	1,6	0,5
Minerales no metálicos	- 1,0	2,2
Productos derivados de metal	10,9	3,4
Equipo eléctrico	66,6	40,9
Maquinaria y equipo n,c,p,	- 11,4	- 2,4
Fabricación de muebles	0,6	7,0
Otras industrias	21,9	13,4

Fuente: PRODUCE (Elaborado por Sociedad Nacional de Industrias. Gerencia de Estudios Económicos).

Lo mostrado en la tabla 2 encuentra su razón de acuerdo a lo citado por el Ministerio de la Producción (2017), cuando señala que el ejercicio de la industria fue perjudicado por los mínimos encargos, bien en el mercado particular como en el del exterior. Dicho escenario creó que en junio 2017 tal industria se conservase en terreno perjudicial, mostrando una disminución

de 5,0%, como resultado de la inferior fabricación en la línea de pantalones y en inferior medida, en la confección de abrigos, pijamas y biviéris. Sin embargo, es importante considerar lo estudiado por el INEI (2018) citado por el Diario Gestión (2018) al plantear que el 60% de limeños, compradores habituales, ha desarrollado su consumo per cápita en vestido y calzado. Aunado a ello, la Cámara de Comercio de Lima reseña que el delirio del mundial simbolizará un aumento de hasta el 30% en el gasto de mercancías deportivas.

2.1.2. Factores socioeconómicos

Es bien sabido que los conflictos sociales afectan a un país en todos los niveles, en el caso del Perú, al 2013 éste concentraba sus conflictos sociales en la minería (72%), mientras que la industria manufacturera presenta menos del 1% de éstos, lo cual quiere decir que este tipo de negocios no genera ningún riesgo de orden social (figura 6).

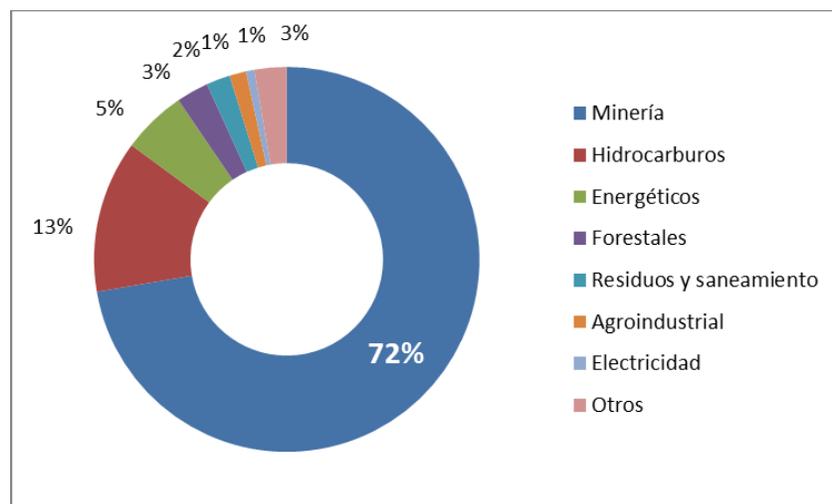


Figura 6. Causas de los conflictos sociales en el Perú.

Fuente: Diario La República sábado 23 de noviembre del 2013.

Con respecto a la población del departamento de Lima es mostrada en la tabla 3, se observa un incremento de 100,000 personas en promedio los últimos tres años, situándose en el 2017 en 5,207,373 habitantes.

Tabla 3.

Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2015-2017.

DEPARTAMENTO	2015			2016			2017		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
PERÚ	31,151,643	15,605,814	15,545,829	31,488,625	15,772,385	15,716,240	31,826,018	15,939,059	15,886,959
AMAZONAS	422,629	222,536	200,093	423,898	223,215	200,683	424,952	223,779	201,173
ÁNCASH	1,148,634	582,978	565,656	1,154,639	586,623	568,016	1,160,490	590,184	570,306
APURÍMAC	458,830	234,224	224,606	460,868	235,390	225,478	462,791	236,495	226,296
AREQUIPA	1,287,205	638,480	648,725	1,301,298	645,128	656,170	1,315,528	651,841	663,687
AYACUCHO	688,657	351,747	336,910	696,152	355,966	340,186	703,629	360,171	343,458
CAJAMARCA	1,529,755	770,434	759,321	1,533,783	772,636	761,147	1,537,172	774,515	762,657
CALLAO	1,010,315	502,923	507,392	1,024,439	509,525	514,914	1,038,706	516,194	522,512
CUSCO	1,316,729	667,502	649,227	1,324,371	671,215	653,156	1,331,758	674,793	656,965
HUANCAVELICA	494,963	248,341	246,622	498,556	250,366	248,190	502,084	252,357	249,727
HUÁNUCO	860,537	437,223	423,314	866,631	440,379	426,252	872,523	443,431	429,092
ICA	787,170	395,398	391,772	794,919	399,454	395,465	802,610	403,476	399,134
JUNÍN	1,350,783	682,129	668,654	1,360,506	687,070	673,436	1,370,274	692,031	678,243
LA LIBERTAD	1,859,640	927,260	932,380	1,882,405	938,754	943,651	1,905,301	950,309	954,992
LAMBAYEQUE	1,260,650	612,304	648,346	1,270,794	616,960	653,834	1,280,788	621,543	659,245
LIMA	9,838,251	4,791,877	5,046,374	9,989,369	4,863,113	5,126,256	10,143,003	4,935,630	5,207,373
LORETO	1,039,372	542,646	496,726	1,049,364	547,866	501,498	1,058,946	552,865	506,081
MADRE DE DIOS	137,316	78,863	58,453	140,508	80,690	59,818	143,687	82,506	61,181
MOQUEGUA	180,477	96,276	84,201	182,333	97,234	85,099	184,187	98,186	86,001
PASCO	304,158	161,372	142,786	306,322	162,793	143,529	308,465	164,200	144,265
PIURA	1,844,129	925,765	918,364	1,858,617	932,992	925,625	1,873,024	940,176	932,848
PUNO	1,415,608	709,705	705,903	1,429,098	716,664	712,434	1,442,930	723,792	719,138
SAN MARTÍN	840,790	457,187	383,603	851,883	463,131	388,752	862,822	468,981	393,841
TACNA	341,838	176,941	164,897	346,013	179,025	166,988	350,105	181,064	169,041
TUMBES	237,685	128,833	108,852	240,590	130,366	110,224	243,362	131,821	111,541
UCAYALI	495,522	262,870	232,652	501,269	265,830	235,439	506,881	268,719	238,162

Más allá de la novedad o la belleza, calzado desarrolla la importante tarea de protección hacia nuestros pies para poder caminar sin lastimarnos, de forma cómoda y segura sin perjudicar

el organismo. Sin embargo, frecuentemente se elige calzado porque solamente es atractivo económica y visualmente sin considerar si son cómodos y no hacen daño a la salud. Entre las señales más comunes de una elección incorrecta del calzado están:

- Aparición de callosidades y/o endurecimientos que se crean por las fricciones que se originan al momento de usar calzado inadecuados, o qué componentes no son los deseables para conservar la salud del área.
- Los molestos e incómodos juanetes se crean asimismo por la errada elección de malos zapatos. Sin embargo, en ciertas ocasiones puede existir propensión ósea, por lo general surgen por utilizar calzados muy angostos en la punta, haciendo que los dedos permanezcan comprimidos, provocando la salida del hueso. Ello con el tiempo puede complicar la salud del pie, también de perturbar demás coyunturas.
- Ejercitarse con calzado inadecuado y preferir un tipo de zapato que no tenga una planta anatómica en la que el pie consiga descansar plácidamente, acrecienta la predisposición de sufrir de espolones calcáneos, una dolencia muy habitual tanto en deportistas como en individuos que caminan con asiduidad utilizando zapatos impropios. Los espolones causan mucho sufrimiento y fatigas, solicitando en asuntos más peligrosos de intervenciones quirúrgicas para calmarlos.
- Las dificultades en las coyunturas, como la dolencia de talón, tobillo, rodilla y cadera, así como distintas circunstancias podológicas como los dedos en martillo, estos igualmente se producen por el empleo perenne de zapatos inadecuados e incómodos (Alviflex, 2015).

2.1.3. Factores políticos y legales

No es un secreto que las condiciones políticas de un país son determinantes al momento de hacer inversiones tanto nacionales como de extranjeros. La situación donde se halle el país consentirá en la misma medida la inversión con capital extranjero. De allí que, El Comercio (2014, 6 de marzo), señaló que “el Bank of America Merrill Lynch mantiene que el afán de los inversionistas extranjeros se conserva subyacente, principalmente de mercados procedentes de EE.UU. y Europa”.

2.1.4. Factores tecnológicos

Hoy en día, los avances tecnológicos han generado una tendencia muy marcada en la comercialización de productos y bienes de servicios, sobre todo las redes sociales, razón por la cual es estrictamente necesario usar las nuevas tecnologías y redes sociales para llegar al mercado objetivo, lo cual no quiere decir que se debe obviar las maneras tradicionales.

Gracias a la globalización, en la actualidad todos están interconectados y la información se maneja de forma masiva, esta conexión les permite a las empresas estar al tanto de las últimas actualizaciones tecnológicas que favorecen los procesos creativos, productivos y operativos, garantizando un mayor volumen de producción con acabados de primera en un menor tiempo, dentro de estos avances se encuentran la tecnología en el diseño de prendas de vestir.

Por otra parte, en el Perú debido a la baja calidad del sector educativo (puesto 133), existen limitaciones en la tecnología de la información situando al país en el puesto 90 de 143 en el mundo, según el Centro de Desarrollo Industrial (2016), dejando al país detrás de aquellos con una economía de escala, igualmente la carencia del soporte de las oficinas legislativas, de igual

forma son piezas que perturban el desarrollo de las tecnologías de información, entre diversos elementos.

2.1.5. Factores ambientales

La industria del calzado implica un proceso que genera residuos contaminantes como por ejemplo elevados contenidos de materia orgánica y efluentes con sulfuro, cloruro y cromo trivalente cuyas condensaciones superan los grados de tóxicos admisibles, de tal manera que llegan a afectar la salud de los individuos y la estabilidad del medio ambiente dañando la calidad del aire, agua y el suelo. Los materiales tóxicos generados por la fabricación de calzado deben ser controlados y considerados en cualquier plan de negocios. Según Espirilla (2010), los materiales complementarios empleados, combustibles usados, los recipientes y empaquetado del proceso, la cuantía de desechos, emisiones, sonidos, entre otras que crea una industria se supeditan a la tecnología del proceso productivo, característica de las materias primas o productos intermedios, características físicas y químicas de los materiales complementarios empleados, combustibles usados y los recipientes y empaquetados del proceso.

El problema ambiental de la manufactura de zapato se resume en los asuntos de reproducción de desechos sólidos en las subsiguientes unidades: cortadura, aparado y terminado; la generación de emisiones atmosféricas y reproducción de ruido, elaboración de polvo y elementos peligrosos.

2.2. Sondeo de mercado

Para el sondeo de mercado se realizó una encuesta a 100 personas entre damas y caballeros, de diferentes distritos de la ciudad de Lima, con edades que oscilan entre 20 y 55

años, de manera de conocer sus preferencias y considerarlas en el plan de negocios, cuyos resultados se adjuntan en el Anexo 1. De la encuesta se pudo obtener información importante:

- El 53% de los encuestados fueron damas y 47% caballeros.
- El 41% adquiere un par de zapatos por año, 27% dos pares por año, el 18% tres pares por año y 14% más de tres pares por año.
- En cuanto al tipo de zapato que compran con mayor frecuencia están las botas y/o botines con 18%, los zapatos cerrados con 54%, las bailarinas con 13% y la sandalias con 15%.
- Al preguntarle si se sentían lo suficientemente cómodo con el calzado que usaba, el 61% indicó que no, mientras que el 39% sí se sentía a gusto.
- En relación a los aspectos que más valoran de un calzado está el diseño con 50%, la ergonomía con el 40% y, por último, la calidad con 10%.
- Respecto a la ergonomía que ofrece el calzado del mercado, el 61% indicó que no eran ergonómicos, mientras que el 39% opinó lo contrario.
- Importante destacar que el 52% de los encuestados afirmó presentar molestias físicas a causa del calzado.
- Entre las molestias más comunes debido al calzado, el 45% afirmó que presentan durezas y/o ampollas en algunas zonas del pie, el 26% dolor en las articulaciones, el 16% protuberancias en la base del dedo gordo del pie y el 13% dolor en la columna.
- En cuanto al precio, el 37% está dispuesto a pagar menos de S/100.00 por un par de zapatos ergonómicos y de calidad, el 39% entre S/200.00 y s/300.00 y el 24% más de S/300.00.

2.3. Análisis de la industria

Es apropiado analizar el escenario competitivo, para ello se empleará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, para maximizar los recursos disponibles y así implementar el plan de negocios, así como también establecer las condiciones para que las estrategias a ejecutar permitan superar a la competencia y demás productos sustitutos del mercado.

2.3.1. Fuerzas de Porter

2.3.1.1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores es bastante elevada porque las empresas siempre están en búsqueda de disminuir sus gastos, precios, lanzamiento de nuevos productos al mercado, logrando así captar nuevos clientes. Sin embargo, muchos de los competidores no ofrecen un producto de alta calidad, ergonómico y cómodo al usuario, lo cual representa una ventaja competitiva pero el inconveniente sería el precio.

2.3.1.2. Competidores potenciales

Aunque son pocos los competidores que fabrican el tipo de zapato que se proyecta en el actual plan de negocios, al ver que este mercado crezca podrían incursionar en esta clasificación, razón por la cual se debe entregar un producto de excelente calidad aunado a un buen plan de marketing que le consienta a la compañía posicionarse en el mercado y ser reconocida, antes de que lo hagan los competidores rompiendo las barreras de entrada.

La mayoría de los fabricantes pequeños son artesanales, no disponen de una infraestructura amplia para su producción, muchos de ellos ya han laborado en esta industria previamente que ha sido arrojada por la producción asiática que llevó a la quiebra a muchas empresas. Entre los competidores están Calzado Alayo (fabricante de zapatos a medida,

especialistas en calzados de cuero para pies con severos problemas de juanetes, callos, diabéticos y piernas desiguales), Calti Perú (especializada en la Fabricación de Calzado y Zapatillas para Damas Caballeros y Niños) y Jaguar (fabricante de calzado ergonómico para caballeros).

2.3.1.3. Productos sustitutos

El principal producto sustituto del calzado ergonómico propuesto es el calzado informal o deportivo mejor conocido como zapatillas, este tipo de zapatos se ha impuesto de la misma manera que lo ha hecho el jean, por su comodidad y relativa durabilidad, adaptado para personas que pasan mucho tiempo de pie o caminando, ofrece mucho más comodidad que un zapato de vestir o de tacos. Por ese motivo, muchas compañías de bienes de consumo, específicamente, la de prendas de vestir a incursionado por este tipo de modelos, compañías como Ralph Lauren, Lacoste, Zara y demás tiendas por departamentos

Asimismo, actualmente, se ha notado una propensión de desarrollo en el uso de materiales sintéticos, muy común del calzado proveniente de la industria asiática, sin embargo, no ofrecen ergonomía y comodidad. A pesar de esto, el calzado sintético ha abarcado el 50% del mercado, por lo que esto también representa una amenaza sustituta.

2.3.1.4. Clientes

Por ser nuevos en el mercado el poder negociador de los clientes es alto, pues no conocen el producto, su calidad y aún no hay plena confianza en la empresa. Una vez el cliente hay usado y apreciado la calidad del zapato, así como sus demás atributos como prevenir problemas de salud ya mencionados anteriormente, su poder negociador bajará, muy a pesar de las amenazas de los productos sustitutos, pues su ergonomía y calidad no se comparan. Lo importante es convencer al cliente de probar el producto.

2.3.1.5. Proveedores

La fuerza de negociación de los vendedores es mínimo porque en Lima se dispone de una gran variedad de proveedores de materia prima e insumos para la elaboración de calzado, ya sea de cuero y materiales como punteras, suelas, pegamentos entre otros.

2.3.2. Análisis FODA

2.3.2.1. Fortalezas

- Diseños diversos, de alta calidad y últimas tendencias de la moda local y mundial.
- Mano de obra calificada.
- Producciones estandarizadas de zapatos ergonómicos con el fin facilitar la adaptabilidad del pie.
- Servicio de Post venta del producto.
- Materia prima de calidad reconocida internacionalmente.

2.3.2.2. Oportunidades

- Aumento de la insatisfacción de los usuarios por el calzado no ergonómico y sintético que ofrece el mercado.
- Los clientes buscan un producto que les brinde confort, calidad, adaptabilidad y a buen precio al calzado que están dispuesto adquirir.
- Nuevas tecnologías para la fabricación de calzado en el país.
- Tendencia por un estilo de vida saludable.
- Incremento del PBI per cápita y el PBI del sector manufactura en los últimos años.

2.3.2.3. Debilidades

- No se tiene posicionamiento en el mercado.

- Resistencia al cambio por el personal obrero a las nuevas tecnologías.
- Falta de tecnología avanzada en el mercado nacional de calzado, por lo que se tienen que importar algunos materiales y equipos.
- Inexperiencia en el nuevo mercado.
- Informalidad de la industria.

2.3.2.4. Amenazas

- Bajos precios de productos ofrecidos por la competencia.
- Aumento de la competencia.
- Mercado muy competitivo y cambiante.
- Ingreso de calzado ergonómico de empresas extranjeras a menor costo de producción.
- Publicidad comercial agresiva por parte de los competidores presentes en el mercado.

2.4. Estimación de la demanda

El calzado a ofrecer está dirigido a damas y caballeros adultos, por lo que se tomó la estimación de población del INEI según su último censo para habitantes mayores a 15 años. En la tabla 4 se indica que según la fuente mencionada la población de Lima alcanzó los 9,485,405 habitantes para el 2017.

Tabla 4.

Población total, censal y omitida, por departamentos según censos realizados 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007 y 2017.

Departamento	Población Censada						
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/	2017
Total	6 207 967	9 906 746	13 538 208	17 005 210	22 048 356	27 412 157	29 381 884
Amazonas	65 137	118 439	194 472	254 560	336 665	375 993	379 384

Áncash 1/	428 467	586 214	732 092	826 399	955 023	1 063 459	1 083 519
Apurímac	258 094	288 223	308 613	323 346	381 997	404 190	405 759
Arequipa	263 077	388 881	529 566	706 580	916 806	1 152 303	1 382 730
Ayacucho	358 991	410 772	457 441	503 392	492 507	612 489	616 176
Cajamarca 1/	482 431	731 256	902 912	1 026 444	1 259 808	1 387 809	1 341 012
Prov. Const. del Callao 2/	82 287	213 540	321 231	443 413	639 729	876 877	994 494
Cusco	486 592	611 972	715 237	832 504	1 028 763	1 171 403	1 205 527
Huancavelica	244 595	302 817	331 629	346 797	385 162	454 797	347 639
Huánuco 1/	229 268	323 246	409 514	477 877	654 489	762 223	721 047
Ica	140 898	255 930	357 247	433 897	565 686	711 932	850 765
Junín 1/	338 502	521 210	696 641	852 238	1 035 841	1 225 474	1 246 038
La Libertad 1/	395 233	597 925	799 977	982 074	1 270 261	1 617 050	1 778 080
Lambayeque	192 890	342 446	514 602	674 442	920 795	1 112 868	1 197 260
Lima	828 298	2 031 051	3 472 564	4 745 877	6 386 308	8 445 211	9 485 405
Loreto 1/	152 457	272 933	375 007	482 829	687 282	891 732	883 510
Madre de Dios	4 950	14 890	21 304	33 007	67 008	109 555	141 070
Moquegua	34 152	51 614	74 470	101 610	128 747	161 533	174 863
Pasco 1/	91 617	140 426	175 657	211 918	226 295	280 449	254 065
Piura	408 605	668 941	854 972	1 125 865	1 388 264	1 676 315	1 856 809
Puno	548 371	686 260	776 173	890 258	1 079 849	1 268 441	1 172 697
San Martín	94 843	161 763	224 427	319 751	552 387	728 808	813 381
Tacna	36 349	66 024	95 444	143 085	218 353	288 781	329 332
Tumbes	25 709	55 812	76 515	103 839	155 521	200 306	224 863
Ucayali 1/	16 154	64 161	120 501	163 208	314 810	432 159	496 459
Provincia de Lima 3/	562 885	1 632 370	2 981 292	4 164 597	5 706 127	7 605 742	8 574 974
Región Lima 4/	265 413	398 681	491 272	581 280	680 181	839 469	910 431

1/ Reconstituidos de acuerdo a la División Político Administrativa de 2007, considerando los cambios ocurridos en cada uno de los departamentos en los periodos correspondientes.

2/ Por mandato Constitucional del 22 de abril de 1857, se reconoce como Provincia Constitucional del Callao a la Provincia Litoral del Callao.

3/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

4/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007 y 2017.

Por otra parte, se apunta al nivel socioeconómico (NSE) B y C, como ya se mencionó en el capítulo anterior, en la tabla 5 se señala la colocación de la población por NSE, por lo que se considerarán la misma proporción del NSE B (21.7%) y NSE C (42.4%), totalizando el 64.1% de la población de Lima.

Tabla 5. Lima Metropolitana: Personas por zonas geográficas APEIM según nivel socioeconómico, 2017.

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)					
	Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,213.4	11.9	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,328.7	13.0	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
3	San Juan de Lurigancho.	1,121.3	11.0	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	710.0	7.0	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,408.0	13.8	2.1	12.3	42.7	34.0	8.9
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	404.2	4.0	13.7	58.0	22.1	5.4	0.8
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	795.0	7.8	35.9	43.3	14.9	4.5	1.4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	877.7	8.6	3.9	26.6	44.6	20.5	4.4
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,157.0	11.3	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,038.7	10.2	1.2	19.7	44.2	23.8	11.1
11	Cieneguilla y Bañeros	155.3	1.5	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,209.3	100.0	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3

Fuente: APEM – Estructura socioeconómica 2016.

Tabla 6.

Cálculo de la demanda estimada

Demanda estimada	Unid	Cantidad de personas
	(%)	
Población femenina en Lima de 15 años a más		9,485,405
NSE B y C	64.1	6,080,145
% Que estaría dispuesto a pagar por el producto (según encuesta punto 2.2)	39	2,371,256
Número de clientes a captar	4	94,850

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Nuestra misión es construir una fábrica que ofrezca calzados de calidad a precios justos, brindándoles a las empresas distribuidoras una relación de confianza respecto a nuestro producto elaborado por un equipo humano altamente calificado, además nuestra misión es apoyar a la identidad nacional con el empleo del mejor material de cuero peruano. Esto ha permitido continuar progresando en el tiempo de forma sostenida en el mercado y apuntar al desarrollo del país.

3.2. Visión

Lima Shoes, será una empresa consolidada como la primera fábrica de calzado 100% peruano, mejorando continuamente su proceso productivo para comercializar a nivel nacional e internacional. Seremos la empresa vanguardista que todas las zapaterías querrán comercializar nuestro calzado.

3.3. Objetivos estratégicos

Dentro de los objetivos estratégicos determinados por la organización para los primeros cinco años de funcionamiento se encuentran:

- Establecer un proceso de producción que permita mantener estándares de calidad.
- Conseguir clientes potenciales para la distribución nacional del calzado producido.
- Lograr una rentabilidad de las ventas igual o mayor al 5% anual desde el primer año de funcionamiento.

- Retornar la inversión durante los primeros dos años de funcionamiento.

3.4. Estrategias de negocio

3.4.1. Estrategias de Ventas

Dentro de las estrategias de ventas se encuentran:

- Asesorar a las zapaterías distribuidoras de calzado en cuanto al producto, diseño, materiales usados, para que conozcan y puedan asesorar al cliente final respecto a elegir nuestro producto sobre el de origen chino.
- Contar con una página web, la cual mantendrá un catálogo actualizado de los modelos ofertados, un contacto directo con el departamento de ventas que permita realizar pedidos al mayor.
- Ofrecer productos con precios competitivos con el mercado.
- Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos mayores a los 30 pares de calzado.

3.4.2. Estrategias de diferenciación

Dentro de las estrategias de diferenciación se encuentran:

- Calzado elaborado con materiales nacionales, creando así una identidad con el producto peruano.
- Los clientes podrán adquirir un producto de calidad a un precio justo.
- El personal calificado tomará detalle en acabados bajo estrictos estándares de calidad.
- El servicio de asesoría de ventas será con personal dedicado a satisfacer las necesidades para aquellos distribuidores mayoristas.

3.5. Fuentes de ventaja competitivas

Dentro de las fuentes de ventajas competitivas con las que contará la empresa se encuentran:

- Personal de operaciones, ventas y administración altamente capacitado en calzado.
- Tecnología vanguardista para maquinarias que permitan la confección del calzado.
- Ambiente agradable para el área de producción dedicada a grandes cantidades del producto en poco tiempo.
- Calidad de los materiales utilizados.

3.7 Alianzas estratégicas

Se tiene previsto realizar alianzas estratégicas con varias zapaterías que consideren importante incluir un producto peruano de calidad a precios accesibles.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos del marketing

- Conocer nuestro mercado y segmentarlo en aquellas zapaterías con un alto grado de aceptación y aprecio a la calidad del producto peruano.
- Incidir en el mercado de calzado con una imagen efectiva que permita reconocer la calidad del material utilizado y la comodidad que brindará al cliente final.
- Crear campañas de ventas comerciales que aumenten las ventas anuales.
- Lograr una fidelización con las distribuidoras de calzado.
- Lograr posicionar a la empresa en redes sociales para futuras alianzas estratégicas con zapaterías nacionales e internacionales.
- Desarrollar un sentido de pertenencia y de orgullo nacional fomentando el uso de productos con calidad de exportación.
- Conseguir una tendencia en el mercado del calzado.
- Crear una red de nuevos clientes fieles al producto, mediante el uso de herramientas sociales como Instagram, Facebook.

4.2. Descripción del producto o servicio

El calzado es considerado un producto de primera necesidad, bien sea para vestir o por medidas de seguridad, permite que el usuario esté cómodo en su jornada diaria, brindándole confort, descanso y buena postura. Es un producto muy versátil que se adapta a cualquier gusto de moda y necesidad. El calzado al ser tan popular de su adquisición crea un mercado competitivo que ameritan diferenciaciones específicas para crear una relación de confianza y fidelidad con el distribuidor y cliente final. En consecuencia de esto, se adquieren materiales de

producción peruana, entre ellos el cuero, y así lograr diseñar calzados de buena calidad a precios accesibles. La ergonomía del calzado es también un factor importante, por ello se diseñarán de forma que presten confort y estilismo que se adapten a las estaciones del país. Se distribuirán en dos conjuntos de zapatos: botas y botines; zapatos cerrados, sandalias y bailarinas, para damas y caballeros.

4.2.1. Botas y botines

- Confeccionados de cuero peruano bovino y ovino, para que se adapten a las temperaturas y permitan en estaciones cálidas el correcto respiro del pie y así evitar la proliferación de hongos y bacterias.
- Se realizarán diseños a la moda botines con pasadores y tacón de cuña para confort y buena postura del cliente.
- Colores: negros, marrones y nudes.

En las figuras 7 y 8 se muestran ejemplos de este tipo de calzado.



Figura 7. Botines de cuero con tacón de cuña y pasadores. Damas (ejemplo).



Figura 8. Botines de cuero sin tacón con pasadores. Caballeros. (Ejemplo)

4.2.2. Zapatos cerrados, sandalias y bailarinas

- Son zapatos de un diseño más simple y en el caso de las sandalias se usarán pedrerías, cuyas características son:
 - Zapatos cerrados caballeros: elaborados de cuero curado o sin curar, tipo mocasines deportivos y casuales. Con suela de goma o caucho.
 - Sandalias Damas y Caballeros: elaboradas de cuero con aplicaciones de adorno en pedrería y plástico.
 - Bailarinas Damas: elaboradas de cuero de colores, diseño cerrado sin tacón.
- Los diseños serán clásicos.
- Colores: negros, marrones, cremas, rosados, verdes, azules.

En la figura 9 se muestra ejemplos de este tipo calzados.



Figura 9. Zapatos cerrados y bailarinas de cuero (ejemplo).

Entre las principales especificaciones técnicas para la fabricación de calzados está el diseño y corte de patrones que permitan la elaboración en serie de corte de cueros y montaje de las piezas, para estos primeros pasos se necesitarán maquinarias de troquelado y corte especiales para no dañar el material, una vez cortadas se procede al armado, que no es más que coser y unir las piezas hasta formar empeine y forro, seguido de esto se coloca sobre la horma del zapato para lijarse y clavar la suela o tacón. Una vez elaborado el calzado este debe ser rematado y evaluado sus detalles para así alcanzar un estándar de calidad. En la figura 10 se muestra parte del proceso de fabricación.



Figura 10. Cocido de empeine y forro a la plantilla (ejemplo).

4.3. Estrategia de precio

La estrategia de precio es determinada estudiando la segmentación del mercado, el cual fue establecido para los estratos sociales B y C, un producto de calidad pero a la vez con un precio accesible, otro de los factores determinantes del precio es la competencia, podemos observar calzado de material sintético de muy bajo costo como también un calzado de piel con un costo muy alto, además se estudió el costo de fabricación utilizando material nacional. Por tanto, el mercado objetivo posee un poder adquisitivo que consiente brindar una mercancía a dicho costo, aunado al costo de fabricación se determinó un rango de precio de zapatos cerrados, bailarinas y sandalias S/. 225.00 y botas, botines S/ 303.00.

Los competidores actuales son las empresas importadoras muchas de calzado chino los cuales muchas veces son comercializados por vendedores ambulantes, estos pueden presentar valores de S/. 100.00 hasta S/. 170.00, obviamente con una calidad mucho menor que el ofertado; en cuanto a los fabricantes nacionales se agruparon en este mismo grupo aquellos que siguen el patrón de usar materiales sintéticos y de baja calidad, en contra parte de estos últimos y como referencia se encuentran fabricantes peruanos que ya exportan a escala mundial, como es el ejemplo de Bruno Ferrini cuyo precio oscila por encima de los S/. 740.00; tomando en cuenta lo anterior se considerará como competidor estratégico aquellos fabricantes que utilicen materiales nacionales y mantengan un precio accesible, tal es el caso de la empresa Zicca la cual sus precios oscilan entre S/. 250.00 y S/.420.00 los pares de botas y botines de cuero.

De acuerdo a lo anterior, la estrategia establecida permitirá formar parte de aquellos fabricantes peruanos en crecimiento que elaboran calzado de buena calidad a un precio accesible.

El precio se vincula de acuerdo con la calidad de la mercancía. Es indispensable valorar que al establecerse, es dificultoso aumentarlo sin perder usuarios. Al establecerlo se consideró la estrategia de percepción del valor del cliente, lo cual permitió saber la cantidad que cancela el comprador y cuánto quiere o desea cancelar se promedia así como el coste de los elementos usados en su fabricación (tabla 7).

Tabla 7.

Precio de Ventas

		BOTINES			ZAPATOS	
	Unidad de Manejo	Precio	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Cuero	Pies	8.00	6	48	3	24.00
Hilo	Conos	1	2	2	2	2.00
Suela	Par	4	1	4	1	4.00
Tela / forro	Metros	3	12	36	12	36.00
Plantilla	Par	2.5	1	2.5	1	2.50
				Total		68.50
Margen de Comercialización						123.30
Precio de Venta						172.62

4.4. Estrategia de plaza

Se utilizará el canal distribuidor (del fabricante a las zapaterías aliadas) que permitirá comercializar en diferentes lugares importantes de la capital de lima y zonas aledañas.

4.5. Estrategia de promoción

Las estrategias estarán orientadas a establecer cercanía con los distribuidores que dirigen la venta de calzado en tiendas físicas y tiendas virtuales, para ellos se propondrá una promoción de descuento por compras al mayor, a partir de los 30 pares.

- Descuento del 20 % en uno de los productos que no comercializan.

- Tarjeta de fidelización, donde se premiará la segunda compra de productos al mayor.
- Bonos de regalo, con códigos de descuento para los consumidores finales que visiten las tiendas.
- Actividades de venta de campo, lo que permitirá dar a conocer a los potenciales clientes los productos ofrecidos por la empresa.
- Contratación de una empresa de publicidad para la creación de publicidad en medios digitales y medios impresos.

4.6. Estrategia de servicio de venta y post venta

Después de cerrar un pedido de pares de zapatos se determinará como propósito inmediato certificar la total complacencia del distribuidor y una probable segunda compra. Eso involucra realizar una búsqueda de cómo se comercializa el producto en su tienda física. Para ello se da el paso al proceso de Post Venta para que pueda comunicar sus quejas o valorización del cliente final.

Las Estrategias CRM se originan por las acciones de Post Venta, a cargo del Community Manager por medio de los instrumentos digitales, las mismas contienen:

- Conducción de descuentos vía teléfono y redes sociales.
- Solicitar opiniones de los distribuidores y sus clientes sobre el producto.
- Difusión de los beneficios del producto.
- Asesorías personalizadas, permitirá realizar una cadena de distribución para aquellas zapaterías que tienen varios establecimientos.

- Condiciones de pago al contado, con efectivo, mediante utilización de tarjetas de débito o crédito o transferencias bancarias. Igualmente se ofrecerá el modo de facturas a 30 días de crédito.

4.7. Estrategia de posicionamiento

Para posicionar el nombre de la compañía en la mente del cliente se ha diseñado el logo y eslogan que permitan identificar a la empresa de las demás opciones del mercado, ambos elementos serán utilizados en el material publicitario, así como en las etiquetas, los medios digitales y demás alternativas publicitarias. El logotipo se muestra en la figura 11, el nombre de la empresa será *Lima Shoes* y el eslogan será “*Lo mejor para tus pies*”.

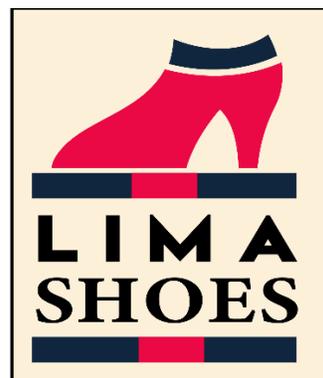


Figura 11. Logotipo de la empresa.

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Actividades previas al inicio de operaciones

5.1.1. Proceso de producción del producto

El proceso productivo del calzado prácticamente no ha variado desde sus inicios, sus fundamentos siguen siendo los mismos, lo que sí ha cambiado y mejorado es la tecnología desarrollada para la optimización de procesos, de tiempos y ahorro de personal, con el objetivo de una producción a mayor escala y mejoramiento de la calidad.

El proceso productivo del tipo de calzado a fabricar será el mismo que el del calzado tradicional; variando el diseño, los materiales a utilizar guardando su calidad y durabilidad, con la finalidad de adaptar el producto final, a la necesidad del mercado efectivo. Se tendrán en cuenta las siguientes características para la fabricación:

- Calzado con una profundidad de 1/4 a 1/2 pulgada en todo el calzado.
- Forros de piel acolchados, sin costuras internas.
- Hecho de material suave no sintético.
- Suelas anti resbalantes.

El flujograma del proceso productivo de calzado se muestra en la figura 12, luego se explican cada uno de los procesos

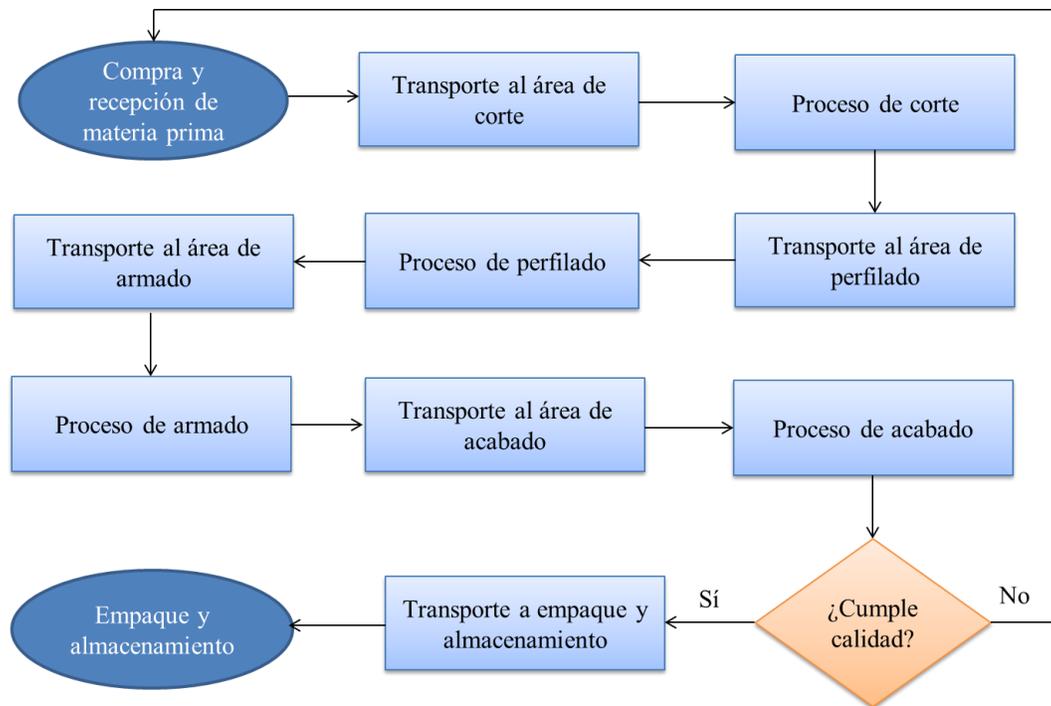


Figura 12. Flujograma del proceso productivo.

1. Se recibe la materia prima y se realiza un control de calidad para confirmar que sea la más apropiada para la producción. Posteriormente se ingresa a una base de datos para ser distribuida y almacenada.
2. Se corta el cuero seleccionado de acuerdo al patrón. Se realizará un corte manual para lo cual se utilizará la herramienta chaveta, teniendo en cuenta la optimización del material.
3. Se realiza el perfilado en dos etapas: desbaste y aparado. La primera consiste en adelgazar los moldes de cuero según el diseño para lo cual se utiliza la máquina desbastadora. La segunda etapa consiste en coser las piezas cortadas.
4. Se realiza el armado con el propósito de unir ensamblar las piezas ya unidas en las hormas para darle forma al calzado, también se pega la planta al corte del calzado.

5. Una vez armado el calzado se terminan los detalles mediante el proceso de acabado, ya se limpiándolo, pintando lo necesario, sombreando la parte externa, de manera que su diseño sea atractivo, diferenciándolo del resto de los productos del mercado.
6. Luego se procede a realizar el control de calidad, aunque en el diagrama está reflejando antes del empaque y almacenamiento, es un paso que se cumple en cada proceso, sin obviar el almacén cuando se recibe la materia prima e insumos.
7. Una vez seguros de que el producto ha cumplido con los requerimientos se procede a almacenarlo en las cajas donde saldrá a la venta, para luego ser dispuesto por modelos, colores y tallas en el almacén, listos para ser distribuidos.

Es importante establecer los tiempos productivos del flujograma mostrado en la figura 12, por lo que en la tabla 8 se estandarizan los mismos y así establecer un plan de producción y cumplir con el mismo.

Tabla 8. Tiempos del proceso productivo.

Proceso	Tiempo (minutos)
Corte	12
Perfilado	30
Armado	20
Acabado	10

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Determinación de la ubicación de la empresa

La empresa tendrá la figura de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), estará ubicada en La Victoria, Lima, en un local alquilado de 120 MT² con áreas dispuestas para la producción y el almacenamiento de la misma (figura 13).

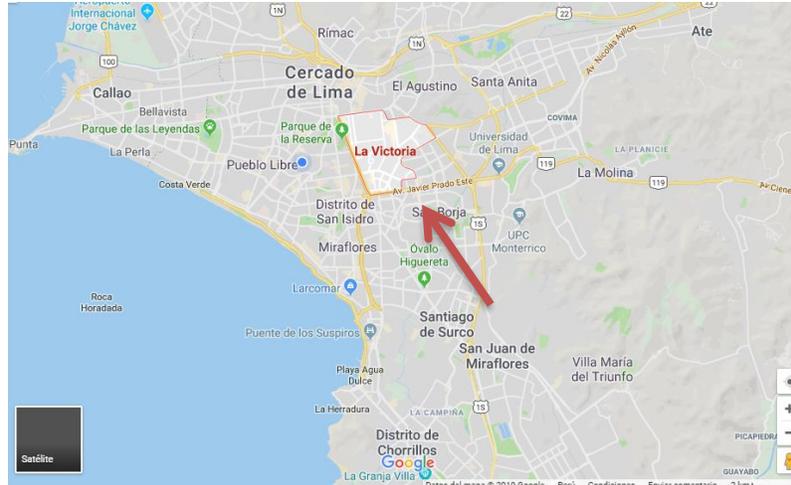


Figura 13. Ubicación de la empresa.

Fuente: Google Maps.

5.1.3. Diseño y distribución de las instalaciones

En la figura 14 se señala la ordenación de las instalaciones en función de los procesos, en el que se ven siete áreas fundamentales: almacén de materia prima e insumos, áreas de corte, de perfilado, de armado, de acabado, de empaque y almacenamiento del producto terminado y, por último, administración y gerencia. Las flechas con líneas discontinuas representan el transporte entre un área y otra.

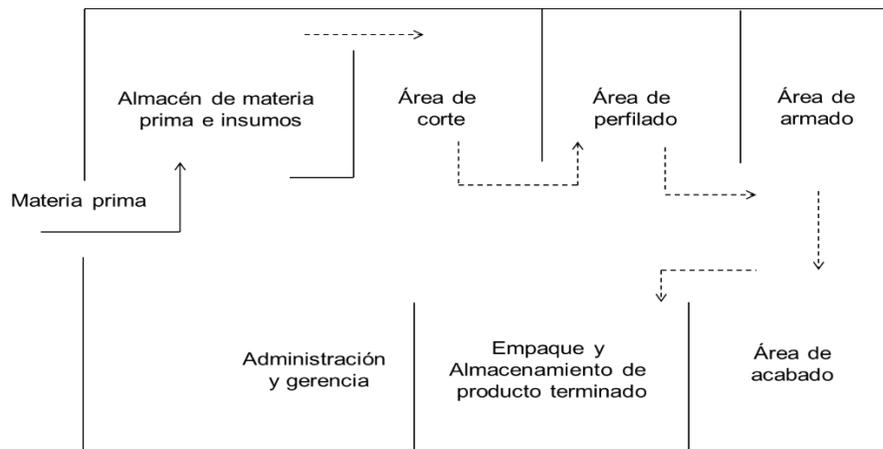


Figura 14. Diagrama de instalaciones.

5.1.5. Fases previas a las operaciones

Las actividades previas al inicio de las operaciones contemplan los procedimientos de constitución y registro de las empresas, adecuación del local a los procesos productivos, así como la adquisición de maquinarias, equipos y materiales necesarios para el inicio.

Fase 1.- Se realizará en el primer mes, comprende la constitución y registro de la empresa, primero asegurándose de que el nombre no coincida con otra en la web de la SUNARP, la obtención del RUC.

Fase 2.- Se buscará un local de 120 MT2 aproximadamente, para que se adapte a los procesos productivos. El mismo se ubicará en el distrito de La Victoria porque está cercano a proveedores para la confección de calzado.

Fase 3.- En esta etapa se realizará la adquisición del mobiliario, maquinaria e inventario necesario como se detalla en las tablas 9, 10 y 11.

Tabla 9.

Inversión de maquinaria para la producción.

Máquina	Cantidad	Precio Unitario (Soles)	Precio Total (Soles)
Esmeril	1	150.00	150.00
Desbastadora de Cuero	1	1,650.00	1,650.00
Máquina de poste de una aguja	1	2,500.00	2,500.00
Rematadora	1	2,600.00	2,600.00
Reactivadora	1	480.00	480.00
Sorbetera	1	2,130.00	2,130.00
Compresora	1	1,620.00	1,620.00
Máquina de costura recta	1	1,230.00	1,230.00
Máquina transfer	1	1,190.00	1,190.00
		Total	13,550.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10.

Equipos de oficina y mobiliarios.

Equipo	Cantidad	Precio Unitario (Soles)	Precio Total (Soles)
Computador	4	1,200.00	4,800.00
Impresora/fax/ copiadora	1	940.00	940.00
Teléfono fijo	1	35.00	35.00
Tablet	2	350.00	700.00
Escritorio	4	200.00	800.00
Mesa de trabajo	5	250.00	1,250.00
Sillas	10	80.00	800.00
Celular	4	250.00	1,000.00
Estantes metálicos	4	190.00	760.00
		Total	11,085.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11.

Insumo para el inicio de las operaciones. (Aprox 300 pares/mes)

Materia prima	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (Soles)	Costos Total (Soles)
Piel/Cuero	Pie	1640	8.00	13,120.00
Suelas	Par	300	4.00	1,200.00
Cajas de cartón	Millar	1	1.00	1,000
Hormas	Par / tipo	10	21.00	210.00
Pegamento	Galón	20	5.00	100.00
Hilos	Rodillo	20	3.00	60.00
Elásticos	Mts	100	1.00	100.00
Etiquetas	Millar	1	55.00	55.00
Plumones	Paq.	3	40.00	120.00
Lápices	Paq.	3	24.00	72.00
Cartón	Docena	4	42.00	168.00
Cuchillas	Unidad	4	10.00	40.00
Lijas	Rueda	100	1.50	150.00
Plantillas	Par	300	2.50	750.00
Pedrería	Rodillo	6	15.00	30.00
Tela para acolchar	Mts	500	3.00	1500.00
Pasadores	Mts	100	3.00	300.00
			Total	18,975.00

Fuente: elaboración propia.

Fase 3.- Se inicia el plan de marketing, para aplicar estrategias como *emailing*, televentas y una fuerte campaña en redes sociales. En este punto se diseñará la página web de la organización y se crearán los perfiles en las redes sociales Facebook y Twitter a fin de dar a conocer la empresa. El cual no genera un gasto debido al uso de herramientas y personal ya adquirido por la empresa.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Diseño de la estructura

La estructura organizacional de la empresa estará conformada por 7 personas, las cuales son el administrador, el ejecutivo de ventas y marketing y tres operarios de confección. Para el segundo año se tienen previsto la incorporación de otro operario en la estructura. En la figura 15 se muestra la estructura organizativa propuesta para la empresa.

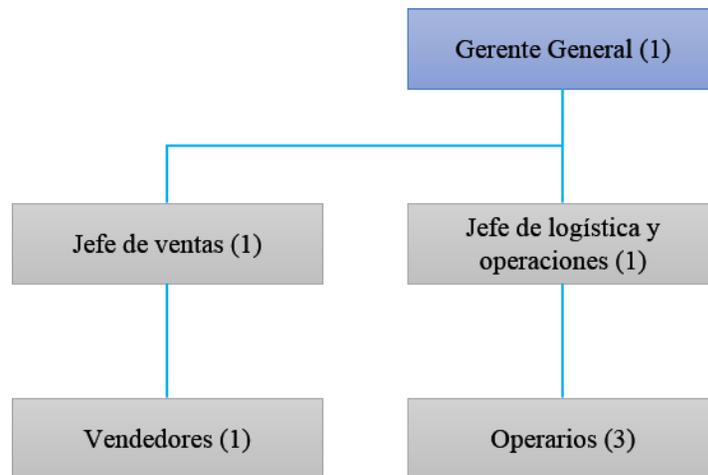


Figura 15. Organigrama propuesto.

A continuación se detallan las descripciones de cargo para cada puesto (figuras 16, 17, 18, 19 y 20) en el organigrama mostrado en la figura 15.

DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Gerente General	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior	Ingeniería Industrial
Experiencia	Mínimo 4 años en puestos similares	
Conocimientos	Formulación, ejecución y control del presupuesto y planificación estratégica.	
Habilidades	Liderazgo Capacidad de negociación Comunicación efectiva a sus subordinados Planificador con visión a futuro del negocio	
Acciones y resultados	Proyectar la misión y visión de la empresa Definición de estrategias con los demás departamentos Revisar y firmar documentos, contratos y convenios de alianza con empresas manufactureras	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Gerenciar las actividades de la empresa que permitan alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de la misma.	
Funciones	Dirigir las actividades fundamentales con cada jefe de departamento Analizar indicadores de gestión para la toma de decisiones Analizar estados financieros para tomar las medidas de mejora de costos Incentivar al jefe de ventas con metas trimestrales reales Elaborar un plan de negocio para aumentar la producción	

Figura 16. Descripción de cargo Gerente General.

DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Jefe de Ventas	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior	Administrador de empresas Comercio Marketing Digital
Experiencia	Mínimo 4 años en puestos similares	
Conocimientos	Ejecución de plan estratégico de marketing y relaciones comerciales	
Habilidades	Oratoria Saber vender el producto Herramientas para la comunicación efectiva Buena redacción y visión publicitaria	
Acciones y resultados	Definir estrategias de mercadeo que permitan el crecimiento de ventas regulares y nuevos clientes potenciales Manejo y negociación de ventas al mayor	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Dirigir estrategias de ventas y mercadeo del calzado producido	
Funciones	Establecer metas de ventas Analizar el mercado Fijar precios de acuerdo a la competencia Diseñar estrategias de marketing para incursionar en mercados potenciales	

Figura 17. Descripción de cargo Jefe de ventas.

DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Vendedores	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior / Bachiller	Marketing digital Orador
Experiencia	Mínimo 2 años en puestos similares	
Conocimientos	Alto nivel de conocimiento del mercado de calzado, producción y comercialización del mismo Programación neurolingüística	
Habilidades	Oratoria Saber vender el producto Persuasivo Atento con los clientes	
Acciones y resultados	Definir estrategias de mercadeo que permitan el crecimiento de ventas regulares y nuevos clientes potenciales Manejo y negociación de ventas al mayor	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Incrementar las ventas a través de la persuasión y convencimiento	
Funciones	Establecer relaciones comerciales con clientes fieles Impulsar las ventas de calzado Diseñar un dialogo con el cliente que lo persuade e invite a seguir comprando Estrategias para conocer al cliente y establecer un canal de comunicación directa de acuerdo a sus requerimientos	

Figura 18. Descripción de cargo Vendedores.

DESCRIPCION	
Nombre del cargo	Jefe de logística y operaciones
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción
	Profesión
	Superior
	Ingeniero Industrial / Sistemas Contador
Experiencia	Mínimo 3 años en puestos similares
Conocimientos	Alto nivel de conocimiento de inventario Procesos y mejora continua
Habilidades	Liderazgo Analítico Experiencia en empresas de producción masiva
Acciones y resultados	Establecer una línea de producción y su correcta funcionalidad
RESPONSABILIDADES	
Objetivo	Cumplir tiempos de entrega
Funciones	Supervisar las fases del proceso productivo Analizar y depurar los procesos continuamente Controlar el nivel de calidad de la producción Programar junto con administración la compra de materia prima nacional Identificar y estudiar nuevas tendencias de tecnología para mejorar los procesos de producción

Figura 19. Descripción de cargo de jefe de logística y operaciones.

DESCRIPCION	
Nombre del cargo	Operarios
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción
	Profesión
	Bachiller
	Operario de maquinas Instrumentación
Experiencia	Mínimo 2 años en puestos similares
Conocimientos	Manejo de maquinas industriales
Habilidades	Cuidadoso en los detalles
Acciones y resultados	Fabricar el calzado
RESPONSABILIDADES	
Objetivo	Cumplir tiempos de entrega
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Perfilador: desbastar moldes en cuero de acuerdo con los bordes que el modelo requiera,. armar las piezas, de acuerdo con el modelaje y diseñado, coser los bordes incluyendo el forro en badana y al final recorta el sobrante de la badana en el contorno de la boca. Armador: preparar el molde de la puntera y el contrafuerte, al igual con la puntera con su respectivo pegamento, pega la falsa a la horma, recorta bordes, de acuerdo con la horma, armando el corte y utilizando pinzas especiales. Lija la planta del zapato armado, prepara el lijado a la suela de manera separada, incorpora el pegamento con una brocha especial, tanto a la suela como al zapato armado, une el zapato armado a la suela. Al final, procede al descalzado de la horma. Acabador: Coloca la plantilla con la marca. Acaba el zapato para la presentación final del producto, lustrando con cremas y tientes especiales para nutrir el cuero manipulado. Prepara la envoltura del calzado con papel cebolla y coloca en la caja de presentación.

Figura 20. Descripción de cargo de los operarios.

6.2. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso de contratación contempla la búsqueda de personal calificado que permita el correcto funcionamiento del proceso productivo, administrativo y gerencial, se determina con los siguientes pasos:

1. Constituir la política con relación a la responsabilidad del alistamiento y selección.
2. Examinar el lugar y establecer los juicios de selección.
3. Hallar y atraer un conjunto de interesados. Publicación de convocatoria.
4. Hacer y llevar a cabo maneras de selección para valorar a los interesados. Entrevistas.

6.4. Política de remuneraciones y compensaciones

La estructura salarial que se estableció como se muestra en la tabla 12, por ser una empresa nueva en el mercado.

Tabla 12.

Remuneración de los trabajadores del proyecto.

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual en Soles
Gerente General	1	2,500.00
Jefe de Ventas	1	2,000.00
Vendedores	1	1,000.00
Jefe de logística y operaciones	1	2,000.00
Operarios	3	930.00

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO

7.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Antes de elaborar el plan financiero es necesario establecer ciertas premisas económicas para la evaluación, entre las que se encuentra.

- El precio de venta estará afectado por el Indicador de Precios al Consumidor (IPC) actual, suministrado por el Sunat (2018) el cual a la fecha se encuentra en 2.01%.
- Al proyectarse los costos correspondientes y los gastos fijos se tomará en consideración la tasa del IPC actual, dato obtenido del Sunat (2018).
- Depreciación línea recta en 60 meses.
- Impuesto sobre la renta de 29.5%.
- Horizonte económico de 5 años (2019-2023).
- Crecimiento del 17% de las ventas en el segundo año y del 5% del cuarto al quinto año.
- Tasa de descuento 2.96%.

7.2. Plan de ventas

Los ingresos de la empresa serán facturados por ventas al mayor de pares de zapatos, en la cual fija un mínimo de 20 pares de zapatos, en la tabla 13 se muestra la estimación de precios el cual se sitúa para Botines S/. 304.00 y zapatos cerrados S/. 225.00, mientras que en la tabla 14 se muestra el precio de venta y el costo de venta. La tabla 15 muestra el plan de producción, el cual indica que el primer año inicia con 3,000 pares y el quinto año con 4,098 pares. La tabla 16 indica el presupuesto de ventas. Se espera iniciar con la facturación de S/1,585,786.00 el primer año y para el quinto año facturar S/.2,345,662.00.

Tabla 13. Estimación de precios.

	Unidad de Manejo	Precio	BOTINES		ZAPATOS	
			Cantidad	Total	Cantidad	Total
Cuero	Pies	8.00	6	48	3	24.00
Hilo	Conos	1	2	2	2	2.00
Suela	Par	4	1	4	1	4.00
Tela / forro	Metros	3	12	36	12	36.00
Plantilla	Par	2.5	1	2.5	1	2.50
			Total	92.50		68.50
Margen de Comercialización				166.50		123.30
Precio de Venta				233.10		172.62

Nota: La cantidad considera los desperdicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14.

Proyección del costo y precio de venta.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta Botines/bota	233.10	237.79	242.56	247.44	252.41
Precio de venta Zapatos	172.62	176.09	179.63	183.24	186.92
Costo de venta botines/botas	92.50	94.36	96.26	98.19	100.16
Costo de venta zapatos	68.50	69.88	71.28	72.71	74.18

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15.

Planificación de la producción.

Plan de producción					
Descripción del servicio	1er año Pares	2do año Pares	3er año Pares	4to año Pares	5to año Pares
Fabricacion de Botas y Zapatos	2,000	2,360	2,478	2,602	2,732
	2,000	2,360	2,478	2,602	2,732

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16.

Presupuesto de ventas proyectado.

Presupuesto de Ventas Proyectado				
1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
466,200	561,173	601,076	643,815	689,594
466,200	561,173	601,076	643,815	689,594

Fuente: elaboración propia.

7.3. Análisis de costos

Previo en el cálculo de ventas se estimó el costo de ventas en la tabla 17, para el primer año este valor es de S/.185,000.00 y para el quinto año es de S/.273,648.00.

Tabla 17.

Costo de venta proyectado.

Costo de Ventas Proyectado				
1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
185,000	222,688	238,522	255,482	273,648
185,000	222,688	238,522	255,482	273,648

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se contempló para el análisis la proyección de los costos de nómina proyectados para los 5 años, según se detalla en la tabla 18.

Tabla 18.

Proyección de los gastos de nómina

Cargo	NOMINA MENSUAL		NOMINA PROYECTADA				
	Personas	Sueldo Mensual mens Acum	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente general	1	2,500.00 2,500.00	25,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Jefe de ventas	1	2,000.00 2,000.00	20,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Empleados Administración y Gerencia							
		4,500.00	45,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00
Vendedores	1	1,000.00 1,000.00	10,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Jefe de operaciones	1	2,000.00 2,000.00	20,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Operarios	3	930.00 2,790.00	27,900.00	34,410.00	34,410.00	34,410.00	34,410.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Operaciones		5,790.00	57,900.00	70,410.00	70,410.00	70,410.00	70,410.00
Total			102,900.00	124,410.00	124,410.00	124,410.00	124,410.00
Gastos de Nómina Admón y Gcia.							
EsSalud		9%	4,050.00	4,860.00	4,860.00	4,860.00	4,860.00
Gratificaciones			4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Compensacion Tiempo de Servicio			4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
			13,050.00	13,860.00	13,860.00	13,860.00	13,860.00
Gastos de Nómina Ventas							
EsSalud - operaciones		9%	5,211.00	6,336.90	6,336.90	6,336.90	6,336.90
Gratificaciones Operaciones			1,000.00	1,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Compensacion Tiempo de Servicio			1,000.00	1,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
			7,211.00	8,336.90	10,336.90	10,336.90	10,336.90

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.4. Punto de equilibrio (PE)

A continuación se detalla el cálculo del punto de equilibrio y la comprobación del mismo, proyectados a los 5 primeros años, en la tabla 19 y 20 respectivamente. El PE está dado por 996 pares para el primer año.

Tabla 19.

Estimación del punto de equilibrio.

CONCEPTOS	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta unitario	233.10	237.79	242.56	247.44	252.41
Costo variable unitario	100.72	102.71	104.21	105.77	107.38
UTILIDAD MARGINAL	132.38	135.07	138.35	141.67	145.03
Costos fijos mensuales	131,813.50	156,989.90	158,989.90	158,989.90	159,459.90
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Gastos Operativos	131,813.50	156,989.90	158,989.90	158,989.90	159,459.90
Utilidad Marginal	132.38	135.07	138.35	141.67	145.03
Unidades PE	995.69	1,162.28	1,149.17	1,122.24	1,099.48

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20.

Comprobación del punto de equilibrio.

	COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta x punto de equilibrio mensual	232,095.18	276,372.42	278,748.67	277,688.43	277,523.82
Costo variable unitario x punto equilibrio mensual	100,281.68	119,382.52	119,758.77	118,698.53	118,063.92
GANANCIA BRUTA	131,813.50	156,989.90	158,989.90	158,989.90	159,459.90
GASTOS ADMINISTRATIVOS	66,702.50	78,243.00	78,243.00	78,243.00	78,713.00
GASTOS DE VENTAS	65,111.00	78,746.90	80,746.90	80,746.90	80,746.90
GANANCIA OPERATIVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GANANCIA NETA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.5. Adquisición de materiales e insumos para fabricar el producto

En la tabla 21 que se señala a continuación se detallan la inversión fija tangible, como activos fijos necesarios para el inicio de las operaciones.

Tabla 21.

Adquisición de materiales e insumos.

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO						
INVERSIONES	RELACION DE LOS BIENES		SIN IGV		18%	S/. 25,465.00
	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	IGV	TOTAL
MAQUINARIA	Esmeril	1	150.00	150.00	0.00	150.00
	Desbastadora de cuero	1	1,650.00	1,650.00	0.00	1,650.00
	Maquina de poste de l aguja	1	2,500.00	2,500.00	0.00	2,500.00
	Rematadora	1	2,600.00	2,600.00	0.00	2,600.00
	Reactivadora	1	480.00	480.00	0.00	480.00
	Sorbetera	1	2,130.00	2,130.00	0.00	2,130.00
	Compresora	1	1,620.00	1,620.00	0.00	1,620.00
	Maquina de costura recta	1	1,230.00	1,230.00	0.00	1,230.00
	Maquina transfer	1	1,190.00	1,190.00	0.00	1,190.00
	Total Activos Area de Produccion					
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN OFICINA	Computador	3	1,200.00	3,600.00	0.00	3,600.00
	Impresora/fax/ copiadora	1	940.00	940.00		940.00
	Teléfono fijo	1	35.00	35.00		35.00
	Tablet	2	350.00	700.00		700.00
	Escritorio con sillas	3	300.00	900.00		900.00
	Celular	3	250.00	750.00		750.00
	Total Activos Area de Administración					
MUEBLES Y ENSERES	Estantes metálicos	6	190.00	1,140.00	0.00	1,140.00
	Mesas de trabao	5	650.00	3,250.00	0.00	3,250.00
	Sillas	6	100.00	600.00	0.00	600.00
Total Activos Area Operativa						4,990.00
						25,465.00

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22.

Inventario para el inicio de las operaciones.

Materia prima	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (Soles)	Costos Total (Soles)
Piel/Cuero	Pies	1,640.00	8.00	13,120.00
Suelas	Par	300.00	4.00	1,200.00
Cajas de carton	Millar	1.00	1.00	1.00
Hormas	Par/ tipo	10.00	21.00	210.00
Pegamento	Galon	20.00	5.00	100.00
Hilos	Rodillo	20.00	3.00	60.00
Elasticos	Mts	100.00	1.00	100.00
Etiquetas	Millar	1.00	55.00	55.00
Plumones	Paq	3.00	40.00	120.00
Lapices	Paq	3.00	2.00	6.00
Carton	Docena	4.00	2.00	8.00
Cuchillas	Unidad	4.00	10.00	40.00
Lijas	Rueda	100.00	1.50	150.00
Plantillas	Par	300.00	2.50	750.00
Pedreria	Rodillo	6.00	15.00	90.00
Tela para acolchar	Mts	500.00	3.00	1,500.00
Pasadores	Mts	100.00	3.00	300.00
Total				17,810.00

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

Nota: este inventario fue considerado en la inversión inicial.

Tabla 23.

Depreciación de activos.

Depreciación						
Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	
2.50	25.00	30.00	30.00	30.00	30.00	
41.67	416.67	500.00	500.00	500.00	500.00	
8.00	80.00	96.00	96.00	96.00	96.00	
27.00	270.00	324.00	324.00	324.00	324.00	
19.83	198.33	238.00	238.00	238.00	238.00	
60.00	600.00	720.00	720.00	720.00	720.00	
15.67	156.67	188.00	188.00	188.00	188.00	
0.58	5.83	7.00	7.00	7.00	7.00	
11.67	116.67	140.00	140.00	140.00	140.00	
15.00	150.00	180.00	180.00	180.00	180.00	
12.50	125.00	150.00	150.00	150.00	150.00	
	1,752.50	2,103.00	2,103.00	2,103.00	2,573.00	
19.00	190.00	228.00	228.00	228.00	228.00	
54.17	541.67	650.00	650.00	650.00	650.00	
10.00	100.00	120.00	120.00	120.00	120.00	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	831.67	998.00	998.00	998.00	998.00	

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.6. Inversión inicial

Se requiere de una inversión de 51,471.00 Soles para la puesta en práctica de la empresa y se estipuló un total de 2 meses como el plazo para realizar todas las actividades necesarias para iniciar las operaciones. En la tabla 24 se muestran los gastos de inicio que contemplan gastos pre- operativos /gestión y organización, los recursos humanos y equipamiento necesario para el

registro de la empresa y demás actividades necesarias antes de iniciar operaciones, en el mismo se contempla un inventario inicial de materiales necesarios para el inicio de la producción, así como la inversión en mobiliarios y equipos de oficina.

Tabla 24.

Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de la información a obtener del mercado y el producto	200.00
Búsqueda de nombre	5.00
Reserva de nombre	20.00
Redacción de la minuta de constitución por parte del abogado	250.00
Escritura pública de constitución	320.00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120.00
Boleta de Venta 500 unidades	30.00
Factura 500 unidades	45.00
Guía de remisión 500 unidades	30.00
Registro de Compras	27.00
Registro de Ventas	27.00
Registro de Compras y Registro de Ventas	80.00
El local tiene menos de 150m2	72.00
DIGESA Y OTROS PERMISOS	120.00
TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA	1,346.00
Inversion en Activos Fijos	25,465.00
Alquiler del Local	1,000.00
Deposito en Garantia	1,000.00
Gastos de Remodelación y adecuación	3,000.00
Gastos de Servicios Publicos	150.00
Materiales de Oficina y de limpieza	200.00
Gasto de Personal	1,500.00
Gasto de Marketing	0.00
Materia prima inicial	17,810.00
	51,471.00

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.7. Proyección de flujo de caja

En la tabla 25 se muestra el flujo de caja planeado para el primer quinquenio de trabajo, en el cual se puede observar que la empresa no requerirá financiamiento para cubrir sus gastos operativos, pues sus ingresos por ventas permitirá cubrir los desembolsos, de igual manera, se puede observar que la inversión inicial es recobrada a partir del año 1.

Tabla 25.

Flujo de caja proyectado a 5 años

Flujo de Caja Proyectado a 5 años						
	Año 0	Año 1 1er año	Año 2 2do año	Año 3 3er año	Año 4 4to año	Año 5 5to año
Ingresos por Ventas		466,200	561,173	601,076	643,815	689,594
Total Ingresos	0	466,200	561,173	601,076	643,815	689,594
Egresos						
Pago Proveedores Alquiler		-16,000	-19,200	-19,200	-19,200	-19,200
Sueldos y Salarios		-102,900	-124,410	-124,410	-124,410	-124,410
Gastos de Nómina		-20,261	-22,197	-24,197	-24,197	-24,197
Gastos de Administracion		-2,900	-3,480	-3,480	-3,480	-3,480
Total Gastos	0	-142,061	-169,287	-171,287	-171,287	-171,287
Inversion	-51,471		1,400			
Total Egresos	-51,471	-142,061	-167,887	-171,287	-171,287	-171,287
Flujo de Caja Neto	-51,471	324,139	393,286	429,789	472,528	518,307
Flujo de Caja Acumulado	-51,471	272,668	665,954	1,095,743	1,568,271	2,086,578

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.8. Estados de ganancias y pérdidas proyectados

En la tabla 26 se muestran el estado de ganancias y pérdidas proyectadas, en el cual se observa que para el primer año se generan las ganancias netas para los años subsiguientes.

Tabla 26.

Estado de ganancias y pérdidas proyectadas.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Ventas En Soles	466,200	561,173	601,076	643,815	689,594
Unidades Facturadas	2,000	2,360	2,478	2,602	2,732
Costos de Ventas					
Mano de Obra Directa	185,000	222,688	238,522	255,482	273,648
Alquiler de Oficinas	12,000	14,400	14,400	14,400	14,400
Depreciación	832	998	998	998	998
Otros Gastos	3,600	4,320	4,320	4,320	4,320
Total Costos de Ventas	201,432	242,406	258,240	275,200	293,366
Utilidad Bruta	264,768	318,768	342,836	368,615	396,227
Gastos Admón. y Gcia.					
Sueldos y Salarios	45,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Gastos de Nómina	13,050	13,860	13,860	13,860	13,860
Depreciación	1,753	2,103	2,103	2,103	2,573
Otros Gastos	2,900	3,480	3,480	3,480	3,480
Alquiler de Oficinas	4,000	4,800	4,800	4,800	4,800
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	66,703	78,243	78,243	78,243	78,713
Gastos de operacioness					
Sueldos y Salarios	57,900	70,410	70,410	70,410	70,410
Gastos de Nómina	7,211	8,337	10,337	10,337	10,337
Gastos de Marketing	0	0	0	0	0
Total de Gastos de Ventas	65,111	78,747	80,747	80,747	80,747
GANANCIA OPERATIVA	132,955	161,778	183,846	209,625	236,767
Impuesto a la renta	-39,222	-47,724	-54,234	-61,839	-69,846
GANANCIA NETA	93,733	114,053	129,611	147,786	166,921

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.10. Balance general proyectado

En la tabla 27 se muestra el balance general de la empresa, donde se puede observar que el capital está compuesto principalmente de los activos fijos de la compañía, no se contempló la venta a crédito, por lo tanto, no existen cuentas por cobrar.

Tabla 27.

Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja		Prestamos por pagar	
Inventario	17,810	Total Pasivos	
Total Activos Circulantes	17,810		
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario y equipo	25,465.00	Capital Neto	
Depreciación		Aporte Capital Social	43,275.00
Deposito en Garantia			
Total Activos Fijos	25,465.00	Total Capital Neto	43,275.00
ACTIVOS	43,275	PASIVOS + CAPITAL	43,275.00

Nota: todos los montos son expresados en Soles

7.11. Análisis de rentabilidad

Para el flujo de caja proyectado (tabla 28), se estimó el valor actual neto y la tasa interna de retorno, cuyos resultados indican un VAN de 1,896,577.00 Soles y una TIR del 649.3%.

Tabla 28.

Flujo de caja proyectado

	Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja Nuevos Soles	-51,471	324,139	393,286	429,789	472,528	518,307

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. Conclusiones

1. Los factores del mercado permite el desarrollo de una industria de calzado, a pesar de la gran cantidad de informalidad en la distribución de calzado, se pudo estudiar el segmento del mercado que está dispuesto a adquirirlo, además el plan de negocio es factible desde la perspectiva económica, porque permite poner en marcha la empresa sin una inversión inicial alta.
2. Es realizable desde el ámbito operativo porque existe un mercado de proveedores dentro del país que permitirá aminorar costos de producción, además las maquinarias permitirían fabricar cantidades considerables de pares de calzado.
3. De acuerdo con el análisis FODA, se pueden comprobar las grandes oportunidades del creciente y flexible mercado de calzado, los clientes se muestran insatisfechos cuando adquieren un calzado más accesible, además se preocupan más por su salud, lo que permite introducir dicho producto de forma sencilla.
4. El plan de negocios es atractivo para los inversionistas porque la inversión es relativamente baja (S/51,471,.00) para llevar a cabo los procedimientos, que con una estructura organizacional de la parte operativa conformada por 4 operarios con un plan de producción propuesto, es capaz de general un flujo de caja positivo durante el período evaluado.
5. El flujo de caja neto genera un valor actual neto de 1,896,577.00 Soles y una TIR del 649.13%, al año 0, sin necesidad de financiamiento.

2.1 Recomendaciones

1. Usar las redes sociales para las ventas, ya que éstas son realmente poderosas y a la vez crear la relación comercial mediante el contacto directo con los clientes y se pueden ofrecer visitas físicas con los mismos para constatar si existen algunas necesidades puntuales que pudiesen ser oportunidades potenciales para la empresa.
2. La capacitación constante de los operarios permitirá alcanzar nuevas metas de producción y también de desarrollar otras líneas de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alviflex. (2013). *Consecuencias en el uso del calzado inadecuado*. Recuperado de:
<https://www.alviflex.es/salud/consecuencias-del-uso-de-calzado-inadecuado/>
- Carranza, M. (2018). *Plan de negocio de una empresa fabricante de zapatos estandarizados para pacientes diabéticos en la ciudad de Trujillo*. (Tesis de maestría). ESAN Graduate School of Business.
- Centro de desarrollo Industrial (2016). Sociedad Nacional de Industrias. *Informe Global de tecnología de la Información*. Recuperado de
<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Recuperado de:
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- El Calzado (2016, 5 de abril). *El consumo del calzado en el mundo*. Recuperado de:
<http://revistadelcalzado.com/el-consumo-de-zapatos/>
- El Calzado (2018, 13 de agosto). *El consumo del calzado en el mundo*. Recuperado de:
<http://revistadelcalzado.com/anuario-del-sector-zapatos-2017/>
- Espirilla, M.P., Osorio R. *Residuos sólidos en el Cusco* (Tesis, Universidad Nacional San Antonio Abad, Cusco, Perú, 2010). Disponible en
<http://es.scribd.com/doc/29451383/Residuos-Solidos-Doc>

Exportaciones del Perú. (2015, 9 de marzo). *Re: Calzado peruano de cuero de alta calidad enfrenta con éxito al fabricado* [Web log messages]. Recuperado de <http://exportacionesdelperu.blogspot.pe/2015/03/calzado-peruano-de-cuero-dealta.html>

Gestión. (2018) *¿Qué marca de zapatillas prefieren los peruanos?* Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/marca-zapatillas-prefieren-peruanos-231249>

Ministerio de la Producción. (2017). *Boletín de producción manufacturera: Reporte de la producción manufacturera.* Recuperado de: <http://comitetextilperu.com/boletintextil/docs/prod.pdf>

Sistema Nacional de Industrias (2018) SIN. *Reporte Sectorial Calzado.* Recuperado de: <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/Reporte-Estad%C3%ADstico-Junio-2018.pdf>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017) SUNAT: *Anuario Estadístico 2017.* Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario17.html

ANEXOS

Anexo 1: Resultados de la encuesta

