TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA"

Tesis para optar el grado académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA

Presentado por:

Nathalia Elena Contreras Siu (0000-0002-7109-9189)

Gina Maria Poggi Aviles (0009-0005-6816-3513)

Asesor:

Luis Eduardo Garcia Calderon (0000-0002-6299-3453)

Lima – Perú

2026

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 02 de mayo del 2026.
Los integrantes del jurado de tesis:

Presidente:	**DR. OSCAR DAVID LA CRUZ ARANGO**
Miembro:	Mg. Ángel Liu García.
Miembro:	**DR. HUGO JESUS SALAS CANALES**

Se reúnen para evaluar la tesis titulada:

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA", con el código de registro POS-32-2024-00113

.

Presentada por las bachilleres:

- NATHALIA ELENA CONTRERAS SIU
- GINA MARIA POGGI AVILES

Para optar el Título Profesional de Maestro (a) en Maestría en Administración de Negocios MBA

Asesoradas por: Mg. Luis Eduardo García Calderón.

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de los estudiantes de la carrera de Maestría en Administración de Negocios MBA en la sustentación, concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesista: NATHALIA ELENA CONTRERAS SIU			Nota (en letra): QUINCE
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )
Tesista: GINA MARIA POGGI AVILES			Nota (en letra): QUINCE
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado ( )	Aprobado - Muy buena ( )

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.

DR. OSCAR DAVID LA CRUZ ARANGO
Presidente del jurado

Mg. Luis Eduardo García Calderón.
Asesor (a)

Mg. Ángel Liu García
Miembro 1

DR. HUGO JESUS SALAS CANALES
Miembro 2

ANEXO: FORMATO DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS / TRABAJO DE INVESTIGACIÓN[1]

Lima, 11 de Mayo del 2026

Señor,
Dr. Percy Mayta Tristan

Vicerrectorado de Investigación
Universidad Científica del Sur
Presente. –

De nuestra consideración,

Nosotras: **CONTRERAS SIU NATHALIA ELENA** y **POGGI AVILÉS GINA MARÍA**, egresadas de la carrera de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** de la Universidad Científica del Sur, en conjunto con el asesor de tesis **GARCIA CALDERÓN LUIS EDUARDO**, declaramos que este informe final de tesis/trabajo de investigación titulado: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA**, sustentado para obtener el título/grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIO** es original.

Es decir, no contiene plagio parcial ni total, cuando se utilizó información de fuentes externas se reconoció la autoría mediante la adecuada citación y los resultados obtenidos son producto entero de nuestra investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo esto en cumplimiento del Código de ética en la investigación, Reglamento del Comité de Integridad Científica, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos [2], que afirmamos conocer en su totalidad.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, nos allanamos al proceso de investigación que establezca la Universidad y las posibles sanciones que pudieran surgir.

Firmamos en conformidad con lo declarado,

Firma tesista	**Firma tesista**	**Firma del asesor de tesis**
DNI: 70246162	**DNI: 46174452**	**DNI: 25754839**

[1] En conformidad con la Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD
[2] Los documentos están en: https://investigacion.cientifica.edu.pe/reglamentos/

INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

Título del documento evaluado. Plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima moderna

Autores. Nathalia Elena Contreras Siu; Gina Maria Poggi Aviles

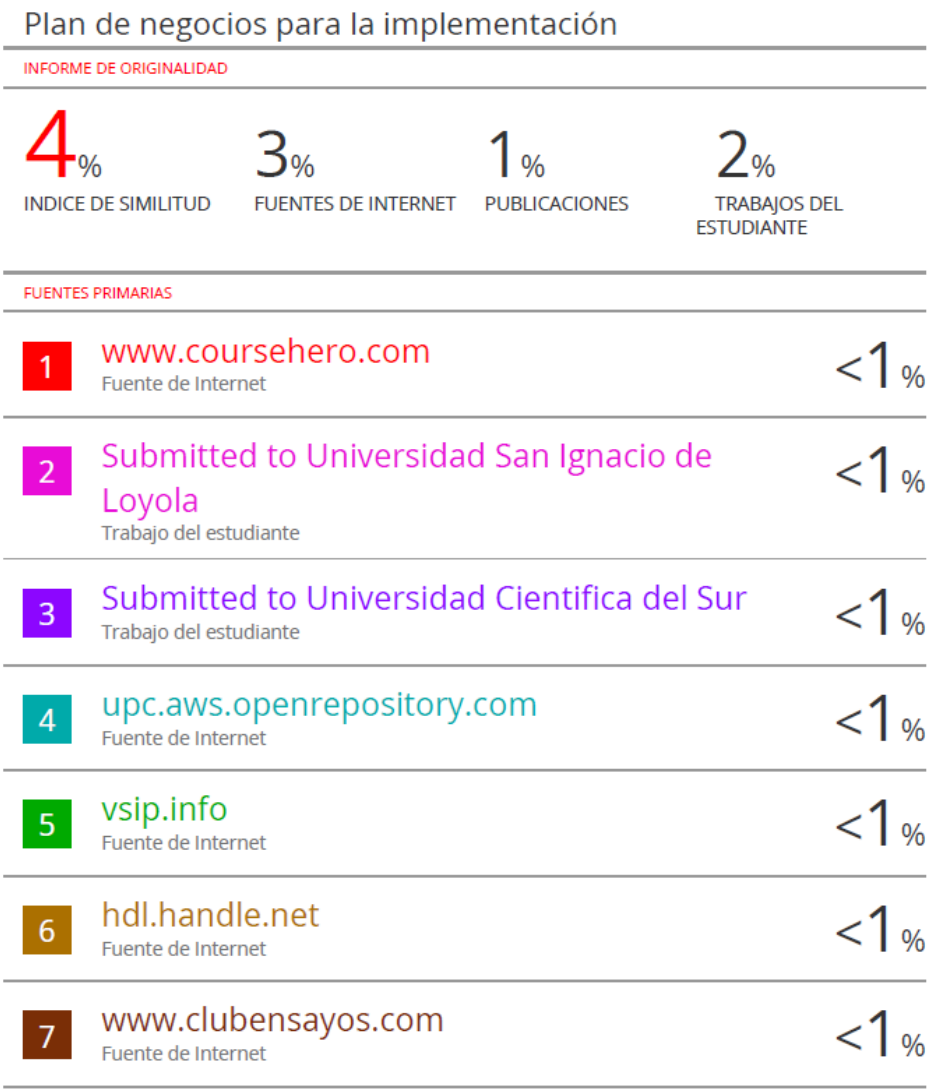
Mecanismo de revisión de originalidad. Evaluación con Turnitin (ID 2967282295)

Código de registro. POS-32-2024-00113

Resultado de la evaluación. 4%

Revisado por. Magaly Kelly Guerrero Huaracallo.

Comentarios sobre la revisión. Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.



Plan de negocios para la implementación

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%	3%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
2	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
3	Submitted to Universidad Cientifica del Sur Trabajo del estudiante	<1%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
5	vsip.info Fuente de Internet	<1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
7	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Dedicatoria

A mi madre, padre y abuela por su apoyo incondicional, por creer en mí y por el impulso que me brindan en cada etapa de mi vida.

Nathalia Elena Contreras Siu

Dedico esta tesis en primer lugar, a mi madre, quien ha sido mi guía incondicional, mi primer ejemplo de esfuerzo y perseverancia y el pilar fundamental que me ha sostenido en cada etapa de mi vida. En segundo lugar, dedico esta tesis a mi hijo, mi motor y mi más grande motivo para ser mejor cada día y a quien brindaré un futuro prometedor lleno de oportunidades con este nuevo logro en mi vida.

Gina María Poggi Avilés

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Agradecimientos

A nuestro asesor Luis Eduardo Garcia Calderón por su guía, paciencia y profesionalismo. Sus conocimientos y motivación fueron cruciales para la conceptualización y desarrollo de esta investigación.

A nuestros familiares y amigos, que nos dieron palabras de ánimo para continuar en este camino que significa crecimiento académico para ambas.

Las Autoras

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria i

Agradecimientos ii

ÍNDICE GENERAL iii

ÍNDICE DE FIGURAS vi

ÍNDICE DE TABLAS vii

ÍNDICE DE ANEXOS xi

RESUMEN xii

ABSTRACT xiii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3

1.1. Problematización e importancia 3

1.2. Formulación del problema 8

1.3. Objetivos de la Investigación 9

1.4. Justificación de la investigación 10

1.5. Limitaciones de la investigación 13

1.6. Viabilidad de la investigación 15

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 16

2.1. Antecedentes de la investigación 16

2.1.1. Antecedentes nacionales 16

2.1.2. Antecedentes internacionales 19

2.2. Referencial teórico 22

2.2.1. Historia sobre el uso de zapatos de taco alto 22

2.2.2. Impacto social del calzado en mujeres 25

2.2.3. Impacto del uso de zapatos de taco alto en la salud 26

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

2.2.4. Comportamiento del consumidor 28
2.2.5. Tendencias en el sector de calzados 30
2.2.6. Plan de negocio 33
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO 41
3.1. Diseño de la investigación 41
3.2. Tipo 41
3.3. Enfoque 42
3.4. Participantes de la investigación 42
3.5. Escenario del estudio 45
3.6. Operacionalización de variables 46
3.7. Técnicas para la recolección de datos 46
3.8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos 47
3.9. Aspectos éticos 47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS 48
4.1. Análisis de resultados 48
4.2. Definición de la empresa 67
4.2.1. Supuestos y restricciones del proyecto 67
4.2.2. Análisis del entorno 68
4.2.3. Plan de negocio 78
4.2.4. Plan de marketing 87
4.2.5. Plan de recursos humanos 91
4.2.6. Plan financiero 95
4.2.7. KPIs y gates de decisión 124
4.2.8. Cronograma de implementación 126
4.2.9. Conclusiones del plan de negocio 127
4.2.10. Supuestos de aplicación 128

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 130

5.1. Conclusiones 130

5.2. Recomendaciones 134

Referencias Bibliográficas 136

Abreviaturas 147

ANEXOS 148

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Lima Metropolitana y Callao 2023: Población según Edad y Sexo* 42

Figura 2 *Fórmula para calcular muestra* 45

Figura 3 *Organigrama propuesto* 92

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Cantidad de mujeres por edad en Lima Metropolitana y Callao* 43

Tabla 2 *Cantidad de Mujeres en Lima Moderna por Distrito y Nivel Socioeconómico* .. 44

Tabla 3 *Resumen validación y distribución de instrumento* 48

Tabla 4 *Resultado pregunta 1* 49

Tabla 5 *Resultado pregunta 2* 49

Tabla 6 *Resultado pregunta 3* 50

Tabla 7 *Resultado pregunta 4* 50

Tabla 8 *Resultado pregunta 5* 51

Tabla 9 *Resultado pregunta 6* 51

Tabla 10 *Resultado pregunta 7* 52

Tabla 11 *Resultado pregunta 8* 52

Tabla 12 *Resultado pregunta 9* 53

Tabla 13 *Resultado pregunta 10* 53

Tabla 14 *Resultado pregunta 11* 54

Tabla 15 *Resultado pregunta 12* 54

Tabla 16 *Resultado pregunta 13* 55

Tabla 17 *Resultado pregunta 14* 56

Tabla 18 *Resultado pregunta 15* 56

Tabla 19 *Resultado pregunta 16* 57

Tabla 20 *Resultado pregunta 17* 58

Tabla 21 *Resultado pregunta 18* 58

Tabla 22 *Resultado pregunta 19* 59

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 23 *Resultado pregunta 20* 59
Tabla 24 *Resultado pregunta 21* 60
Tabla 25 *Resultado pregunta 22* 60
Tabla 26 *Resultado pregunta 23* 61
Tabla 27 *Resultado pregunta 24* 62
Tabla 28 *Resultado pregunta 25* 62
Tabla 29 *Resultado pregunta 26* 63
Tabla 30 *Resultado pregunta 27* 63
Tabla 31 *Resultado pregunta 28* 64
Tabla 32 *Resultado pregunta 29* 65
Tabla 33 *Resultado pregunta 30* 65
Tabla 34 *Resultado pregunta 32* 66
Tabla 35 *Resultado pregunta 33* 67
Tabla 36 *Matriz de perfil competitivo* 80
Tabla 37 *Matriz EFE* 81
Tabla 38 *Matriz EFI* 82
Tabla 39 *Costos por unidad según proveedor* 85
Tabla 40 *Matriz de riesgos críticos* 86
Tabla 41 *Plan de comunicaciones con stakeholders* 88
Tabla 42 *Estructura salarial* 94
Tabla 43 *Supuestos financieros del negocio* 95
Tabla 44 *Activos fijos* 95
Tabla 45 *Costos de constitución del negocio* 96
Tabla 46 *Otros gastos preoperativos* 96

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 47 *Resumen inversión inicial* 97

Tabla 48 *Inversión en capital de trabajo Año1 – 2026 (Soles)* 98

Tabla 49 *Costo total del proyecto* 99

Tabla 50 *Precio de venta por producto* 100

Tabla 51 *Proyección ventas anuales* 100

Tabla 52 *Proyección ventas mensuales Año1-2026 (Soles)* 101

Tabla 53 *Proyección ventas mensuales Año2-2027 (Soles)* 101

Tabla 54 *Proyección ventas mensuales Año3-2028 (Soles)* 102

Tabla 55 *Proyección ventas mensuales Año4-2029 (Soles)* 102

Tabla 56 *Proyección ventas mensuales Año5-2030 (Soles)* 103

Tabla 57 *Costos por unidad según proveedor* 104

Tabla 58 *Planilla anual desagregada por mes (Soles)* 105

Tabla 59 *Planilla anual desagregada por puesto (Soles)* 105

Tabla 60 *Lista de software mensual* 106

Tabla 61 *Resumen depreciación anual (Soles)* 107

Tabla 62 *Presupuesto para gastos administrativos anuales (Soles)* 108

Tabla 63 *Presupuesto para gastos de ventas anuales (Soles)* 108

Tabla 64 *Proyección del estado de resultados (Soles)* 109

Tabla 65 *Estado de situación financiera proyectado anual (Soles)* 110

Tabla 66 *Flujo de caja operativo proyectado por año (Soles)* 112

Tabla 67 *Flujo de capital proyectado por año (Soles)* 113

Tabla 68 *Flujo de caja económico proyectado por año (Soles)* 113

Tabla 69 *Flujo de caja financiero proyectado por año (Soles)* 114

Tabla 70 *VAN anual* 115

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 71 *TIR anual* 116

Tabla 72 *ROE* 117

Tabla 73 *Análisis de escenarios* 120

Tabla 74 *Análisis de sensibilidad* 121

Tabla 75 *Margen de contribución* 123

Tabla 76 *Punto de equilibrio combinado* 123

Tabla 77 *Punto de equilibrio por producto* 124

Tabla 78 *KPIs estratégicos (revisión mensual)* 125

Tabla 79 *Gate de decisión* 125

Tabla 80 *Actividades por fase* 126

Tabla 81 *Cronograma de implementación por fases* 126

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia 148

Anexo 2. Matriz de Operacionalización 149

Anexo 3. Consentimiento informado y estructura de la encuesta 150

Anexo 4. Validez de instrumentos por jueces expertos 153

Anexo 5. Evidencia de costo aproximado del producto por la empresa Calza M&L ... 165

Anexo 6. Especificaciones técnicas del zapato de doble uso 166

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

RESUMEN

Esta investigación se basó alrededor de la necesidad de las mujeres por tener más comodidad y flexibilidad en su vestimenta sin llevar varios pares de zapatos para el cambio durante el día para diferentes ocasiones; sin mencionar los problemas de salud que puede generar el uso prolongado de tacos. Este trabajo tiene un diseño no experimental y su objetivo principal es elaborar un plan de negocios que incluya proyecciones financieras para el periodo 2026-2030 para determinar la viabilidad de la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso dirigida a mujeres de 25+ años en Lima Moderna. En ese sentido, el desarrollo se basó en el análisis de las encuestas aplicadas a 384 mujeres para determinar las condiciones de mercado, preferencias del consumidor y el interés que puede llegar a tener la innovación de zapatos de doble uso. Por lo anterior, se estructuró un plan estratégico de negocio para diseñar y desarrollar una tienda online especializada en la venta de zapatos innovadores de doble uso, es decir que se transforman de calzado con taco alto a calzado tipo balerinas y viceversa. Los resultados concluyeron que las condiciones de mercado fueron adecuadas, las características demográficas y psicográficas del público objetivo, así como su interés en este tipo de producto y canales digitales. Además, se desarrolló un plan de negocios, incluyendo la parte financiera, lo cual muestra la viabilidad económica de la idea de negocio.

Palabras clave: Zapatos de doble uso, Comercio electrónico, Plan financiero, Marketing digital, Plan de negocio

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ABSTRACT

This research was based on women's need for comfort and flexibility in their clothing without carrying several pairs of shoes to change during the day for different occasions; not to mention the health issues that the prolonged use of high heels can cause. The current study has a non-experimental design, and its main objective is to create a business plan, including financial projections for the period 2026-2030, to determine the viability of implementing an online store that sells innovative, dual-use shoes in Lima Moderna. The plan is based on an analysis of surveys administered to 384 women to determine market conditions, consumer preferences, and the potential interest in innovative, dual-use shoes. Therefore, a strategic business plan is structured to design and develop an online store specializing in the sale of innovative dual-use shoes, which is a shoe that transforms from hells to flats and vice versa. The results concluded that the market conditions were favorable, as are the characteristics of the target audience and their interest in this type of product and digital channels. Additionally, a business plan was developed, including the financial component, which demonstrated the economic viability of this business idea.

Keywords: Dual-use shoes, E-commerce, Financial plan, Digital marketing, Business plan

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el comercio electrónico ha mostrado un crecimiento significativo y se ha consolidado como un canal que las empresas usaron para llegar a más personas y no limitarse a los establecimientos físicos (presenciales). Por otro lado, existe una tendencia de las personas por enfocarse en su bienestar físico. En esa línea, el uso prolongado de tacos presenta un impacto en la salud, pudiendo causar lesiones o molestias que pueden aumentar en el tiempo.

Combinando ambos conceptos, el problema planteado en esta investigación es: ¿Cuál es la viabilidad para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?

Esta investigación analiza las características del mercado, sus preferencias de compra y el interés por un tipo de calzado de doble uso. Adicionalmente, se presenta un plan estratégico para la implementación de esta idea de negocio, demostrando su potencial.

La importancia de este tipo de calzado de doble uso permite brindar practicidad y comodidad en el día a día ya que su diseño ofrece adaptabilidad a diferentes contextos, tanto laborales como sociales, al ofrecer dos modelos en un solo calzado y se evita cargar más objetos consigo diariamente. Por otro lado, ofrecer este producto a través de una tienda online facilita llegar a varios clientes potenciales, ofreciéndoles una experiencia de compra interactiva sobre un producto nacional y al alcance; de esta forma se promueve una mejor experiencia al usuario para fidelizarlos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

El presente trabajo consta de la siguiente estructura:

- **Capítulo I:** Describe el problema central y su importancia de estudio basándose en justificaciones de tipo teórico, social, práctico y económico. Además, se formulan los objetivos, las limitaciones y viabilidad de la investigación.
- **Capítulo II:** Profundiza en el marco teórico desde la perspectiva del uso de zapatos de taco hasta las tendencias en el sector de calzados. Asimismo, incluye antecedentes de investigación nacionales e internacionales con una temática similar.
- **Capítulo III:** Detalla el diseño investigación, variables, recolección de datos, procesamiento y análisis de estos.
- **Capítulo IV:** Detalla los resultados desde el análisis de la encuesta, definición de la empresa, incluyendo estructura del plan estratégico.
- **Capítulo V:** Centrado en las conclusiones en base a los resultados del capítulo anterior y las recomendaciones pertinentes.
- **Referencias bibliográficas:** Investigaciones citadas y referencias utilizadas.
- **Anexos:** Matrices de investigación, estructura de encuesta y validez de la encuesta por jueces expertos.

Las Autoras

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problematización e importancia

En los últimos años, a raíz de la pandemia del COVID-19, el comercio electrónico ha experimentado cambios a nivel mundial y los hábitos de consumo han cambiado. Dicha tendencia, se ve reflejada en América Latina y Perú, donde ha habido un crecimiento sostenido. En este contexto, Lima Moderna es un mercado estratégico por su nivel socioeconómico y predisposición de productos innovadores. El tema de este trabajo responde a esta realidad, ofreciendo una solución que integra practicidad y salud para consumidores modernos.

Orús (2023) indicó que, a nivel mundial, a raíz de la pandemia por COVID-19, las empresas se vieron en la necesidad de vender por internet, por tal motivo el 90% de los consumidores compraron por dicho medio durante el 2020, como resultado, los ingresos fueron de 4,2 billones de dólares. Posteriormente, aunque cuando las tiendas físicas aperturaron nuevamente, el comercio electrónico siguió incrementando. Además, Orús (2024) mencionó que, en 2023 en España, los consumidores que compraron calzado online, en un 25,21% se encontraron en las edades de 35 a 44 años y en 29,86% las edades de 45 a 54 años.

Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que las empresas ya no necesitan tener un espacio físico para ofertar sus productos. En la actualidad, se ve la necesidad de vender por internet, así como también identificar al cliente potencial que elige este canal, por lo que nace una nueva oportunidad para las personas que desean emprender un nuevo negocio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

A nivel regional, según Statista (2023), los consumidores digitales en América Latina incrementaron y se estimó que para 2027 crezcan un 15%. En particular, México y Brasil lideraron el comercio electrónico con aproximadamente 32%, mientras que, Colombia y Perú destacaron por su rápido crecimiento y aumentaron en sus ingresos. Adicionalmente, Delgado (2023) añadió que en America Latina, los consumidores con un celular inteligente prefirieron buscar sus productos en Marketplace y Apps online. Al mismo tiempo la mayoría de los compradores online usaron sus teléfonos para completar sus compras en línea, siendo México el país donde más sucedió esta tendencia, con 79%. En ese sentido, en la región, las personas que tuvieron ese tipo de dispositivo fueron del 79% en 2022 y se estimó un 93% en 2030.

Lo anterior muestra cómo han cambiado los hábitos de compra de consumidores en la región. En la actualidad, se prefiere buscar y comprar desde un dispositivo móvil, cuando en el pasado la preferencia era distinta. Por lo mismo la proyección del 93% es de consideración ya que indica que los negocios seguirán migrando al ámbito digital para mantenerse vigentes.

A nivel nacional, en Perú, de acuerdo con Statista (2023), por disposiciones del gobierno, los comercios cerraron; en consecuencia, se observó que del 2019 al 2021 las compras electrónicas aumentaron en 131%, y en 2022, una encuesta reveló que 70% de las personas que compran online, lo hacen como mínimo una vez al mes. En el país, los canales más populares fueron las redes sociales y plataformas como Mercado Libre y Linio. Por el lado de las preferencias de compras en Perú, El Comercio (2022) realizó una

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

entrevista a Andrés Laffaire, Head of Marketing en Mercado Libre, quien mencionó que, los peruanos aprovechan las fechas de CyberWow y Black Friday, para adquirir calzado, optando por la durabilidad como una característica del producto; por ello la demanda aumentó en más del 100% con un gasto aproximado de 200 soles por cada par de zapatos, los cuales fueron parte importante del armario.

Por lo anterior, el comercio electrónico se ha consolidado en los últimos años, permitiendo a los usuarios adquirir productos de todo tipo sin tener que ir presencialmente a los establecimientos y que, desde un dispositivo con acceso a internet, tienen variedad a su alcance. Por las proyecciones de crecimiento, se puede decir que el canal online, va a seguir creciendo y va a ser considerado indispensable para cualquier negocio para el aumento de su público objetivo y sus ventas.

A nivel local, Lima Moderna, según Infobae (2022), abarcó distritos al sureste de Lima, los hogares fueron del nivel socioeconómico A y B e incluyó: “Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo”. Sobre las características de Lima Moderna, se analizó Lima Sur y Lima Este, que según IPSOS (2025) afirmó que la mayoría de las personas en Lima Sur utilizaron aplicaciones bancarias y otras para sus actividades, y que cada hogar percibió alrededor de S/. 4309 por mes. Mientras que en Lima Este, el 96% de las personas tuvieron un teléfono móvil y que cada hogar percibió alrededor de S/. 3951 por mes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Por lo anterior, Lima Moderna tiene un poder adquisitivo significativo, se caracteriza por buscar la conectividad tecnológica ya que en su mayoría tienen un teléfono consigo para llevar a cabo sus actividades, ya sea bancarias u otras, y ello muestra que las personas buscan la practicidad y rapidez en su día a día.

Con respecto al impacto de los tacos en la salud, La Rosa Gonzales (2023) indicó según su estudio realizado en Chancay, que, el uso de tacones perjudicó la salud y causó lesiones musculoesqueléticas, lo que se refirió a la lesión de músculos, esqueleto óseo, ligamentos, entre otros. En algunos casos este tipo de lesiones provocaron molestias leves hasta graves. Asimismo, los tacones que fueron usados por las mujeres casi de manera diaria tuvieron un efecto de desequilibrio postural y, sin revisión adecuada, condujo hacia una lesión musculoesquelética, la cual afectó en la asistencia al centro de labores en un 49.9%.

Además, La Rosa Gonzales (2023) indicó que los problemas de salud musculoesqueléticas fueron consecuencia de síntomas no atendidos que se complicaron, como algias, alteraciones y desequilibrios posturales, por el uso de tacones, que generalmente se dieron en mujeres adultas que de manera eventual los utilizan y hasta un 69% de mujeres que los usaron de manera diaria. Este uso de tacones fue asociado a normas de estética a nivel social, dejando de lado la importancia de la salud, pues se observó que el cuerpo tuvo que realizar esfuerzos para mantenerse estable, lo que conlleva a gastos en atenciones médicas o excesivo tiempo para la recuperación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Asimismo, Condezo Yánac (2018) mencionó que la mayoría de las docentes de las I.E. secundarias de Huancabamba (Piura), sufrieron de alteraciones por el uso de zapatos con tacones no solo del pie, sino también de la columna, lo que en un futuro afecta el desempeño laboral, ocasionando más deserción o ausentismo debido a las molestias generadas por el uso de estos.

Por otro lado, se puede decir que el uso de tacones hoy en día está regido por normas sociales y estéticas, a lo que se le da prioridad sin importar las consecuencias sobre la salud y los gastos que las mujeres realizan para mejorarla, tomando en cuenta que muchas veces se requiere de una atención médica particular.

Por lo mencionado, la implementación de una empresa de venta online de zapatos de doble uso ofrece una alternativa al calzado tradicional y aporta en tres temas importantes: primero es en practicidad al momento de comprar, dado que es una transacción rápida y segura, simplifica el proceso para que el cliente potencial obtenga su producto en corto tiempo desde el lugar donde se encuentre a través de un celular o cualquier dispositivo que tenga navegador y/o redes sociales. El segundo aporte es para aquellas personas que cuidan de su salud y buscan prevenir alguna enfermedad o para las que ya tienen un problema de salud, relacionado al uso de tacones y buscan mitigar dolencias. El tercer aporte es para aquellas personas que, desean optimizar el espacio de sus closets, dado que evita comprar dos pares de zapatos y tener que ocupar mucho espacio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

De esta manera, la propuesta planteada en el presente trabajo responde tanto a la tendencia actual del comercio electrónico a nivel mundial, regional y local; así como brindar una alternativa al calzado tradicional para mitigar problemas de salud relacionados al prolongado uso de calzado con tacos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es la viabilidad para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son las condiciones del mercado para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?
- ¿Qué características tiene el mercado objetivo para la venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?
- ¿Cuál es la estructura del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

- Elaborar un plan de negocios que incluya proyecciones financieras para el periodo 2026-2030 para determinar la viabilidad de la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso dirigida a mujeres de 25+ años en Lima Moderna.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar las condiciones del mercado mediante el PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, validando con encuesta la existencia de la demanda e intención de compra, para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en el periodo 2026-2030.
- Identificar las características del mercado objetivo para la venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en el periodo 2026-2030, considerando perfil demográfico, hábitos y preferencias de compra.
- Definir la estructura del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en 2026, incluyendo análisis y estrategias por cada sección.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna mediante proyecciones para el periodo 2026-2030.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

1.4. Justificación de la investigación

Justificación Teórica

El Diario El Peruano (2023) resaltó que, según el INEI, en 2021 el número de empresas registradas sumó alrededor de 2,838,494. Asimismo, mencionó un informe de ESAN, donde 63% de las personas emprendieron porque vieron una opción de negocio, mientras que el 16.7% emprendieron por necesidad.

Teóricamente, la investigación se planteó sobre el concepto de un emprendimiento por las habilidades técnicas y de conocimiento que permiten transformar en realidad una idea innovadora. Asimismo, se consideró que existen vacíos en el conocimiento sobre negocios de calzado de doble uso en el Perú ni en Lima Moderna. La propuesta surgió a partir de la teoría de Unique Value Proposition (UVP) que buscó crear una solución distinta a los competidores actuales.

Justificación Social

El Ministerio de Salud (MINSA, 2022), en una entrevista al doctor José Aguilar, quien es jefe de inmuno-reumatología, mencionó que, el uso de zapatos con tacos mantuvo el pie en inclinación delantera a cierto grado que, con el peso corporal, pudo provocar una tendinitis.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El aspecto social de esta investigación se planteó considerando que el uso de zapatos de taco durante periodos largos de tiempo impactó negativamente la salud física de las mujeres. Por ello, la propuesta de calzado de doble uso buscó brindar comodidad, practicidad, que las mujeres cuiden su salud y mejoren su calidad de vida. Además, se consideró el uso de plataformas digitales en el comercio electrónico, fomentando la accesibilidad de los negocios desde un celular y generando confianza en las compras online.

Justificación Práctica

Chen (2025) señaló que los zapatos de taco brindaron elegancia y confianza, pero también reflejan la presión que tuvieron las mujeres por ser “atractivas”. Asimismo, mencionó que en Japón las mujeres protestaron en contra de usar tacos en oficinas porque estos fueron percibidos como dolorosos y opresores.

Este trabajo sobre calzado de doble uso se planteó para ofrecer una alternativa a las mujeres que tienen que usar tacos por periodos prolongados. Por tal motivo, se observó la posibilidad de crear un zapato que tenga doble uso y brinde flexibilidad, haciendo que las mujeres no tengan que llevar más de dos pares de zapatos en sus bolsos o tengan que utilizar el mismo zapato de taco alto durante horas prolongadas, arriesgando su salud e integridad física (posibilidad de lesiones a nivel de las piernas, tobillos, problemas de circulación, etc.). Asimismo, se consideró en la propuesta un entorno online, lo que va alineado a los hábitos de compra actuales en el Perú y Lima Moderna.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Justificación Metodológica

La investigación tomó en cuenta la aplicación de una encuesta a mujeres de 25+ años en Lima Moderna para el análisis de hábitos de consumo, interés por el producto y perfil demográfico. Además, se consideraron principalmente herramientas como PESTEL y Porter para el análisis del mercado y el desarrollo del plan de negocio en el entorno online. Asimismo, se consideraron herramientas como Matriz EFE & EFI y FODA, que, junto a los anteriores, permitieron tener una visión integral en la elaboración del plan de negocio.

Por otro lado, la investigación consideró una metodología de corte sincrónico, es decir que la población, muestra y aplicación de encuestas se basaron en el reporte de CPI del 2023, el cual estuvo vigente durante la etapa de recolección de datos del presente proyecto. Esta decisión mantuvo la validez de la encuesta y la coherencia del estudio, evitando que se valide una muestra recolectada en el pasado con datos del 2025.

Justificación Económica

La Rosa Gonzales (2023) mencionó que el uso frecuente de los tacos generó daño en la postura o lesiones de músculos, tendones o huesos. En consecuencia, creció el ausentismo en el centro de labores, por ir a un especialista médico.

El presente trabajo consideró que el uso prolongado de zapatos de taco alto puede ir desde problemas circulatorios, podológicos hasta lesiones, lo cual resulta en

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

gastos por conceptos de consultas médicas, tratamientos o incluso terapia física. Por ello, la propuesta de zapatos de doble uso se planteó para brindar mayor flexibilidad a las mujeres, permitiendo que puedan cambiarlo a balerina fácilmente, limitando el uso prolongado de zapatos de taco alto y minimizando los impactos en la salud física. Por el lado de la empresa, se contempló realizar un plan financiero que demuestre que puede ser productivo y sostenible a lo largo del tiempo.

1.5. Limitaciones de la investigación

a) Limitación de información secundaria

- No se halló información estadística sobre importaciones, exportaciones o ventas del tipo de zapato de doble uso en Perú, dado que este tipo de calzado todavía no se ha implementado ni se fabrica en el país. Esta dificultad limitó el análisis competitivo directo y obligó a consultar fuentes generales de comercio electrónico y calzado en Perú y otros países.
- En las investigaciones encontradas, se presentó el calzado de doble uso como un proyecto académico que hasta el momento no ha sido implementado en Perú. Esta situación limitó el análisis del impacto de este tipo de calzado en el mercado local y aspectos de salud a largo plazo.

b) Limitación de alcance

El estudio se limitó en Lima Moderna, que, según Infobae (2022), incluyó: "Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo".

Dicha delimitación permitió conocer la expectativa de la propuesta en un grupo de personas con un nivel socioeconómico A y B con hábitos digitales marcados por

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

tendencias tecnológicas actuales. Sin embargo, el enfoque único de Lima Moderna restringió la posibilidad de generalizar los resultados a otras zonas de Lima u otras provincias, donde difieren las características demográficas y los hábitos de consumo.

c) Limitación metodológica

- Con respecto a la encuesta, dado que el producto es innovador, los encuestados mostraron altas expectativas, lo cual pudo haber influenciado en sus respuestas. Este factor condicionó la interpretación de la viabilidad del modelo de negocio y las proyecciones financieras en base a unidades vendidas.
- Adicionalmente, una limitación propia de la investigación fue el desfase temporal entre el cálculo de la muestra y la aplicación de las encuestas, los cuales se realizaron en 2023 en base al reporte demográfico de CPI de este año, y la etapa de redacción del presente proyecto (2025). Se consideró que la población y muestra calculadas reflejaron el contexto de dicho periodo. Aunque el reporte de CPI del 2025 mostró un crecimiento de la población y variaciones en los grupos de género, edad y nivel socioeconómico, no se observaron cambios drásticos que invaliden los datos recolectados.

d) Limitación tecnológica

El trabajo de investigación se enfocó en la venta online, lo que puede limitar la prueba de calzado de manera física y con ello reducir la intención de compra. Sin embargo, este enfoque permitió evaluar la idoneidad del canal online como modelo de negocio, acompañado de un canal de WhatsApp activo para comunicación con clientes, considerando también que las personas en Lima Moderna buscan estar conectados y poder acceder a soluciones desde su celular.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

e) Limitación de recursos

Al ser un negocio y producto nuevos, se calculó una inversión alta en el presupuesto de marketing digital para el posicionamiento de la marca. Aunque se detallaron estrategias para posicionar la marca, se observó que es necesario destinar un presupuesto inicial para la creación y diseño de la marca, además de campañas online.

Las limitaciones mencionadas en esta sección evidenciaron las restricciones encontradas en diversos aspectos y mostraron que el plan de negocio se diseñó para un producto innovador como lo es el calzado de doble uso, el cual no existe competencia directa y la oferta es nula.

1.6. Viabilidad de la investigación

Se cuenta con acceso a artículos y libros académicos, los cuales forman la base para el objetivo del presente trabajo. Sobre la viabilidad económica, el presupuesto estuvo al alcance de los investigadores, por tanto, fue cubierto por los mismos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Se buscó información de producción de calzado de los últimos años para evidenciar que se cuenta con información relevante para este proyecto de zapatos innovadores de doble uso y según PRODUCEmpresarial (2025) mencionó que, la industria del calzado tuvo una caída en la producción desde el 2022, sin embargo, resaltó el 2024 donde bajó en 19.2% comparado al año anterior, en el detalle se observó que las categorías de calzado no variaron de forma similar, las zapatillas bajaron en más del 90%, sandalias en más del 60%, botas y botines en menos de 13% y zapatos 0.2%.

En estos dos últimos mencionados, se verificó la relativa estabilidad de dichas líneas de calzado y el producto innovador propuesto en este proyecto estuvo dentro de ellas, lo que demostró que es un escenario viable, que permite capturar a la demanda cautiva mediante la diferenciación comercial.

El presente proyecto presentó un enfoque en las ventas online de zapatos innovadores de doble uso, por lo que se investigaron estadísticas sobre e-commerce en Perú, para tener un fundamento de viabilidad sobre el tema en mención y según Cruzado-Pulido et al. (2024) manifestaron que, en Perú, el comercio electrónico tuvo un considerable incremento en las ventas alrededor de 9 millones de dólares para el año 2021 y para el 2022 se obtuvo un 30% de crecimiento. Asimismo, también se pudo evidenciar que las compras de forma digital en las tiendas por departamento tuvieron un incremento del 72% de los cuales el 34% pagó sus productos con tarjeta de crédito y el 44% de personas utilizó una laptop para cerrar su proceso de adquisición, en cuanto

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

al calzado, las cifras de mercado libre mencionaron que el ticket promedio de compra fue de S/.180 y S/.210, así como también el 83% de sus clientes prefirieron zapatos cómodos.

Los datos expuestos en el anterior estudio validaron la propuesta del actual proyecto por el crecimiento del sector y los cambios en el hábito de consumo; asimismo, se proyectó una disposición de gasto por un producto posicionado con atributos como comodidad y ergonomía.

El presente proyecto de venta online de zapatos innovadores de doble uso tiene como prioridad el enfoque en el mercado, producto y su valor agregado, por lo que según Alarcon Gamarra et al. (2022) mencionaron en su trabajo de investigación sobre calzado de tacón removible que, su público objetivo fueron mujeres de Lima Moderna, que mostraron interés por zapatos que las diferencien del resto, que sean prácticos y con diversos cambios en el estilo, sus resultados de la encuesta mostraron que su público objetivo fue de edades de 25 a 39 años, con ingresos de más de 3000 soles mensuales, que pertenecieron a un nivel socio económico A, B y C. En el aspecto financiero concluyó la viabilidad dado que tiene TIR de 67% y VAN positiva.

Esta información ratificó el enfoque del presente proyecto, no solo con la demanda de calzado versátil, sino que se proyectaron ventas altas y una rentabilidad sólida demostrando la viabilidad del negocio, con este estudio se evidenció que hay mercado para la propuesta establecida.

Para el actual proyecto, se pensó en las ventas online, por lo que se buscó estudios que indiquen las preferencias de las personas por compras en línea y según

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Cajan Perez et al. (2023) indicaron en su estudio que, tuvo una propuesta de calzado con una sólida aceptación por parte de su público objetivo, quienes priorizaron la selección atributos como la comodidad y exclusividad. Además, mostraron que un 76% que tuvo la intención de comprar el producto establecido. Por otro lado, mencionan que el 92% de sus encuestados optaron por una tienda física y un 58% por el medio online, sin embargo, de toda la población se observó que en más del 85% usaron redes sociales para consultar o comprar calzado.

Esta información, sustenta la propuesta establecida, dado que va enfocado solo en venta online de zapatos innovadores, si bien es cierto las personas se inclinan por una tienda física, pero el porcentaje de uso de redes sociales respaldan la estrategia online y la intención de compra.

Como parte del plan de negocio propuesto, se decidió darle un valor agregado al producto, que puede ser beneficioso para la sociedad, por tal motivo se investigaron temas relacionados a la salud por el uso de tacones y según MINSA (2022) sostuvo que usar durante un tiempo prolongado tacones puede causar tendinitis, dado que los pies se encuentran en una posición inclinada y por el peso en la parte de adelante, causa una inflamación en los ligamentos.

En base a lo mencionado por el Dr. Aguilar sobre el uso de zapatos de taco, se recomendó su uso de manera gradual, lo que evita algún tipo de trauma osteomuscular, se considera esta información para el valor agregado del presente plan de negocio, el doble uso del calzado con taco que se puede intercambiar en diferentes alturas, sustenta la mejora en la salud de los potenciales clientes, al poder alternar diferentes tamaños

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de tacos da una solución ergonómica que evita los cambios repentinos y previene de lesiones inflamatorias.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Para el presente plan de negocios, se investigó el crecimiento del sector de calzados a nivel internacional, con estadísticas que puedan sostener la viabilidad de este proyecto y según Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN, 2025) manifestó que, a nivel mundial hubo un crecimiento proyectado de casi 4% anual hasta el año 2029, se consideró dentro de ello que los zapatos formales estuvieron en cuarto lugar, proyectando un incremento de las ventas en más de un millón de pares para el 2025.

Esta información, brindó expectativas positivas sobre el proyecto, dado que se visualizó un sólido crecimiento e indicios que el mercado no estuvo saturado. Además, el calzado formal estuvo posicionado en los primeros lugares y se validó que la viabilidad de apostar por la venta online de zapatos innovadores, al tener un mercado de enfoque profesional formal.

El presente proyecto se enfoca en las ventas online de zapatos innovadores de doble uso, por lo que se investigó estadísticas sobre e-commerce a nivel mundial, para tener un fundamento de viabilidad sobre el tema en mención y según International Trade Administration (ITA, s.f.) mencionó que, las proyecciones del comercio electrónico B2C hacia el año 2027 ha de presentar un crecimiento anual poco más de 14%. Dentro de los principales sectores de compra figuraron el de moda y el de calzado. En el 2023, el comercio electrónico fue la primera opción para comprar y se observó que de cada 10

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

personas que adquirieron productos en línea, 3 de ellas buscaron previamente en el canal lo que deseaban comprar. Entre los países con mayor desarrollo en el comercio electrónico minorista se encontró India, con proyección de 14% anual, seguido de Brasil y Argentina.

Este estudio confirma que la idea de este negocio de venta online de zapatos de doble uso tiene un potente mercado que va en crecimiento, si bien es cierto el porcentaje indicado en el texto es a nivel de Moda, se considera parte de ello el calzado, por tal motivo, es una fuente válida para tomar en cuenta dentro del presente proyecto.

De acuerdo con el proyecto propuesto se buscó el enfoque en el producto innovador de doble uso, para ello se debe conocer a nivel internacional sobre el mercado y el tipo de uso de tacones, por tal motivo, según Realpe Ramos y Gallego Marín (2021) en su proyecto manifestaron que el objetivo principal fue proponer un tipo de zapato, el cual pueda intercambiar su taco como parte de la colección de primavera. Para ello, se determinó que el área de estudio fueron mujeres de la comuna 21, en el barrio Vallegrande, quienes usaron variedades de zapatos. La población estuvo formada por 2868 mujeres, entre edades de 5 a 64. La muestra fue 260 personas entre los años 16 hasta 55, de estatus socioeconómico medio hacia alto, tengan una vida social activa, donde muestren buena presencia.

Esta información coincide con el público objetivo del presente proyecto, sin embargo, se considera que no solo es importante enfocarse en mantener una proyección profesional, sino también en la funcionalidad del calzado y sus aportes, en este caso la comodidad, practicidad y salud.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El actual proyecto se centró en las ventas online y se buscó información sobre nuevas tendencias tecnológicas para probarse calzado de manera virtual, por lo que según el texto de Jiang et al. (2022) mencionaron que, el comercio electrónico evolucionó; sin embargo, para productos como calzado se encontró una limitante, dado que la experiencia de compra difiere a una tienda física y como consecuencia se obtuvo un alto porcentaje de devoluciones. Para mitigar ello, se realizó una prueba de realidad virtual que fue de aceptación para un tema visual, mas no emitieron opinión de la comodidad, por lo que se utilizó un modelo de aceptación de tecnología, donde las empresas tuvieron una solución al incremento de costos y la fidelización de los clientes, mediante una prueba del producto de manera virtual más eficiente.

Este tipo de tecnología es completamente válida para el plan de negocio propuesto de venta online de zapatos, este es uno de los valores agregados, dado que el cliente en la actualidad valora la practicidad y la rapidez de compra, además siente más confianza al momento de tomar su decisión de compra, por el lado del negocio, se genera mejores indicadores financieros al disminuir las devoluciones.

Dentro de la investigación para el actual plan de negocio propuesto, se tomó en cuenta uno de los valores agregados más importantes en el producto como es la salud, por ello se consideró este estudio de Younas et al. (2023) donde mencionaron que, de 11 investigaciones, 9 de ellas asociaron el uso de zapatos de taco con el dolor lumbar en personas de género femenino desde los 18 años, también indicaron que no se pudo evidenciar el tamaño del tacón que ejerció presión en la postura natural y desencadena dolor lumbar, pero se pudo sospechar que fueron a partir de 2.5 cm de altura del tacón.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Con este estudio se puede validar que el proyecto de venta de zapatos innovadores de doble uso, presentan un valor agregado de comodidad y además de disminuir enfermedades relacionadas a la columna de las mujeres, lo que es más atractivo para la decisión de la compra.

2.2. Referencial teórico

2.2.1. Historia sobre el uso de zapatos de taco alto

Según Bossan (2019), en los primeros siglos D.C, tras obtener sarcófagos y otros restos, se encontraron sandalias, a pesar de que las personas eran retratadas descalzas. Por esas épocas, en Egipto, los coptos tenían calzados planos y el uso de botas se reservaba para los hombres. Aunque la variedad de calzado fue limitada, aplicaban técnicas de decoración como adornos y cintas en material de cuero. Por otro lado, en Grecia, la sandalia también fue la más popular y las tumbas de Vergina también confirmaban que durante el reinado de Filipo II, los macedonios adinerados usaban sandalias con suelas de oro o plata dorada, y de material de cuero o corcho.

El producto innovador de doble uso propuesto es una versión actualizada de la historia, se puede observar que tanto en la antigüedad como en los tiempos actuales el tipo de calzado que se usa proyecta el estatus y sofisticación de la persona, por lo que, si se sigue esta tendencia, el doble uso genera un impacto positivo en la población.

Bossan (2019) señaló que, en Roma, los zapatos fueron imitaciones de los griegos por su herencia directa. Sin embargo, los zapatos fueron diferenciadores entre las clases sociales, los aristócratas usaban suelas de plata u oro sólido, los plebeyos usaban zuecos,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

cuya suela era de madera, los esclavos no usaban zapatos y sus pies estaban cubiertos de yeso. Por otro lado, los zapatos tuvieron relevancia en el aspecto militar, donde utilizaban la caliga, que eran sandalias amarradas al pie, de suela de cuero gruesa con tachones puntiagudos.

Con referencia al texto, se muestra que en la antigüedad el calzado determinaba un estatus social, algo similar pasa en la actualidad, donde las mujeres consideran que, al usar zapatos de taco elegantes, proyectan una mejor imagen, sin embargo, la propuesta de este proyecto, con los zapatos innovadores de doble uso, permite que las mujeres muestren su proyección profesional y sofisticación y a la vez poder hacer cambios graduales de taco sin perjudicar su salud.

Sanchez Molano y Cardona Gamboa (2020, p. 9) señalaron que, en el año 1533, Catalina de Médici, cuya estatura era baja, utilizó tacones con fines estéticos por primera vez, lo cual originó que las mujeres de la aristocracia francesa usen calzados con tacón de 13 cm a más. En consecuencia, tuvieron que usar bastón para poder equilibrarse. En el siglo XVI, surgieron los chapines en Venecia, que eran zapatos con plataforma de madera o corcho y tapizados en piel o terciopelo. Dichas plataformas llegaban a los 70 cm de altura, lo que involucraba que necesiten ayuda para caminar.

Para el actual proyecto propuesto de zapatos de doble uso, este es un hallazgo importante, es otro autor que manifiesta que el uso de tacones refiere el estatus social en la mujer, un tema que en la actualidad no ha cambiado tanto, por tal motivo el plan

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

de negocio se sustenta en el alcance del mercado potencial que tiene la venta de calzado.

Adicionalmente, Sanchez Molano y Cardona Gamboa (2020, pp. 10-12) mencionaron que, desde la Revolución Industrial, la zapatería tradicional evolucionó, debido a la incorporación de diversas maquinarias para realizar las costuras del zapato con la suela y el lenguado. En los años cincuenta, la tendencia fueron zapatos de punta cerrada con tacón aguja o tacón stiletto. No obstante, dicho estilo, se vio reemplazado en los años sesenta, cuando surgieron las botas de tacón bajo o planas para combinarlo con minifaldas. Más adelante, con la inserción laboral de mujeres entre los años ochenta y noventa, se popularizó zapatos cómodos de punta ancha y tacones de 3 cm. Por último, desde los 2000 hasta el presente, el enfoque cambió al desarrollo de calzado para deportes, aplicando nuevos materiales y tecnología.

De acuerdo con este estudio, se puede evidenciar que a través de los años la modificación del diseño de calzados respondió a cada cambio de estilo de vida, por lo tanto, el presente plan de negocio propuesto de la venta de zapatos innovadores de doble uso, buscar adaptarse en una nueva era, donde las personas priorizan la comodidad y nuevas tendencias sostenibles, que esté acorde a su actividad diaria.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

2.2.2. Impacto social del calzado en mujeres

En su investigación, Dilley et al. (2015) mencionaron que un grupo de mujeres en sus cuarentas, describieron cómo el usar tacos altos las hacían sentir “disfrazadas, “elegantes” y “femeninas”, ya que su postura cambiaba y caminaban más derecho. Algunas se sentían diferentes y aunque no lo podían explicar con exactitud, coincidían en que la postura se percibía como elegancia y formalidad, mientras que, con zapatos bajos, se sentían más informales y desganadas.

La propuesta de zapatos de doble uso que se transforman de tacos a balerinas permite que la mujer de Lima Moderna siga proyectando una imagen formal y elegante a pesar de usar tacos de menos altura, por lo que difiere de lo mencionado por el autor. Este producto innovador, permite que se mantenga la proyección sofisticada y estética del cliente de tal forma que el cambio del tacón acompaña al cambio emocional de consumidor.

Dilley et al. (2015) resaltaron el testimonio de una estudiante de 19 años, quien mencionó que, si bien los zapatos de tacón alto eran dolorosos y limitaban su movilidad, al mismo tiempo le facilitaba relacionarse con otras personas que sufrían lo mismo y aunque exista ese dolor, no podía salir a una fiesta sin ellos. Asimismo, una persona del género femenino en edad de 46 años, quien tuvo dos hijos y estaba casada, mencionó que, a pesar del dolor en sus pies, nunca se quitaba sus tacos ya que los atuendos se basaban en los zapatos, si se quitaban o reemplazaban, todo el esfuerzo era en vano.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Además, Dilley et al. (2015) señalaron que algunas mujeres, al no usar zapatos de taco alto, experimentaron problemas de identidad y siendo excluidas; sin embargo, otras mujeres habían ideado alternativas usando zapatos de taco bajo o sandalias con adornos, con un atuendo modesto, pero mostrando su feminidad.

Para la implementación de una tienda online de zapatos innovadores de doble uso, el hallazgo mencionado por el autor es crítico, sin embargo, permite tomarlo como referencia, para que el enfoque del producto sea en la ergonomía del calzado y a la vez mantenga el nivel estético del cliente, con ello se previenen enfermedades relacionadas a los dolores lumbares o de los pies y se mantiene el lado sofisticado de las mujeres de Lima Moderna que es un público exigente cuando se trata de proyectar una buena imagen.

2.2.3. Impacto del uso de zapatos de taco alto en la salud

Según Wang et al. (2021) las consecuencias del uso de zapatos de taco alto fueron una preocupación médica constante debido a que se comprometía la velocidad al caminar y aumentaba el riesgo de lesiones y caídas, al existir inestabilidad musculoesquelética. Además, mencionaron que, la longitud entre pisadas disminuyó, afectando la postura y al momento de caminar con tacos, este aumentó la flexión del tobillo, la rodilla y la inclinación pélvica, aumentando el trabajo en dichas zonas. Asimismo, se observó acortamiento de los músculos, mayor actividad en músculos, e impacto en articulaciones.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Por lo anterior, el uso de zapatos de taco alto, por periodos prolongados, significa el impacto en diversos músculos, tendones y articulaciones de las extremidades inferiores del cuerpo, lo cual se puede asociar con lesiones, inflamaciones o enfermedades osteoarticulares, demostrando que los músculos en dichas zonas tienen mayor actividad. Es así como al comprimirse los músculos desde los tobillos hasta la zona lumbar, se produce complicaciones en la salud y mientras más tiempo sea el uso de dicho calzado, los daños y dolores se pueden prolongar o perpetuar.

Irsyam et al. (2022) mencionaron que la postura tuvo un impacto en la salud musculoesquelética, en particular en mujeres que usaron zapatos de taco alto, esto pudo producir dolor lumbar, de rodilla y patrones disfuncionales de movimiento. Además, existieron efectos biomecánicos, que ejercieron mayor tensión en músculos, ligamentos, tendones y articulaciones, lo que condujo a un mayor desgaste con el tiempo. Asimismo, aumentó la curvatura de la columna, dolor en las piernas por el peso adicional sobre los dedos del pie, acortamiento del tendón de Aquiles, entre otros cambios en la movilidad. Por último, señalaron una tendencia a la artrosis en rodillas, ya que caminar con tacos altos se asoció a un desplazamiento del centro de masa del cuerpo, lo que generó una postura inestable y comprimiendo la espalda baja.

Para este proyecto de calzado innovador se considera un valor agregado sobre prevención de enfermedades musculoesqueléticas, dolores lumbares y de los pies, de tal forma que la viabilidad de este negocio responda además de las tendencias de moda, también va a mitigar riesgos en la salud, eliminando el uso prolongado de tacones que

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

por su estructura ergonómica mejora la postura de las mujeres. De esa forma, los clientes potenciales optan por elegir este tipo de producto de manera más recurrente.

Por otro lado, De Regil-González et al. (2020) señalaron que los zapatos de tacón tuvieron alta popularidad entre jóvenes y adolescentes, sin embargo, las dificultades fueron enfatizadas en la salud pública, los dolores crónicos lumbares, con un tratamiento de manejo de dolor y prevención de recurrencias. El dolor de espalda dependió de la estatura del usuario, siendo los más propensos los de altura baja. Asimismo, se recomendó usar tacones de 2.38 cm a 3.8 cm, mientras que los tacones mayores a 7.2 cm no fueron los más recomendados.

Para el proyecto del calzado de doble uso, se considera el tacón intercambiable para que el cliente pueda tener tiempos cortos con tacones altos y pueda transitar hacia los bajos de manera gradual, evitando el rápido impacto en la postura y disminuyendo el riesgo de enfermedades en la lumbar, pies, entre otros, de esta forma se ofrece una solución técnica sin perder la estética.

2.2.4. Comportamiento del consumidor

Rodríguez Rodríguez (2021) señaló que el comportamiento del consumidor consistió en una combinación entre un proceso mental y emocional de cada persona, y buscó analizar cuestiones como sus motivaciones, condiciones, preferencias de marca o producto, forma de compra, entre otros.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Además, Rodríguez Rodríguez (2021) resaltó que hubo una evolución en el enfoque de las empresas. Entre 1850 a 1920, las empresas se enfocaban en la producción y cubrir la demanda. Luego, entre 1930 a 1950, el enfoque cambió a las ventas, que significaba vender más de la producción estimada y aplicar políticas de ventas agresivas para que las personas compraran. En la época de los 50s, se enfocaron en marketing, ya que se buscaba ajustarse a necesidades específicas de las personas, lo que querían y no lo que era más práctico producir. Terminando el siglo XX, surgió el significado de marketing holístico, que tuvo una perspectiva integrada, en la que se da relevancia a los vínculos internos y externos, estrategias y responsabilidad social. A raíz de ello, surgió el término "investigación del consumidor" que, junto al concepto de marketing, consolidó el análisis inicial para el comportamiento del consumidor como estrategia de marketing.

Para el proyecto de zapatos innovadores de doble uso, no solo se centra en el producto funcional, sino en una alternativa que incluya la motivación para la adquisición del producto y las condiciones de vida, al enfocarnos en Lima Moderna, se toma en cuenta que este producto brinda atributos como comodidad, practicidad y evita el riesgo de enfermedades por lo que se verifica si el perfil del consumidor como su necesidad, ingresos, recurrencia de compra, entre otros, está alineado a la propuesta y en base a ello se establece estrategias que permitan brindar un experiencia unificada.

Por otro lado, Malik y Aggarwal (2021) señalaron que la salud pública y la economía fueron factores que cambiaron el comportamiento y los sentimientos de los compradores. En el tiempo de la pandemia por COVID-19, la economía estuvo afectada

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

y ello tuvo efectos duraderos, principalmente en los minoristas, a ello se le sumó el cambio rápido en el comportamiento de las necesidades y compras de los clientes potenciales.

Para el caso de Lima moderna, si bien es cierto en pandemia la economía tuvo una caída, sin embargo, para el sector socioeconómico al cual se quiere llegar, se mantuvo en una línea donde aún percibían ingresos en un gran porcentaje y realizaban procesos de compra, lo que cambió fue el comportamiento, las personas empezaron a pensar más en otros aspectos al momento de realizar una compra, por el lado del negocio, apuesta por una solución integral con la expectativa de tener una rotación rápida de estos zapatos y lograr las ventas propuestas.

2.2.5. Tendencias en el sector de calzados

Vinasco Morales et al. (2023, p. 17) mencionaron que, dos líneas de calzado definieron la tendencia del sector: el calzado deportivo (para correr, senderismo y otros) y el no deportivo (sandalias, botines, entre otros). El primer tipo creció debido a la búsqueda de comodidad y por la actividad física luego del COVID-19.

Es necesario resaltar que la COVID-19 hizo que el estilo de vida cambie ya que se habló mucho sobre la salud y las defensas como forma de prevención contra el virus, generando así que las personas decidieran por ejercitarse, incluso dentro de sus hogares. Además, debido a que los gobiernos establecieron los confinamientos, se implementó el teletrabajo, lo cual brindaba comodidad, mientras reducían costos de transporte, pero generaba el sedentarismo. Dichos factores, han hecho que las personas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

opten por un estilo de vida activo y busquen comodidad, encontrándolo en el calzado deportivo.

Este proyecto que se enfoca en el producto de zapatos de doble uso en Lima Moderna, se estima romper el esquema de que solo las zapatillas te brindan confort, la propuesta va alineada a la comodidad sin perder el estilo sofisticado, teniendo en cuenta que después de pandemia las personas han vuelto a la presencialidad, la necesidad de comprar otro tipo de calzado como el no deportivo ha incrementado, por lo tanto este proyecto se basa en adaptarse a la necesidad de la mano con las tendencias, de tal forma que se siga innovando.

Asimismo, Vinasco Morales et al. (2023, p. 20) indicaron que los consumidores no solo consideraron la practicidad, sino también la sostenibilidad, por lo que ese tipo de calzado se proyectó a crecer 6,1% hasta 2028. En un ranking, los millennials fueron los más dispuestos a pagar más por productos sostenibles, luego le siguió la generación Z y la generación X, con un 58% y 55% respectivamente. Es así como en Colombia se estuvieron incorporando practicas sostenibles, mediante materiales biodegradables o procesos menos contaminantes.

Para el caso de este proyecto que la segmentación es Lima Moderna, es un público más exigente en el cuidado del medio ambiente, por lo que antes de la compra evalúa los materiales que reducen la huella de carbono; sin embargo, si se habla de sostenibilidad también se tiene el aspecto social, que incluye la salud y este producto de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

zapatos de doble uso, aportan significativamente a reducir el riesgo de enfermedades asociadas a la lumbar y los pies.

Vinasco Morales et al. (2023, pp. 21-22) adicionaron que, debido al crecimiento tecnológico, el modelo de negocio también cambió, incrementando las plataformas inteligentes para compras online, lo que hizo que las expectativas de atención y experiencia con la marca involucren Chatbots en WhatsApp, Instagram Business, entre otros. Por otro lado, las empresas utilizaron tecnología para la fabricación de zapatos como la impresión 3D de suelas y plantillas, Big Data, e incluso la automatización y reducción de costos, entre otros.

Para el caso de la propuesta de la tienda online, se toma en cuenta implementar la atención inteligente, lo que ayuda a los clientes potenciales y soluciona cualquier tipo de consulta en tiempo real, esto recae en la experiencia de compra, que finalmente se concreta en una venta y recurrencia de compra, en cuanto al diseño del zapato de doble uso la impresión en 3D, aporta a las áreas una prueba más cercana del producto y verifica las precisiones ergonómicas para prevenir enfermedades que puedan afectar al cliente por el uso de tacones y el estilo sofisticado que no debe perder este producto, por lo tanto, la tecnología es una barrera de entrada que permite tener una ventaja sobre los competidores.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.2.6. Plan de negocio

a. Plan estratégico

Sainz de Vicuña Ancín (2018) indicó que, el plan estratégico es un conjunto de decisiones estratégicas corporativas que las empresas aplican en un determinado tiempo para ser competitivas y para que se satisfagan las necesidades de sus clientes. Asimismo, resaltó que no se deben confundir los términos previsión y planificación. Por un lado, la previsión se considera importante para dar una mirada hacia el futuro; sin embargo, la planificación engloba actividades que, de manera metódica, incluyendo la ejecución de estrategias, establecer objetivos y metas, entre otras.

El plan estratégico tiene una serie de beneficios como aumentar la capacidad de una empresa ante cambios, minimizar los conflictos y la comunicación, ayudar en la proyección y optimizar recursos. Para este proyecto de zapatos innovadores de doble uso, se tiene como parte principal estructurar tácticas específicas para potenciar la venta de este tipo de calzado versátil, mostrando el valor agregado tanto a nivel de salud como el “doble uso” y además optimizar la parte logística al ser una tienda online. Por otro lado, este plan estratégico ayuda a prepararse ante las nuevas tendencias y cambios de hábitos en los consumidores que desde pandemia han tenido cambios significativos.

González Millán y Rodríguez Díaz (2019) indicaron que la planeación involucra pensar en el futuro para anticiparse en el presente, considerando la experiencia pasada, por lo que se debe cumplir con definir criterios y objetivos, y diferenciar objetivos de expectativas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La implementación del proyecto propuesto necesita una serie de actividades basada en los datos que se requieren para conocer al cliente potencial y de esta forma no solo proyectar las ventas, sino establecer objetivos medibles para lograr ser sostenibles en el tiempo, con este tipo de planificación, el negocio se enlaza a la innovación del producto con la demanda y la cadena de suministros optimizada, logrando que se mitigue el riesgo de no alcanzar las metas en este mercado tan dinámico como es el electrónico.

Ramirez Aguirre y Sánchez Aguilar (2019) mencionaron que, los escenarios cambian constantemente, lo que obliga a los gerentes de las empresas a innovar para ser más competitivos, estableciendo metas que proporcionaron resultados óptimos. Por lo tanto, un plan estratégico ayuda a que las empresas amplíen su ventaja, dado que estuvo más clara la visión, las estrategias y objetivos, para que las diversas áreas cumplieran con sus metas, aportando para incrementar la rentabilidad, incrementar la eficiencia en las diferentes áreas, tomar decisiones que sean necesarias para el éxito de la empresa, aumentar la satisfacción laboral, entre otros.

Bajo esta premisa, el proyecto propuesto, cumple con la innovación al tener como producto calzado versátil, sin embargo, de acuerdo con los autores esto debe estar acompañado de metas alcanzables, de tal forma que el negocio debe tener en cuenta las eficiencias logísticas para que los indicadores puedan ser medibles y tener propuestas para mejorar el producto y volverlo más atractivo al público objetivo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

b. Plan de marketing

Galindo Sandoval et al. (2020) indicaron que el marketing pretende comunicar y establecer procesos para crear ofertas que satisfagan a los clientes potenciales, se enfoca en dar valor al producto o servicio, donde fue muy importante que la participación del consumidor para crearlos. Asimismo, la evaluación de a la competencia para ofrecer un producto de mayor valor, con mejores beneficios, los cuales se puedan evidenciar en diversos canales de comunicación, atrayendo así a los clientes potenciales y que estos deseen adquirirlo.

El marketing se centra en analizar a los competidores del sector para evaluar sus productos o servicios, su impacto en los clientes y contrastarlo analizando las necesidades actuales del cliente. Todo ello va alineado con estrategias de difusión en los canales de comunicación, que sean populares entre el público objetivo seleccionado. Para el proyecto propuesto, es necesario no solo ver la competencia y potenciar el producto con sus atributos como la comodidad y el beneficio en la salud, sino transformar los puntos de dolor, quiere decir que el cliente debe ser el socio estratégico, que transmite toda la información necesaria para que el área de marketing pueda comunicar a través de los canales establecidos y así construir una relación a largo plazo.

Sainz de Vicuña Ancín (2018) consideraron el plan de marketing como una estructura escrita en un documento con análisis y estudios del mercado, el cual puede brindar un alcance de las oportunidades para la empresa, así como también los problemas que puedan surgir. Además, establece objetivos de marketing, que se

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

realizan en función de un tiempo determinado, aplica estrategias para alcanzar los objetivos y también detalla las acciones para poner en marcha el plan.

Para el plan de negocio propuesto, no se considera solo un documento escrito, sino una guía estratégica que proporciona datos reales obtenidos de un estudio de mercado para captar a todos los clientes potenciales y dado que el negocio está direccionado a ventas online en Lima Moderna, se entiende que la estructura está enfocada al marketing digital, lo cual permite en un inicio mitigar el riesgo de entrada, mostrando los atributos necesarios del producto y que tenga que ser de alto impacto, dado que el negocio es nuevo y la competencia directa son las marcas posicionadas en el mercado; sin embargo, la diferenciación radica en la versatilidad del producto.

Jiménez y Quezada (2021) detallaron que, el marketing estratégico, se encarga de analizar el mercado para tener oportunidades, favoreciendo a la empresa a lograr ser mejor que la competencia. Este análisis comprende el comportamiento del consumidor y mercado, además la información complementaria que pueda marcar la pauta para definir estrategias.

En este sentido la propuesta de zapatos de doble uso, responde a necesidades del público objetivo y a los cambios en el comportamiento de los consumidores de Lima Moderna, quienes tienen mayor accesibilidad al mundo digital, porque tienen un estilo de vida híbrido a nivel laboral y buscan cosas más funcionales y prácticas en el día a día, por lo que están dispuestos a pagar por versatilidad, practicidad y adicional a ello con el agregado de prevenir enfermedades relacionadas a la lumbar o pies.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Rajathi y Dass (2024) mencionaron que, el marketing digital es un aliado para el marketing tradicional, dado que potencia la relación con el cliente, por medio de publicidad interactiva, aprovechando las tendencias del momento para maximizar el alcance del mercado, asimismo, indica que en la actualidad se usa el marketing online, que engloba una serie de herramientas que promueven el negocio a través de internet, se identifican 3 medios: web, correo electrónico y redes sociales, donde se promueve contenido que finalmente recae en la rentabilidad de la empresa, calidad y la lealtad a la marca.

Para el proyecto propuesto es de suma importancia el marketing digital porque a través de él se posiciona la marca nueva, al ser un negocio de venta online, el esfuerzo debe ser mayor al marketing tradicional y tener en cuenta que se basa en el marketing online, dirigido especialmente en redes sociales, dado que por estos medios se construye una relación con el cliente y se mide la lealtad de los clientes.

c. Plan financiero

Según Diestra Martinez y Coronado Rodriguez (2018), el plan financiero es una herramienta que toda empresa debe considerar para implementarse exitosamente, con ello se pueden hacer ejercicios de años anteriores y proyecciones según indicadores, lo necesario para tomar decisiones basadas en un escenario real que genere un flujo de caja y utilidades.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Para el caso de este plan de negocio formulado de la venta de zapatos innovadores de doble uso, no se tiene un histórico de las ventas en Lima Moderna, para realizar una proyección más real, por lo que se debe tomar diferentes escenarios y determinar el punto de equilibrio para poder cubrir los costos de materiales y la logística, por último, las proyecciones que se realicen permiten evaluar el TIR, ante el costo de adquisición del cliente en la plataforma digital.

Espinosa Quiroga (2022) indicó que la planeación financiera está vinculada a la planeación organizacional, ya que se debe considerar las características y realidades de cada empresa, para que posteriormente estas aumenten sus ingresos y optimicen sus estrategias. Además, al tener conocimiento de la situación real y a dónde se quiere llegar, se puede identificar si es favorable o no decidir temas de inversiones o financiamiento.

El plan financiero de este proyecto de zapatos innovadores es el eje que articula la estrategia de penetración del negocio en Lima Moderna, esto implica que la estructura de costos fijos esté alineada con el producto disruptivo que es de doble uso y que sugiere la optimización del gasto del cliente. Con ello se pretende determinar la viabilidad de inversión y si responde a la rentabilidad esperada, por lo tanto, se debe tener conocimiento del escenario real de los costos generales establecidos de tal forma que luego esto permita ejecutar el plan de marketing digital para el posicionamiento de la marca.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Por su parte, Klishina et al. (2019) mencionaron que el plan financiero es un mecanismo de gestión relevante para las empresas, ya que permite reducir la incertidumbre en el mercado y sus consecuencias. El plan financiero permite que la empresa se desarrolle e implemente conceptos de producción de bienes y servicios para aumentar su valor de mercado. Sin embargo, para que el plan financiero sea implementado se debe tener un entorno de consistencia y lineamientos de las áreas responsables de cada parte del plan.

Para el caso del este plan de negocios planteado, lo que menciona el autor finalmente se traslada a la aceptación del producto innovador de doble uso en Lima Moderna, lo que permite establecer un precio competitivo por un calzado con valor agregado por lo que es práctico, funcional y evita el riesgo de tener enfermedades en zona lumbar o en los pies, así como también, la frecuencia de compra, la plataforma online y entre otros. Finalmente, todo recae en que el plan de marketing y financiero estén sincronizados y haya menor riesgo de pérdida el primer año, si una de las áreas no trabaja alineada a la otra, el riesgo se hace mayor.

d. Plan de recursos humanos

Sánchez Tarazona (2019) indicó, el plan de recursos humanos inicia con el análisis de los puestos y la estructura organizacional. Para dicho análisis se debe considerar el contenido, los requerimientos de conocimiento y las funciones del puesto. El área de recursos humanos realiza las validaciones necesarias junto con las jefaturas y continúa con la implementación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Para la implementación de este negocio, se requiere una estructura diferente a la tradicional y que esté orientada al e-commerce. Adicional a ello, los puestos deben tener un enfoque multitasking y orientados a la innovación del calzado de doble uso, capacitados en la parte técnica para poder asesorar al cliente potencial de Lima Moderna, que tiene un perfil con altas expectativas en la atención y personalización.

Sánchez Tarazona (2019) indicó que, el proceso de reclutamiento tiene diversos pasos, es necesario conocer el organigrama y el detalle de cada puesto de trabajo como la misión, las funciones y responsabilidades; por tanto, es importante que el postulante tenga títulos académicos, experiencia y otras habilidades según el perfil y actividades.

Adicionalmente, Sánchez Tarazona (2019) señaló que, luego de los procesos de reclutamiento y selección, sigue un paso importante que es la inducción, esto quiere decir, el tiempo dedicado al colaborador y es clave para mantener una relación con la empresa. Durante este proceso, diversas áreas presentan a sus equipos de trabajo para transmitir información y sus conocimientos al nuevo personal.

Para el negocio propuesto de zapatos de doble uso, el proceso de selección es una ventaja, dado que los perfiles buscados son específicamente orientados al e-commerce y la experiencia del cliente, para ser diferenciados de la competencia, donde el colaborador de atención al cliente se convierte también en un asesor de moda que orienta hasta finalizar su compra si es necesario. Por otro lado, la inducción debe estar orientada a la parte técnica del calzado de doble uso y determinar un tiempo y espacio para que el nuevo personal pueda explorar el producto, asimismo, se debe brindar una capacitación en atención personalizada al cliente.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

El diseño del actual proyecto es no experimental, por tanto, se quiere observar y analizar el mercado objetivo sin modificar el contexto y aplicar el instrumento de recolección de datos para lo necesario.

Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle (INTEP, 2018) indicó que, un estudio no experimental, se ejecuta sin cambiar o modificar variables, sin que intervenga el investigador, donde se observan el hecho tal cual para después ser evaluado. Su finalidad es describir el comportamiento y la relación con el problema de investigación.

3.2. Tipo

El tipo de esta investigación es exploratorio, dado que se requiere conocer el contexto y aspectos del mercado objetivo donde se ofrece el producto.

Vizcaíno Zúñiga et al. (2023, p.9739) indicaron que la investigación exploratoria se realiza cuando se requiere conocer un tema en profundidad y no se tiene mucha información. Asimismo, se trata de profundizar en el tema en un contexto y plantear idead o teorías para futuros trabajos de investigación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.3. Enfoque

Tiene un enfoque mixto, al combinar aspectos cuantitativos y cualitativo en la encuesta, que busca recolectar información del mercado mediante opiniones y preguntas.

Vizcaíno Zúñiga et al. (2023, p.9728) mencionaron que el enfoque mixto combina elementos cuantitativos y cualitativos con el fin de entender mejor el tema de investigación mediante una perspectiva holística.

3.4. Participantes de la investigación

Según Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2023), los habitantes de Callao y Lima metropolitana en 2023, se distribuyó de la siguiente manera:

Figura 1

Lima Metropolitana y Callao 2023: Población según Edad y Sexo

	Total		Hombres		Mujeres	
Grupos de Edad	Miles	%	Miles	%	Miles	%
0-5 años	951.7	8.6	487	8.9	465	8.2
6-12 años	1,047.7	9.4	530	9.7	517	9.1
13-17 años	764.8	6.9	381	7.0	384	6.8
18-24 años	1,256.8	11.3	611	11.2	646	11.4
25-39 años	2,784.5	25.0	1,379	25.3	1,405	24.8
40-55 años	2,315.5	20.8	1,138	20.9	1,177	20.8
56-+ años	2,002.9	18.0	933	17.1	1,070	18.9
Total	11,124	100.0	5,460	100.0	5,665	100.0

Nota. Tomado de CPI (2023). Se mantiene el reporte del 2023 por ser la base de los cálculos de población y muestra.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Basado en los datos anteriores, se establece que el análisis se aplica a las mujeres en edad de 25 años y mayores, quienes viven en Lima Moderna, del nivel socioeconómico A y B.

A continuación, se evidencia en las tablas, los datos con la cantidad de mujeres, rango de edad, nivel socioeconómico y distrito (respecto a Lima Moderna). Con esto se muestra la segmentación de la población objetivo por distrito en Lima Moderna, considerando la población de mujeres de 25+ años de la población total de Lima Metropolitana y Callao, y luego se aplica el 24.1% del nivel socioeconómico A/B.

Tabla 1

Cantidad de mujeres por edad en Lima Metropolitana y Callao

Edad	Miles	Porcentaje
25-39 años	1.405	24.8%
40-55 años	1.177	20.8%
56+ años	1.070	18.9%

Nota. Elaboración Propia basada en CPI (2023)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 2

Cantidad de Mujeres en Lima Moderna por Distrito y Nivel Socioeconómico

Distritos	Población 2023 (miles)	Población 2025 (miles)	Mujeres 25+ 2023 (miles)	NSE A/B 2023 (miles)
Lima Moderna	**100%**		**32.8%**	**24.1%**
Barranco	40.7	42.0	13.35	3.22
Jesús María	89.2	92.0	29.26	7.05
La Molina	165.7	170.3	54.35	13.10
Lince	64.7	66.6	21.22	5.11
Magdalena	71.2	73.2	23.35	5.63
Miraflores	118.3	122.2	38.80	9.35
Pueblo Libre	98.4	101.4	32.28	7.78
San Borja	134.4	138.8	44.08	10.62
San Isidro	72.3	75.0	23.71	5.72
San Miguel	182.8	187.7	59.96	14.45
Surco	387.8	398.5	127.20	30.65
Surquillo	107.3	110.1	35.19	8.48
TOTAL	**1532.8**	**1577.8**	**502.76**	**121.16**

Nota. Elaboración Propia basada en CPI (2023) y CPI (2025)

Por lo anterior, base a las características planteadas, la población es de 1,532,800 en base al informe CPI del 2023.

Para la elaboración de la tabla anterior, se usó un coeficiente o factor calculado manualmente (32.8%) en base a la incidencia demográfica de género, edad y nivel socioeconómico del reporte del 2023.

Cabe resaltar que CPI publicó un reporte actualizado al 2025 sobre la población peruana. Al comparar el reporte de CPI del 2025 con la versión anterior (2023), se observó que existe un ligero incremento en la población por distritos, variaciones en la cantidad de mujeres por rango de esdad, y el NSE A/B disminuyó de 24.1% a 19.8%. Estos cambios son relacionados al inherente paso del tiempo en la población peruana. Por parte de NSE se relaciona con el margen de error del reporte y sus proyecciones. En

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ambos casos no representan un cambio en el perfil de consumidor de Lima Moderna. Por ello, los datos del reporte de CPI mantienen su relevancia para este proyecto.

Finalmente, el presente estudio reconoce el reporte actualizado publicado por CPI al 2025 por lo que ha sido considerado en la tabla anterior para actualizar el contexto. Sin embargo, se considera que los datos del reporte de CPI mantienen su relevancia para este estudio; por tanto, se mantiene la población calculada para ser considerada en la determinación de la muestra. Esta decisión permite preservar la integridad de la muestra original y las encuestas aplicadas en su momento.

3.5. Escenario del estudio

Considerando una población de 1,532,800 mujeres que viven en Lima Moderna.

Figura 2

Fórmula para calcular muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot (p.q)}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot (p.q)}$$

Nota. Tomado de Peralta (2017)

De la fórmula: N = Tamaño de la población; n = Tamaño de la Muestra; Z = Constante de Nivel de Confianza; E = Error Absoluto; P = Porcentaje de la población; Q = (1-P);

Aplicando: **N =** 1532800; **Z =** 1,96 al 95% de confianza; **E =** 5%; **P =** 0,5; **Q =** 0,5

Entonces: El resultado de la muestra es **384**.

- **Criterio de Inclusión:** Mujeres de edades de 25 a más, que vivan en Lima Moderna. Mujeres en nivel socioeconómico A y B.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- **Criterio de Exclusión:** Mujeres menores a 25 y que no residan en Lima Moderna. Mujeres en niveles socioeconómicos diferentes al A o B. Hombres de todas las edades.

3.6. Operacionalización de variables

Ver Anexo 2. Matriz de Operacionalización

Anexo 2. Matriz de Operacionalización

3.7. Técnicas para la recolección de datos

3.7.1. Descripción de los instrumentos

Encuesta: Se aplicó a las mujeres en edad entre 25 años a más en Lima Moderna, para determinar la viabilidad del proyecto.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, pp.250-251) mencionaron que la encuesta se puede aplicar en cualquier sector y consiste en preguntas sobre una o más variables que se quiere investigar. Las preguntas no tienen una restricción fija, pero si se identifican preguntas abiertas y cerradas.

3.7.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Con el criterio de expertos en emprendimiento o con conocimientos en viabilidad de proyectos, se realizó la validación de la encuesta.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

3.8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos

La encuesta fue publicada en Google Forms. Una vez obtenido la cantidad de respuestas requeridas, se exportaron los resultados en formato CSV. Luego, para el análisis de datos se usó Python y Jupyter Notebooks. Estas herramientas permitieron analizar los aspectos cuantitativos y cualitativos de la encuesta, ya que, en el caso de preguntas con opciones múltiples, Google Forms concatena las opciones seleccionadas mediante comas, y Python permitió desagregar dicho texto en opciones individuales, facilitando este proceso.

3.9. Aspectos éticos

La encuesta se realizó de forma online mediante Google Forms. Antes del inicio de las preguntas, se incluyó una sección de consentimiento informado, donde se explicó el objetivo de la investigación, así como que la participación era totalmente voluntaria. Además, se mencionó la confidencialidad de los datos y que su uso era dentro del alcance del proyecto. Los participantes tuvieron la opción de marcar “Sí” o “No” para participar. Ver Anexo 3 para el consentimiento informado y las preguntas contenidas en la encuesta.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Se realizó una encuesta, mediante Google Forms, a mujeres de 25 años a más, que viven en alguno de los distritos de Lima Moderna para conocer sobre las preferencias de los potenciales clientes y distintos aspectos del producto propuesto (zapatos de doble uso), lo cual es la base para definir los componentes de esta investigación. Los distritos de Lima Moderna se definieron en la sección Limitaciones del presente trabajo en base a Infobae.

La encuesta constó de 33 preguntas (ver Anexo 3) y se validó por 3 jueces expertos (ver Anexo 4). Además, se realizaron las siguientes pruebas para complementar la validez del instrumento:

Tabla 3

Resumen validación y distribución de instrumento

Aspecto	Prueba	Resultado	Interpretación
Validez	V de Aiken	V = 0.97	V ≥ 0.7 = Válido
Fiabilidad	Alfa de Cronbach	α = 0.87	0.8 ≤ α < 0.9 = Bueno
Distribución	Kolmogorov-Smirnov	p = 2.693925e-89	p ≤ 0.05 = No hay distribución normal

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

A continuación, se presenta los resultados e interpretación de la encuesta:

Pregunta 1: *¿Está de acuerdo en participar en este estudio de investigación sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna?*

Tabla 4

Resultado pregunta 1

Opciones	Conteo	Porcentaje
Sí, acepto participar	384	100
No, prefiero no participar	0	0
Total	**384**	**100%**

Interpretación: El total de participantes aceptaron participar en la encuesta.

Pregunta 2: *¿Cumple con los siguientes criterios? 1- Mujer de 25 años a más 2 - Vive en Lima Moderna*

Tabla 5

Resultado pregunta 2

Opciones	Conteo	Porcentaje
Sí	358.0	93.23
No	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: El 93.23% de los participantes cumplen los 2 criterios de inclusión.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 3: *¿Cuál es su rango de edad?*

Tabla 6

Resultado pregunta 3

Opciones	Conteo	Porcentaje
36 - 40	57.0	14.84
25 - 30	56.0	14.58
46 - 50	51.0	13.28
31 - 35	48.0	12.50
61 a más	40.0	10.42
56 - 60	37.0	9.64
41 - 45	37.0	9.64
51 - 55	32.0	8.33
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: Los rangos de 36-40 y 25-30 tienen más presencia con 14.84% y 14.58% respectivamente, sumando 29.42% del total.

Pregunta 4: *¿Cuál es su nivel educativo?*

Tabla 7

Resultado pregunta 4

Opciones	Conteo	Porcentaje
Superior universitaria	103.0	26.82
Posgrado	95.0	24.74
Secundaria completa	83.0	21.61
Superior no universitaria	71.0	18.49
N/A	26.0	6.77
Secundaria incompleta	6.0	1.56
Total	**384**	**100%**

Interpretación: Predomina la educación superior universitaria y la de posgrado, entre ambas suman 51.56%. Mientras que en menor porcentaje está secundaria incompleta.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 5: *¿Cuál es su distrito de residencia?*

Tabla 8

Resultado pregunta 5

Opciones	Conteo	Porcentaje
La Molina	36.0	9.38
Jesús María	36.0	9.38
San Borja	35.0	9.11
Magdalena	32.0	8.33
San Isidro	31.0	8.07
Barranco	31.0	8.07
Surquillo	30.0	7.81
Miraflores	30.0	7.81
San Miguel	28.0	7.29
Surco	26.0	6.77
N/A	26.0	6.77
Lince	22.0	5.73
Pueblo Libre	21.0	5.47
Total	**384**	**100%**

Interpretación: La Molina, Jesús María y San Borja son top 3 con más del 9%.

Pregunta 6: *¿Cuál es su puesto laboral actual?*

Tabla 9

Resultado pregunta 6

Opciones	Conteo	Porcentaje
Jefe	121.0	31.51
Coordinador/Supervisor	115.0	29.95
Analista	112.0	29.17
N/A	26.0	6.77
Director	5.0	1.30
Otro	4.0	1.04
Practicante	1.0	0.26
Total	**384**	**100%**

Interpretación: Las opciones: jefe, coordinador y analista son los top 3, sumando 90.63% del total.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 7: *¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?*

Tabla 10

Resultado pregunta 7

Opciones	Conteo	Porcentaje
S/6,000-S/8,000	128.0	33.33
S/4,000-S/6,000	113.0	29.43
S/2,000-S/4,000	97.0	25.26
N/A	26.0	6.77
S/10,000-S/15,000	8.0	2.08
S/8,000-S/10,000	5.0	1.30
Menos de S/2,000	4.0	1.04
Más de S/15,000	3.0	0.78
Total	**384**	**100%**

Interpretación: El 33.33% tiene un rango de ingresos de 6 a 8 mil soles, seguido del rango de 4 a 6 mil soles con 29.43% y el rango de 2 a 4 mil soles con 25.26%; sumando, el 88.02% percibe más de 2mil soles.

Pregunta 8: *¿Cuál es su talla de zapatos?*

Tabla 11

Resultado pregunta 8

Opciones	Conteo	Porcentaje
37	112.0	29.17
36	97.0	25.26
38	93.0	24.22
39	29.0	7.55
35	27.0	7.03
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: Las tallas más usadas son 36, 37 y 38, abarcando 78.65% del total.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 9: *¿Qué altura de taco utiliza con más frecuencia?*

Tabla 12

Resultado pregunta 9

Opciones	Conteo	Porcentaje
8-10 cm	82.0	21.35
5-7 cm	82.0	21.35
11-13 cm	67.0	17.45
No uso tacos	66.0	17.19
2-4 cm	61.0	15.89
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: La mayoría usa tacos entre 5 a 10cm, considerando los dos primeros grupos, que representan 42.7% con esta preferencia. Los tacos de 2 a 4cm siguen siendo otra opción con 15.89% de preferencia.

Pregunta 10: *¿Con qué frecuencia utiliza zapatos de taco?*

Tabla 13

Resultado pregunta 10

Opciones	Conteo	Porcentaje
Ocasionalmente (1-2 veces al mes)	79.0	20.57
Siempre (5-7 veces por semana)	75.0	19.53
A veces (1-2 veces por semana)	71.0	18.49
Frecuentemente (3-4 veces por semana)	70.0	18.23
Nunca	63.0	16.41
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: La mayoría usa zapatos de taco ocasionalmente (20.57%), sin embargo, otro gran grupo lo utiliza siempre (19.53%), con una diferencia de 4 en el conteo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 11 (opción múltiple): *¿En qué ocasiones utiliza zapatos de taco?*

Tabla 14

Resultado pregunta 11

Opciones	Conteo	Porcentaje
Fiestas o celebraciones	108.0	16.19
Trabajo	107.0	16.04
Eventos empresariales	102.0	15.29
Eventos sociales	96.0	14.39
Citas	83.0	12.44
Actividades diarias	81.0	12.14
Nunca uso tacos	63.0	9.45
N/A	26.0	3.90
Actuaciones	1.0	0.15
Total	**667**	**100%**

Interpretación: Las mujeres usan este tipo de zapato principalmente para fiestas, trabajo y eventos empresariales, representando el 47.52%.

Pregunta 12: *¿Tiene conocimiento de que el uso prolongado de zapatos de taco puede generar problemas de salud como dolor lumbar, juanetes, tendinitis, etc.?*

Tabla 15

Resultado pregunta 12

Opciones	Conteo	Porcentaje
Sí	201.0	52.34
No	157.0	40.89
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: 52.34% sabe sobre los problemas de salud por el uso prolongado de zapatos de taco.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 13 (opción múltiple): *¿Ha experimentado alguno de los siguientes problemas de salud por el uso de zapatos de taco?*

Tabla 16

Resultado pregunta 13

Opciones	Conteo	Porcentaje
Ninguno	162.0	23.48
Dolor de rodillas	89.0	12.90
Juanetes	87.0	12.61
Tendinitis	85.0	12.32
Dolor lumbar	82.0	11.88
Uñeros	81.0	11.74
Fascitis plantar	76.0	11.01
N/A	26.0	3.77
varices	1.0	0.14
Dolor en los dedos del pie	1.0	0.14
Total	**690**	**100%**

Interpretación: La opción “Ninguno” es la más seleccionada, pero sumando las otras opciones, el 72.74% ha experimentado algún problema de salud.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 14 (opción múltiple): *Al comprar zapatos de taco, ¿Qué atributos prioriza?*

Tabla 17

Resultado pregunta 14

Opciones	Conteo	Porcentaje
Comodidad	116.0	15.55
Precio	110.0	14.75
Marca	106.0	14.21
Diseño	105.0	14.08
Versatilidad	99.0	13.27
Durabilidad	97.0	13.00
Calidad de materiales	86.0	11.53
N/A	27.0	3.62
Total	**746**	**100%**

Interpretación: Se prioriza la comodidad y el precio, seguido de la marca y el diseño.

Pregunta 15 (opción múltiple): *¿Por qué medios suele adquirir sus zapatos de taco?*

Tabla 18

Resultado pregunta 15

Opciones	Conteo	Porcentaje
Tiendas online de marcas	160.0	21.51
Tiendas físicas especializadas	152.0	20.43
Apps de compras	147.0	19.76
Redes sociales	139.0	18.68
Marketplaces	118.0	15.86
N/A	26.0	3.49
tiendas por departamento	1.0	0.13
gamarra	1.0	0.13
Total	**744**	**100%**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Interpretación: Se prefiere comprar en tiendas online (21.51%), seguido de tiendas físicas y Apps de compras con 20.43% y 19.76% respectivamente.

Pregunta 16 (opción múltiple): *¿Qué características del e-commerce valora más?*

Tabla 19

Resultado pregunta 16

Opciones	Conteo	Porcentaje
Ofertas y promociones	107.0	14.27
Políticas de cambios y devoluciones	102.0	13.60
Facilidad de navegación y compra	101.0	13.47
Envío gratis	99.0	13.20
Entrega rápida	81.0	10.80
Atención al cliente eficiente	80.0	10.67
Seguimiento del pedido	79.0	10.53
Variedad de medios de pago	75.0	10.00
N/A	26.0	3.47
Total	**750**	**100%**

Interpretación: Ofertas, políticas de cambios y facilidad de compra son top 3 (41.34%)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 17 (opción múltiple): *[…], ¿en qué medios busca información?*

Tabla 20

Resultado pregunta 17

Opciones	Conteo	Porcentaje
Redes sociales	217.0	17.01
Buscadores web	217.0	17.01
Recomendaciones de amigos/familiares	209.0	16.38
Revistas impresas	206.0	16.14
Catálogos digitales	205.0	16.07
Blogs de moda	195.0	15.28
N/A	26.0	2.04
página web de la marca	1.0	0.08
Total	**1276**	**100%**

Interpretación: Redes sociales y buscadores web abarcan 34.02%, seguido de recomendaciones de amigos/familiares (16.38%).

Pregunta 18: *En promedio, ¿Cuánto suele pagar por un par de zapatos de taco?*

Tabla 21

Resultado pregunta 18

Opciones	Conteo	Porcentaje
S/200-S/300	113.0	29.43
S/100-S/200	92.0	23.96
S/300-S/400	77.0	20.05
Menos de S/100	39.0	10.16
N/A	26.0	6.77
S/400-S/500	24.0	6.25
Más de S/500	13.0	3.39
Total	**384**	**100%**

Interpretación: Se paga entre S/200-S/300 (29.43%), solo el 3.39% paga más de S/500. El 49.48% paga entre S/200-S/400.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 19: *En promedio, ¿con qué frecuencia compra zapatos de taco al año?*

Tabla 22

Resultado pregunta 19

Opciones	Conteo	Porcentaje
4 veces	70.0	18.23
3 veces	66.0	17.19
1 vez	65.0	16.93
5 veces o más	61.0	15.89
2 veces	51.0	13.28
Menos de 1 vez al año	45.0	11.72
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: La mayoría compra pares de zapatos de taco 4 veces al año (18.23%). En general, el 81.52% suele comprar al menos 1 vez durante el año.

Pregunta 20 (opción múltiple): *¿En qué temporada del año suele comprar más zapatos?*

Tabla 23

Resultado pregunta 20

Opciones	Conteo	Porcentaje
No hay una temporada específica	112.0	20.07
Otoño	110.0	19.71
Verano	107.0	19.18
Primavera	106.0	19.00
Invierno	97.0	17.38
N/A	26.0	4.66
Total	**558**	**100%**

Interpretación: Parece que no hay temporada en particular (20.07%), hay una ligera preferencia por la temporada de otoño (19.71%), seguido por verano y primavera.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 21 (opción múltiple): *¿Qué factores influyen más en su decisión de comprar un nuevo par de zapatos?*

Tabla 24

Resultado pregunta 21

Opciones	Conteo	Porcentaje
Moda	132.0	18.41
Recomendación de influencers	118.0	16.46
Cambio de temporada	116.0	16.18
Necesidad	112.0	15.62
Ofertas o promociones	109.0	15.20
Evento especial	104.0	14.50
N/A	26.0	3.63
Total	**717**	**100%**

Interpretación: La mayoría compra por moda (18.41%), pero la recomendación de influencers también tiene un peso importante con 16.46%.

Pregunta 22 (opción múltiple): *¿Qué limitaciones encuentra cuando realiza compras online de zapatos?*

Tabla 25

Resultado pregunta 22

Opciones	Conteo	Porcentaje
Tiempos de entrega largos	146.0	20.42
Falta de stock	146.0	20.42
Falta de información de las medidas para cada talla	146.0	20.42
Errores en el pago del producto	129.0	18.04
Poca información sobre el producto	119.0	16.64
N/A	26.0	3.64
las tallas no son iguales en todas las marcas	1.0	0.14
desconfianza en las páginas web	1.0	0.14
Nada	1.0	0.14
Total	**715**	**100%**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Interpretación: Tiempos de entrega largos, falta de stock y falta de información son top 3 de limitantes, alcanzando 61.26%.

Pregunta 23 (opción múltiple): *¿Qué características debería tener una tienda online para mejorar la experiencia de compra?*

Tabla 26

Resultado pregunta 23

Opciones	Conteo	Porcentaje
Aplicación para simular cómo le quedaría el calzado	210.0	19.96
Chat en vivo con asesor	208.0	19.77
Información detallada de los calzados	206.0	19.58
Compra rápida e interactiva	206.0	19.58
Guía de medidas para el calzado	195.0	18.54
N/A	26.0	2.47
información sobre tu pedido de forma inmediata al correo	1.0	0.10
Total	**1052**	**100%**

Interpretación: Una aplicación para simular cómo queda el calzado tiene una ligera preferencia (19.96%), seguido de chat en vivo con un asesor (19.77%).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 24: *¿Qué tan dispuesta estaría a adquirir un calzado de doble uso, que se transforma de taco a ballerina y viceversa, brindando comodidad y versatilidad?*

Tabla 27

Resultado pregunta 24

Opciones	Conteo	Porcentaje
4 (Interesada)	77.0	20.05
1 (Nada interesada)	77.0	20.05
3 (Algo interesada)	74.0	19.27
5 (Muy interesada)	71.0	18.49
2 (Poco interesada)	59.0	15.36
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: 57.81% muestra interés en adquirir zapatos de doble uso (opt. 3,4 y 5).

Pregunta 25: *¿Con qué probabilidad compraría este calzado de doble uso en los próximos 12 meses?*

Tabla 28

Resultado pregunta 25

Opciones	Conteo	Porcentaje
Probable	129.0	33.59
Muy probable	92.0	23.96
Nada probable	79.0	20.57
Poco probable	58.0	15.10
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: 57.55% señala que es probable y muy probable que compren zapatos de doble uso.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 26: *Si no está interesada en adquirir zapatos de doble uso, ¿podría indicarnos la razón principal?*

Tabla 29

Resultado pregunta 26

Opciones	Conteo	Porcentaje
N/A	247.0	64.32
Prefiero zapatos tradicionales	58.0	15.10
Precio	50.0	13.02
Dudas sobre la calidad	27.0	7.03
Otro	2.0	0.52
Total	**384**	**100%**

Interpretación: De las personas que indican su desinterés de compra de zapatos de doble uso, el 15.10% señala que prefieren zapatos tradicionales y el 13.02% considera el precio.

Pregunta 27: *¿Cuántos pares de zapatos de doble uso estaría dispuesta a comprar en un año?*

Tabla 30

Resultado pregunta 27

Opciones	Conteo	Porcentaje
Ninguno	136.0	35.42
1 par	63.0	16.41
3 pares	48.0	12.50
2 pares	44.0	11.46
4 pares	38.0	9.90
5 o más pares	29.0	7.55
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Interpretación: El 57.82% muestra una disposición de compra de al menos 1 par de zapatos de doble uso, mientras que el 35.42% elige comprar ningún par.

Pregunta 28: *¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un calzado de doble uso (taco a ballerina) de alta calidad?*

Tabla 31

Resultado pregunta 28

Opciones	Conteo	Porcentaje
S/200-S/300	86.0	22.40
S/100-S/200	80.0	20.83
S/300-S/400	76.0	19.79
S/400-S/500	65.0	16.93
Menos de S/100	39.0	10.16
N/A	26.0	6.77
Más de S/500	12.0	3.12
Total	**384**	**100%**

Interpretación: La mayoría muestra disposición a pagar entre S/200-S/300 (22.40%). Sin embargo, otro grupo opta por pagar entre S/300-S/500, equivalente al 36.72%; mientras que solo el 3.12% supera S/500.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 29 (opción múltiple): *¿Qué características adicionales le gustaría que tenga este calzado de doble uso?*

Tabla 32

Resultado pregunta 29

Opciones	Conteo	Porcentaje
Diferentes diseños	221.0	17.32
Opciones para diferentes ocasiones de uso	219.0	17.16
Materiales de alta calidad	208.0	16.30
Posibilidad de personalizar colores/diseños	204.0	15.99
Accesorios intercambiables	202.0	15.83
Variedad de colores	192.0	15.05
N/A	27.0	2.12
nada	1.0	0.08
durabilidad	1.0	0.08
Comodidad	1.0	0.08
Total	**1276**	**100%**

Interpretación: Las personas prefieren diferentes diseños (17.32%), seguido de variedad de opciones (17.16%) y materiales de alta calidad (16.30%).

Pregunta 30: *Si quedara satisfecha con su compra, ¿Qué tan probable sería que volviera a comprar zapatos de doble uso de la misma marca?*

Tabla 33

Resultado pregunta 30

Opciones	Conteo	Porcentaje
Probable	102.0	26.56
Muy probable	100.0	26.04
Poco probable	88.0	22.92
Nada probable	68.0	17.71
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Interpretación: 52.6% señala que es probable y muy probable que vuelvan a comprar zapatos de doble uso si queda satisfecha con su primera compra.

Pregunta 31 (texto libre): *¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia sobre los zapatos de doble uso o sobre esta encuesta?*

Interpretación: No se considera una estadística ya que es texto libre.

Pregunta 32: *¿Cuál de los siguientes nombres le parece más atractivo para una marca de calzado de doble uso (taco a ballerina)?*

Tabla 34

Resultado pregunta 32

Opciones	Conteo	Porcentaje
Zaps Nice	94.0	24.48
Practical Shoes	94.0	24.48
Modern Heels	90.0	23.44
Dual Heels	80.0	20.83
N/A	26.0	6.77
Total	**384**	**100%**

Interpretación: Para el branding, hay un empate entre “Zaps Nice” y “Practical Shoes” ambos con 24.48%.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Pregunta 33: *¿A través de qué canal le gustaría poder adquirir este calzado de doble uso?*

Tabla 35

Resultado pregunta 33

Opciones	Conteo	Porcentaje
Página web de la marca	83.0	21.61
Marketplaces	70.0	18.23
Redes sociales	69.0	17.97
Aplicación móvil de la marca	68.0	17.71
Tienda física de la marca	66.0	17.19
N/A	26.0	6.77
Otro	2.0	0.52
Total	**384**	**100%**

Interpretación: A la mayoría indica preferencia por el uso de la página web de la marca (21.61%), seguido de los Marketplaces (18.23%).

4.2. Definición de la empresa

4.2.1. Supuestos y restricciones del proyecto

Antes del desarrollo del proyecto y cada uno de los planes, se definen los supuestos que son las condiciones consideradas en el plan de negocio, mientras que las restricciones son los factores que pueden impactar la ejecución.

- **Supuestos del proyecto**
  - *Supuesto 1:* El proveedor Calza M&L posee una infraestructura técnica y tiene personal calificado para fabricar calzados, garantizando estándares de calidad.
  - *Supuesto 2:* Dado que es un producto de doble uso, innovador, funcional y viable, cumple con los requisitos para obtener el registro de patente ante INDECOPI.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- *Supuesto 3:* La demanda en Lima Moderna se mantiene estable o en crecimiento durante el quinquenio del 2026 al 2030, asumiendo que la inflación esté controlada y no existan crisis políticas que alteraren el consumo de bienes no esenciales.
- *Supuesto 4:* Se asume que la tecnología siga creciendo y que el público objetivo mantenga la tendencia del uso de pasarelas de pagos y canales digitales para la compra de calzado.
- *Supuesto 5:* El impuesto general a las ventas y la política de inventario final se mantienen constantes para no afectar el flujo de caja proyectado.

- **Restricciones del proyecto**
  - *Restricción 1:* En la fase inicial, las operaciones de ventas y logística se limitan a Lima Moderna, lo que restringe el volumen de ventas mensual.
  - *Restricción 2:* El presupuesto de marketing proviene de la inversión inicial de los socios, por lo que la estrategia de penetración de mercado puede no ser masiva.
  - *Restricción 3:* La implementación del sistema y la primera producción se estima en 6 meses, por lo que puede haber un desfase con la línea de temporada.

4.2.2. Análisis del entorno

a. Análisis PESTEL

Según HubSpot (2025), indicó que el análisis PESTEL es una herramienta para analizar el entorno empresarial y planificar las estrategias; en base a elementos que rodean a un negocio en los aspectos: legal, político, ecológico, económico, tecnológico y social. A continuación, el análisis realizado:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- **Legal**

Según Hubspot (2025) indicó que en este aspecto se contemplan las leyes y regulaciones relacionadas a los siguientes puntos: Derechos de autor, Propiedad intelectual, Licencias, Certificaciones y Seguridad laboral.

Esto se debe a que las leyes de derecho de autor protegen los diseños únicos de los zapatos; las leyes de marcas registradas protegen el diseño y marca de la empresa; en cuanto a la seguridad laboral se menciona que las leyes laborales también pueden afectar las condiciones de trabajo, por ejemplo, en la producción del calzado.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2024) indicó que se tienen medidas para proteger el medio ambiente y cuidar los recursos del país, mediante normas establecidas, tanto para mercancías restringidas que necesitan sustentarse con documentos y/o permisos de las entidades reguladoras, como también para las mercancías prohibidas.

Por lo expuesto, puede afectar directamente alguna norma que no permita el ingreso de la materia prima para este tipo de calzado innovador.

Según SUNAT (2024) señaló que el tema del contrabando registró una caída debido a la pandemia, pero los contrabandistas se adaptaron a las circunstancias originadas por ello y continúan con el delito. Esto también es originado porque no prevalecen las leyes y las mercaderías ingresan eludiendo los controles existentes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Lo indicado puede repercutir en las ventas proyectadas para este negocio de calzado innovador, dado que al no pagar impuestos el producto se vende en menor precio y los posibles consumidores pueden optar por esta opción.

Otro caso mencionado según SUNAT (2024) fue que la mercadería entra por medio de la alteración de la documentación, de modo que los bienes ingresan y luego son comercializados como si fueran legales.

- **Político**

Infobae (2023) señaló que la situación política en Perú se agudizó por el intento de golpe de Estado de diciembre de 2022. A raíz de eso, asumió Dina Boluarte, lo que desencadenó manifestaciones a nivel nacional, exigiendo principalmente: nuevas elecciones, la renuncia de la presidenta y la disolución del Congreso.

Asimismo, Infobae (2023) mencionó que los partidos políticos tradicionales ya no son los de antes y han perdido peso en el poder, generando inestabilidad y que personas como Pedro Castillo hayan llegado al poder ya que, ante el desprestigio de los partidos tradicionales, la figura de Castillo tuvo reconocimiento en la población indígena y más olvidada en Perú.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Por otro lado, Infobae (2023) indicó que el tema de la corrupción ha impactado el concepto de democracia y confianza en la figura presidencial como en las instituciones del Perú. Los presidentes electos no han tenido fuerza mayoritaria en el Congreso, lo que paraliza la política.

Infobae (2025) mencionó que los últimos 8 años Perú ha tenido muchos cambios presidenciales, no hay consenso entre políticos y la población cree que esto se volvió un patrón. Asimismo, existen leyes que no se han implementado correctamente ocasionando una burocracia excesiva, corrupción y debilidad del poder judicial. Por último, existe confrontación entre los poderes del estado y falta de alianzas entre partidos.

Todo lo mencionado anteriormente, impacta la estabilidad nacional, haciendo que los inversionistas y empresarios ya no vean a Perú como un país estable ni con prospectivas de crecimiento y decidan buscar otros mercados. Por otro lado, la población desconfía de las autoridades por su poco sentido común en la toma de decisiones y solo perciben constantes discusiones entre las autoridades.

- **Económico**

Según Infobae (2023) indicó que las protestas sociales del 2023 perjudicaron el crecimiento económico proyectado para ese año, existió una baja en las inversiones privadas y consumo, esto como consecuencia de la paralización de fábricas, carreteras y algunos aeropuertos. Por otro lado, manifiestó que los empresarios ya no tienen confianza, lo que esto afecta los ingresos y la inflación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Infobae (2025) mencionó que no se han implementado reformas para aumentar el crecimiento de país, a esto hay que sumarle el poco liderazgo de las autoridades y el aumento de la informalidad que es más del 60%, afecta la recaudación tributaria y el sector privado se redujo, afectando económica y socialmente a las personas.

Todo esto ha generado que en los últimos años se creen brechas sociales, las cosas se encarecen, pero los ingresos de las familias no aumentan, en consecuencia, el poder adquisitivo de las familias se limita. Por otro lado, la baja recaudación pública afecta en las inversiones pública, escaseando la infraestructura pública como colegios y hospitales, esenciales para el país.

- **Ecológico**

ETRES Consultores (2020) señaló que a través de Life CO2Shoe e INESCOP, se midieron las emisiones de efecto invernadero de diferentes modelos de zapatos en empresas de España, donde se observa que a fabricación tiene un alcance de 58% de GEI, el acabado, envasado, distribución un 33%. Por tal motivo, se creó una herramienta que permite medir estas emisiones que se producen y lograr reducirlas, la cual brinda ventajas para las empresas, como ahorro de dinero, diferenciación, fidelización, responsabilidad social, entre otros.

En el caso de Perú, se tiene la iniciativa liderada por el Ministerio del Ambiente (MINAN), en línea con su programa Huella de Carbono Perú, busca reconocer

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

oficialmente el esfuerzo de las organizaciones públicas y privadas en medir y reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

En línea a lo mencionado, se puede observar que las empresas conscientes del cuidado y conservación del medio ambiente, hoy en día se preocupan más por lograr un impacto positivo en el medio ambiente.

- **Tecnológico**

Deel (2025) mencionó que creció la importancia por la protección de información de cliente ante ciberataques. Asimismo, las empresas buscan proteger sus datos y operaciones, para quedar bien ante sus clientes y prospectos. Por otro lado, la computación ayuda a que el procesamiento de datos sea más cerca de su origen, mejorando el rendimiento de las aplicaciones.

El Comercio (2023) resaltó que Perú es uno de los países que se encuentra vulnerable antes los ciberataques, más aún por el incremento de la delincuencia. Los delitos más resaltantes son el phishing, estafas en línea y suplantación de identidad por redes sociales, para poder minimizar estos se debe articular un centro que detecte y prevenga los riesgos.

Por otro lado, Diario Gestión (2022) señala que a raíz de la pandemia de COVID-19, las empresas se vieron obligadas a operar virtualmente, haciendo que el número de personas que realizaban compras virtuales se eleve a 13.9 millones al cierre del 2021. Asimismo, con el fin de brindar una mejor experiencia al usuario, se

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

empezaron a integrar las plataformas con sistemas de pago, reservas, redes sociales, etc. Es así como se logró integrar la inteligencia artificial en marketing, es decir chatbots, sistemas automatizados de logística y generación de reportes, mientras se recopilan datos y se analizan usando Big Data para conocer las necesidades de los usuarios y generar mejoras.

Por lo anterior, el uso de tecnologías como la inteligencia artificial junto con otros sistemas están siendo integrados en varias tiendas virtuales para brindar una experiencia integral a los usuarios. Además, con el uso de Big Data, permite que se analicen los datos para predicciones de comportamiento, tomas de decisiones, diseño de promociones o publicidad más personalizada según los gustos de los usuarios.

- **Social**

Diario El Peruano (2022) resaltó que, a raíz de la pandemia, los consumidores peruanos buscaron alternativas de compras migrando hacia lo digital, prefirieron tiendas online porque tenían descuentos especiales y podían hacerlo desde cualquier lugar, asimismo se brindó la oportunidad de conectarse con minoristas sin necesidad de ir a una tienda.

Según Perú Retail (2022) indicó que el estilo de vida de las modernas incrementó (27%) a raíz de la pandemia y sigue en ascenso, lo que beneficia a las empresas de modas, dado que son mujeres que requieren proyectar una buena imagen y cuidar la estética.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

MINSA (2022) manifestó que el uso de tacos puede causar lesiones como la tendinitis a consecuencia del peso y el grado de inclinación del pie. Asimismo, recomienda que, si las personas usan tacones, deben hacerlo gradualmente.

En conclusión, el producto ahora se puede encontrar fácilmente a través de las plataformas digitales y es posible que se omita las consecuencias del uso de tacones o no garantizan la información adecuada para que los clientes decidan por la mejor opción de zapatos que pueda aportar a su salud.

b. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, estos aspectos permiten comprender la competencia del sector:

- **Poder de negociación con clientes**
  - En este sector los clientes pueden decidir comprar en la competencia, no hay ningún impedimento para que sigan consumiendo en un negocio determinado.
  - Por otro lado, el precio promedio es bajo y tiene gran cantidad de clientes, por lo mismo que el calzado es utilizado en la vida diaria, esto significa que el poder del cliente es intermedio.
  - Contenido en redes sociales ayuda a la fidelización del cliente y ofrecerle descuentos o promociones exclusivas.
  - En conclusión, en el sector del calzado se puede decir que el poder de negociación de los clientes es intermedio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- **Poder de negociación con proveedores**
  - La cantidad de proveedores para esta industria es alta, lo que permite que este sector sea atractivo, porque hay diversas opciones para seleccionar de acuerdo con lo que se demande.
  - En esta industria de calzado es más fácil buscar materiales sustitutos, por lo que, si algún proveedor falla, hay probabilidad de hacer contrato con otros de una manera oportuna.
  - Por tanto, al existir varias alternativas, el poder de los proveedores es bajo, favoreciendo la variación del precio a favor de la empresa y del cliente final.

- **Productos sustitutos**
  - Si los consumidores no se muestran interesados en el tipo de calzado innovador, optan por sustituir el producto por un calzado tradicional, el cual es fabricado por las empresas de calzado ya consolidadas.
  - La tendencia de moda puede jugar un factor importante para que el cliente pueda decidir el tipo de zapato que desea.

- **Nuevos competidores**
  - Las barreras de entrada son bajas, dado que el capital que se requiere no es alto, no se necesita de inversionistas, en este sector se tiene la opción de realizar ventas online, no necesariamente se requiere de un espacio físico, dado los cambios a raíz de la pandemia.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- Por otro lado, el sector no necesita regulaciones muy exigentes, pero sí es necesario patentar los productos cuando estos sean innovadores y únicos.
- El diseño puede ser patentado, de tal forma que reduce el riesgo de imitaciones.
- En conclusión, este sector no es tan atractivo para nuevos competidores con una oferta tradicional de calzado porque tienen que adaptarse al precio promedio en la industria y manejar sus costos de producción para que alcancen el punto de equilibrio.

- **Rivalidad entre empresas competidoras**
  - La competencia en el sector de calzado es numerosa, pues tiene una alta demanda por ser un producto de necesidad básica, usado en la vida diaria.
  - Dentro del sector de calzado no se refleja caída en los precios, al contrario, se mantiene, sin embargo, como estrategias las empresas promocionan descuentos por compra online.
  - Dada la cantidad de competidores en el sector entre los directos (Bruno Ferrini, Velez y Aldo), el consumidor puede optar por cualquier marca, sin embargo, los negocios dentro de esta industria buscan impactar a los clientes con sus modelos nuevos de acuerdo con las tendencias de moda.
  - Las barreras de salida para el sector del calzado son bajas, dado que pueden ofrecer sus productos a un precio que cubra sus costos de fabricación y de manera rápida liquidar su stock, asimismo los zapatos pueden conservarse y ofrecerse en diferentes plataformas, mientras que los responsables pueden realizar otras inversiones. Lo atractivo de este sector es que no tiene muchas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

normas que le restrinjan la salida, salvo contratos de locales o con proveedores, pero en estos casos se puede negociar.

- Para el caso de este emprendimiento de zapatos innovadores de doble uso, no se han registrado estos modelos, pero una vez lanzado al mercado es posible que las empresas deseen copiar, si se observa un crecimiento por la compra de estos, por ello es necesario que las innovaciones sean constantes.

4.2.3. Plan de negocio

a. Propuesta de valor

La propuesta de emprendimiento se llama “Practical Shoes”. Zapatos de doble uso, los cuales se convierten de zapatos con taco a balerinas, para comodidad de las mujeres cuando se trasladan de un lugar a otro o cuando tienen algún evento. Ver Anexo 6.

Según la pirámide de Maslow, este producto está relacionado a la parte fisiológica, seguridad y autorrealización, dado que ayuda a la parte física brindando confort, bienestar físico dado que evita el dolor, maltrato a los pies y a su vez hace sentir bien y segura a la mujer.

Esta propuesta está dirigida a los niveles socioeconómicos A y B, con enfoque a mujeres de 25 a 50 años, quienes viven en Lima Moderna y cuyo estilo de vida es moderno y sofisticado, particularmente para la generación Y.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

b. Misión y Visión

Misión: Somos una empresa de venta de calzado innovador y práctico, que brinda comodidad y seguridad a las mujeres, empoderándolas y sacando la mejor versión de ellas. Estamos comprometidos a brindarles, a nuestras clientes, productos de calidad y durabilidad, preocupándonos para la salud y bienestar de los clientes, a través de nuestros diseños.

Visión: Ser una empresa líder en venta de calzado innovador, que aplica prácticas sostenibles, enfocadas en las necesidades presentes y futuras de las mujeres empoderadas.

c. Valores

Se han considerado los siguientes valores como parte esencial de las operaciones:

- **Puntualidad:** El personal de la empresa debe respetar su horario de trabajo. Asimismo, se debe realizar puntualmente los pagos a proveedores y personal. Además del cumplimiento con los tiempos de entrega de los productos.
- **Calidad:** Entrega de la más alta calidad en el producto final, mediante materiales de calidad y durabilidad como el cuero.
- **Comunicación:** A nivel interno, las áreas deben estar alineados con los objetivos y debe mantenerse la comunicación con los proveedores para anticiparse a cualquier situación. A nivel externo, con los clientes para brindar apoyo con sus compras y recibir retroalimentación de ellos. Finalmente, establecer canales de comunicación directa y tiempo de respuesta óptimo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- **Innovación:** Desarrollo de nuevos diseños, accesorios y modelos de calzado de doble uso para reducir el impacto negativo en la salud por el uso prolongado de tacos y brindar practicidad.
- **Enfoque en el cliente:** Análisis de las tendencias entre los clientes y prospectos, junto con las necesidades. Asimismo, énfasis una experiencia completa al cliente, mediante información detallada, recomendaciones y pronta solución a problemas.

d. Matriz de perfil competitivo

Esta matriz brinda un punto de comparación de la empresa en relación con sus competidores. A continuación, se muestra el detalle de la matriz:

Tabla 36

Matriz de perfil competitivo

Factores importantes para el éxito		Practical Shoes		Bruno Ferrini		Velez		Aldo	
	Valor	Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.
Publicidad	0.20	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Calidad de los productos	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Competitividad de precios	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Innovación	0.20	4	0.8	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Tecnología	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Lealtad de los clientes	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Posicionamiento de marca	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Total	**1.00**		**2.9**		**3.2**		**2.9**		**2.8**

Interpretación: La empresa Bruno Ferrini obtiene un total de 3.2, lo cual lo posiciona como el competidor más fuerte. La empresa “Practical Shoes” está igualada en puntos (2.9) con Velez.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

e. Matriz EFE & EFI

A continuación, se detallan ambas matrices:

Tabla 37

Matriz EFE

Factores externos claves			
Oportunidades	**Ponderación**	**Calif.**	**Ptje. ponderado**
Ampliación de mercado (vender fuera de Lima).	0.15	4	0.60
Nuevas y mejores plataformas de venta a diferentes lugares.	0.05	3	0.15
Alianzas estratégicas con diversos proveedores.	0.05	3	0.15
Influencers – embajadores de marca para un mejor posicionamiento de marca.	0.10	4	0.40
Tendencia de modas, nuevos modelos.	0.10	2	0.20
Patentar la marca y producto.	0.15	3	0.45
Amenazas			
Volatilidad del dólar puede impactar en costos de materia prima y transporte.	0.15	4	0.60
La competencia puede crear productos sustitutos.	0.05	3	0.15
Menor poder adquisitivo de los consumidores.	0.05	3	0.15
La competencia puede replicar la idea a un menor costo.	0.05	3	0.15
Constantes huelgas que no permitan el acceso a los productos en el tiempo requerido.	0.10	2	0.2
Total	**1.00**		**3.2**

Interpretación: Se obtiene un promedio ponderado 3.20, quiere decir que la empresa está aprovechando regularmente sus oportunidades y puede tener estrategias para revertir las amenazas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 38

Matriz EFI

Factores internos claves			
Fortalezas	**Ponderación**	**Calif.**	**Ptje. ponderado**
Los clientes potenciales tienen poder adquisitivo.	0.10	4	0.40
Precios competitivos acorde al mercado.	0.03	4	0.12
Producto innovador.	0.03	4	0.12
Producto práctico que brinda comodidad.	0.05	4	0.20
Material de buena calidad.	0.05	3	0.15
Variedad de modelos, colores y tacos.	0.10	3	0.30
Venta online ágil.	0.10	4	0.40
Acceso a recorrido de pedido de zapatos.	0.05	2	0.10
Políticas de devolución o cambios flexibles.	0.03	3	0.09
Orientados al impacto positivo en la salud.	0.05	2	0.10
Debilidades			
Por ser nuevo emprendimiento, no se cuenta con prestigio.	0.10	4	0.40
No cuenta con aplicativo móvil.	0.05	2	0.10
No cuenta con tienda física propia.	0.10	2	0.20
Falta de fidelización por ser un nuevo emprendimiento.	0.05	4	0.20
Falta de comunicación de posibles molestias y recomendaciones.	0.06	2	0.12
Envío gratis del producto en Lima Moderna.	0.05	1	0.05
Total	**1.00**		**3.05**

Interpretación: Se obtiene un promedio ponderado 3.05, quiere decir que la empresa está en una posición regularmente buena a nivel interno de la empresa.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

f. Matriz FODA

Se definen los siguientes aspectos:

Oportunidades:

- O1: Ampliación de mercado (vender fuera de Lima).
- O2: Nuevas y mejores plataformas de venta a diferentes lugares.
- O3: Alianzas estratégicas con diversos proveedores.
- O4: Influencers – embajadores de marca que se dirijan al público objetivo del negocio para un mejor posicionamiento de marca.
- O5: Tendencia de modas, nuevos modelos.
- O6: Patentar la marca y producto.

Amenazas

- A1: Volatilidad del dólar puede impactar en los costos de materia prima y transporte.
- A2: La competencia puede crear productos sustitutos.
- A3: Menor poder adquisitivo de los consumidores.
- A4: La competencia puede replicar la idea a un menor costo.
- A5: Constantes huelgas (productores o transportistas) que no permitan el acceso a los productos en el tiempo requerido.

Fortalezas

- F1: Los clientes potenciales tienen un significativo poder adquisitivo.
- F2: Precios competitivos acorde al mercado.
- F3: Producto innovador.
- F4: Producto práctico que brinda comodidad.
- F5: Material de buena calidad en base al producto central que es el cuero.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- F6: Variedad de modelos, colores y tacos.
- F7: Venta on-line ágil, es decir, página dinámica y fácil de comprar, que no tenga tantos pasos y con varias opciones de pago.
- F8: Acceso a recorrido de pedido de zapatos.
- F9: Políticas de devolución o cambios flexibles.
- F10: Orientados al impacto positivo a la salud.

Debilidades

- D1: Por ser un nuevo emprendimiento no se cuenta con prestigio.
- D2: No cuenta con aplicación móvil completa al inicio.
- D3: No cuenta con tienda física.
- D4: Falta de fidelización, por ser un emprendimiento
- D5: Falta de comunicación de posibles molestias y recomendaciones.
- D6: Envío gratis del producto en Lima Moderna.

g. Matriz FODA cruzado

En base al análisis FODA, se determinan las siguientes estrategias para poder revertir las amenazas y aprovechas las oportunidades del entorno.

En la siguiente tabla, para evitar repetir las descripciones anteriores, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se referencian por un código correspondiente.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 39

Costos por unidad según proveedor

	Oportunidades O1, O2, O3, O4, O6	**Amenazas** A1, A2, A3, A4, A5
Fortalezas	**Estrategias FO**	**Estrategias FA**
F3, F4, F5, F6, F7, F10	FO1: Patentar marca y producto para blindar la innovación y mantener ventaja de precios. (F3, O6) FO2: Resaltar la practicidad del producto para conseguir influencers de prestigio que refuercen la diferenciación del producto y justifiquen el precio. (F4, O4) FO3: Expandir las ventas a plataformas digitales de terceros para llegar a más personas. (F7, O2) FO4: Establecer alianzas con proveedores que ofrezcan servicio de producción con cuero de alta calidad. (F5, O3) FO5: Brindar un catálogo con diseños variados con el fin de captar mercado fuera de Lima y Lima Moderna. (F6, O1)	FA1: Utilizar la calidad del material y la innovación orientada a la salud como el principal argumento de valor para diferenciarse de productos sustitutos de bajo costo. (F3, F10, A2) FA2: Dado el riesgo de volatilidad del dólar y huelgas de transporte, negociar con proveedores nacionales o mantener un stock de seguridad en puntos estratégicos para proteger el precio de fluctuaciones. (F6, A1, A5) FA3: Enfatizar el impacto positivo en la salud como valor principal del producto ante el bajo nivel de ventas. (F10, A3) FA4: Mantener un ritmo diseño de modelos constante para diferentes ocasiones y según temporada, con el fin de tener una variedad de modelos y dificultar la réplica de los competidores. (F6, A4)
Debilidades	**Estrategias DO**	**Estrategias DA**
D1, D2, D3, D4, D5	DO1: Contactar con influencers para construir prestigio y credibilidad a través de reseñas y testimonios. (D1, O4) DO2: Desarrollar aplicación móvil con las mismas opciones que existan en la web y aprovechar nuevas plataformas de ventas. (D2, O2) DO3: Reforzar presencia en redes sociales mediante publicaciones y publicidad digital para poder vender fuera de Lima y compensar la falta de tienda física. (D3, O1) DO4: Motivar a primeros clientes a compartir su experiencia y recopilar posibles mejoras antes de patentar el producto. (D5, O6)	DA1: Buscar puntos estratégicos en Lima y proveedores alternos para que, en caso de huelga de transporte, se pueda facilitar y cumplir la entrega de pedidos. (D3, A5) DA2: Ante el riesgo de menor poder adquisitivo y ausencia de canales físicos, enfocar recursos en experiencia online más confiable y simple. (D2, D3, A3) DA3: Promover el impacto en la salud y calidad de materiales para mostrar solidez de marca y evitar que, en caso de réplica, esta se perciba como opción. (D1, A4)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

h. Matriz de riesgos críticos

Esta sección detalla los principales riesgos que pueden afectar la implementación el plan de negocios

Tabla 40

Matriz de riesgos críticos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia	Responsable	Acción de mitigación / Contingencia
Rechazo del mercado	El cliente no percibe la funcionalidad del calzado de doble uso, lo ve poco práctico.	40%	Alto	Alto	Mitigar	Administrador	Realizar focus group previas a la producción masiva y realizar tutoriales del uso que impacten al cliente.
Falla técnica en el mecanismo	El sistema de conversión de taco a balerina presenta fallas o durabilidad.	20%	Muy Alto	Medio	Mitigar	Diseñador Y Proveedor	Contrato con el proveedor debe establecer el control de calidad y una garantía de 1 año por defectos de fábrica.
Incumplimiento de proveedores	El proveedor de calzados no cumple con los plazos de entrega o estándares de calidad.	30%	Alto	Alto	Trasladar	Administrador	Establecer clausulas en el contrato con penalidades por retrasos no justificados y tener un proveedor de respaldo.
Ciberseguridad y pasarela de pagos	Fraude electrónico o caídas prolongadas de la plataforma.	25%	Medio	Medio	Mitigar	Administrador	Contratar pasarelas de pago certificadas y establecer clausulas en el contrato con el proveedor de la página de ventas.
Variación de costos por inflación	Incremento imprevisto en el costo de insumos.	60%	Medio	Alto	Negociar	Administrador	Mantener negociación con el proveedor de calzados para realizar compra por volúmenes y congelar precios.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

i. Objetivos estratégicos

Se establecen los siguientes:

- Incrementar las ventas en 27% cada año, considerando un crecimiento mensual sostenido del 2% por los siguientes cinco años.
- Negociar con proveedores para reducir costos en 5% cada año.
- Implementar estándares de servicio para asegurar una atención de calidad al cliente superior al 80%.

4.2.4. Plan de marketing

a. Objetivos de marketing

Se establecen los siguientes:

- Incrementar en 15% el número de interacciones vs venta de zapatos a través de redes sociales.
- Generar propuestas de un nuevo modelo de zapatos por temporada, que genere interés del cliente.
- Fortalecer la imagen del negocio a través de los embajadores de marca.
- Fidelizar a los clientes a través de la calidad del producto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

b. Plan de comunicaciones con stakeholders

La comunicación con los stakeholders es importante para cumplir con los objetivos de marketing, para ello se elabora un plan de comunicación, estableciendo flujos de información eficientes.

Tabla 41

Plan de comunicaciones con stakeholders

Stakeholders	Mensaje	Frecuencia	Canal	Responsable
Socios/ inversionistas	Presentación de estados financieros, cumplimiento de objetivos estratégicos y ROI.	Mensual	Reunión virtual + informe ejecutivo	Administrador
Colaboradores	Objetivos de ventas, incidencias operativas, nueva temporada y retroalimentación general.	Semanal	Reunión virtual	Administrador
Proveedor de calzado	Proyecciones de demanda, diseños técnicos y control de calidad.	Quincenal	Correo electrónico y WhatsApp	Administrador y diseñador
Operador logístico (delivery)	Cronogramas de recojo y entregas, rutas establecidas, devoluciones de producto.	Diario	Plataforma y WhatsApp	Asistente de atención al cliente y ventas
Influencers	Cronograma de publicaciones, proyección de imagen de la marca, métricas de interacción	Mensual	Correo electrónico y sesión informativa	Administrador
Clientes (finales)	Tutoriales de uso del mecanismo del calzado, promociones de temporada y estado del pedido	Diario	Redes sociales, Web, WhatsApp Business	Administrador
Clientes (post venta)	Encuestas de satisfacción, gestión de devoluciones y programas de fidelización	Post-compra	WhatsApp, correo electrónico	Asistente de atención al cliente

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

c. 7Ps del marketing mix

Se definen las siguientes estrategias para cada elemento:

Estrategia de producto

- Producto adaptable a cualquier ocasión.
- Diversidad de tacos en diferentes tamaños.
- Diversidad de modelos según tendencias de moda y ocasión.
- Accesorios intercambiables.
- Material principal del zapato de doble uso es cuero.

Estrategia de precio

- Precios de acuerdo con el mercado de zapatos de cuero.
- Precios individuales y por packs de accesorios intercambiables.
- Precios por tamaño y tipo de tacos.
- Precios exclusivos por la compra de un 2do par de zapatos.
- Precios exclusivos por lanzamiento de temporada.
- Descuentos especiales por fecha especiales.

Estrategia de promoción

- Página web interactiva con banners publicitarios.
- Buen posicionamiento de la página web con nuevo contenido y palabras claves.
- Publicidad en redes sociales, enlazados a la página web.
- Impulso de las ventas a través de influencers.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Estrategia de plaza

- Tienda online, mediante carrito de compra en la página web.
- Entrega en tiendas como Tambo.
- Venta en tiendas por departamento online (Ripley, Falabella).
- Delivery a domicilio.
- Punto físico de devolución de productos o en donde se entregó originalmente.

Estrategia de personas

- Contratación a personas con experiencia y buenas recomendaciones para los puestos claves como atención al cliente y marketing.
- Capacitación a los asesores de venta en temas como atención al cliente, cierre de ventas online y encuesta postventa.
- Capacitación y seguimiento al equipo de marketing para evaluar sus mejores propuestas.
- Selección de los mejores proveedores en el mercado para la producción y fabricación de calzado, diseño del producto y la entrega de este al cliente.
- Forja buena relación con los proveedores.

Estrategia de proceso

- Fabricación de producto con proveedor tercerizado.
- Traslado de producto terminado al almacén.
- Ingreso de stock de productos a la página web para monitorear el consumo y nuevos pedidos acorde a las ventas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- Compra a través de la página web con alternativas de pago como pago anticipado (QR, tarjeta) o pago contra entrega (efectivo, tarjeta).
- Traslado de productos a los clientes o agentes de entrega en tiendas, a través del proveedor.
- Atención al cliente vía WhatsApp.
- Configuración para visualizar el estado del producto y recorrido hasta llegar al domicilio del cliente.
- Recojo de productos por devolución en el mismo lugar que se recoge el producto.
- Postventa a través de encuestas virtuales, WhatsApp o llamadas a clientes.

Estrategia de posicionamiento

- Énfasis, en cada publicidad y redes sociales, de características como calidad, diseño y moda.
- Contratación de embajadores de moda permanentes que usen el producto.
- Ser la primera opción de venta de zapatos en motores de búsqueda.

4.2.5. Plan de recursos humanos

a. Objetivos de recursos humanos

Se establecen los siguientes:

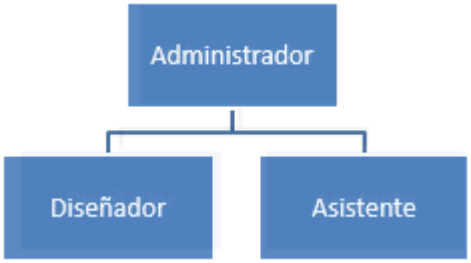
- Contratar personal con amplia experiencia en el puesto requerido.
- Fortalecer capacidades del equipo de trabajo para brindar un servicio de calidad.
- Motivar al equipo de trabajo con incentivos económicos y no económicos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

b. Organigrama del negocio

Figura 3

Organigrama propuesto



c. Descripción de los puestos

A continuación, se detallan los requisitos y funciones por cada puesto:

- **Administrador**

  Requisitos

  - Grado de maestro en MBA.
  - Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares.
  - Conocimiento de plataformas ecommerce.
  - Experiencia en manejo de normas laborales y en planeamiento estratégico.
  - Manejo de dos idiomas.

  Funciones:

  - Planificar, organizar, controlar y dirigir el negocio.
  - Establecer el plan estratégico y realizar seguimiento para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
  - Representar al negocio en todas las áreas del organigrama.
  - Liderar y motivar al equipo de trabajo.
  - Supervisar los planes operativos de las áreas a cargo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- Diseñar estrategias e implementarlas para lograr metas establecidas.
- Supervisar plataformas de ventas y dirigir al personal de la parte operativa.
- Contratar personal apto para cada puesto de trabajo.
- Supervisar áreas tercerizadas que no están bajo su cargo directo.

- **Diseñador industrial de calzado**

  Requisitos

  - Egresado(a) de diseño industrial, diseño de producto o afines.
  - Especialización en diseño y patronaje de calzados.
  - Especialización en ergonomía.
  - Especialización en materiales de cuero.
  - Experiencia con software de diseño.

  Funciones:

  - Investigar y analizar tendencias de mercado para desarrollar colecciones innovadoras.
  - Crear bocetos, diseños y prototipos de calzados, definiendo colores, formas y materiales.
  - Elaborar ficha técnica de cada calzado.
  - Coordinar con proveedores para seleccionar materiales, acabados y hormas para cada diseño.
  - Realizar pruebas de calidad para asegurar que se cumplan estándares.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- **Asistente de atención al cliente y ventas**

  Requisitos

  - Egresado(a) de carrera de administración.
  - Mínimo 2 años de experiencia en atención al cliente.
  - Mínimo 2 años de experiencia en ventas.

  Funciones:

  - Asistir a clientes en consultas sobre todos los procesos para realizar compra.
  - Cerrar las ventas a través de los protocolos asignados.
  - Contactar a clientes que no culminaron procesos de comprar y convencerlos.
  - Contactar a las personas que no realizaron la encuesta virtual para conocer su nivel de satisfacción

d. Estructura salarial

Tabla 42

Estructura salarial

Puesto	Cantidad colaboradores	Sueldo (S./)
Administrador	1	1,500
Diseñador industrial	1	1,150
Asistente de atención al cliente y ventas	1	1,150
Total	**3**	**3,800**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.2.6. Plan financiero

a. Supuestos financieros

Tabla 43

Supuestos financieros del negocio

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Crecimiento mensual de ventas	2%	2%	2%	2%	2%
IGV	18%	18%	18%	18%	18%
Política de inventario final	10%	10%	10%	10%	10%

b. Inversión inicial

Se detallan los recursos económicos necesarios para que el negocio inicie sus operaciones.

b.1. Activos fijos

Tabla 44

Activos fijos

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio	IGV	Valor de venta
Muebles y enseres					
Escritorio	2	S/. 200	S/. 400	S/. 61.02	S/. 338.98
Silla ergonómica	3	S/. 350	S/. 1,050	S/. 160.17	S/. 889.83
Estante metal 5 niveles FIXSER	5	S/. 320	S/. 1,600	S/. 244.07	S/. 1,355.93
Equipos					
Laptop para diseño	1	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 762.71	S/. 4,237.29
Impresora 3D y tradicional	1	S/. 7,000	S/. 7,000	S/. 1,067.80	S/. 5,932.20
Laptop	3	S/. 3,200	S/. 9,600	S/. 1,464.41	S/. 8,135.59
Total	-	-	**S/. 24,650**	**S/. 3,760.17**	**S/. 20,889.83**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

b.2. Costos de constitución

Tabla 45

Costos de constitución del negocio

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio	Valor de venta
Constitución empresa y patentes, evaluación de mercado	1	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
Total	**1**	**-**	**S/. 4,000**	**S/. 4,000**

b.3. Licencias de software

Para la adquisición de software se maneja por suscripción mensual, por lo que se considera dentro de gastos mensuales y no como inversión inicial.

b.4. Otros gastos preoperativos

Tabla 46

Otros gastos preoperativos

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio	IGV	Valor de venta
Material de impresión (Rollo Filamento PLA)	5	S/. 80	S/. 400	S/. 61	S/. 339
Otros (lijas, cúter, tijeras, embalaje, etc.)	1	S/. 300	S/. 300	S/. 46	S/. 254
Desarrollo web + app + ERP Gest. Inventario/ proveedores	1	S/. 25,000	S/. 25,000		S/. 25,000
Campaña lanzamiento + branding	1	S/. 5,000	S/. 5,000		S/. 5,000
Fondo caja operativa (6meses - CF + planilla)	1	S/. 51,157	S/. 51,157		S/. 51,157
Garantía por alquiler del local y adecuación básica	1	S/. 7,000	S/. 7,000	S/. 1,068	S/. 5,932
Compras mandadas al gasto (Uniforme)	2	S/. 100	S/. 200	S/. 31	S/. 169
Total	**-**	**-**	**S/. 89,057**	**S/. 1,206**	**S/. 87,851**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

b.5. Resumen inversión inicial

Tabla 47

Resumen inversión inicial

Concepto	Total
Activos fijos	S/. 24,650
Costos de constitución	S/. 4,000
Otros gastos preoperativos	S/. 89,057
Total	**S/. 117,707**

c. Inversión en capital de trabajo

En esta sección se ha detallado la liquidez para cubrir las operaciones diarias del negocio durante el primer año.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 48

Inversión en capital de trabajo Año1 – 2026 (Soles)

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Compra mercadería	12,302	11,409	11,637	11,870	12,107	12,350	12,596	12,848	13,105	13,367	13,635	13,880	151,107
Sueldos y aportes	4,142	4,142	4,142	4,142	4,142	4,142	4,484	4,142	4,142	4,142	4,142	4,484	50,388
Gratif.	0	0	0	0	0	0	3,800	0	0	0	0	3,800	7,600
Vacaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CTS	0	0	0	0	1,478	0	0	0	0	0	2,217	0	3,694
Serv.contabilidad	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Licencias SW	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1,332
Publicidad digital	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Hosting y dominio	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	219
Alquiler local + serv	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
Útiles de oficina y otros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Pago IGV	0	0	0	0	0	0	954	1,121	1,152	1,185	1,218	1,252	6,881
Pago a cuenta IR 3era	0	307	313	319	325	332	339	345	352	359	366	374	3,731
Total (Año1)	**19,523**	**18,937**	**19,171**	**19,410**	**21,132**	**19,903**	**25,252**	**21,536**	**21,831**	**22,133**	**24,657**	**26,868**	**260,353**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

d. Costo del proyecto

Es el resultado de la suma de todos los costos para iniciar y operar el negocio durante un año.

Tabla 49

Costo total del proyecto

Concepto	Total
Inversión inicial	S/. 117,707
Capital de trabajo (Año 1)	S/. 260,353
Total	**S/. 378,060**

e. Presupuesto financiero

A continuación, se detallan estimaciones de ingresos y gastos operativos, lo que posteriormente ayuda a determinar la rentabilidad y viabilidad del negocio. Asimismo, se considera el rango de cinco años para las proyecciones.

e.1. Política de precios

El precio de los productos se define según la comparación de precios de competidores y según los resultados de la encuesta del presente proyecto, los cuales permitieron conocer la percepción de valor por parte del potencial cliente.

Para el valor de venta unitario se ha considerado lo siguiente: el costo de adquisición del producto al proveedor fabricante de calzado, el 18% de IGV y comparación de precios.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El valor de venta de cada producto se mantiene contante por los próximos cinco años.

Tabla 50

Precio de venta por producto

Producto	Valor venta	Precio con IGV
Calzado casual	S/. 295	S/. 348.1
Tacos intercambiables	S/. 75	S/. 88.5

e.2. Proyecciones de ventas

Aquí se muestran los ingresos proyectados para los primeros cinco años de operaciones.

- **Ventas anuales (5 años)**

Tabla 51

Proyección ventas anuales

Producto	2026	2027	2028	2029	2030
Calzado casual	S/. 229,283	S/. 290,786	S/. 368,787	S/. 467,712	S/. 593,171
Tacos	S/. 3,068	S/. 3,891	S/. 4,935	S/. 6,258	S/. 7,937
Ventas totales (sin IGV)	**S/. 232,351**	**S/. 294,677**	**S/. 373,722**	**S/. 473,970**	**S/. 601,109**
Total ventas estimadas	**818**	**1,038**	**1,316**	**1,669**	**2,117**
Valor venta promedio	S/. 284	S/. 284	S/. 284	S/. 284	S/. 284

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- **Ventas mensuales por año**

Tabla 52

Proyección ventas mensuales Año1-2026 (Soles)

Mes	Calzado casual	Tacos	Total
Ene	S/. 17,095	S/. 229	S/. 17,324
Feb	S/. 17,437	S/. 233	S/. 17,670
Mar	S/. 17,786	S/. 238	S/. 18,024
Abr	S/. 18,142	S/. 243	S/. 18,384
May	S/. 18,504	S/. 248	S/. 18,752
Jun	S/. 18,875	S/. 253	S/. 19,127
Jul	S/. 19,252	S/. 258	S/. 19,510
Agos	S/. 19,637	S/. 263	S/. 19,900
Set	S/. 20,030	S/. 268	S/. 20,298
Oct	S/. 20,430	S/. 273	S/. 20,704
Nov	S/. 20,839	S/. 279	S/. 21,118
Dic	S/. 21,256	S/. 284	S/. 21,540
Total	**S/. 229,283**	**S/. 3,068**	**S/. 232,351**

Tabla 53

Proyección ventas mensuales Año2-2027 (Soles)

Mes	Calzado casual	Tacos	Total
Ene	S/. 21,681	S/. 290	S/. 21,971
Feb	S/. 22,115	S/. 296	S/. 22,410
Mar	S/. 22,557	S/. 302	S/. 22,859
Abr	S/. 23,008	S/. 308	S/. 23,316
May	S/. 23,468	S/. 314	S/. 23,782
Jun	S/. 23,937	S/. 320	S/. 24,258
Jul	S/. 24,416	S/. 327	S/. 24,743
Agos	S/. 24,905	S/. 333	S/. 25,238
Set	S/. 25,403	S/. 340	S/. 25,743
Oct	S/. 25,911	S/. 347	S/. 26,257
Nov	S/. 26,429	S/. 354	S/. 26,783
Dic	S/. 26,957	S/. 361	S/. 27,318
Total	**S/. 290,786**	**S/. 3,891**	**S/. 294,677**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 54

Proyección ventas mensuales Año3-2028 (Soles)

Mes	Calzado casual	Tacos	Total
Ene	S/. 27,497	S/. 368	S/. 27,865
Feb	S/. 28,047	S/. 375	S/. 28,422
Mar	S/. 28,608	S/. 383	S/. 28,990
Abr	S/. 29,180	S/. 390	S/. 29,570
May	S/. 29,763	S/. 398	S/. 30,162
Jun	S/. 30,359	S/. 406	S/. 30,765
Jul	S/. 30,966	S/. 414	S/. 31,380
Agos	S/. 31,585	S/. 423	S/. 32,008
Set	S/. 32,217	S/. 431	S/. 32,648
Oct	S/. 32,861	S/. 440	S/. 33,301
Nov	S/. 33,518	S/. 449	S/. 33,967
Dic	S/. 34,189	S/. 457	S/. 34,646
Total	**S/. 368,787**	**S/. 4,935**	**S/. 373,722**

Tabla 55

Proyección ventas mensuales Año4-2029 (Soles)

Mes	Calzado casual	Tacos	Total
Ene	S/. 34,872	S/. 467	S/. 35,339
Feb	S/. 35,570	S/. 476	S/. 36,046
Mar	S/. 36,281	S/. 485	S/. 36,767
Abr	S/. 37,007	S/. 495	S/. 37,502
May	S/. 37,747	S/. 505	S/. 38,252
Jun	S/. 38,502	S/. 515	S/. 39,017
Jul	S/. 39,272	S/. 525	S/. 39,797
Agos	S/. 40,057	S/. 536	S/. 40,593
Set	S/. 40,859	S/. 547	S/. 41,405
Oct	S/. 41,676	S/. 558	S/. 42,233
Nov	S/. 42,509	S/. 569	S/. 43,078
Dic	S/. 43,359	S/. 580	S/. 43,940
Total	**S/. 467,712**	**S/. 6,258**	**S/. 473,970**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 56

Proyección ventas mensuales Año5-2030 (Soles)

Mes	Calzado casual	Tacos	Total
Ene	S/. 44,227	S/. 592	S/. 44,818
Feb	S/. 45,111	S/. 604	S/. 45,715
Mar	S/. 46,013	S/. 616	S/. 46,629
Abr	S/. 46,934	S/. 628	S/. 47,562
May	S/. 47,872	S/. 641	S/. 48,513
Jun	S/. 48,830	S/. 653	S/. 49,483
Jul	S/. 49,806	S/. 666	S/. 50,473
Agos	S/. 50,802	S/. 680	S/. 51,482
Set	S/. 51,819	S/. 693	S/. 52,512
Oct	S/. 52,855	S/. 707	S/. 53,562
Nov	S/. 53,912	S/. 721	S/. 54,633
Dic	S/. 54,990	S/. 736	S/. 55,726
Total	**S/. 593,171**	**S/. 7,937**	**S/. 601,109**

e.3. Presupuestos de costos y gastos

- **Costos de producción**

Se tercerizan las actividades de producción de los productos con un proveedor especializado en fabricación de calzado. Esto tiene como fin la reducción de costos de compra de insumos, costos por actividades de fabricación y personal especializado. De esta forma, el negocio puede enfocarse en la comercialización de los productos.

El proveedor “Calza M&L” ofrece un servicio de producción de calzados a por mayor según diseños del cliente; así como también los diseños de accesorios adicionales para calzados. Alguno de los beneficios que ofrece son los siguientes:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

producción por mayor según diseño del cliente, compra de materiales incluido, entrega en taller o a almacén (envíos a todo el Perú y extranjero).

Sin embargo, no se pudo obtener una cotización formal del zapato de doble uso con la empresa, dado que el diseño y pruebas se han de realizar cuando se contrate al diseñador. Por lo que se consideran supuestos con la respuesta de la empresa sobre el costo de la confección de calzados. Ver Anexo 5 como referencia.

Para la siguiente tabla se ha considerado que los costos de los productos se mantienen para los próximos cinco años.

Tabla 57

Costos por unidad según proveedor

Producto	Precio	IGV	Costo
Calzado casual	S/. 190	S/. 28.98	S/. 161.02
Tacos	S/. 50	S/. 7.63	S/. 42.37

- **Gastos operativos**

Esta sección abarca los siguientes aspectos:

Sueldos: Los montos y el porcentaje de aportes se mantienen para los próximos cinco años. Considerar el 9% de aporte a ESSALUD.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 58

Planilla anual desagregada por mes (Soles)

Mes	Sueldo	Aporte ESSALUD	Gratificaciones	Vacaciones	CTS	Total
Ene	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Feb	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Mar	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Abr	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
May	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Jun	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Jul	S/. 3,800	S/. 684	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,803
Agos	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Set	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Oct	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Nov	S/. 3,800	S/. 342	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,461
Dic	S/. 3,800	S/. 684	S/. 633	S/. 317	S/. 369	S/. 5,803
Total	**S/. 45,600**	**S/. 4,788**	**S/. 7,600**	**S/. 3,800**	**S/. 4,433**	**S/. 66,221**

Tabla 59

Planilla anual desagregada por puesto (Soles)

Concepto	Administrador	Diseñador industrial	Asistente	Total
Cantidad	1	1	1	3
Sueldo base	S/. 1,500	S/. 1,150	S/. 1,150	S/. 3,800
Sueldo anual	**S/. 18,000**	**S/. 13,800**	**S/. 13,800**	**S/. 45,600**
Gratificación (Jul & Dic)	S/. 3,000	S/. 2,300	S/. 2,300	S/. 7,600
Aporte ESSALUD	S/. 1,890	S/. 1,449	S/. 1,449	S/. 4,788
CTS	S/. 1,750	S/. 1,342	S/. 1,342	S/. 4,434
Vacaciones	S/. 1,500	S/. 1,150	S/. 1,150	S/. 3,800
Total	**S/. 26,140**	**S/. 20,041**	**S/. 20,041**	**S/. 66,222**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

***Útiles de oficina y otros*:** Se consideran materiales como papel bond, lapiceros, tintas de impresora, grapas y folder manila. Así como materiales y herramientas para impresión de prototipos 3D de calzados. Además, se considera que la mayoría de las actividades se realizan de forma digital.

Por lo que se estima un monto mensual de **S/. 250.00.**

Marketing y publicidad: Se ha considerado la publicidad digital en plataformas como Google Ads y opciones de publicidad en redes sociales principales.

Por ello se estima un monto mensual de **S/. 1000.00**.

***Licencias de software*:** Lista de softwares para las operaciones del negocio:

Tabla 60

Lista de software mensual

Concepto	Total
Blender (Software libre)	S/. 0
NoCRM Sales Essentials	S/. 72
SUSII (e-Facturación)	S/. 39
Total	**S/. 111**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Depreciación: La depreciación se ha calculado en base a la vida útil de los productos. Para los muebles y enseres se ha considerado 10% de vida útil anual, mientras que para los equipos de oficina (laptops e impresoras) se ha considerado el 30% de vida útil anual. Así como el 5% del valor de venta para obtener el valor residual. Esto se mantiene los cinco años proyectados.

Tabla 61

Resumen depreciación anual (Soles)

Tipo	#	Precio unitario	Precio	Valor venta (sin IGV)	Valor residual	Depreciación anual
Ventas						
Escritorios	2	S/. 200	S/. 400	S/. 338.98	S/. 16.95	S/. 32.20
Sillas ergonómicas	3	S/. 350	S/. 1,050	S/. 889.83	S/. 44.49	S/. 84.53
Subtotal	**-**	**-**	**S/. 1,450**	**S/. 1,228.81**	**S/. 61.44**	**S/. 116.74**
Administrativo						
Estantes metal	5	S/. 320	S/. 1,600	S/. 1,355.93	S/. 67.80	S/. 128.81
Laptop para diseño	1	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 4,237.29	S/. 211.86	S/. 1,207.63
Impresora 3D y tradicional	1	S/. 7,000	S/. 7,000	S/. 5,932.20	S/. 296.61	S/. 1,690.68
Laptop	3	S/. 3,200	S/. 9,600	S/. 8,135.59	S/. 406.78	S/. 2,318.64
Subtotal	**-**	**-**	**S/. 23,200**	**S/. 19,661.02**	**S/. 983.05**	**S/. 5,345.76**
Total	**-**	**-**	**S/. 24,650**	**S/. 20,889.83**	**S/. 1,044.49**	**S/. 5,462.50**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Gastos administrativos:

Tabla 62

Presupuesto para gastos administrativos anuales (Soles)

Concepto		2026	2027	2028	2029	2030
Costo personal		S/. 26,140	S/. 26,140	S/. 26,140	S/. 26,140	S/. 26,140
Servicio de contabilidad	100%	S/. 5,085	S/. 5,085	S/. 5,085	S/. 5,085	S/. 5,085
Licencias Software	50%	S/. 564	S/. 564	S/. 564	S/. 564	S/. 564
Publicidad digital	0%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Hosting y dominio	20%	S/. 37	S/. 37	S/. 37	S/. 37	S/. 37
Alquiler del local (+ servicios)	10%	S/. 1,220	S/. 1,220	S/. 1,220	S/. 1,220	S/. 1,220
Útiles de oficina y otros	40%	S/. 1,017	S/. 1,017	S/. 1,017	S/. 1,017	S/. 1,017
Depreciación		S/. 5,346	S/. 5,346	S/. 5,346	S/. 5,346	S/. 5,346
Total		**S/. 39,409**	**S/. 39,409**	**S/. 39,409**	**S/. 39,409**	**S/. 39,409**

Gastos de ventas:

Tabla 63

Presupuesto para gastos de ventas anuales (Soles)

Concepto		2026	2027	2028	2029	2030
Costo personal		S/. 40,081	S/. 40,081	S/. 40,081	S/. 40,081	S/. 40,081
Licencias Software	50%	S/. 564	S/. 564	S/. 564	S/. 564	S/. 564
Publicidad digital	100%	S/. 10,169	S/. 10,169	S/. 10,169	S/. 10,169	S/. 10,169
Hosting y dominio	80%	S/. 148	S/. 148	S/. 148	S/. 148	S/. 148
Alquiler del local (+ servicios)	90%	S/. 10,983	S/. 10,983	S/. 10,983	S/. 10,983	S/. 10,983
Útiles de oficina y otros	60%	S/. 1,525	S/. 1,525	S/. 1,525	S/. 1,525	S/. 1,525
Depreciación		S/. 117	S/. 117	S/. 117	S/. 117	S/. 117
Total		**S/. 63,589**	**S/. 63,589**	**S/. 63,589**	**S/. 63,589**	**S/. 63,589**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

f. Estados financieros proyectados

En la presente sección se ha tenido en cuenta las proyecciones calculadas en puntos anteriores para proyectar el crecimiento del negocio y evaluar la sostenibilidad de este, para los próximos cinco años.

f.1. Estado de resultados

Se muestran ingresos, costos, gastos y las utilidades proyectadas para cada año (2026-2030).

Tabla 64

Proyección del estado de resultados (Soles)

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	S/. 232,351	S/. 294,677	S/. 373,722	S/. 473,970	S/. 601,109
Costo del Servicio	S/. 126,881	S/. 160,915	S/. 204,080	S/. 258,822	S/. 328,249
Utilidad (Pérdida) Bruta	**S/. 105,470**	**S/. 133,762**	**S/. 169,643**	**S/. 215,148**	**S/. 272,859**
Gastos ventas	S/. 63,589	S/. 63,589	S/. 63,589	S/. 63,589	S/. 63,589
Gastos administrativos	S/. 39,409	S/. 39,409	S/. 39,409	S/. 39,409	S/. 39,409
Utilidad (Pérdida) Operativa	**S/. 2,472**	**S/. 30,764**	**S/. 66,644**	**S/. 112,149**	**S/. 169,861**
Gastos financieros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	**S/. 2,472**	**S/. 30,764**	**S/. 66,644**	**S/. 112,149**	**S/. 169,861**
Impuesto a la Renta	S/. 1,257	S/. 9,229	S/. 19,993	S/. 33,645	S/. 50,958
Utilidad (Pérdida) Neta	**S/. 1,215**	**S/. 21,535**	**S/. 46,651**	**S/. 78,505**	**S/. 118,903**

f.2. Estado de situación financiera

Se muestra la proyección de la situación financiera del negocio por cada año.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 65

Estado de situación financiera proyectado anual (Soles)

Concepto	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
Activos						
Efectivo y equivalente	-S/. 17,707	-S/. 3,886	S/. 34,971	S/. 98,047	S/. 195,918	S/. 337,916
Mercadería		S/. 1,176	S/. 1,492	S/. 1,892	S/. 2,399	S/. 3,043
Inmuebles y equipos	S/. 20,890	S/. 20,890	S/. 20,890	S/. 20,890	S/. 20,890	S/. 20,890
Depreciación acumulada		-S/. 5,463	-S/. 10,925	-S/. 16,388	-S/. 21,850	-S/. 27,313
Impuesto a la renta		S/. 3,731	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Activos	**S/. 3,183**	**S/. 16,449**	**S/. 46,428**	**S/. 104,442**	**S/. 197,357**	**S/. 334,536**
Pasivos						
Impuesto general a las ventas	-S/. 4,965	S/. 1,290	S/. 1,762	S/. 2,361	S/. 3,120	S/. 4,083
Impuesto a la renta		S/. 1,257	S/. 9,229	S/. 19,993	S/. 33,645	S/. 50,958
Remuneraciones por pagar		S/. 3,800	S/. 3,800	S/. 3,800	S/. 3,800	S/. 3,800
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		S/. 739	S/. 739	S/. 739	S/. 739	S/. 739
Obligaciones Financieras	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Pasivos	**-S/. 4,965**	**S/. 7,087**	**S/. 15,530**	**S/. 26,893**	**S/. 41,304**	**S/. 59,581**
Patrimonio Neto						
Capital social	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 100,000
Utilidades retenidas	-S/. 91,852	-S/. 90,966	-S/. 72,256	-S/. 28,441	S/. 45,314	S/. 157,041
Reserva legal	S/. 0	S/. 328	S/. 3,153	S/. 5,989	S/. 10,739	S/. 17,915
Total Patrimonio Neto	**S/. 8,148**	**S/. 9,363**	**S/. 30,897**	**S/. 77,548**	**S/. 156,053**	**S/. 274,956**
Total Pasivos y Patrimonio Neto	**S/. 3,183**	**S/. 16,449**	**S/. 46,428**	**S/. 104,442**	**S/. 197,357**	**S/. 334,536**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

f.3. Flujo de caja

Las siguientes proyecciones han ayudado a evaluar la capacidad del negocio para cumplir con sus obligaciones y mantenerse operativo.

- **Flujo de caja operativo**

  Se muestran los ingresos por ventas y egresos de la operación del negocio. Tabla 66Ver Tabla 66. Considerar de la tabla lo siguiente:

  Compras mandadas al gasto → Uniforme

  Otros gastos mandados al gasto →Constitución de la empresa y patentes, desarrollo web y aplicación, campaña de lanzamiento, branding, ERP inventario y proveedores, fondo operativo inicial de 6 meses.

- **Flujo de capital**

  Se considera los aportes de los socios. No hay solicitud de préstamos ya que es por financiamiento propio. Ver Tabla 67.

- **Flujo de caja económico**

  Muestra el flujo operativo como resultado antes de inversiones. No se consideran aportes de capital. Ver Tabla 68.

- **Flujo de caja financiero**

  Muestra el flujo disponible después de cubrir las operaciones y otros compromisos con proveedores. Ver Tabla 69.

A continuación, se presentan las tablas correspondientes a esta sección:

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 66

Flujo de caja operativo proyectado por año (Soles)

Concepto	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos						
Ingresos por ventas		S/. 274,174	S/. 347,719	S/. 440,992	S/. 559,285	S/. 709,308
Total de ingresos de caja		**S/. 274,174**	**S/. 347,719**	**S/. 440,992**	**S/. 559,285**	**S/. 709,308**
Egresos						
Compra de mercadería		S/. 151,107	S/. 190,252	S/. 241,286	S/. 306,009	S/. 388,093
Compra de suministros		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Sueldos y aportaciones		S/. 50,388	S/. 50,388	S/. 50,388	S/. 50,388	S/. 50,388
Gratificaciones		S/. 7,600	S/. 7,600	S/. 7,600	S/. 7,600	S/. 7,600
Vacaciones		S/. 0	S/. 3,800	S/. 3,800	S/. 3,800	S/. 3,800
CTS		S/. 3,694	S/. 4,433	S/. 4,433	S/. 4,433	S/. 4,433
Servicio de contabilidad		S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
Licencias Software		S/. 1,332	S/. 1,332	S/. 1,332	S/. 1,332	S/. 1,332
Publicidad digital		S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000
Hosting y dominio		S/. 219	S/. 219	S/. 219	S/. 219	S/. 219
Alquiler del local (+ servicios)	S/. 7,000	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400
Útiles de oficina y otros	S/. 700	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Equipo y Maquinaria	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Muebles y enseres	S/. 3,050	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Equipos de Oficina	S/. 21,600	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Compras mandadas al gasto	S/. 200	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Otros gastos mandados al gasto	S/. 85,157	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Pago de IGV		S/. 6,881	S/. 17,912	S/. 24,228	S/. 32,239	S/. 42,399
Pago a cuenta IR 3era		S/. 3,731	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Pago Anual de IR		S/. 0	-S/. 2,474	S/. 9,229	S/. 19,993	S/. 33,645
Total egresos de caja		**S/. 260,353**	**S/. 308,863**	**S/. 377,916**	**S/. 461,414**	**S/. 567,310**
Flujo operativo neto	**-S/. 117,707**	**S/. 13,821**	**S/. 38,857**	**S/. 63,076**	**S/. 97,871**	**S/. 141,998**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 67

Flujo de capital proyectado por año (Soles)

Concepto	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos						
Aportes de capital	S/. 100,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Adquisición de préstamo	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total ingresos	**S/. 100,000**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**
Egresos						
Amortización de préstamos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Pago de intereses	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total egresos	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**
Fujo de capital neto	**S/. 100,000**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**

Tabla 68

Flujo de caja económico proyectado por año (Soles)

Concepto	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
Flujo operativo	-S/. 117,707	S/. 13,821	S/. 38,857	S/. 63,076	S/. 97,871	S/. 141,998
Fujo económico neto	**-S/. 117,707**	**S/. 13,821**	**S/. 38,857**	**S/. 63,076**	**S/. 97,871**	**S/. 141,998**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 69

Flujo de caja financiero proyectado por año (Soles)

Concepto	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
Flujo económico	-S/. 117,707	S/. 13,821	S/. 38,857	S/. 63,076	S/. 97,871	S/. 141,998
Ingresos por préstamos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Egresos – pago préstamos/intereses	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo financiero neto	**-S/. 117,707**	**S/. 13,821**	**S/. 38,857**	**S/. 63,076**	**S/. 97,871**	**S/. 141,998**
Aportes al capital	S/. 100,000					
Saldo inicial	S/. 100,000	-S/. 115,267	S/. 154,423	S/. 704,388	S/. 1,604,138	S/. 2,959,733
Saldo final de caja	**-S/. 17,707**	**-S/. 101,445**	**S/. 193,280**	**S/. 767,464**	**S/. 1,702,008**	**S/. 3,101,731**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

g. Evaluación financiera

En esta sección se ha analizado la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el retorno sobre patrimonio (ROE).

g.1. VAN

Indicador que determina si el negocio genera valor económico y cuánto. Cuando es mayor a cero, el negocio es rentable. El costo de oportunidad de capital (COK) determina la rentabilidad mínima que los inversionistas esperan obtener por su inversión, por lo que se descuenta de los flujos futuros en el cálculo del VAN.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo del VAN económico y financiero, considerando las proyecciones de flujos respectivos.

Tabla 70

VAN anual

Concepto	COK estimado	Resultado	Interpretación
VAN económico	30%	S/. 17,138.50	Negocio rentable
VAN financiero	33%	S/. 6,862.09	Rentable para inversionistas

En base a la tabla anterior, el VAN económico fue positivo, lo que demostró la rentabilidad del proyecto por sus operaciones considerando la inversión total y flujos de caja, es decir existió una rentabilidad sobre la inversión inicial. Por otro lado, el VAN financiero también fue positivo, es decir que el proyecto es rentable en el mercado de Lima Moderna, así como para sus accionistas, luego del pago de deudas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

g.2. TIR

Porcentaje de rentabilidad anual que genera el negocio, se interpreta como la velocidad de retorno. Si el TIR es mayor que el COK, significa que el negocio genera buena rentabilidad. En la siguiente tabla se muestra el cálculo del TIR económico y financiero, según los flujos respectivos y el COK estimado para cada uno.

Tabla 71

TIR anual

Concepto	COK estimado	Resultado	Interpretación
TIR económico	30%	35%	Negocio rentable
TIR financiero	33%	35%	Rentable para inversionistas

El resultado de la tabla anterior evidenció que el TIR económico fue 35% que es mayor al COK (30%), demostrando la rentabilidad del proyecto por sus operaciones; mientras que el TIR financiero también fue superior al COK (33%), demostrando la rentabilidad para los inversionistas sobre su capital invertido y la validez de la propuesta de venta online en el mercado peruano, específicamente Lima Moderna.

g.3. ROE

Indicador de rentabilidad que obtiene el inversionista sobre el capital aportado, es decir cuánto gana por cada sol invertido. Para esto se divide la utilidad o pérdida bruta entre el patrimonio neto. El primero se obtiene del estado de resultados y el segundo del estado de situación financiera.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 72

ROE

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad (Pérdida) Neta	S/. 1,215	S/. 21,535	S/. 46,651	S/. 78,505	S/. 118,903
Patrimonio	S/. 9,363	S/. 30,897	S/. 77,548	S/. 156,053	S/. 274,956
ROE	**13%**	**70%**	**60%**	**50%**	**43%**

La tabla anterior reflejó el ROE obtenido en los primeros cinco años de proyección. Se observó que el ROE se mantuvo positivo, demostrando la retribución del capital. En el primer año se alcanzó 13% relacionado a la fase inicial del proyecto. En el segundo año se alcanzó 70% debido al bajo capital y la expansión inicial. En los tres últimos años, se observó un descenso progresivo relacionado a la estabilización gradual del proyecto. En general, los valores del ROE se interpretaron como la transición natural de un proyecto desde un inicio hasta la maduración. En ese periodo, se evidenció que la propuesta mantuvo un retorno adecuado y consistente con la operación a largo plazo, favoreciendo a los accionistas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

g.4. Análisis de escenarios y sensibilidad

Este análisis ha permitido evaluar cómo cambian las variables financieras principales como precio, costo, ventas y costo de adquisición de cliente (CAC) y cómo impactan el VAN y TIR.

- ***Variables financieras***
  - **Precio:** El propósito del calzado de doble uso es que genere un ahorro ya que son dos calzados en uno. Un precio muy alto puede impactar la decisión de compra y el consumidor puede optar por comprar calzados tradicionales más económicos y ahorrar.
  - **Costo unitario:** Varios de los insumos pueden ser importados (fibras sintéticas, tecnología de suelas, entre otros) y pueden ser afectados por el tipo de cambio del dólar. Por lo que el proveedor puede aumentar los precios según sus costos internos, así que es necesario evaluar el VAN en este escenario.
  - **Ventas:** Por lo visto en el análisis PESTEL, la capacidad de compra en Perú puede verse afectado por la inestabilidad política o la inflación, que tienen impacto en el poder adquisitivo. Por ello, es importante conocer si el proyecto mantiene una rentabilidad con un volumen de ventas bajo.
  - **Costo de adquisición de cliente (CAC):** En base al análisis PESTEL, ahora con el aumento de plataformas de compras digitales, el marketing se ha trasladado a las redes sociales. Por tanto, se evalúa esta variable para determinar qué pasa con la rentabilidad cuando el marketing es muy caro.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

- ***Análisis de escenarios***

Se han evaluado tres escenarios con sus respectivos supuestos considerando los costos en el sector de calzado y sus precios.

- **Escenario base:** Situación esperada, sin cambios del mercado. Las variables: costo, precio y cantidad de ventas, son los supuestos iniciales de la proyección del plan financiero.
- **Escenario optimista:** Situación que considera un aumento del 10% en precio y ventas, así como una reducción del 10% en costos unitarios y CAC. El sustento se basa en la opción que el producto tenga un mejor posicionamiento y las ventas aumenten por ser un producto innovador. Dicha situación permite negociar con el proveedor y reducir costos unitarios. Asimismo, a mayor reconocimiento de la marca, se reduce el CAC.
- **Escenario pesimista:** Situación que considera una reducción del 10% en precio y ventas, junto con un aumento del 10% en costos unitarios y CAC. El sustento se basa en la competencia del sector que presiona a disminuir precios. Esta situación también genera que el presupuesto para marketing aumente para tener más alcance ya que hay más competidores con una oferta igual o similar. Por otro lado, la inflación de insumos afecta al proveedor, quien incrementa los costos unitarios de producción.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

A continuación, se muestra la tabla con los tres escenarios descritos:

Tabla 73

Análisis de escenarios

Escenario	Calzado casual	Tacos	CAC general	VAN (5 años)	TIR	Decisión
Base	Ventas: 777 Precio: S/. 295 Costo: S/. 161	Ventas: 41 Precio: S/. 75 Costo: S/. 42	S/. 80	S/. 17,139	35%	GO
Optimista	Ventas: 855 Precio: S/. 325 Costo: S/. 145	Ventas: 45 Precio: S/. 83 Costo: S/. 38	S/. 72	S/. 168,177	78%	GO
Pesimista	Ventas: 699 Precio: S/. 266 Costo: S/. 177	Ventas: 37 Precio: S/. 68 Costo: S/. 46	S/. 88	-S/. 116,578	-11%	NO-GO

Interpretación:

- Los escenarios base y optimista muestran una rentabilidad positiva y por tanto el proyecto muestra ser viable en ambos casos.
- En el escenario optimista se observa que el VAN y el TIR mejoran exponencialmente por el aumento del precio y volumen de ventas, así como la reducción del costo unitario y el CAC.
- El escenario pesimista evidencia un riesgo al disminuir el precio y aumentar el costo unitario, por lo que no genera margen para cubrir gastos operativos y se muestra en los valores de VAN y TIR que resultan negativos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- ***Análisis de sensibilidad***

Este análisis permite detectar el impacto de cambios específicos de las variables críticas y cuáles influyen más en el VAN del proyecto. Se considera una variación del +/- 10% sobre las siguientes variables:

- **Precio:** Se selecciona porque es parte de la estrategia de marketing y suele variar según las campañas promocionales, posicionamiento de la marca o la inflación. Al incrementar el precio en 10%, el VAN aumenta; mientras que, al disminuirlo en 10%, el VAN disminuye. Ello demuestra una alta sensibilidad.
- **Costo unitario:** Se selecciona porque depende del proveedor y los insumos que él utiliza. Los precios de insumos suelen aumentar cuando hay inflación. Al aumentar o disminuir los costos en 10%, el VAN cambia significativamente, por lo que es importante tener un buen control de costos para mantener el negocio rentable.

A continuación, se muestra el análisis según los productos:

Tabla 74

Análisis de sensibilidad

Variable	Base	Cambio -10%	VAN (5 años)	Cambio +10%	VAN (5 años)
Precio calzado casual	S/. 295	S/. 266	-S/. 53,704	S/. 325	S/. 87,360
Costo calzado casual	S/. 161	S/. 145	S/. 54,967	S/. 177	-S/. 21,766
Precio taco	S/. 75	S/. 68	S/. 16,256	S/. 83	S/. 18,142
Costo taco	S/. 42	S/. 38	S/. 17,692	S/. 46	S/. 16,679

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Interpretación:

- Al disminuir en 10% el precio base del calzado casual, el VAN resulta negativo, lo que muestra su alta sensibilidad y su impacto al valor del negocio.
- Una situación similar a lo anterior se muestra al aumentar el costo unitario del calzado casual en 10%, el VAN igual resulta negativo.
- El precio y costo de los tacos muestran un impacto menor en el VAN dado que la fluctuación no es exponencial.

Por tanto, en base a la interpretación de ambos análisis, se evidencia que se debe mantener una política de precios alineada con los costos unitarios de cada producto para mantener el negocio operativo y viable.

h. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se ha calculado solo para el primer año. A partir de este valor se conoce cuántas unidades se deben vender para cubrir los costos.

h.1. Margen de contribución

Es la diferencia entre el valor de venta y costo variable unitario.

Considerar:

- El valor de venta (VV) es el precio sin IGV.
- El costo variable unitario (CV) es el costo promedio del cada producto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tabla 75

Margen de contribución

Concepto	VV	CV	Margen contribución	Mezcla	Margen ponderado
Calzado casual	S/. 295	S/. 161	S/. 134	95%	S/. 127
Tacos	S/. 75	S/. 42	S/. 33	5%	S/. 2
Total	**-**	**-**	**-**	**100%**	**S/. 129**

h.2. Punto de equilibrio (PE)

Tabla 76

Punto de equilibrio combinado

Concepto	Resultado
Total gastos ventas	S/. 63,589
Total gastos administrativos	S/. 39,409
Costos fijos anuales	**S/. 102,998**
Precio promedio ponderado	S/. 284
PE unidades	799 unidades
PE ventas	S/. 226,905

El PE unidades y ventas hacen referencia al total de unidades combinadas que se deben vender, según la mezcla de cada producto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de unidades a vender y su valor de ventas por cada producto. En este caso, el PE ventas del producto se ha calculado en base al PE ventas combinado por la mezcla.

Tabla 77

Punto de equilibrio por producto

Punto Equilibrio	**Productos**	
Combinado		
PE unidades	799	
PE ventas	S/. 226,905	
Por producto	**Calzado casual**	**Tacos**
Mezcla	95%	5%
PE unidades	759	40
PE ventas	S/. 215,560	S/. 11,345

4.2.7. KPIs y gates de decisión

Se han definido los siguientes KPIs y gates para guiar la toma de decisiones en puntos críticos y evaluar si el proyecto continúa (GO), se detiene (NO-GO) o se ajusta.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 78

KPIs estratégicos (revisión mensual)

Categoría	Indicador	Meta
Financiero	Ingresos mensuales	≥ S/. 15,000/mes (promedio año 1)
	Margen de contribución	95% en calzado casual
	Margen bruto	≥ 40%
	Utilidad neta	Positivo desde mes 9
Comercial	Unidades vendidas/mes	60 pares/mes
	Ticket promedio	S/. 340
	Tasa de compra promedio	≥ 5% /mes
	Tasa de conversión web	≥ 3%
	Engagement en redes sociales	≥ 5% de interacciones promedio por publicación
	Costo de adquisición de cliente CAC	≤ S/. 80
Operativo	Tiempo promedio de entrega	≤ 48 horas
	Nivel de satisfacción del cliente	≥ 85%
	Tasa de devoluciones	≤ 5%
	Disponibilidad de stock	≥ 95%

Tabla 79

Gate de decisión

Gate	Evaluar en	Condiciones mínimas	Decisión
1	Mes 3	≥ 80% de personas que prueban el prototipo, lo califican como “cómodo”	Si no cumple, ajustar diseño o mecanismo antes del lanzamiento.
2	Mes 6 (operación)	Ingresos ≥ S/. 15,000 y ≥ 50 clientes nuevos/mes.	Si no cumple, ajustar estrategia de marketing digital o ampliar añadir canales de ventas.
3	Mes 6 (operación)	Tiempo promedio de entrega ≤ 48 horas	Si no cumple, añadir o cambiar operador logístico.
4	Mes 12	Utilidad neta ≥ 0 y ticket promedio ≥ S/. 340	Si no cumple, ajustar propuesta de valor y experiencia del cliente.
5	Mes 24	Utilidad neta ≥ S/. 3000 por 3 meses seguidos	Si no cumple, evaluar continuidad del proyecto o cambiar el modelo de negocio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.2.8. Cronograma de implementación

Tabla 80

Actividades por fase

Actividad	Responsable	Duración Semanas
Fase 1: Constitución de la empresa		
1.1 Constitución legal de la empresa	Socios	4
1.2 Registro de la marca y producto en INDECOPI	Socios	4
1.3 Apertura de cuentas y licencias	Administrador	2
Fase 2: Desarrollo del producto		
2.1. Diseño del producto	Diseñador	4
2.2 Fabricación del prototipo	Diseñador	2
2.3 Pruebas de resistencia y calidad	Diseñador	2
Fase 3: Plataforma y marketing		
3.1 Desarrollo de la plataforma e-commerce	Proveedor	4
3.2 Sesión fotográfica y contenido	Administrador	2
3.3 Campaña de expectativa	Administrador	4
Fase 4: Lanzamiento y operación		
4.1 Primera orden de producción	Proveedor	4
4.2 Evento de lanzamiento y ventas	Todo el equipo	Siempre

Tabla 81

Cronograma de implementación por fases

Fase	M1	M2	M3	M4	M5	M6-12
Fase 1: Constitución de la empresa	X					
Fase 2: Desarrollo del producto	X	X				
Fase 3: Plataforma y marketing		X	X	X	X	
Fase 4: Lanzamiento y operación				X	X	X

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

4.2.9. Conclusiones del plan de negocio

Se realizó el análisis completo del presente proyecto de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna y se evidencia la viabilidad en 4 aspectos:

a) **Comercial:** Se tiene un mercado potencial en Lima Moderna, donde 121,160 son mujeres con un nivel socioeconómico A y B con una mayor población en los distritos de Surco, San Miguel y La molina donde se puede centralizar las ventas, aplicando la estrategia de segmentación en medios digitales, lo que ratifica la viabilidad en este aspecto.

b) **Producto y operatividad:** La viabilidad se evidencia dado que se tiene como una medida de reducción de costos y reposición de stock de acuerdo con la demanda, la estrategia de tercerizar la producción del calzado innovador con información centralizada en la base de datos de la página web, lo que nos puede dar la guía para potenciar las ventas.

c) **Recurso humano:** El negocio al ser de online y tener tecnología de autoatención, requiere poco personal, por lo que la carga de salarios asciende a la suma de S/.3800 en total. El reducido equipo, con el que se cuenta, tiene características de multifunción en algunos perfiles, por lo que las capacitaciones técnicas sobre el producto y post venta, es clave para el éxito del negocio, por lo mencionado el negocio es viable en este aspecto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

d) **Financiera:** Se puede evidenciar que el proyecto es viable, dado que tiene un flujo de caja que se sostiene durante los 5 años, iniciando el primero con S/.1215 y terminando con S/.118903, la estrategia de tercerización permite tener controlado los costos operativos, para poder alcanzar la meta. Asimismo, se obtiene un VAN positivo y un COK que aun siendo alto en 33% demuestra que el valor económico del proyecto es saludable. Por el lado del TIR (35%), al estar en un porcentaje elevado, puede funcionar como un ahorro ante cualquier aspecto externo que pueda afectar el negocio.

4.2.10. Supuestos de aplicación

Para el presente proyecto, se establecieron proyecciones a nivel comercial, operatividad, recursos humanos y financieras, para que funcione cada uno de estos aspectos, es necesario tomar en cuenta los siguientes supuestos:

a) **Comercial:** Se asume que, durante los 5 años, se mantiene un 2% de crecimiento en las ventas. Asimismo, la inversión digital que asciende a un monto de S/.12000, se traduce en vistas vs. Ventas.

b) **Producto y operatividad:** Bajo la premisa de la tercerización, se espera mantener el costo de producción en S/. 151107, así como también minimizar las demoras en la entrega y mantener los estándares de calidad. Por otro lado, disminuyen las devoluciones de los compradores y se obtiene un inventario final del 10%.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

c) **Recurso humano:** Se asume que la carga salarial se mantiene para evitar una sobrecarga en otros gastos como los administrativos. Por otro lado, las autoatenciones permiten que las personas puedan terminar el proceso de compra sin ayuda de un asistente personal, por lo que las capacitaciones son enfocadas en el aspecto técnico del producto y post venta, lo que genera un mayor valor para el negocio.

d) **Financiera:** Se presupone que, se mantiene estable el impuesto a la renta de 3era categoría y el IGV (18%), ello permite llegar a la utilidad neta del año 1. Por otro lado, se asume que, hay un incremento en el patrimonio hacia el 2030, lo que permite que se reevalúe una inversión para expandir el negocio a otros distritos o provincias de acuerdo con el análisis que se realice.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

a) De acuerdo con el objetivo general: “Elaborar un plan de negocios que incluya proyecciones financieras para el periodo 2026-2030 para determinar la viabilidad de la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso dirigida a mujeres de 25+ años en Lima Moderna”, se identificaron los siguientes puntos:

- Para el caso del mercado, se observó viabilidad, dado que en los resultados de la encuesta se muestra que las mujeres de 25+ años con un estilo de vida dinámico, priorizan en la elección de comprar de calzado la comodidad (15%) y la versatilidad (13%), así como también prefieren comprar en tiendas online de las marcas de calzado en un 21%, lo que permite tener un sólido crecimiento de ventas desde el año 1.
- Para el caso de la proyección financiera en el periodo de 2026-2030, la viabilidad de ejecutar el plan es positiva, se observa que durante los 5 años el VAN Económico es de S/. 17138.50 y el VAN financiero es de S/. 6862.09 lo que demuestra que los socios recuperan el capital. Asimismo, el TIR de 35% supera el costo de oportunidad del capital. Estos datos aseguran el margen exitoso de rentabilidad del proyecto.
- Para el caso de la venta online, se evidencia que al ser un negocio e-commerce, permite optimizar los costos y la diferenciación de la competencia, asegurando el alcance hacia otros distritos de Lima.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

b) De acuerdo con el objetivo específico N°1: “Analizar las condiciones del mercado mediante el PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, validando con encuesta la existencia de la demanda e intención de compra, para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en el periodo 2026-2030.”, se identificaron los siguientes puntos claves:

- **Encuestas:** Los resultados evidencian que el 47.52% usa zapatos de taco para diversos eventos y el 52.34% comenta que el uso prolongado de este tipo de producto ha impactado su salud. Asimismo, el 57.81% muestra disposición por adquirir zapatos de doble uso y un grupo significativo muestra poder adquisitivo para la compra de este tipo de zapatos. Además, más del 40% prefiere comprar mediante canales digitales, confirmando la importancia de dicho medio para llegar a más personas, generar comunidad y fidelizar clientes.
- **PESTEL:** A nivel político y económico, las personas perciben que su poder adquisitivo se ha limitado por falta de inversión debido a la inestabilidad política. Por otro lado, a nivel social y tecnológico, se ha observado un incremento por lo digital, por lo que las tiendas virtuales se pueden potenciar con inteligencia artificial y datos. Por su parte, en lo ecológico y legal, las empresas muestran más conciencia ambiental y existen leyes que protegen la propiedad intelectual y el medio ambiente.
- **Fuerzas de Porter:** Se ha evidenciado que, en el sector calzado, las barreras de entrada son bajas, así que los competidores son varios y la rivalidad es alta, por lo que muchos varían los precios y ofrecen descuentos por compras online. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que las

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

empresas se centran en un calzado tradicional y no en calzados doble uso, pero pueden copiar la idea si se observa aceptación de este. Por su parte, el poder de negociación de los clientes es intermedio por la libertad de compra en cualquier competidor, mientras que el poder de proveedores es bajo por la gran cantidad que existe en el mercado y sus diversos precios.

c) Según el objetivo específico N°2: "Identificar las características del mercado objetivo para la venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en el periodo 2026-2030, considerando perfil demográfico, hábitos y preferencias de compra.", se definieron las características en base a la encuesta aplicada a 384 mujeres con los siguientes resultados:
   - Mujeres con edades de 25 a más.
   - Nivel educativo superior universitario y posgrado.
   - Viven en distritos de Lima Moderna.
   - Nivel socio económico A y B.
   - Mujeres prefieren comprar por internet en canales digitales y tomar referencias en redes sociales.

d) Según el objetivo específico N°3: "Definir la estructura del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en 2026, incluyendo análisis y estrategias por cada sección.", se logró definir la estructura del plan de negocio, el cual contiene: el plan estratégico, plan de marketing, plan de recursos humanos y plan financiero. Dicha estructura se ha complementado con estrategias y proyecciones

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

financieras para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso y asegurar un funcionamiento adecuado entre las áreas estratégicas. Ver Capitulo 4 para más detalles sobre cada uno de los planes.

e) Según el objetivo específico N°4: "Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna mediante proyecciones para el periodo 2026-2030.", se logró demostrar la viabilidad del negocio y sustentarlo en el plan financiero con los siguientes datos:

- Se ha proyectado los costos fijos anuales por S/. 102,998, monto que brinda soporte operativo necesario para una tienda online de venta de calzado de doble uso.
- En el primer año, se ha estimado el punto de equilibrio de 799 unidades y S/. 226,905, lo cual supera las ventas estimadas de 818 unidades, generando un margen de ganancia y permitiendo un rápido retorno de la inversión. Por lo tanto, se ha demostrado que la demanda del mercado es suficiente para sostener la operatividad del negocio y expansión futura del mismo.
- Con el margen de contribución ponderado (S/. 129) se asegura la cobertura de los costos fijos. Asimismo, superar el punto de equilibrio garantiza la capacidad del negocio para generar un flujo de caja positivo y tener un crecimiento anual significativo en el entorno digital.
- El proyecto ha obtenido una tasa interna de retorno (TIR) superior al costo capital (COK) por lo que se ha considerado que tiene un rendimiento

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

esperado. Se ha estimado que el proyecto ha de generar S/. 17,138.50 (VAN) adicional a la inversión inicial y con un TIR de 35%, que es mayor al COK (33%).

5.2. Recomendaciones

a) De acuerdo con la conclusión 1, se recomienda posicionar el calzado de doble uso como una solución de comodidad y capitalizar las tendencias de compra y búsqueda de información online en redes sociales. Lograr que el público tenga la confianza de realizar una compra y de esta forma fidelizar a través de una excelente experiencia, que puedan compartir en redes sociales y crear comunidad. Para ello debe haber una inversión mayor en marketing digital.

b) Referente a la conclusión 2, se recomienda que el negocio se enfoque en maximizar el valor del producto innovador y asegurar una experiencia de compra digital de alta calidad, que vaya acorde al público de nivel socioeconómico A y B. Asimismo, la publicidad debe centrarse en mujeres de 25 años a más, utilizando herramientas de segmentación en redes sociales que permitan llegar a las metas establecidas. Asimismo, impulsar las estrategias de sostenibilidad, en este caso la salud y elaborar un empaquetado que proteja el medio ambiente.

c) Según la conclusión 3, se recomienda que la estructura del plan de negocios se adapte para considerar nuevos segmentos de mercado como adolescentes (si es que se demuestra la demanda en ese sector). Además, evaluar la posibilidad de expandir el delivery a toda Lima Metropolitana, aprovechando el canal online y redes sociales como herramientas de apoyo. A futuro, evaluar expansión a provincia. Todo ello considerando el flujo de caja operativo proyectado.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

d) De acuerdo con la conclusión 4, se recomienda establecer alianzas estratégicas con proveedores locales para reducir costos sin comprometer la calidad, de esta manera se evita depender de un solo proveedor y promueve la continuidad de las operaciones. Asimismo, se recomienda explorar fuentes de financiamiento complementarios, donde se establezcan ciclos de pago y una tasa de interés que no sea mayor a la rentabilidad del negocio, para escalar el proyecto sin depender de los ingresos por ventas.

e) En general, considerando todas las conclusiones, se recomienda que la empresa de venta online de zapatos de doble uso se centre en una estrategia que combine el énfasis del producto por su comodidad, practicidad y versatilidad, junto a una experiencia de compra online de alta calidad dirigido al público objetivo. Adicionalmente, se debe considerar una expansión progresiva de la cobertura del delivery para llegar a más clientes. Junto a ello, crear alianzas estratégicas y evaluar fuentes de financiamiento externo, lo que permite el crecimiento de las operaciones a largo plazo y mejorar el desempeño del negocio. Sin olvidar la importancia de evaluar de manera mensual el flujo de caja para evitar problemas de liquidez a futuro. Estos puntos estratégicos permiten que se consolide el negocio, tener mayor posicionamiento en el mercado de calzado, mientras que se va creando una comunidad alrededor del producto y poder fidelizar a los clientes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Referencias Bibliográficas

Alarcon Gamarra, L. E., Berríos Ríos, A., Canchihuaman Ango, K., Ramírez Valle, I. J., & Sinti Jaramillo, C. G. (2022). *Línea de calzado para mujeres con tacones removibles "Glamorosa".* Repositorio Universidad Tecnológica del Perú. https://hdl.handle.net/20.500.12867/5472

Bossan, M.-J. (2019). *El arte del Zapato.* Nueva York: Parkstone International. https://books.google.com.pe/books?id=etLDDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Cajan Perez, B. M., Ponce Sotomayor, F. F., Rojas Vasquez, D. V., & Saldaña Jaico, O. I. (2023). *Plan de negocio para evaluar la viabilidad económica de una empresa de venta de zapatos loafers de biocuero para damas, con accesorios personalizados, mediante e-commerce en Lima moderna*. Repositorio Institucional de la Universidad ESAN. https://hdl.handle.net/20.500.12640/3588

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN). (Abril de 2025). *Reporte de tendencias Calzado*. https://cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2025/12/CIEN_RT_Abr2025_vf.pdf

Chen, Z. (2025). The Impact of Social Media on Gender Expression: High Heels as a Gender Symbol. *Transactions on Social Science, Education and Humanities Research, 14*, 307-312. doi:10.62051/emmxb774

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2023). *Perú: Población 2023*.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2025). *Perú: Población 2025.* https://cpi.pe/wp-content/uploads/2025/11/CPI-Market-Report-Proyecciones-Poblacionales-2025.pdf

Condezo Yánac, E. M. (2018). *Alteraciones del pie y el uso del zapato con taco alto en profesoras de las I.E secundarias de la ciudad de Huancabamba.Piura 2017.* Repositorio Universidad Alas Peruanas. https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/5171/1/Tesis_Alteraciones_Pie_Zapato_Taco_Alto.pdf

Cruzado-Pulido, L. L., Rodríguez-Castillo, P. A., Paredes-León, F., & Rodríguez-Castillo, M. (2024). Lealtad de marca y calidad de servicio web en un E-Commerce de zapatería: Una exploración empírica del consumidor digital peruano. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*. https://www.doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.578

Deel. (31 de Enero de 2025). *Tendencias de IT para 2025: Oportunidades y desafíos*. Deel. https://www.deel.com/es/blog/tendencias-it/

Delgado, A. (29 de Noviembre de 2023). *Tendencias entre compradores online en Latinoamérica*. Americas Market Intelligence. https://americasmi.com/insights/tendencias-comercio-electronico-compradores-en-linea-america-latina/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Diario El Peruano. (04 de Julio de 2022). *Nuevas tendencias en el consumo*. https://www.elperuano.pe/noticia/167868-nuevas-tendencias-en-el-consumo

Diario El Peruano. (15 de Abril de 2023). *Día Mundial del Emprendimiento: Perú es el cuarto país donde más personas emprenden un negocio*. https://www.elperuano.pe/noticia/210182-dia-mundial-del-emprendimiento-peru-es-el-cuarto-pais-donde-mas-personas-emprenden-un-negocio

Diario Gestión. (16 de Setiembre de 2022). *Comercio electrónico: Empresas más humanas para un público más tecnológico*. https://gestion.pe/publirreportaje/e-commerce-comercio-electronico-empresas-mas-humanas-para-un-publico-mas-tecnologico-esan-noticia/?ref=gesr

Diestra Martinez, R. J., & Coronado Rodriguez, E. (2018). *Planeamiento Financiero para mejorar la rentabilidad en N&A S.A.C. Callao - 2018.* Repositorio Institucional Universidad Privada del Norte. https://hdl.handle.net/11537/13920

Dilley, R., Hockey, J., Robinson, V., & Sherlock, A. (2015). Occasions and non-occasions: Identity, femininity and high-heeled shoes. *European Journal of Women's Studies, 22(2)*, 143-158. Sage Journals. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1350506814533952

El Comercio. (03 de Octubre de 2022). *Peruanos gastan un promedio entre S/ 180 y S/ 210 en zapatos, según Mercado Libre*. https://elcomercio.pe/economia/peru/peruanos-gastan-un-promedio-entre-s-180-y-s-210-en-zapatos-segun-mercado-libre-rmmn-noticia/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

El Comercio. (05 de Agosto de 2023). *Ciberseguridad en el Perú: ¿Cómo se encuentra el país en esta materia?.* https://elcomercio.pe/respuestas/como/ciberseguridad-en-el-peru-como-se-encuentra-el-pais-en-esta-materia-seguridad-digital-tdpe-noticia/

Espinosa Quiroga, E. D. (2022). *Planeación financiera y generación de valor: una revisión de literatura.* Repositorio Universidad Nacional de Colombia. https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81773/1015435778.2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ETRES Consultores. (6 de Agosto de 2020). *Huella de Carbono en el sector calzado*. https://www.etresconsultores.com/huella-de-carbono-en-sector-calzado/

Galindo Sandoval, K. B., Yi Soraluz, S. M., & Pecho Torres, R. A. (Junio de 2020). *Diseño del plan de marketing para el lanzamiento de la Línea Hogar DISA Home.* Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12404/16640

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica.* Colombia: Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=PLANEACION+ESTRATEGICA&ots=aBm3eneIn9&sig=jx-IF_Cn0WPBZ9D3B_VGJyps-nk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

HubSpot. (28 de Febrero de 2025). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel

Infobae. (20 de Julio de 2022). *¿Qué es Lima Moderna y qué distritos la conforman?.* https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/20/que-es-lima-moderna-y-que-distritos-la-conforman/

Infobae. (21 de Enero de 2023). *Los motivos por el que Perú está sumergido en una inacabable crisis política y social*. https://www.infobae.com/peru/2023/01/21/los-motivos-por-el-que-peru-esta-sumergido-en-una-inacabable-crisis-politica-y-social/

Infobae. (24 de Enero de 2023). *Crecimiento de Perú en el 2023 será menor a 1.9% por protestas, según Moody's*. https://www.infobae.com/peru/2023/01/24/crecimiento-de-peru-en-el-2023-sera-menor-a-19-por-protestas-segun-moodys/

Infobae. (31 de Enero de 2025). *Perú en "crisis política crónica": análisis internacional advierte que sin reformas, el país está condenado al estancamiento económico*. https://www.infobae.com/peru/2025/01/31/peru-en-crisis-politica-cronica-analisis-internacional-advierte-que-sin-reformas-el-pais-esta-condenado-al-estancamiento-economico/

Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle [INTEP]. (2018). *Investigación no experimental.* https://intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

International Trade Administration [ITA]. (s.f.). *2024 eCommerce Size & Sales Forecast*. https://www.trade.gov/ecommerce-sales-size-forecast

IPSOS. (2025). *Las 6 cara de Lima Metropolitana 2025*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2025-03/Perfiles%20Zonales%202025_V3-LinkedIn.pdf

Irsyam, O., Ketaren, A., Putra, R., Tendean, S., & Budisantoso, A. (3 de Agosto de 2022). Contributing factors to musculoskeletal disorders in women who routinely use high heels. *Bali Medical Journal, 11*, 711-714. https://doi.org/10.15562/bmj.v11i2.3144

Jiang, Q., Gu, C., Feng, Y., Wei, W., & Tsai, W.-C. (2022). Study on the continuance intention in using virtual shoe-try-on function in mobile online shopping. *Kybernetes, 52*, 4551–4575. https://doi.org/10.1108/K-12-2021-1346

Jiménez, M. E., & Quezada, L. R. (2021). *Estrategias de marketing mix para el posicionamiento de la ferretería NCM del Perú S.A.C. en la ciudad de Chiclayo, año 2020.* Repositorio Universidad Tecnológica del Perú. https://hdl.handle.net/20.500.12867/4461

Klishina, Y., Glotova, I., Uglitskikh, O., Tomilina, E., & Smagin, A. (Julio de 2019). Improving Financial Planning in the Corporate Governance System. *Atlantis Press.* https://www.atlantis-press.com/proceedings/hssnpp-19/125913514

La Rosa Gonzales, J. M. (2023). *Relación entre elevación de talón sostenida y síntomas de lesiones musculoesqueléticas en el personal administrativo de la*

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Municipalidad de Chancay, 2022. Repositorio Institucional Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://hdl.handle.net/20.500.12672/19147

Malik, R., & Aggarwal, R. (Diciembre de 2021). Consumer Behaviour Shifts Caused by COVID 19 Pandemic. En N. Nandal, R. Malik, & M. Dhingra (Eds.), *Emerging trends in science, engineering and management* (pp. 99-104). Weser Books.

Ministerio de Salud [MINSA]. (30 de Noviembre de 2022). *Zapatos de tacón alto podrían causar problemas de salud*. Plataforma del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/675725-zapatos-de-tacon-alto-podrian-causar-problemas-de-salud

Orús, A. (31 de Diciembre de 2023). *Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos*. Statista. https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicOverview

Orús, A. (30 de Enero de 2024). *E-commerce: usuarios del mercado de calzado por edad en España | Statista*. Statista. https://es.statista.com/estadisticas/1229451/porcentaje-de-la-poblacion-que-compro-zapatos-online-por-edad-en-espana/

Peralta, C. (2017). *Separata Tesis.* Lima.

Perú Retail. (21 de Junio de 2022). *Arellano: «Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis»*. https://www.peru-retail.com/arellano-los-estilos-de-vida-de-los-peruanos-son-estables-y-se-mantienen-ante-una-crisis/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

PRODUCEmpresarial. (Febrero de 2025). *Desempeño e importancia de la industria de cuero y calzado 2019 -2024*. https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/02/226-PPT_Industria-Cuero-y-Calzado-2019_2024_06.02.2025-1.pdf

Rajathi, P. I., & Dass, A. A. (2024). Online Marketing: Emerging Trends and Issues. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22,* 1162 - 1170. https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.0080

Ramirez Aguirre, A. C., & Sánchez Aguilar, C. K. (2019). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario.* Repositorio Institucional Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2618/IND_T030_44998867_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Realpe Ramos, A. S., & Gallego Marín, V. (2021). *Propuesta de Calzado con Tacón Intercambiable para la Empresa Bambuco Store De Cali, Colección Primavera 2021.* Repositorio Institución Universitaria Antonio José Camacho. https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/609/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20FINAL.pdf?sequence=1

De Regil-González, P., Santiago-Galindo, P. Z., & Nava-Bringas, T. I. (Enero de 2020). *Alteraciones posturales de la columna vertebral asociadas al uso de tacones.* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/341037724_Alteraciones_posturales_de_la_columna_vertebral_asociadas_al_uso_de_tacones

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Rodríguez Rodríguez, S. (2021). *Consumidor consciente. Un recorrido por su toma de decisiones.* Madrid: ESIC Editorial. https://www.google.com.pe/books/edition/Consumidor_consciente_Un_recorrido_por_s/ongrEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica.* Madrid: ESIC Editorial. https://www.google.com.pe/books/edition/El_plan_de_marketing_en_la_pr%C3%A1ctica_22/HGeADwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=plan+de+marketing+tesis&printsec=frontcover

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica* (5ta ed.). Madrid: ESIC Editorial. https://www.google.com.pe/books/edition/El_plan_estrat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica/VLZiDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=plan+estrategico&printsec=frontcover

Sanchez Molano, E. M., & Cardona Gamboa, J. A. (2020). *Estudio de viabilidad Idea de negocio de zapato con tacón removible.* Repositorio Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. https://repositorio.cun.edu.co/handle/cun/9343

Sánchez Tarazona, M. L. (2019). *Gestión de Recursos Humanos en procesos de cambio.* Repositorio Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8440/S%C3%A1nchez%20Tarazona_Mayra%20Luc%C3%ADa.pdf

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Statista. (31 de Diciembre de 2023). *El comercio electrónico en Perú - Datos estadísticos*. https://es.statista.com/temas/9703/e-commerce-en-peru/#topicOverview

Statista. (31 de Diciembre de 2023). *El sector de comercio electrónico en América Latina - Datos estadísticos*. https://es.statista.com/temas/9174/e-commerce-en-america-latina/#topicOverview

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (26 de Junio de 2024). *Estimación del Nivel de Contrabando en el Perú 2023*. Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/tributos/doc/Estimacion_Contrabando_2023.pdf

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (14 de Enero de 2024). *Mercancías restringidas y prohibidas*. Plataforma del Estado Peruano. https://www.gob.pe/6997-mercancias-restringidas-y-prohibidas

Vinasco Morales, M. P., Barrera Ayala, M. F., González Buitrago, P. A., Tocarruncho Avila, K. S., & Cárdenas González, L. V. (2023). *Calzado New Walk Plan de Mejora 2023.* Repositorio Institucional de la Universidad del Rosario. https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/58188c9a-a90d-40a0-9875-e030d6e4cddb/content

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*, 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Wang, M., Jiang, C., Fekete, G., Teo, E.-C., & Gu, Y. (15 de Marzo de 2021). Health View to Decrease Negative Effect of High Heels Wearing: A Systemic Review. Applied bionics and biomechanics, 2021. *Wiley Online Library*. https://doi.org/10.1155/2021/6618581

Younas, A. S., Tanveer, F., Sharif, F., Waseem, I., Mahmood, W., & Ahmad, A. (2023). Association of low back pain with the use of high heel in ladies: a systematic review. *Anaesthesia, Pain and Intensive Care, 27*, 681 - 688. https://doi.org/10.35975/apic.v27i6.2339

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Abreviaturas

1. **Calif.** – Calificación
2. **Gratif.** – Gratificaciones
3. **N/A** – No aplica
4. **Opt.** - Opciones
5. **Ptje** – Puntaje
6. **Serv** – Servicio

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Problema general	Objetivo general	MÉTODO
¿Cuál es la viabilidad para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?	Elaborar un plan de negocios que incluya proyecciones financieras para el periodo 2026-2030 para determinar la viabilidad de la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso dirigida a mujeres de 25+ años en Lima Moderna.	**Metodología:** Diseño no experimental. **Tipo:** Exploratorio. **Enfoque:** Mixto **Población:** 1,532,800 **Muestra:** 384 **Técnica de recolección de datos:** Encuesta. **Técnica de procesamiento de datos:** Python.
Problema específico	**Objetivo específico**	
¿Cuáles son las condiciones del mercado para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?	Analizar las condiciones del mercado mediante el PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, validando con encuesta la existencia de la demanda e intención de compra, para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en el periodo 2026-2030.	
¿Qué características tiene el mercado objetivo para la venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?	Identificar las características del mercado objetivo para la venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en el periodo 2026-2030, considerando perfil demográfico, hábitos y preferencias de compra.	
¿Cuál es la estructura del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?	Definir la estructura del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna en 2026, incluyendo análisis y estrategias por cada sección.	
¿Cuál es la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna?	Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna mediante proyecciones para el periodo 2026-2030.	

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Anexo 2. Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA	INSTRUMENTO
Variable Independiente: Plan de negocios	Conjunto de decisiones estratégicas para aumentar la capacidad de una empresa ante cambios, minimizar los conflictos, ayudar en la proyección y optimizar recursos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)	Condiciones de mercado	PESTEL, Fuerzas de Porter, Matriz de perfil competitivo	Nominal	Encuesta
		Características del mercado		Nominal	Encuesta
		Estructura del plan de negocios	Matrices EFE & EFI, FODA,	Nominal	Encuesta, Entrevistas
Variable Dependiente: implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso	Para implementar una empresa se necesita conocer las características y condiciones del mercado y del público objetivo.	Viabilidad económica y financiera	Plan financiero	Nominal	Reporte

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 3. Consentimiento informado y estructura de la encuesta

Encuesta sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna

Estimado/a participante,
Le invitamos cordialmente a formar parte de un estudio de investigación centrado en las preferencias y necesidades de las mujeres respecto a zapatos de doble uso en Lima Moderna. Antes de tomar una decisión sobre su participación, nos gustaría proporcionarle información importante sobre el estudio.
Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan de negocios para la implementación de una empresa de venta online de zapatos innovadores de doble uso en Lima Moderna.
Nuestro propósito es brindar comodidad y seguridad a las mujeres, empoderándolas y sacando la mejor versión de ellas, con un producto práctico, de calidad y durabilidad.
Si decide participar, le pediremos que complete una encuesta que tomará aproximadamente 10-15 minutos de su tiempo. Las preguntas se centrarán en sus opiniones y experiencias sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna.
Es importante destacar que su participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted tiene la libertad de decidir no participar o de retirarse del estudio en cualquier momento, sin que esto conlleve ninguna consecuencia negativa.
Queremos asegurarle que no anticipamos ningún riesgo asociado con su participación en este estudio. Aunque no hay beneficios directos para usted como participante, su contribución será valiosa para el desarrollo de zapatos de doble uso en Lima Moderna.
Respetamos profundamente su privacidad y nos comprometemos a mantener la confidencialidad de toda la información que nos proporcione. Los datos recopilados se utilizarán exclusivamente con fines de investigación y se presentarán de forma agregada, sin identificar a ningún participante de manera individual.
Los resultados de este estudio podrían ser utilizados en publicaciones académicas o presentaciones, pero siempre manteniendo el anonimato de todos los participantes.
Si en algún momento tiene preguntas sobre el estudio, no dude en contactar a los investigadores.
Al indicar su aceptación, usted confirma que ha leído y comprendido la información proporcionada, y que acepta voluntariamente participar en este estudio.

Sign in to Google to save your progress. Learn more

* Indicates required question

Los zapatos de doble uso son calzado que puede transformarse de taco a ballerina. ¿Está de acuerdo en participar en este estudio de investigación sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna? *

- ◯ Sí, acepto participar
- ◯ No, prefiero no participar

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

#	Pregunta	Opciones
Consentimiento informado		
1	Los zapatos de doble uso son calzado que puede transformarse de taco a ballerina. ¿Está de acuerdo en participar en este estudio de investigación sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna?	Sí, acepto participar, No, prefiero no participar
Criterios de Inclusión		
2	¿Cumple con los siguientes criterios? 1- Mujer de 25 años a más 2 - Vive en Lima Moderna	Si / No
Perfil demográfico		
3	¿Cuál es su rango de edad?	25-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60, 61 a más
4	¿Cuál es su nivel educativo?	Secundaria completa, Secundaria incompleta, Superior no universitaria, Superior universitaria, Posgrado
5	¿Cuál es su distrito de residencia?	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco, Surquillo
6	¿Cuál es su puesto laboral actual?	Practicante, Analista, Coordinador/Supervisor, Jefe, Director, Otros
7	¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?	Menos de S/2,000, S/2,000-S/4,000, S/4,000-S/6,000, S/6,000-S/8,000, S/8,000-S/10,000, S/10,000-S/15,000, Más de S/15,000
Hábitos de uso de calzado		
8	¿Cuál es su talla de zapatos?	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42
9	¿Qué altura de taco utiliza con más frecuencia?	2-4 cm, 5-7 cm, 8-10 cm, 11-13 cm, 14 cm a más, No uso tacos
10	¿Con qué frecuencia utiliza zapatos de taco?	Nunca, Ocasionalmente (1-2 veces al mes), A veces (1-2 veces por semana), Frecuentemente (3-4 veces por semana), Siempre (5-7 veces por semana)
11	¿En qué ocasiones utiliza zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	Trabajo, Eventos empresariales, Eventos sociales, Fiestas o celebraciones, Citas, Actividades diarias, Nunca uso tacos, Otros
Conocimiento y experiencia sobre problemas de salud		
12	¿Tiene conocimiento de que el uso prolongado de zapatos de taco puede generar problemas de salud como dolor lumbar, juanetes, tendinitis, etc.?	Si / No
13	¿Ha experimentado alguno de los siguientes problemas de salud por el uso de zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	Dolor lumbar, Juanetes, Tendinitis, Fascitis plantar (inflamación a lo largo de la parte inferior del pie desde el talón hasta los dedos de los pies), Dolor de rodillas, Uñeros, Ninguno, Otros
Comportamiento de compra actual de zapatos de taco		
14	Al comprar zapatos de taco, ¿Qué atributos prioriza? Puede marcar hasta 3 opciones.	Marca, Precio, Diseño, Comodidad, Calidad de materiales, Versatilidad, Durabilidad, Otros
15	¿Por qué medios suele adquirir sus zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	Tiendas online de marcas, Apps de compras, Redes sociales, Marketplaces (Linio, Mercado Libre, etc.), Tiendas físicas especializadas, Otros
16	Cuando compra zapatos online, ¿Qué características del e-commerce valora más? Puede marcar hasta 3 opciones.	Entrega rápida, Envío gratis, Facilidad de navegación y compra, Seguimiento del pedido, Políticas de cambios y devoluciones, Ofertas y promociones, Variedad de medios de pago, Atención al cliente eficiente, Otros

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

17	Antes de comprar zapatos de taco, ¿en qué medios busca información? Puede marcar más de una opción.	Buscadores web, Redes sociales, Catálogos digitales, Blogs de moda, Recomendaciones de amigos/familiares, Revistas impresas, Otros
18	En promedio, ¿Cuánto suele pagar por un par de zapatos de taco?	Menos de S/100, S/100-S/200, S/200-S/300, S/300-S/400, S/400-S/500, Más de S/500
19	En promedio, ¿con qué frecuencia compra zapatos de taco al año?	Menos de 1 vez al año, 1 vez, 2 veces,3 veces, 4 veces, 5 veces o más
20	¿En qué temporada del año suele comprar más zapatos?	Primavera, Verano, Otoño, Invierno, No hay una temporada específica
21	¿Qué factores influyen más en su decisión de comprar un nuevo par de zapatos? Seleccione hasta 3 opciones.	Necesidad, Moda, Ofertas o promociones, Evento especial, Cambio de temporada, Recomendación de influencers, Otros
22	¿Qué limitaciones encuentra cuando realiza compras online de zapatos? Puede marcar más de una opción.	Falta de información de las medidas para cada talla, Falta de stock, Errores en el pago del producto, Poca información sobre el producto (materiales, medidas, etc), Tiempos de entrega largos, Otros
23	¿Qué características debería tener una tienda online para mejorar la experiencia de compra? Puede marcar más de una opción.	Información detallada de los calzados, Guía de medidas para el calzado, Compra rápida e interactiva, Aplicación para simular cómo le quedaría el calzado, Chat en vivo con asesor, Otros
Intención de compra del concepto de calzado de doble uso, disposición de pago y características deseadas		
24	¿Qué tan dispuesta estaría a adquirir un calzado de doble uso, que se transforma de taco a ballerina y viceversa, brindando comodidad y versatilidad?	Escala del 1 al 5, 1 = Nada interesada 5 = Muy interesada
25	¿Con qué probabilidad compraría este calzado de doble uso en los próximos 12 meses?	Muy probable, Probable, Poco probable, Nada probable
26	Si no está interesada en adquirir zapatos de doble uso, ¿podría indicarnos la razón principal?	Precio, Dudas sobre la calidad, Prefiero zapatos tradicionales, Otros
27	¿Cuántos pares de zapatos de doble uso estaría dispuesta a comprar en un año?	1 par, 2 pares, 3 pares, 4 pares, 5 o más pares, Ninguno
28	¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un calzado de doble uso (taco a ballerina) de alta calidad?	Menos de S/100, S/100-S/200, S/200-S/300, S/300-S/400, S/400-S/500, Más de S/500, Otros
29	¿Qué características adicionales le gustaría que tenga este calzado de doble uso? Puede marcar más de una opción	Variedad de colores, Diferentes diseños (clásico, moderno, atrevido), Materiales de alta calidad (cuero, gamuza, etc.), Opciones para diferentes ocasiones de uso, Accesorios intercambiables, Posibilidad de personalizar colores/diseños, Otros
30	Si quedara satisfecha con su compra, ¿Qué tan probable sería que volviera a comprar zapatos de doble uso de la misma marca?	Muy probable, Probable, Poco probable, Nada probable
31	¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia sobre los zapatos de doble uso o sobre esta encuesta?	Texto libre
Preferencias de branding y canales de venta para zapatos doble uso		
32	¿Cuál de los siguientes nombres le parece más atractivo para una marca de calzado de doble uso (taco a ballerina)?	Practical Shoes, Zaps Nice, Modern Heels, Dual Heels, Otros
33	¿A través de qué canal le gustaría poder adquirir este calzado de doble uso?	Página web de la marca, Aplicación móvil de la marca, Redes sociales, Marketplaces, Tienda física de la marca, Otros

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 4. Validez de instrumentos por jueces expertos

Juez Experto #1

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18

FORMATO DE SOLICITUD DE JUICIO DE EXPERTO

Lima 17 de septiembre del 2024

Señor,
Jaime Jhoan Vega Villarreal
Presente. -

De mi consideración,
Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar para mi investigación. Para ello, adjunto la encuesta que realizaremos.

A continuación, estos son los criterios de evaluación:

Categoría	Calificación		Indicador
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1	No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2	Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3	Nivel moderado	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4	Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1	No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2	Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3	Nivel moderado	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1	No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2	Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3	Nivel moderado	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4	Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1	No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2	Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste
	3	Nivel moderado	El ítem es relativamente importante
	4	Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Los resultados de esta evaluación, servirá para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano le agradezco su cooperación.

Apellido y Nombre	Poggi Avilés Gina María
Código	100002405
Carrera profesional	Administración de empresas

Apellido y Nombre	Contreras Siu Nathalia Elena
Código	100010253
Carrera profesional	Ingeniería de Sistemas Empresariales

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 17 de setiembre del 2024

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud de las tesistas, se procedió a revisar el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA
Grado o título que aspira	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	CONTRERAS SIU NATHALIA ELENA POGGI AVILES GINA MARIA

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Consentimiento Informado	1. Los zapatos de doble uso son calzado que puede transformarse de taco a ballerina. ¿Está de acuerdo en participar en este estudio de investigación sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna?	4	4	4	4
Criterios de Inclusión	2. ¿Cumple con los siguientes criterios? 1- Mujer de 25 años a más 2 - Vive en Lima Moderna	4	4	4	4
Perfil Demográfico	3. ¿Cuál es su rango de edad?	4	4	4	4
Perfil Demográfico	4. ¿Cuál es su nivel educativo?	4	4	4	4
Perfil Demográfico	5. ¿Cuál es su distrito de residencia?	4	4	4	4
Perfil Socioeconómico	6. ¿Cuál es su puesto laboral actual?	4	4	4	4
Perfil Socioeconómico	7. ¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	8. ¿Cuál es su talla de zapatos?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	9. ¿Qué altura de taco utiliza con más frecuencia?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	10. ¿Con qué frecuencia utiliza zapatos de taco?	3	3	3	3
Hábitos de Uso de Calzado	11. ¿En qué ocasiones utiliza zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Conocimiento de Salud	12. ¿Tiene conocimiento de que el uso prolongado de zapatos de taco puede generar problemas de salud como dolor lumbar, juanetes, tendinitis, etc.?	3	3	3	3
Experiencia de Salud	13. ¿Ha experimentado alguno de los siguientes problemas de salud por el uso de zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Comportamiento de Compra	14. Al comprar zapatos de taco, ¿Qué atributos prioriza? Puede marcar hasta 3 opciones.	3	3	3	3
Comportamiento de Compra	15. ¿Por qué medios suele adquirir sus zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Experiencia de Compra Online	16. Cuando compra zapatos online, ¿Qué características del e-commerce valora más? Puede marcar hasta 3 opciones.	4	4	4	4
Comportamiento de Búsqueda	17. Antes de comprar zapatos de taco, ¿en qué medios busca información? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	18. En promedio, ¿Cuánto suele pagar por un par de zapatos de taco?	4	3	3	3
Comportamiento de Compra	19. En promedio, ¿con qué frecuencia compra zapatos de taco al año?	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	20. ¿En qué temporada del año suele comprar más zapatos?	4	4	4	4
Factores de Decisión de Compra	21. ¿Qué factores influyen más en su decisión de comprar un nuevo par de zapatos? Seleccione hasta 3 opciones.	4	4	4	4
Barreras de Compra Online	22. ¿Qué limitaciones encuentra cuando realiza compras online de zapatos? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Experiencia de Compra Online	23. ¿Qué características debería tener una tienda online para mejorar la experiencia de compra? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Disposición de Compra	24. ¿Qué tan dispuesta estaría dispuesta a adquirir un calzado de doble uso, que se transforma de taco a ballerina y viceversa, brindando comodidad y versatilidad?	4	4	4	4
Intención de Compra	25. ¿Con qué probabilidad compraría este calzado de doble uso en los próximos 12 meses?	4	4	4	4
Barreras de Adopción	26. Si no está interesada en adquirir zapatos de doble uso, ¿podría indicarnos la razón principal?	4	4	4	4
Volumen de Compra Potencial	27. ¿Cuántos pares de zapatos de doble uso estaría dispuesta a comprar en un año?	4	4	4	4
Disposición de Pago	28. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un calzado de doble uso (taco a ballerina) de alta calidad?	4	4	4	4
Preferencias de Producto	29. ¿Qué características adicionales le gustaría que tenga este calzado de	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	doble uso? Puede marcar más de una opción				
Lealtad de Marca Potencial	30. Si quedara satisfecha con su compra, ¿Qué tan probable sería que volviera a comprar zapatos de doble uso de la misma marca?	4	4	4	4
Retroalimentación Abierta	31. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia sobre los zapatos de doble uso o sobre esta encuesta?	4	4	4	4
Branding	32. ¿Cuál de los siguientes nombres le parece más atractivo para una marca de calzado de doble uso (taco a ballerina)?	4	4	4	4
Canales de Distribución	33. ¿A través de qué canal le gustaría poder adquirir este calzado de doble uso?	4	4	4	4

Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	Jaime Thoan Vega Villarreal.
Especialidad del experto	
Código de colegiatura	
Ficha CTI Vitae (*)	Consignar link https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Juez Experto #2

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18

FORMATO DE SOLICITUD DE JUICIO DE EXPERTO

Lima 17 de septiembre del 2024

Señor,
Veruska Micaela Mori Insapillo
Presente. -

De mi consideración,
Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar para mi investigación. Para ello, adjunto la encuesta que realizaremos.

A continuación, estos son los criterios de evaluación:

Categoría	Calificación		Indicador
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1	No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2	Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3	Nivel moderado	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4	Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1	No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2	Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3	Nivel moderado	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1	No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2	Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3	Nivel moderado	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4	Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1	No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2	Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste
	3	Nivel moderado	El ítem es relativamente importante
	4	Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Los resultados de esta evaluación, servirá para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano le agradezco su cooperación.

Apellido y Nombre	Poggi Avilés Gina María
Código	100002405
Carrera profesional	Administración de empresas

Apellido y Nombre	Contreras Siu Nathalia Elena
Código	100010253
Carrera profesional	Ingeniería de Sistemas Empresariales

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 17 de setiembre del 2024

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud de las tesistas, se procedió a revisar el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA
Grado o título que aspira	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	CONTRERAS SIU NATHALIA ELENA POGGI AVILES GINA MARIA

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Consentimiento Informado	1. Los zapatos de doble uso son calzado que puede transformarse de taco a ballerina. ¿Está de acuerdo en participar en este estudio de investigación sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna?	4	4	4	4
Criterios de Inclusión	2. ¿Cumple con los siguientes criterios? 1- Mujer de 25 años a más 2 - Vive en Lima Moderna	4	4	4	4
Perfil Demográfico	3. ¿Cuál es su rango de edad?	4	4	4	4
Perfil Demográfico	4. ¿Cuál es su nivel educativo?	4	4	4	4
Perfil Demográfico	5. ¿Cuál es su distrito de residencia?	4	4	4	4
Perfil Socioeconómico	6. ¿Cuál es su puesto laboral actual?	4	4	4	4
Perfil Socioeconómico	7. ¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	8. ¿Cuál es su talla de zapatos?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	9. ¿Qué altura de taco utiliza con más frecuencia?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	10. ¿Con qué frecuencia utiliza zapatos de taco?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	11. ¿En qué ocasiones utiliza zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Conocimiento de Salud	12. ¿Tiene conocimiento de que el uso prolongado de zapatos de taco puede generar problemas de salud como dolor lumbar, juanetes, tendinitis, etc.?	4	4	4	4
Experiencia de Salud	13. ¿Ha experimentado alguno de los siguientes problemas de salud por el uso de zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Comportamiento de Compra	14. Al comprar zapatos de taco, ¿Qué atributos prioriza? Puede marcar hasta 3 opciones.	4	3	4	4
Comportamiento de Compra	15. ¿Por qué medios suele adquirir sus zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	3	4	4
Experiencia de Compra Online	16. Cuando compra zapatos online, ¿Qué características del e-commerce valora más? Puede marcar hasta 3 opciones.	4	3	3	4
Comportamiento de Búsqueda	17. Antes de comprar zapatos de taco, ¿en qué medios busca información? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	18. En promedio, ¿Cuánto suele pagar por un par de zapatos de taco?	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	19. En promedio, ¿con qué frecuencia compra zapatos de taco al año?	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	20. ¿En qué temporada del año suele comprar más zapatos?	4	4	4	4
Factores de Decisión de Compra	21. ¿Qué factores influyen más en su decisión de comprar un nuevo par de zapatos? Seleccione hasta 3 opciones.	4	3	3	4
Barreras de Compra Online	22. ¿Qué limitaciones encuentra cuando realiza compras online de zapatos? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Experiencia de Compra Online	23. ¿Qué características debería tener una tienda online para mejorar la experiencia de compra? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Disposición de Compra	24. ¿Qué tan dispuesta estaría dispuesta a adquirir un calzado de doble uso, que se transforma de taco a ballerina y viceversa, brindando comodidad y versatilidad?	4	4	4	4
Intención de Compra	25. ¿Con qué probabilidad compraría este calzado de doble uso en los próximos 12 meses?	4	4	4	4
Barreras de Adopción	26. Si no está interesada en adquirir zapatos de doble uso, ¿podría indicarnos la razón principal?	4	4	4	4
Volumen de Compra Potencial	27. ¿Cuántos pares de zapatos de doble uso estaría dispuesta a comprar en un año?	4	4	4	3
Disposición de Pago	28. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un calzado de doble uso (taco a ballerina) de alta calidad?	4	4	4	4
Preferencias de Producto	29. ¿Qué características adicionales le gustaría que tenga este calzado de	3	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	doble uso? Puede marcar más de una opción				
Lealtad de Marca Potencial	30. Si quedara satisfecha con su compra, ¿Qué tan probable sería que volviera a comprar zapatos de doble uso de la misma marca?	**4**	**4**	**4**	**4**
Retroalimentación Abierta	31. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia sobre los zapatos de doble uso o sobre esta encuesta?	**4**	**4**	**4**	**4**
Branding	32. ¿Cuál de los siguientes nombres le parece más atractivo para una marca de calzado de doble uso (taco a ballerina)?	**4**	**4**	**4**	**4**
Canales de Distribución	33. ¿A través de qué canal le gustaría poder adquirir este calzado de doble uso?	**4**	**3**	**2**	**4**



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	Mori Insapillo Veruska Micaela
Especialidad del experto	Emprendimiento e Innovación
Código de colegiatura	
Ficha CTI Vitae (*)	DECLARADO EN SUNEDU https://constancias.sunedu.gob.pe/verificainscrito

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Juez Experto #3

Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18

FORMATO DE SOLICITUD DE JUICIO DE EXPERTO

Lima 17 de septiembre del 2024

Señor,
Johann Christian Venegas Dioses
Presente. -

De mi consideración,
Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar para mi investigación. Para ello, adjunto la encuesta que realizaremos.

A continuación, estos son los criterios de evaluación:

Categoría	Calificación		Indicador
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1	No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2	Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total
	3	Nivel moderado	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4	Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1	No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2	Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3	Nivel moderado	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4	Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1	No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2	Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3	Nivel moderado	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4	Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1	No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2	Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste
	3	Nivel moderado	El ítem es relativamente importante
	4	Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Los resultados de esta evaluación, servirá para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano le agradezco su cooperación.

Apellido y Nombre	Poggi Avilés Gina María
Código	100002405
Carrera profesional	Administración de empresas

Apellido y Nombre	Contreras Siu Nathalia Elena
Código	100010253
Carrera profesional	Ingeniería de Sistemas Empresariales

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 17 de setiembre del 2024

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud de las tesistas, se procedió a revisar el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA
Grado o título que aspira	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	CONTRERAS SIU NATHALIA ELENA POGGI AVILES GINA MARIA

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Consentimiento Informado	1. Los zapatos de doble uso son calzado que puede transformarse de taco a ballerina. ¿Está de acuerdo en participar en este estudio de investigación sobre zapatos de doble uso en Lima Moderna?	3	4	4	4
Criterios de Inclusión	2. ¿Cumple con los siguientes criterios? 1- Mujer de 25 años a más 2 - Vive en Lima Moderna	3	4	4	4
Perfil Demográfico	3. ¿Cuál es su rango de edad?	4	4	4	4
Perfil Demográfico	4. ¿Cuál es su nivel educativo?	4	4	4	4
Perfil Demográfico	5. ¿Cuál es su distrito de residencia?	4	4	4	4
Perfil Socioeconómico	6. ¿Cuál es su puesto laboral actual?	4	4	4	4
Perfil Socioeconómico	7. ¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	8. ¿Cuál es su talla de zapatos?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	9. ¿Qué altura de taco utiliza con más frecuencia?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	10. ¿Con qué frecuencia utiliza zapatos de taco?	4	4	4	4
Hábitos de Uso de Calzado	11. ¿En qué ocasiones utiliza zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Conocimiento de Salud	12. ¿Tiene conocimiento de que el uso prolongado de zapatos de taco puede generar problemas de salud como dolor lumbar, juanetes, tendinitis, etc.?	3	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Experiencia de Salud	13. ¿Ha experimentado alguno de los siguientes problemas de salud por el uso de zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	14. Al comprar zapatos de taco, ¿Qué atributos prioriza? Puede marcar hasta 3 opciones.	3	4	4	4
Comportamiento de Compra	15. ¿Por qué medios suele adquirir sus zapatos de taco? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Experiencia de Compra Online	16. Cuando compra zapatos online, ¿Qué características del e-commerce valora más? Puede marcar hasta 3 opciones.	3	4	4	4
Comportamiento de Búsqueda	17. Antes de comprar zapatos de taco, ¿en qué medios busca información? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	18. En promedio, ¿Cuánto suele pagar por un par de zapatos de taco?	3	4	4	4
Comportamiento de Compra	19. En promedio, ¿con qué frecuencia compra zapatos de taco al año?	4	4	4	4
Comportamiento de Compra	20. ¿En qué temporada del año suele comprar más zapatos?	4	4	4	4
Factores de Decisión de Compra	21. ¿Qué factores influyen más en su decisión de comprar un nuevo par de zapatos? Seleccione hasta 3 opciones.	3	4	4	4
Barreras de Compra Online	22. ¿Qué limitaciones encuentra cuando realiza compras online de zapatos? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Experiencia de Compra Online	23. ¿Qué características debería tener una tienda online para mejorar la experiencia de compra? Puede marcar más de una opción.	4	4	4	4
Disposición de Compra	24. ¿Qué tan dispuesta estaría dispuesta a adquirir un calzado de doble uso, que se transforma de taco a ballerina y viceversa, brindando comodidad y versatilidad?	4	4	4	4
Intención de Compra	25. ¿Con qué probabilidad compraría este calzado de doble uso en los próximos 12 meses?	4	4	4	4
Barreras de Adopción	26. Si no está interesada en adquirir zapatos de doble uso, ¿podría indicarnos la razón principal?	4	4	4	4
Volumen de Compra Potencial	27. ¿Cuántos pares de zapatos de doble uso estaría dispuesta a comprar en un año?	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Disposición de Pago	28. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un calzado de doble uso (taco a ballerina) de alta calidad?	4	4	4	4
Preferencias de Producto	29. ¿Qué características adicionales le gustaría que tenga este calzado de doble uso? Puede marcar más de una opción	4	4	4	4
Lealtad de Marca Potencial	30. Si quedara satisfecha con su compra, ¿Qué tan probable sería que volviera a comprar zapatos de doble uso de la misma marca?	3	3	3	3
Retroalimentación Abierta	31. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia sobre los zapatos de doble uso o sobre esta encuesta?	4	4	4	4
Branding	32. ¿Cuál de los siguientes nombres le parece más atractivo para una marca de calzado de doble uso (taco a ballerina)?	4	4	4	4
Canales de Distribución	33. ¿A través de qué canal le gustaría poder adquirir este calzado de doble uso?	4	4	4	4



Firma del Juez Experto

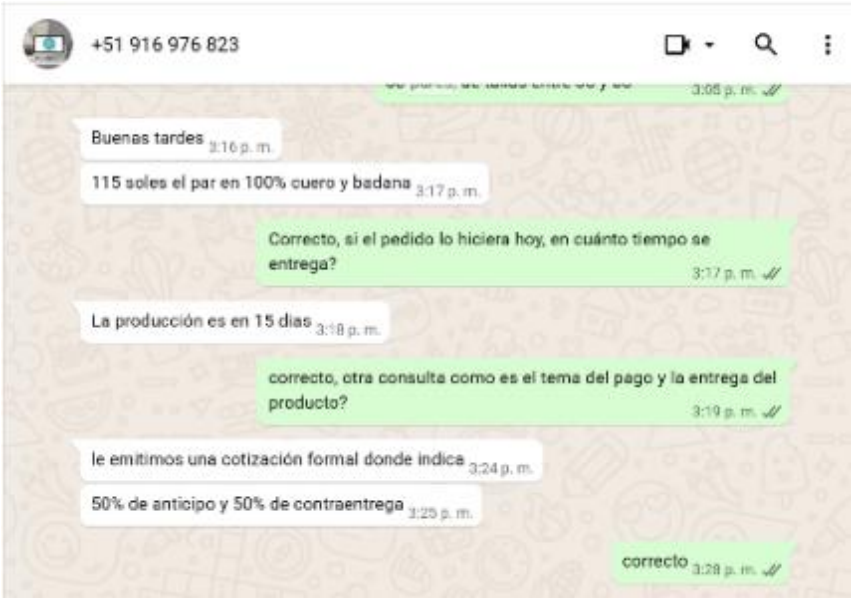
Apellidos y Nombre del experto	Venegas Dioses Johann Christian
Especialidad del experto	Marketing
Código de colegiatura	
Ficha CTI Vitae (*)	https://constancias.sunedu.gob.pe/verificainscrito

(*)De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 5. Evidencia de costo aproximado del producto por la empresa Calza M&L





Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 6. Especificaciones técnicas del zapato de doble uso

1) Plano técnico

El diseño se basa en un tipo de calzado que pasa por una transición práctico entre un zapato de taco y balerina.

Dimensiones:

- Altura con taco 8 cm de taco aguja reforzado con tornillo de acero.
- Altura con taco 5 cm de taco bloque a presión.
- Altura con taco 2 cm de taco con plataforma de base ergonómica.

Materiales:

- **Cuero superior:** 100% cuero.
- **Forro:** Badana antitranspirante.
- **Suela:** Poliuretano de alta densidad, resistente a la abrasión.
- **Mecanismo de ensamblado:** Herrajes de acero inoxidable con sistema de bloqueo de seguridad.



Fuente: Elaboración Propia mediante IA

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2) Diagrama de explosión

El calzado de doble uso presenta los siguientes componentes:

- **Capellada:** La parte superior es de 100% cuero con refuerzos en el talón.
- **Sistema de anclaje:** Botón oculto de liberación rápida del taco.
- **Taco desmontable:** Intercambiable con perno de seguridad.
- **Tapa de repuesto:** Accesorio para proteger el mecanismo cuando se transforma a balerina.



Fuente: Elaboración Propia mediante IA

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

3) Demostración de taco intercambiable



Fuente: Elaboración Propia mediante IA

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

RESOLUCION FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES No. 002-2026 -CI-U.CIENTIFICA-2026

Lima 12 de mayo del 2026

VISTO:

El informe de resolución independiente académico del proyecto de tesis titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA presentado por:

-NATHALIA ELENA CONTRERAS SIU // GINA MARIA POGGI AVILES //

CONSIDERADO:

Que, de acuerdo al reglamento general de la universidad Científica del sur y los reglamentos de para obtener el en la Carrera de Maestría en Administración de Negocios se debe desarrollar un trabajo de investigación

Que, el inciso 4 del artículo 79 del Reglamento de Estudios de Pregrado vigente establece que:
"Todos los proyectos de tesis luego de tener un informe aprobatorio de la revisión independiente deben presentarse a uno de los dos Comités Institucionales de Ética en Investigación (CIEI) para su revisión y aprobación, salvo que el responsable de investigación considerase el no envío de la tesis en conformidad con las indicaciones emitidas por la DGIDI."

Que, mediante Resolución Directoral No. 008-DGIDI-CIENTIFICA-2023, que aprueba el documento titulado:
"Precisiones respecto a la evaluación de proyectos de tesis e investigación realizados por los miembros de la Universidad Científica del Sur (versión 2023)" dispone que las situaciones por las que un proyecto de tesis puede ser eximido de ser enviado a evaluación de un comité de ética e integridad científica son las siguientes:
1. Proyectos no realizados en personas ni muestras de material biológico obtenido de seres humanos.
2. Análisis secundario de bases de datos públicamente disponibles o que provengan de investigaciones aprobadas por un comité de ética.
3. Revisiones sistemáticas con o sin metaanálisis.
4. Estudios bibliométricos.
5. Estudios con permisos otorgados por las instituciones nacionales competentes para la protección del sujeto de investigación y que son supervisados por estas.

QUE, el responsable de investigación de la carrera de Administración de Empresas ha informado que la tesis en cuestión consiste en un estudio de recolección de datos anónimos que no altera las condiciones humanas, físicas, psicológicas ni emocionales de los participantes.

QUE, por la naturaleza del estudio (encuestas anónimas) el proyecto se ajusta a los criterios de exoneración previstos en la normativa vigente de la DGIDI.

QUE, el segundo párrafo del artículo 70 del Reglamento de Estudios de Pregrado dispone que: A partir de la fecha de aprobación, el tesista tiene como máximo 18 meses para la ejecución y presentación de la tesis para sustentación.

Que, de acuerdo normativa vigente de la universidad científica del sur, en uso de las atribuciones conferidas al director académico de carrera.

SE RESUELVE:

Aprobar e inscribir el proyecto de tesis titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA ONLINE DE ZAPATOS INNOVADORES DE DOBLE USO EN LIMA MODERNA con Número de registro: POS-32-2024-00113, y establecer el inicio del periodo de ejecución del mencionado proyecto.

Nombrar al docente LUIS EDUARDO GARCÃA CALDERON // como asesor para el desarrollo de tesis en cuestion

Registrase, Comuníquese y archivase



Mg. Omar Rosales Díaz
Decano
Maestría en Administración de Negocios