



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADOS A LA MEDIDA, EN LA
CIUDAD DE LIMA”

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

Presentado por:
Joseph Joel Meléndez Huacac
María Hurtado Portilla
Betzaida Quispe Mejía

Lima – Perú
2019

ANEXO 6

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

Fecha: 26 / 09 /2019

Facultad	Ciencias Empresariales		
Carreras de CPE			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrantes:			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
100029259	Joseph Joel Meléndez Huacac	mehujoseph2@gmail.com	963094420
100031703	María Hurtado Portilla	machi.hp@hotmail.com	996917122
100037584	Betzaida Quispe Mejía	betz2204@gmail.com	991664119

Título del trabajo de investigación:

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADOS A LA MEDIDA, EN LA CIUDAD DE LIMA”

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

Aprobado (13 – 15)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 14 en letras (catorce)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Trabajo aprobado. Para el desarrollo del proyecto, se recomienda que el buen análisis de factores ambientales, se traduzca en una estrategia de reducción de la huella carbono del negocio.

Atentamente,



Profesor del curso
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
ABSTRACT	12
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO.....	14
1.1 Formulación de la idea de negocio.....	14
1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha	15
1.1.2 Producto a ofrecer	16
1.1.3 Mercado Objetivo	17
1.2 Análisis de la oportunidad.....	18
1.3 Presentación del modelo de negocio.....	19
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
2.1. Análisis del entorno.....	22
2.1.1. Factores económicos	22
2.1.2. Factores socioeconómicos	30
2.1.3. Factores políticos y legales	34
2.1.4. Factores tecnológicos	35
2.1.5. Factores ambientales	36
2.2. Sondeo de mercado.....	38
2.3. Análisis de la industria.....	39
2.3.1. Fuerzas de Porter	39
2.3.2. Análisis FODA	43
2.4. Estimación de la demanda.....	45
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	48
3.1. Misión.....	48

3.2. Visión.....	48
3.3. Objetivos estratégicos	48
3.4. Estrategias de negocio.....	49
3.4.1. Estrategias de Ventas.....	49
3.4.2. Estrategias de diferenciación	50
3.5. Fuentes de ventaja competitivas	51
3.6. Alianzas estratégicas.....	51
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	52
4.1. Objetivos del marketing	52
4.2. Descripción del producto o servicio.....	53
4.2.1. Zapatos de tacón alto, medio y bajo	53
4.2.2. Sandalias de tacón alto, medio y bajo y bailarinas sin tacón.....	54
4.2.3. Botas caña alta y botines.....	55
4.2.4. Zapatos cerrados y sandalias para caballeros	56
4.3. Estrategia de precio	58
4.4. Estrategia de plaza.....	60
4.5. Estrategia de promoción	61
4.6. Estrategia de servicio de venta y post venta.....	62
4.7. Estrategia de posicionamiento	64
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES.....	65
5.1. Actividades previas al inicio de operaciones.....	65
5.1.1. Proceso de producción del producto.....	65
5.1.2. Ubicación de la empresa.....	70
5.1.3. Diseño y distribución de las instalaciones.....	71
5.1.4. Fases previas a las operaciones	72
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS..	76
6.1. Diseño de la estructura.....	76
6.2. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal	83
6.3. Política de remuneraciones y compensaciones	84
CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO.....	85
7.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	85
7.2. Plan de ventas	85

7.3. Análisis de costos.....	89
7.4. Punto de equilibrio (PE).....	90
7.5. Adquisición de materiales e insumos para fabricar el producto.....	91
7.6. Inversión inicial	94
7.7. Proyección de flujo de caja	95
7.8. Estados de ganancias y pérdidas proyectados	96
7.9. Balance general proyectado	98
7.10. Análisis de rentabilidad	98
7.11. Expectativas y riesgos.....	99
7.12. Análisis de sensibilidad	101
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
8.1. Conclusiones.....	102
8.2. Recomendaciones.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	109
Anexo 1. Resultado de la encuesta.	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producto Bruto Interno (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior.	28
Tabla 2. Cifras clave.....	29
Tabla 3. Perú: Población por sexo según departamentos 2019 (En miles).....	31
Tabla 4. Lima Metropolitana: Personas por zonas geográficas APEIM según nivel socioeconómico, 2017.....	46
Tabla 5. Lima Metropolitana2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas.	47
Tabla 6. Cálculo de la demanda estimada	47
Tabla 8. Tiempos productivos de cada etapa del proceso.	70
Tabla 9. Presupuesto estimado de inversión en equipos y materiales de oficina y mobiliarios.	74
Tabla 10. Presupuesto estimado de inversión para el proceso de producción.	74
<i>Tabla 11. Materia prima estimada para iniciar operaciones en la fábrica “Calzados para ti”. (Se elaborarán 50 pares de zapatos tacón alto, 50 pares tacón medio, 50 pares tacón bajo, 50 pares de sandalias tacón medio, 50 pares tacón bajo, 50 pares de bailarinas, 50 pares de sandalias para hombres y 50 pares de zapatos para hombres aproximadamente con la materia prima indicada).....</i>	<i>75</i>
Tabla 12. Remuneración de los trabajadores del proyecto.	84
Tabla 13. Estimación de precios en Sandalias y bailarinas.....	86

Tabla 14. Estimación de precios en zapatos de tacón alto, medio y bajo.	86
Tabla 15. Estimación de precios en zapatos y sandalias para caballeros.....	87
Tabla 16. Estimación de precios en botas caña alta y botines.	87
Tabla 17. Estimación de precio de costo y venta por año.	88
Tabla 18. Planificación de la producción.	88
Tabla 19. Presupuesto de ventas proyectado.	89
Tabla 20. Costo de venta proyectado.....	89
Tabla 21. Proyección de los gastos de nómina.	90
<i>Tabla 22. Estimación del punto de equilibrio.....</i>	<i>91</i>
Tabla 23. Comprobación del punto de equilibrio.	91
Tabla 24. Adquisición de materiales e insumos.	92
<i>Tabla 25. Inventario para el inicio de las operaciones.....</i>	<i>93</i>
Tabla 26. Depreciación de activos.	94
Tabla 27. Gastos de inicio de operaciones	95
Tabla 28. Flujo de caja proyectado a 5 años.....	96
Tabla 29. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas.	97
Tabla 30. Balance general proyectado.....	98
Tabla 31. Flujo de caja proyectado	99
Tabla 32. Flujo de caja proyectado	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Botines tacón cubano. Zapatos tacón medio.	17
Figura 2. Bailarinas. Sandalias para caballeros.	17
Figura 3. Modelo de CANVAS.....	21
Figura 4. Pronósticos de crecimiento económico 2019.....	23
Figura 5. Crecimiento anual del producto bruto interno 2017-2018.	24
Figura 6. Inversión pública y privada en Perú 2014-2019.	26
Figura 7. Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual 2007-2017.	32
Figura 8. Zapatos de tacón alto, medio y bajo para damas (ejemplo).....	54
Figura 9. Sandalias de tacón medio y bajo y bailarinas sin tacón para damas (ejemplo).	55
Figura 10. Botas caña alta y botines para damas (ejemplo).	56
Figura 11. Zapatos y sandalias para caballeros (ejemplo).....	56
Figura 12. Fabricación en serie (ejemplo).....	57
Figura 13. Logotipo de la empresa.....	64
Figura 14. Flujograma del proceso productivo.	67
Figura 15. Horma de poliuretano (ejemplo).....	68
Figura 16. Ubicación geográfica de la fábrica “Calzados para ti”.	71
Figura 17. Diagrama de instalaciones.....	72
Figura 18. Estructura de la organización.....	76

Figura 19. Descripción de cargo Gerente General.....	77
Figura 20. Descripción de cargo de administrador.....	78
Figura 21. Descripción de cargo de jefe de planta.....	79
Figura 22. Descripción de cargo de vendedor.....	80
Figura 23. Descripción de cargo de almacenista.....	81
Figura 24. Descripción de cargo del distribuidor.....	82
Figura 25. Descripción de cargo de los operarios.....	83
Figura 26. Tasa de interés promedio de las empresas financieras.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de la moda está conformada por millones de individuos a nivel mundial, aun cuando no use ropa de marca, así como también por otro tipo de negocio como el de celulares, automóviles y calzados entre muchos otros. Muchas personas deciden vestir a la moda y eso incluye su calzado, otras visten de acuerdo a las condiciones climáticas imperantes en su lugar de residencia. No obstante, independientemente de las razones que motivan su elección, la necesidad de vestir y calzar con la condición de sentirse cómodos es una constante.

La industria mundial del calzado, en 2018, mostró un incremento en la producción de 2,7% y 4,3% en la exportación respecto al año anterior, según lo señala World Footwear Yearbook (2019). Las ventajas económicas que se derivan de ello repercuten en cada país cuya industria del calzado produzca no sólo para satisfacer su propia demanda sino también con capacidad de exportación.

En Perú se registró en 2018 un consumo nacional superior a los 100 millones de pares y para atender la demanda se importaron alrededor de 45 millones de pares de zapatos. Esto implica que la producción a nivel nacional supera los 50 millones de pares, ubicándolo en el cuarto puesto de productores de calzado en América Latina y como país estratégico de destino para las exportaciones de materia prima y elementos de la industria cuero-calzado desde Brasil, asegurando de esa forma la materia prima para continuar desarrollando la industria peruana del calzado.

El mercado ofrece oportunidades para una inversión segura por cuanto los clientes tienen capacidad económica para adquirir el producto esperando que sus

necesidades de ergonomía, comodidad y buena salud en sus pies sean satisfechas, además saben que adquirir un calzado inadecuado deriva en gastos extras ya sean médicos o por poca durabilidad del mismo. En este sentido, el plan de negocio tiene la intención de estimar una fábrica de calzado que ofrezca un producto a la medida de las exigencias de su clientela aportando calidad y precios justos.

La viabilidad y rentabilidad del presente plan se obtienen del VAN que resultó en S/. 1,181,815.00 Soles y una TIR de 307.18% realizando una inversión inicial de S/. 68,442.40 Soles y generando una ganancia neta libre de impuesto al primer año de S/. 58971.33 soles. El informe financiero aportado por flujo de caja libre resultó positivo durante todo el horizonte económico, por lo que no se requiere financiamiento externo.

ABSTRACT

The fashion industry is made up of millions of people around the world, even when not wearing branded clothing, as well as other types of business such as cell phones, cars and shoes among many others. Many people choose to wear fashion and that includes their footwear, others dress according to the prevailing weather conditions in their place of residence. However, regardless of the reasons that motivate their choice, the need to dress and fit under the condition of feeling comfortable is a constant.

The global footwear industry, in 2018, showed an increase in production of 2.7% and 4.3% in exports over the previous year, according to World Footwear Yearbook (2019). The economic advantages derived from this have repercussions in each country whose footwear industry produces not only to satisfy its own demand but also with export capacity.

In Peru in 2018 registered a national consumption of more than 100 million pairs and to meet the demand were imported about 45 million pairs of shoes. This implies that national production exceeds 50 million pairs, placing it in the fourth position of footwear producers in Latin America and as a strategic destination country for exports of materials and components of the leather-footwear industry from Brazil, thus ensuring the raw material to continue developing the Peruvian footwear industry.

The market offers opportunities for a safe investment since the clients have economic capacity to acquire the product hoping that their needs of ergonomics, comfort and good health in their feet are satisfied, in addition they know that to acquire an

inadequate footwear derives in extra expenses either medical or for little durability of the same one. In this sense, the business plan intends to estimate a footwear factory that offers a product tailored to the needs of its customers by providing quality and fair prices.

The viability and profitability of this plan are obtained from the NPV that resulted in S/. 1,181,815.00 Soles and an IRR of 307.18% making an initial investment of S/. 68,442.40 Soles and generating a net profit free of tax for the first year of S/. 58971.33 Soles. The financial report provided by free cash flow was positive throughout the economic horizon, so no external financing is required.

CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

1.1 Formulación de la idea de negocio

La necesidad mundial de usar determinado tipo de calzado depende de la actividad que cada persona realiza, lo que genera un consumo que es catalogado como un elemento de primera necesidad porque simplemente no se debe estar descalzo. La actividad determina el tipo de calzado, sin embargo, una gran parte de la población no utiliza el calzado adecuado, lo que puede ser el desencadenante de múltiples problemas de salud. Aunado a lo anterior, está el hecho de la existencia de individuos que poseen ciertas lesiones, que son catalogados como de alto riesgo, como los diabéticos o los que presentan problemas circulatorios, que deben ser más cuidadosos con sus pies; además, están los sujetos con arteriosclerosis de las extremidades inferiores y dificultades de riego sanguíneo, todo esto expone claramente la necesidad que para cada persona tiene el utilizar el correcto calzado.

El comercio mundial de calzado ha establecido una clara relación entre calidad y precio que se adapta a todo tipo de usuario. La demanda de calzado a nivel mundial ha sido atendida en casi en su totalidad (87%) por el continente asiático donde el primer lugar en la producción y exportación lo ocupa China con un volumen superior a los 13,000 millones y 9,000 millones de pares respectivamente, según lo expresa la Revista del Calzado (2018).

En Perú como a escala mundial, el requerimiento de calzado seguirá en aumento en la medida que lo haga el crecimiento poblacional, sumado al uso diario y al aumento de los estándares de vida. Aunado a esto, es necesario ofrecer un calzado que además

de proteger el pie, de manera estética, también lo haga desde la perspectiva de su salud lo cual puede lograrse ofreciendo zapatos que se adapten a las medidas de los pies del cliente aportando de manera directa bienestar al pie e incidiendo indirectamente en el apropiado funcionamiento de las articulaciones, columna vertebral y cuello.

La capital peruana concentra el 60% de los fabricantes de calzados al tener 2 de los 4 conglomerados del país que son Villa El Salvador y Rímac, especializados en elaborar calzado de plástico, goma y cuero. La incidencia del calzado chino ha ocasionado una disminución en la producción nacional, sin embargo, la calidad es cuestionada en una gran cantidad de dichos productos, en vista de ello, con el fin de satisfacer las exigencias de adaptabilidad, comodidad, durabilidad y calidad de los clientes limeños surge la oportunidad de negocio que pretende ofrecer un calzado a la medida del pie de cada cliente.

1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha

La adaptabilidad del calzado es la necesidad insatisfecha que fundamenta la necesidad del negocio planteado dentro del mercado. En muchas ocasiones, por asuntos puramente estéticos, las personas adquieren un calzado considerando sólo su diseño y color pero que les cuesta adaptarlo a su pie. Cuando las molestias de salud comienzan y determinan que la causa es el calzado inadecuado se inicia la búsqueda del calzado correcto, es decir, que además de proteger el pie, satisfaga la necesidad de sentirse cómodo, evite problemas de salud y que adicionalmente ofrezca calidad y durabilidad.

Los pies sobrellevan la totalidad del peso del cuerpo, siendo de vital importancia utilizar un calzado que se adapte y le brinde comodidad durante el cumplimiento de las

actividades que la persona realice. Es imperativo mencionar que, por su compleja estructura ósea, articulaciones, ligamentos, nervios y demás, los pies son una parte del cuerpo sumamente delicada y proclive a sufrir lesiones, por lo que se debe usar un calzado que cubra todas las necesidades indicadas.

1.1.2 Producto a ofrecer

La empresa será una fábrica en la que se confeccionarán calzados para damas y caballeros. Entre los principales productos a ofrecer se muestran:

Zapato de tacón alto, medio y bajo, sandalias y bailarinas sin tacón, botas caña alta y botines, zapatos cerrado y sandalias para caballeros:

Materiales:

- ✓ Cuero liso, tomando en cuenta su resistencia, flexibilidad, duración, permite la transpiración y absorbe el sudor lo cual impide la propagación de hongos y microbios, es confortable y se adapta mucho mejor a cualquier tipo de pie.
- ✓ Tela, en forma de tejidos (planos o mallas) y no-tejidos, para forros.
- ✓ Diseños: de correas, de dedo y modernos.
- ✓ Colores: beige, negro, marrón y blanco.

El calzado para damas y caballeros que será ofrecido por la empresa a sus clientes será confeccionado bajo un estándar de calidad con materia prima peruana y a precios competitivos. De acuerdo a la moda, la época y el lugar, el zapato tendría un tacón alto, medio y bajo, grueso o delgado; la cobertura del pie sería cerrada o abierta y siempre en cuero. La variedad de productos permitirá cubrir las necesidades de moda,

estilo y trabajo de la población a la cual será dirigida la producción. En las figuras 1 y 2 se señalan varios modelos de los productos a ofrecer.



Figura 1. Botines tacón cubano. Zapatos tacón medio.



Figura 2. Bailarinas. Sandalias para caballeros.

1.1.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo será mujeres y hombres de zona de Lima Metropolitana con edades que oscilan entre los 18 y 55 años, de los extractos sociales A y B particularmente residentes en las zonas San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina, cuya necesidad de calzado implique requerimientos específicos de talla, calidad y precio. La compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S.A.C. (cpi), en abril de 2019, señaló que de la población de estas zonas el 39.55% pertenecen a los estratos sociales antes mencionados, por lo que la oferta del producto será de fácil introducción y aprobación.

De acuerdo a las recomendaciones ofrecidas por fuentes del sector en cuestión, las compañías de este rubro deben orientar su atención e interés al consumidor del segmento medio-alto, ya que este se encuentra en disposición de cancelar un precio mayor por un calzado que tenga excelente diseño, acabado y a la medida, y sobretodo que se distinga drásticamente de la oferta china.

1.2 Análisis de la oportunidad

El progresivo desarrollo de la industria del calzado en Perú, su ubicación en el puesto 4 como mayor productor de calzado de América del Sur, la demanda millonaria de calzados importados, la amplia gama de proveedores de materia prima y materiales nacionales y la comprensión por parte del consumidor de adquirir productos de buena calidad, comodidad y durabilidad, son a grandes rasgos las razones que sientan las bases para la instauración de una compañía encargada de la elaboración y comercialización de calzados para damas y caballeros, apoyando de esta manera tanto al cliente como al crecimiento sostenido de la industria del calzado en Perú.

La introducción al mercado de la industria de calzado de una nueva empresa implica contemplar en su línea de producción tanto los gustos tradicionales de una parte de la población como las tendencias internacionales de la moda, por lo que, se enfocará en elaborar colecciones diferenciadas y adaptadas, teniendo especial atención en el calzado femenino, ya que es la mujer el principal consumidor en la industria de la moda y el calzado en el mundo.

Otro punto a favor de la empresa a instalar es la creciente aceptación del cuero peruano por cuanto le otorga una mayor calidad al calzado. Las estadísticas señalan que

la categoría del calzado de cuero ha experimentado un crecimiento sostenible a partir del 2016 y en base a eso, si ya satisface las necesidades de calidad también va a satisfacer las nuevas tendencias y gustos de los consumidores nacionales.

En el mercado del calzado los consumidores demandan productos que satisfagan sus necesidades de elegancia, comodidad, calidad y por ende durabilidad, en función a eso, el objetivo es fabricar calzados que cumplan con sus necesidades y además fomenten el uso de materia prima de marca nacional, permitiendo así el desarrollo de diferentes rubros y fuentes de trabajo.

1.3 Presentación del modelo de negocio

La fábrica de calzados tendrá por nombre “Calzados para ti” y se incluye dentro del sector secundario, el cual está conformado por el trabajo artesanal e industrial manufacturera, a través de los cuales los bienes procedentes del sector primario se transforman en nuevos productos. La compañía se localizará en el distrito La Victoria y se encargará de fabricar y comercializar calzados para damas y caballeros, con la diferenciación de que serán a la medida de cada cliente cumpliendo con sus necesidades de calidad, comodidad y durabilidad.

Cabe señalar que el sitio es estratégico por ser La Victoria el emporio económico más grande de la ciudad de Lima, sin embargo, nuestra producción será, en principio, comercializada a través de zapaterías aliadas ubicadas en las zonas San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina como se indicó en el punto 1.1.2. Una vez consolidada la empresa se analizará la posibilidad de instalar una exhibición en la fábrica de manera que el producto sea comercializado en la zona de La Victoria.

Los tres departamentos que conforman la empresa son: Producción, Comercialización y Administración. Seguidamente, se detallan las labores principales de cada uno:

- ✓ Producción: será el departamento responsable del diseño y elaboración del calzado, cumpliendo con los tiempos de entrega.
- ✓ Administración y Finanzas: tendrá la responsabilidad de crear, llevar a cabo y estructurar el presupuesto con el resto de las áreas de la organización y de presentar los estados financieros.
- ✓ Comercialización: entre sus responsabilidades están: adquirir los bienes y materia prima que más beneficio brinde a la empresa y al producto, promover y trasladar el calzado hasta su lugar de venta con el objetivo de recuperar la inversión y obtener ganancias, adicionalmente es responsable de elaborar el plan de marketing para promocionar la compañía.

En cuanto a las necesidades de materia prima, la misma será suministrada por proveedores que se encuentran en zonas aledañas, por lo que se cuenta con material suficiente para satisfacer la demanda de producción. El modelo del negocio se muestra en la siguiente figura.



MODELO CANVAS				
<p>SOCIOS CLAVES</p> <p>Empresas de venta de cueros, cortadores, hilos, cierres, pasadores, forros, fabricantes de plantillas, fabricantes de ormas por tallas.</p> <p>Empresas de mantenimiento a máquinas de confección de calzado</p> <p>Zapaterías a nivel nacional.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Reclutar personal con experiencia en corte y confección de calzado</p> <p>Distribución nacional de producto</p> <hr/> <p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Recursos humanos: operarios de confección de calzados, personal de venta, marketing y administrativo.</p> <p>Mobiliario: máquinas de corte y costura, caja registradora.</p> <p>Implementos: cueros, plantillas, forros, cremalleras, suelas, entre otros.</p> <p>Financieros: préstamo bancario para adquisición de equipos, maquinarias y mobiliarios.</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR:</p> <p>Fabricar calzados a la medida del cliente satisfaciendo sus necesidades de moda, calidad y durabilidad.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Exhibición del producto final en tiendas de calzado</p> <p>Publicitar el producto a través de las redes sociales.</p> <p>Ventas personales.</p> <hr/> <p>CANALES</p> <p>Zapaterías a nivel nacional.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Damas y caballeros entre 18 y 55 años que conforman los extractos sociales A y B</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costos fijos.</p> <p>Costos variables.</p> <p>Servicios públicos, salarios, impuestos.</p>			<p>VÍA DE INGRESOS</p> <p>Los clientes podrán cancelar con efectivo, tarjetas de débito o crédito, transferencias bancarias.</p>	

Figura 3. Modelo de CANVAS.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno

2.1.1. Factores económicos

El auge de la economía peruana para el 2019 está apoyado por el crecimiento del producto bruto interno (PBI), el cual superó las expectativas al mostrar su mayor alza en noviembre de 2018 y manteniéndolo en diciembre, lo que le permitió al país iniciar el año con un importante impulso.

El pronóstico de crecimiento de la economía peruana para el año 2019 es de 3.8%, según el Banco Mundial, los cuales consideran factores externos en el cálculo de las economías de cada país, sin embargo, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú pronostica que el crecimiento sea un 4%. Al respecto, el último reporte de Consensus Forecast LatinFocus (Diario La Gestión, 2018), predice un desarrollo de 3.7% con una tasa de inflación de 2.5% considerando el precio del petróleo. FocusEconomics (Diario La Gestión, 2019) en otro sentido, prevén que el tipo de cambio cerraría en 3.25 por dólar el 2018 y el 2019 acabaría en 3.26, todo ello mantenido por la exportación de metales y por los vigorosos flujos de la inversión extranjera directa (IED) a la nación peruana.

FocusEconomics (Diario La Gestión 2018) señaló también que en 2019 la economía peruana debería expandirse sólidamente, respaldada por la fuerte demanda interna y las ventas externas sostenidas de productos básicos. Por otro lado, el gasto del consumidor será estimulado por el desarrollo del empleo, las presiones inflacionarias relativamente bajas y el acrecentamiento de los salarios, entretanto que la inversión

general se favorecerá de un mayor gasto en infraestructura y despliegue de nuevos negocios. Además, las finanzas públicas se mantendrán en buen estado de salud, proporcionando margen fiscal por si se necesitara elevar el déficit. No obstante, la escalada de las tensiones comerciales entre China y los Estados Unidos representa el principal riesgo para las exportaciones.

La figura 4 muestra el crecimiento económico del Perú respecto a las principales economías de América y lo ubica en el puesto 3 por debajo de Bolivia y Paraguay. Además, señala que la inflación del país sólo supera a la de Ecuador, es decir, la segunda más baja de América.

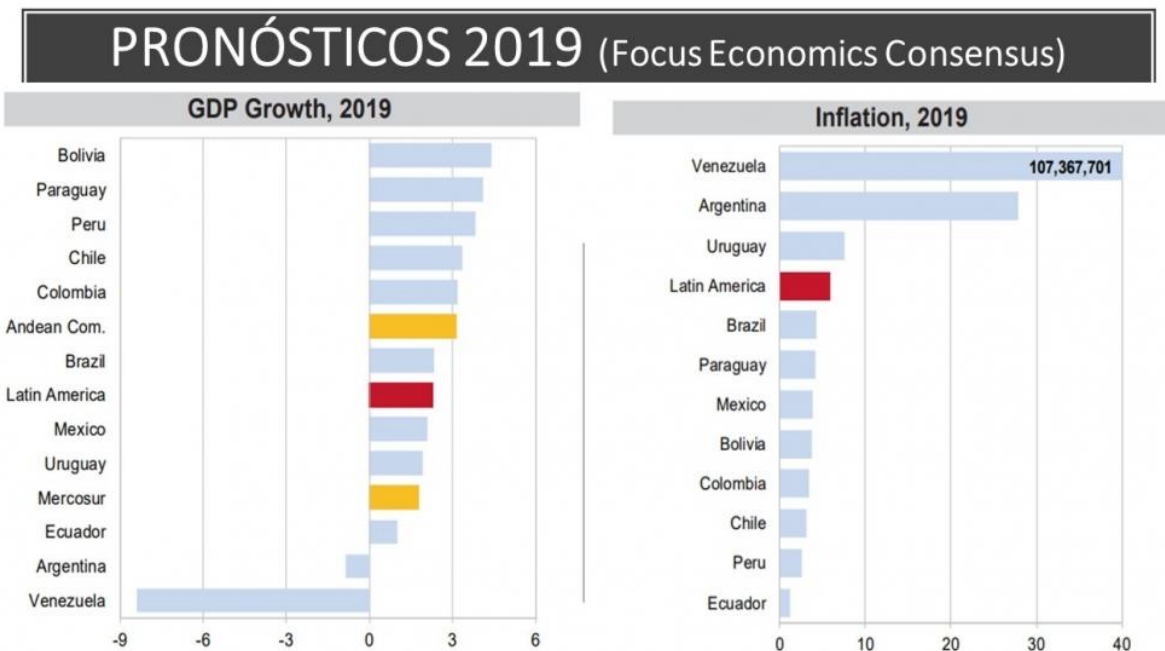


Figura 4. Pronósticos de crecimiento económico 2019.

Fuente: Informe de Consensus Forecast LatinFocus (2018) de FocusEconomics (Planm.com.ar, 2019)

El Fondo Monetario Internacional señaló en su revisión de “Perspectivas Sobre la Economía Peruana” (2018), que el Perú sigue siendo una de las naciones líderes de América Latina en aumento y disminución de pobreza en los últimos veinte años.

Entre los factores económicos que favorecerán el desarrollo del país, pueden señalarse el incremento en el consumo privado refiriéndose al crecimiento del crédito a particulares, un auge en la inversión privada y el incremento de la cantidad de las exportaciones.

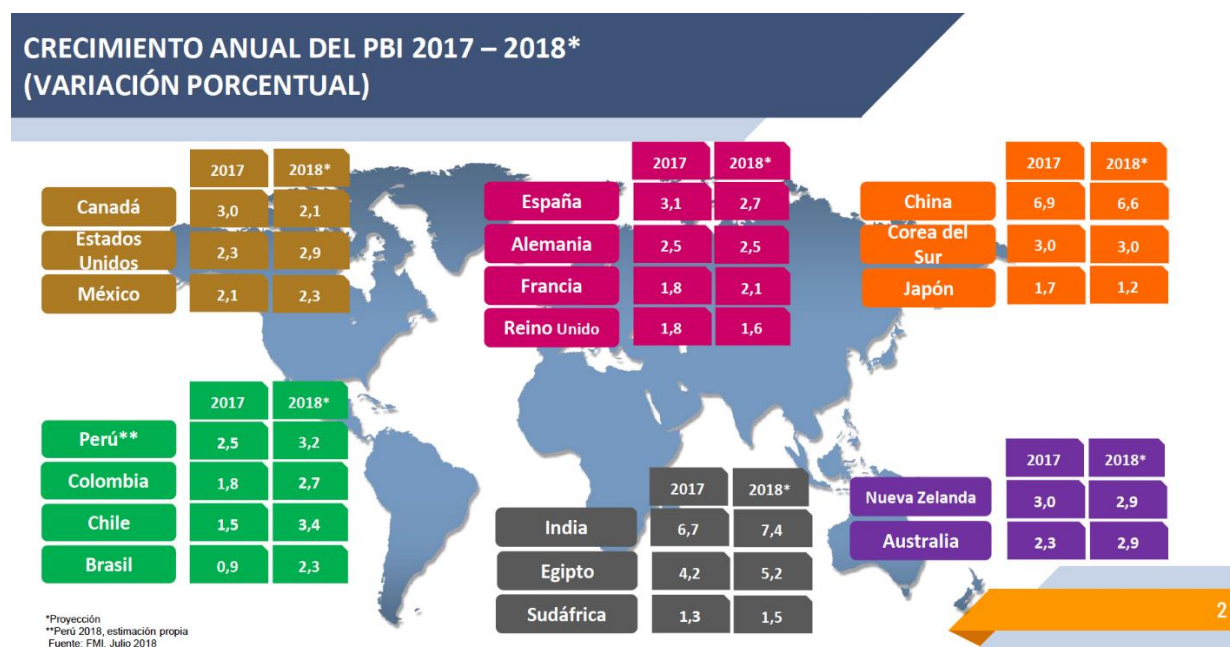


Figura 5. Crecimiento anual del producto bruto interno 2017-2018.

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI) 2018. (Cabecera, 2017)

En la figura 5 se señala el cotejo entre los años 2017 y 2018 del PBI tanto del Perú como del resto de las principales economías por región.

Por su parte el Banco Mundial (BM), disminuyó las previsiones de crecimiento económico para América Latina, por las turbulencias en Argentina, la desaceleración de Brasil y el deterioro continuo en Venezuela. A principios de 2018 las previsiones del BM para el territorio eran de expansión del 1.7% para este año y de 2.3% para el 2019. Pero, en la misma línea que el FMI, para el caso del Perú, el BM conserva una expectativa positiva respecto de la proyección de crecimiento económico. De proyectar una tasa de crecimiento de 3.5%, esta se incrementó a 3.9%. Esta cifra convierte al Perú en la cuarta nación con mayor expansión en América del Sur y el sexto en América Latina.

De acuerdo a ello, el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) expresó que, en 2019, con el objetivo de optimizar la prosperidad de todos los peruanos, el gobierno seguirá impulsando la inversión pública y privada, sentando bases sólidas que le permitan al país ser líder del desarrollo financiero de Latinoamérica, obteniendo así un compás de desarrollo más alto y soportable en los siguientes años.

De igual manera, el MEF señala que para conseguir el desarrollo económico planeado se prevé un incremento importante en la inversión privada de 5.2% durante 2018 y 7.5% en 2019. Apuntando especialmente a la mayor inversión minera, donde resaltan los nuevos proyectos de Quellaveco (US\$ 5,300 millones), Mina Justa (US\$ 1,348 millones) y ampliación de Toromocho (US\$ 1,300 millones), Pampa del Pongo, Macusani (litio). Asimismo, sobresalen los proyectos de infraestructura básica que ayudarían conseguir los objetivos establecidos.

El periodo comprendido entre 2019 - 2022, mostrará un crecimiento mundial a una tasa promedio anual de 3.7%. No obstante, deberán considerarse: el crecimiento

diferenciado entre economías avanzadas y emergentes y la existencia de riesgos. De acuerdo a esta visión, el incremento del PBI de los socios comerciales del Perú se encontraría en promedio cerca de 3.4% en el período 2019 - 2022. Por su parte, China caería a 6,0% de su crecimiento actual de 6.6% en el 2022; Estados Unidos progresaría este año a 2,8% y en el 2022 alcanzaría casi un 1.5%.

INVERSIÓN EN EL PERÚ (COMO % DEL PBI)

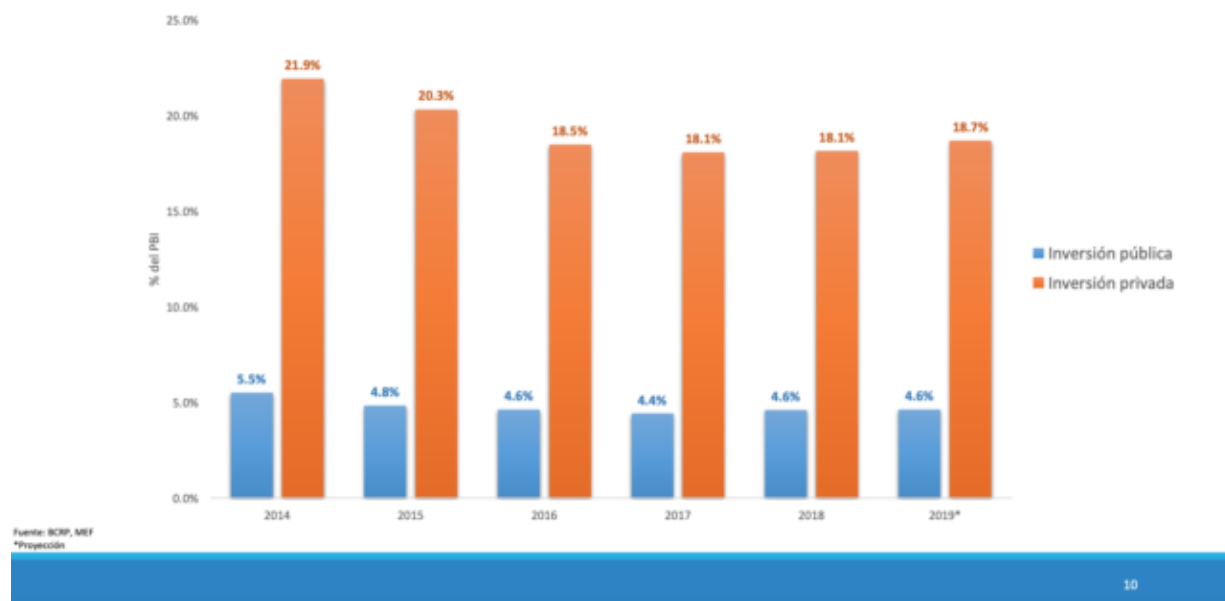


Figura 6. Inversión pública y privada en Perú 2014-2019.

Fuente: Banco Central de la Reserva del Perú. (El Comercio, 2019)

Por otro lado, en 2018 se vio revertido el impacto negativo causado en la economía peruana por el fenómeno natural El Niño costero y la crisis política del 2017 que le permitió desarrollarse por debajo de su ritmo potencial, logrando ampliar a un ritmo de 4% pronosticado por el MEF y el BCR, pero con algunos ajustes. En respaldo a ello, según el INEI la producción nacional progresó 4,73% en diciembre del 2018, en balance con parecida etapa al período previo, acumulando una expansión de 3,99% en el año.

Un análisis del INEI sobre el sector económico en lo que va de 2019 señala que, la producción nacional presentó un excelente desempeño del primer trimestre del año, en enero aumentó 1.58% y en febrero 2.09% y se propagó 3.19%, alcanzando 116 meses de crecimiento sin dificultades, atribuyendo el resultado de marzo a la evolución positiva del consumo de los hogares por las mayores ventas al por menor (3.17%) y los créditos de consumo (9.61%).

La empresa del calzado pertenece a la industria manufacturera del Perú, la cual aporta el 16.5% al PBI nacional. El Ministerio de la Producción (Produce), notificó que el PBI manufacturero volvió a aumentar en marzo de 2019 soportado en un crecimiento de la producción industrial de 3.7% con relación a parecido espacio de tiempo del pasado año, estimulada por el progreso del subsector no primario (4.1%), el cual fue afectado de manera positiva por una superior producción de servicios vinculados a la industria (15.9%), bienes de capital (13.7%) e intermedios (5.9%). (Andina. Agencia de noticias peruanas, 2019)

Tabla 1.

Producto Bruto Interno (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior.

Actividad	2018/2017				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total (PBI)	3,2	5,5	2,4	4,8	4,0
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,2	10,4	6,1	5,3	7,5
Pesca y acuicultura	3,0	25,8	3,4	150,7	39,9
Extracción de petróleo, gas y minerales	0,4	-0,5	-2,8	-2,0	-1,3
Manufactura	0,5	10,8	1,7	11,4	6,2
Electricidad, gas y agua	2,3	5,0	3,9	6,3	4,4
Construcción	4,9	7,4	1,1	7,9	5,4
Comercio	2,7	3,2	2,2	2,5	2,6
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5,1	6,5	4,5	3,7	5,0
Alojamiento y restaurantes	3,3	2,9	3,8	4,3	3,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	4,9	5,5	5,5	6,2	5,5
Servicios financieros, seguros y pensiones	4,5	7,2	4,9	4,9	5,4
Servicios prestados a las empresas	2,8	3,2	3,4	3,4	3,2
Administración pública y defensa	4,3	4,2	4,6	4,9	4,5
Otros servicios	3,9	4,0	3,8	4,0	3,9
Total Industrias (VAB)	3,1	5,4	2,5	4,9	4,0
Otros impuestos a los productos y DM	4,1	6,0	1,4	4,0	3,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. INEI

En la tabla 1 se contempla la variación porcentual de la industria manufacturera durante el año 2018, resaltando su aporte al PBI nacional al ubicarse en segundo puesto, por debajo de Pesca y acuicultura durante dos trimestres del año.

La industria del calzado ha situado a la nación peruana en el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur. La competencia registra cerca de sesenta marcas, de las cuales cuarenta provienen del mercado peruano y aunque el sector ha sido afectado por la enérgica incursión de China en el mercado, ya que, las importaciones procedentes de dicho país supusieron más del 53% de la totalidad de las ejecutadas por esta nación durante 2018, el mercado premium se mantiene liderado por marcas extranjeras y nacionales que brindan productos más sofisticados elaborados con

materiales de calidad superior y que son estimados por un público de poder adquisitivo medio-alto.

Tabla 2.

Cifras clave.

Indicadores	Datos
Población en 2018	32,4 millones de personas
Previsión de crecimiento de la población hasta 2030	1% CARG
PIB per cápita 2017²	6.508,97 USD
Exportaciones de calzado y sus partes 2018	26,1 millones USD
Importaciones de calzado y sus partes 2018	458,0 millones USD
Importaciones de calzado y sus partes desde España en 2018	1,1 millones USD

Fuente: (Elaborado por Sociedad Nacional de Industrias. Gerencia de Estudios Económicos). (Icex, 2019)

En la tabla 2 se presentan las cifras clave respecto a las importaciones y exportaciones de calzado en Perú durante el 2018 y se evidencia de forma clara que las importaciones fueron 95% superiores a las exportaciones, lo cual demuestra la irrupción extranjera en la industria del calzado peruano.

Según datos de expertos, la clientela peruana adquiere en promedio 2,5 pares de calzado al año, no obstante, se espera que a mediano plazo el valor de los rubros de moda y calzado incremente en un 4% CAGR (tasa anual compuesta de crecimiento) hasta lograr los 4.024 millones de PEN (precios invariables de 2018). Las expectativas se encuentran combinadas al desarrollo de la clase media peruana y de sus ingresos, situación que se manifiesta en el aumento del consumo privado en los últimos años. Ahora bien, el incremento de la cantidad de centros comerciales en la nación alienta a que mayor número de compañías internacionales y locales estén ubicadas con tienda

propia o en formato corner en las cadenas de grandes almacenes. En general, hay 69 centros comerciales, un 14,5% más que cinco años atrás, previéndose que abran 14 centros comerciales más entre 2019 y 2021, con una inversión de 795 millones USD.

Todos los factores antes expuestos inciden de manera positiva en el ingreso al mercado de una nueva fábrica de calzados con estándares de calidad, ergonomía y durabilidad, para satisfacer las necesidades de los consumidores peruanos.

2.1.2. Factores socioeconómicos

La instalación de la fábrica de calzados impactará de forma positiva en la sociedad y en la economía tanto de la región como del país, de acuerdo al análisis previo realizado. Esto, por cuanto se generarán nuevos puestos de trabajo con lo que se disminuyen los niveles de desempleo y pobreza que inciden sobre el nivel educativo y por lo tanto cultural de la región. Cuando se mejora el poder adquisitivo de las personas se influye de forma directa en su calidad de vida y salud y a su vez, en la sociedad como tal. Por otro lado, aunque es complejo satisfacer todas las necesidades de los trabajadores, la empresa se enfocará en cubrir aquellas que dependan de ella, con lo que se espera evitar situaciones conflictivas que conlleven a problemas internos en la empresa.

El crecimiento demográfico de la región soporta la incorporación de nuevas empresas al sector económico. Seguidamente se presenta la cantidad de habitantes del departamento de Lima estimado en abril 2019 por la compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c. (cpi).

Tabla 3.

Perú: Población por sexo según departamentos 2019 (En miles).

DEPARTAMENTO	Población		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,591.4	35.6	5,763.4	35.4	5,828.0	35.8
Piura	2,053.9	6.2	1,033.3	6.4	1,020.6	6.2
La libertad	1,965.6	6.0	976.4	6.0	989.2	6.1
Arequipa	1,525.9	4.7	761.5	4.7	764.4	4.7
Cajamarca	1,480.9	4.6	738.2	4.5	742.7	4.6
Junin	1,378.9	4.2	685.7	4.2	693.2	4.3
Cusco	1,336.0	4.1	673.0	4.1	663.0	4.1
Lambayeque	1,321.7	4.1	652.0	4.0	669.7	4.1
Puno	1,296.5	4.0	650.6	4.0	645.9	4.0
Ancash	1,193.4	3.7	598.2	3.7	595.2	3.7
Loreto	980.2	3.0	499.8	3.1	480.4	3.0
Ica	940.4	2.9	472.3	2.9	468.1	2.9
San Martin	902.8	2.8	468.0	2.9	434.8	2.7
Huanuco	799.0	2.5	402.5	2.5	396.5	2.4
Ayacucho	680.8	2.1	342.3	2.1	338.5	2.1
Ucayali	552.0	1.7	283.1	1.7	268.9	1.7
Apurimac	447.7	1.4	225.5	1.4	222.2	1.4
Amazonas	419.3	1.3	214.7	1.3	204.6	1.3
Huancavelica	383.2	1.2	189.2	1.2	194.0	1.2
Tacna	364.7	1.1	184.6	1.1	180.1	1.1
Pasco	282.1	0.9	144.8	0.9	137.3	0.8
Tumbes	249.1	0.8	127.8	0.8	121.3	0.7
Moquegua	192.6	0.6	98.7	0.6	93.9	0.6
Madre de Dios	157.4	0.5	83.8	0.5	73.6	0.5
TOTAL	32,495.5	100.0	16,269.4	100.0	16,226.1	100.0

Fuente: Cpi, 2019.

El ingreso per cápita en Perú, mostrado en la figura 7, determinado a partir del último informe de la Encuesta Nacional de Hogares, ejecutado por el INEI en 2017, fue de 962 soles. Lo que evidencia una merma del 1,5% con relación al 2016, período donde se registró en 977 soles. Siendo necesario precisar que la cantidad de 962 soles al mes no es lo percibido por la totalidad de los peruanos que corresponden a la Población Económicamente Activa (PEA). El ingreso real per cápita es lo que en promedio cada habitante de una nación percibe de acuerdo al Producto Bruto Interno (PBI) y la totalidad de habitantes de un país. Las variables que inciden en esta disminución de 15 soles

deben ser analizadas con el objeto de poseer una mejor noción acerca del escenario en el país.

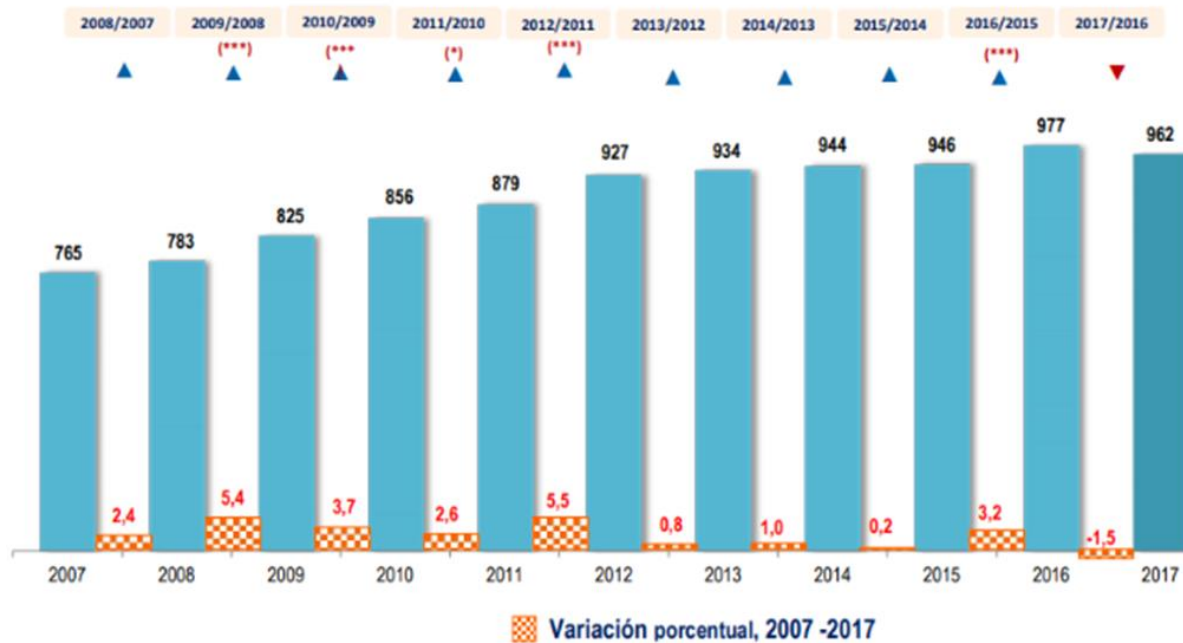


Figura 7. Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual 2007-2017.

Fuente: INEI. Encuesta Nacional de Hogares 2007-2017.

En cuanto a la calidad de vida de los limeños, ésta se verá mejorada al ofrecerle calzados a la medida, en la fábrica “Calzados para ti”. Muchas personas desconocen las repercusiones que el uso de un calzado incorrecto tiene sobre la salud, ya que no se trata sólo de cubrir aspectos como moda y color, sino seleccionar el que se adapte al pie y además de protegerlo le brinde comodidad y seguridad sin llegar a perjudicar el organismo.

Alviflex (2013), señala que son muchas las consecuencias que puede presentar la elección incorrecta de un calzado. A continuación, se señalan algunas de ellas:

✓ Si se usan zapatos “en punta” ó stiletto de manera muy frecuente pueden aparecer “hallux valgus” o juanete, dedos en garra o martillo, “ojo de gallo” o heloma, juanetillos de sastre, uñas encarnadas y neuromas, éstos últimos son tumores del nervio entre los metatarsianos, entre otros problemas. Y si además este calzado se combina con un zapato de tacón alto el resultado es funesto.

✓ Si el calzado seleccionado tiene suelas duras (cuero, madera, etc) incrementa la posibilidad de metatarsalgias (dolor en la parte anterior del pie), también incrementa callosidades plantares e incluso verrugas y dolores en las piernas.

✓ En los casos donde las personas pueden usar zapatillas deportivas durante su jornada diaria, se recomienda que tenga suelas “soft” ó “ultrasoft” que por su elaboración distribuyen el peso a fin de evitar la sobrecarga del metatarso o el talón durante la marcha.

✓ El uso de tacones excesivamente altos (más de 5 cm en promedio) genera que el peso del cuerpo se desplace hacia la parte anterior del pie. Esto produce movimientos de compensación de la columna con la consiguiente problemática en la misma (discos intervertebrales, raíces de los nervios, contracturas musculares, etc). También genera deformidad del arco plantar, acortamiento de los gemelos y el tendón de Aquiles, que puede producir problemas crónicos en el mismo y la tan temida “fascitis plantar”. Provoca también sobrecarga en el metatarso (parte anterior del pie) con aparición de callosidades plantares dolorosas e inestabilidad en el tobillo con posibles lesiones de los ligamentos laterales.

2.1.3. Factores políticos y legales

Algunas reglas de oro para invertir son: estabilidad política, poder judicial justo y no cambiar las reglas de juego, todo esto genera confianza para invertir y acelera el crecimiento del PBI. Una inseguridad política desfavorece el desarrollo económico de cualquier país.

Respecto al Perú, el director ejecutivo del banco de inversión JP Morgan y jefe de Estrategias de Inversión para Latinoamérica, Franco Uccelli, señaló a mediados del 2018, que preocupaba la incertidumbre política ya que, la práctica de su actividad económica era buena. Conforme con el representante del JP Morgan, al incremento del PBI peruano registrado en el año se agrega el buen desempeño pronosticado de la economía global, especialmente por los avances de Estados Unidos, China, Japón, Brasil, entre otros, los cuales deben aprovecharse por el Perú para fortalecer su desarrollo. (El Peruano, 2018)

De acuerdo con Diego Lazo, analista de inversiones de Protecta Security, las circunstancias políticas de Perú son más sólidas para las inversiones, convirtiéndose en un elemento que favorezca al progreso financiero de la nación peruana y de la actuación del mercado de renta variable local. “Comparándose con años anteriores, la política no incide de manera negativa en la economía”, aseveró en el programa “Invierte en la Bolsa de Andina Canal Online”. Señaló que el cambio de mandatario de la nación el año pasado fue cuidadoso, “y no presentó un resultado desfavorable como se imaginaba inicialmente”. (El Peruano, 2019)

La economía nacional consiguió una tasa de crecimiento anual de 3.9% en el 2018, por encima al 2.5% registrado en 2017, recuperándose la inversión privada. “Ello permite un ambiente de seguridad y crea de igual manera, que las expectativas sobre todo en los sectores que en este momento se recuperan financieramente y que consumo tengan un desempeño positivo”, indicó Lazo.

2.1.4. Factores tecnológicos

Innovación tecnológica definida por Calvo (2005) “abarca nuevos productos y procedimientos, de igual manera los cambios tecnológicos significativos de estos. Una innovación es considerada como tal al momento de introducirse en el mercado (innovaciones de productos) o esgrimida en un procedimiento de fabricación (innovaciones de procesos). En las mismas entran todo tipo de labores científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales” (p.3). De igual manera, se refiere a una Innovación designada “No Tecnológica”, que tiene que ver con el saber que reemplaza a la energía y a los materiales. Conforme los productos varíen y se hagan más complicados, la creatividad en lugar de la productividad se transforma en un elemento clave y la estabilidad de los negocios. De allí que, las nuevas empresas que se instalen en el país deben ir de la mano con la tecnología, es decir, invertir en equipos novedosos tanto para la elaboración del producto como para el marketing.

En 2019 el gobierno peruano tiene pronosticado abrir 10 Centros de Innovación Tecnológica (CITE) a escala nacional, cuyo desarrollo se sustenta en el trabajo que ha realizado el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) en la enunciación de proyectos y en el avance de estos. En este momento, la red de CITE se conforma por 27 empresas públicas y 19 privadas, a estas se anexarán los 10 nuevos Centros de Innovación

Tecnológica. "El pensamiento de los CITE es trabajar con los dueños de empresas para que consigan originar o fundar nuevos productos desde estos centros, puedan probarlos en el mercado y que estos, mediante dicho saber y instrucción, consigan decidirse a invertir para fundar sus propios centros de transformación productiva y agregar valor", señaló el director ejecutivo del ITP, Gonzalo Villarán (Gestión, 2019).

El director ejecutivo del Instituto Tecnológico de la Producción ITP red CITE del Ministerio de la Producción, Sergio Rodríguez señaló que el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas – CITEccal situado en el distrito del Rímac, viene promoviendo el progreso industrial y la innovación tecnológica de la cadena productiva del cuero y calzado a través de los servicios tecnológicos que brinda. Estos servicios como asistencia técnica, capacitación, ensayo de laboratorios, certificación laboral, desarrollo de productos, entre otros, ponen a disposición del emprendedor un grupo de destrezas y competencias que les permite tener una mejor visión para su negocio.

Todos los hechos analizados previamente fortalecen la cadena productiva de las empresas de cuero y calzado, lo que se convierte en una ventaja previa para la fábrica a instalar, ya que poder contar con apoyo para el desarrollo de nuevos y novedosos modelos permitirá incrementar la competitividad de la empresa y con ello consolidarla en el mercado.

2.1.5. Factores ambientales

Aunque es necesario calzar para proteger nuestros pies, no hay que olvidar que la industria del calzado se encuentra entre las causas de contaminación de la tierra. Por

tal motivo, el INESCOP (Instituto Tecnológico del Cazado) llevó a cabo el proyecto europeo CO2Shoe, con el objeto de medir las emanaciones de gases de efecto invernadero, esto por la elaboración de cada par de zapatos. Los resultados obtenidos son impresionantes, indicando que la producción de solamente un par de zapatos logra causar hasta 23.3 kgs de CO₂, sin embargo, dicho resultado puede cambiar conforme a la clase de calzado, las cifras van desde 1,3 a 25,3 Kg de CO₂.

La industria del calzado puede seguir adelante obteniendo productos y satisfaciendo la demanda a través de buenas prácticas medioambientales, lo que significa realizar transformaciones en la estructuración de sus procedimientos y actividades.

Las buenas prácticas son ventajosas bien por la sencillez y bajo precio como por las vertiginosas y extraordinarias consecuencias obtenidas. Demandan, principalmente, transformaciones en el comportamiento de los individuos y en la estructuración de los procedimientos. Al requerir una mínima inversión su rentabilidad es elevada, y al no perturbar a las operaciones, son bien admitidas.

Algunas de las ventajas de aplicar buenas prácticas medioambientales son:

- ✓ Minimizar el gasto de agua y de recursos energéticos de todo tipo.
- ✓ Reducir el volumen de desechos que se crean y posibilitar su reciclaje.
- ✓ Disminuir la contaminación atmosférica, de sonido y por vertidos.
- ✓ Comunicar e instruir a la clientela, empleados y proveedores, contribuyendo así a unificar medidas que redunden en el beneficio de medio. (Cámara de la comunidad valenciana, 2015).

2.2. Sondeo de mercado

Para sustentar el plan de negocios se llevó a cabo un sondeo de mercado en las siguientes zonas: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina a través de una encuesta a 150 personas entre damas y caballeros con edades entre 18 y 55 años. La finalidad fue conocer sus preferencias y tomarlas en consideración, los resultados se exhiben en el Anexo 1. A continuación, se presentan algunos datos resaltantes:

- ✓ El 53.33% de los encuestados fueron damas y 46.67% caballeros.
- ✓ El 46.67% adquiere un par de zapatos por año, 33.33% dos pares por año, el 13.33% tres pares por año y 6.67% más de tres pares por año.
- ✓ En cuanto a, si se sentían cómodos o no con el calzado que usaban, el 57% señaló estar cómodos y 43% indicó que no.
- ✓ Respecto al tipo de calzado que compran las mujeres con mayor frecuencia, 46% indicó zapatos de tacón, sandalias 24%, botas y botines 23.33%, y bailarinas con 6.67%.
- ✓ En cuanto a la selección de los hombres el 42.86% indicó zapatos cerrados, 14.29% dijo sandalias y el resto señaló que usaba otro tipo de calzados.
- ✓ En relación a los aspectos que considera más importantes en su calzado señalaron: comodidad 60%, calidad 15%, diseño 15% y ergonomía 10%.
- ✓ En cuanto a la satisfacción de sus necesidades, el 57% señaló que si, el resto dijo que no.
- ✓ En relación a la ergonomía que ofrece el calzado que ofrece el mercado, el 57% señaló que si son ergonómicos y 43% opinó lo contrario.

- ✓ Importante resaltar que 34% de la población manifestó tener dificultad para encontrar calzado de su talla específica.
- ✓ De igual manera es importante mencionar que 39.33% de los encuestados afirmó presentar molestias físicas a causa del calzado.
- ✓ De las 59 personas que indicaron presentar dolencias físicas, 33.90% indicó dolor en articulaciones, 32.20% señaló tener ampollas, 25.42% presentó callosidades y 8.47% dolor en la columna.
- ✓ En lo que a precio a pagar se refiere, 35% indicó menos de S/150.00 por un par de zapatos cómodos, ergonómicos y de calidad, el 40% entre S/150.00 y s/200.00 y 25% más de S/200.00.

2.3. Análisis de la industria

Estudiar el escenario competitivo es fundamental si se plantea introducir una empresa al sector económico. Confeccionar calzados significa competir con muchas empresas que fabrican productos con características muy similares que los hace competir directamente entre ellos o ser sustitutos cercanos. En este caso se utilizará el modelo de las cinco fuerzas desplegado por Michael Porter, en el que se consideran las presiones competitivas de una industria para incrementar el potencial de ganancias y plantea lo que denomina estrategias genéricas para alcanzar ventajas competitivas y lograr entrar al mercado con determinadas condiciones sólidas para competir y ganar clientes.

2.3.1. Fuerzas de Porter

2.3.1.1. Rivalidad entre competidores

De acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), en el área de Lima existen 3,669 compañías consagradas a la elaboración y comercialización de calzado (2018), lo cual se traduce en una elevada competencia si sólo se propusiera fabricar calzados, sin embargo, la propuesta refiere elaborar calzados a la medida de cada cliente como primer punto de diferenciación seguido de una alta calidad tanto en el cuero como en el acabado del calzado, en ese sentido la competencia se reduce ya que son pocas las que se dedican a elaborar calzados de este tipo. También se debe considerar que las empresas que serán nuestra competencia estarán dispuestas a reducir gastos generales de tal forma que les permita ofrecer descuentos o precios más bajos y lanzar nuevos productos al mercado, logrando así captar nuevos clientes.

2.3.1.2. Competidores potenciales

Existen pocas empresas que fabrican calzados a la medida, por lo que, el factor “competidores”, no influye de una manera considerable actualmente, sin embargo, no por eso deberán descuidarse detalles durante el proceso de elaboración, al contrario, es el momento correcto para fabricar productos de calidad que complazcan los requerimientos de los usuarios permitiéndole a la empresa posicionarse en el mercado y ser reconocida por las características del calzado.

Cuando una nueva empresa entra en el mercado con ideas novedosas las demás tratan de imitarlas elaborando productos similares, es por ello que, si los estándares de calidad se mantienen a lo largo de todo el proceso y se entrega un producto de excelente calidad y a la medida del usuario y además se pone en marcha un excelente plan de marketing que le consienta a la empresa posicionarse en el mercado y ser reconocida,

cuando los competidores quieran imitar nuestro producto ya estará consolidada la fábrica y sus estándares en el mercado.

Durante la búsqueda de empresas que fabriquen calzados a la medida se encontraron diversas dedicadas a calzados ortopédicos que por sus necesidades deben ser a la medida del cliente, sin embargo, no consideran el factor moda por lo que sus diseños no satisfacen las necesidades del cliente que pretendemos captar para nuestra fábrica. A continuación, se menciona los potenciales competidores: Botería Negreiros ubica en Cercado de Lima (fabricante de zapatos a medida, especialistas en calzados de cuero), Calzado Alayo (fabricante de zapatos a medida, especialistas en calzados de cuero para pies con severos problemas de juanetes, callos, diabéticos y piernas desiguales), Milano Bags, Foresta Internacional y Tanguis, todas ubicadas en San Isidro (especializadas en la Fabricación de Calzado de cuero fino para damas y caballeros).

2.3.1.3. Productos sustitutos

Un calzado sustituto que ofrece comodidad y ergonomía es un calzado informal conocido como zapatillas, el cual no es apto para toda ocasión ya que por su diseño es utilizado en actividades físicas como deportes o lugares informales y eso lo limita a determinadas ocasiones. Por otro lado, el uso de materiales sintéticos para ofrecer productos cómodos ha ido en aumento, llegando a abarcar 50% del mercado, muchas empresas lo han incorporado como materia prima, sin embargo, al igual que las zapatillas, parte de esa producción no es apta para todas las ocasiones en las que un zapato de cuero se adapta fácilmente.

Otra forma en la que un producto sustituto ofrece competencia es cuando se mezcla el material con un diseño tal que los hacen llamativos para empresas de la moda. Éstas los combinan con algunas prendas de vestir y luego los venden como última moda y aunque para muchos no sean acordes debido a sus costumbres tradicionales, al final terminan siendo utilizados por jóvenes y adultos sin considerar calidad u otras características.

2.3.1.4. Clientes

Cuando se trata de la clientela, se analiza su poder negociador el cual es alto por ser una empresa nueva en el mercado. El hecho de no conocer el producto les da la ventaja de querer ofrecer un bajo precio por el producto a comprar y aun así no hay confianza ni en la empresa ni en el calzado. Es aquí donde el plan de marketing debe aplicar estrategias de mercadeo que permitan generar un elevado número de ventas, por cuanto lo más importante al principio es convencer al cliente de adquirir el producto. Una vez el cliente lo haya usado, apreciado su calidad y su capacidad de prevenir los problemas de salud mencionados, su poder negociador bajará, muy a pesar de las amenazas de los productos sustitutos, pues su ergonomía y calidad no tienen comparación.

2.3.1.5. Proveedores

En el caso de los proveedores se analiza su fuerza de negociación y en el caso de los vendedores de materia prima su poder es mínimo, porque, Lima cuenta con una gran variedad de competidores en venta de materia prima e insumos para elaborar calzado, desde cuero, hilos, suelas, hasta los pegamentos utilizados. También se añade

que se cuenta con un stock de diversas empresas que fabrican hormas en madera con las que se establecerán acuerdos para compras y tiempos de entrega, ya que el tiempo que se ofrecerá al cliente para la entrega de su calzado deberá tomar en cuenta la fabricación de la horma de sus pies.

2.3.2. Análisis FODA

2.3.2.1. Fortalezas.

- ✓ Calzado a la medida de cada cliente, considerando ambos pies con diferentes tallas.
- ✓ Estándares de calidad en los procesos de fabricación.
- ✓ Diversidad en diseños y últimas tendencias de la moda nacional y mundial.
- ✓ Materia prima con calidad mundial.
- ✓ Servicio de Post venta del producto.
- ✓ Mano de obra calificada.
- ✓ Calzados con condiciones de calidad, ergonomía, durabilidad con el objetivo de facilitar la adaptabilidad del pie.

2.3.2.2. Oportunidades.

- ✓ Las personas necesitan un calzado que se adapte a su pie en lugar de adaptar su pie al zapato y que además les brinde comodidad, ergonomía durante su jornada diaria y durabilidad con un tiempo de vida útil considerable.
- ✓ Tendencia por un estilo de vida saludable tanto para sí mismos como para el medioambiente, requiriendo que las empresas utilicen buenas prácticas

durante la fabricación del calzado que apunte hacia la protección del medioambiente.

- ✓ Insatisfacción constante por el calzado no ergonómico y sintético existente en el mercado.
- ✓ Innovación tecnológica en la elaboración de calzado en el país.
- ✓ Incremento del PBI per cápita y el PBI del sector manufactura.

2.3.2.3. Debilidades

- ✓ La empresa no cuenta con un posicionamiento en el mercado, por lo que debe utilizar todas sus fuerzas para entrar a competir en el mercado y adquirir experiencia.
- ✓ Intransigencia por parte de la clientela al producirse un cambio, esta no confían en que una nueva empresa pueda cubrir todas sus necesidades.
- ✓ También existe resistencia al cambio por parte del personal obrero cuya experiencia es en fábricas artesanales donde no existen nuevas tecnologías.
- ✓ Dependencia de la importación de equipos y maquinarias para la confección de calzado.
- ✓ Informalidad de la industria tanto empresarial como laboral.

2.3.2.4. Amenazas

- ✓ Bajos precios de los productos ofrecidos por la competencia asociados a la baja calidad y mano de obra barata.
- ✓ Incremento de la competencia y productos similares.
- ✓ Mercado muy competitivo y cambiante.

- ✓ Ingreso de calzado ergonómico a menor precio proveniente de empresas extranjeras a menor costo de producción.
- ✓ Publicidad comercial agresiva por parte de los competidores presentes en el mercado.

2.4. Estimación de la demanda

La fábrica ofrecerá calzados para damas y caballeros con una edad que oscila entre los 18 y 55 años, en ese sentido, se tomó la estimación de población del estudio realizado por la compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública SAC (cpi) en abril de 2019. La tabla 4 refiere que dicha población se estima en 6,671,800 millones personas hasta abril de 2019 lo que equivale a 57.56% del total de los pobladores de Lima.

Tabla 4.

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

DEPARTAMENTO	Población	%	Segmentos de edad						
			00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
Lima	11,591.4	35.6	1,046.3	1,224.8	914.3	1,477.4	2,919.0	2,275.4	1,734.2
Piura	2,053.9	6.2	243.7	288.6	194.7	238.1	454.9	359.3	274.6
La libertad	1,965.6	6.0	218.9	256.8	175.8	247.3	444.2	347.1	275.5
Arequipa	1,525.9	4.7	147.5	166.8	122.8	193.6	377.0	295.7	222.5
Cajamarca	1,480.9	4.6	167.5	209.4	146.9	160.6	331.8	260.5	204.2
Junin	1,378.9	4.2	150.5	182.0	135.4	174.7	316.1	236.6	183.6
Cusco	1,336.0	4.1	136.7	170.0	137.6	166.1	306.5	242.7	176.4
Lambayeque	1,321.7	4.1	145.2	167.2	119.3	166.2	286.6	242.1	195.1
Puno	1,296.5	4.0	120.8	153.3	124.2	164.9	301.0	237.7	194.6
Ancash	1,193.4	3.7	125.2	154.0	109.2	135.1	262.7	221.6	185.6
Loreto	980.2	3.0	137.4	173.2	105.0	103.9	203.6	152.5	104.6
Ica	940.4	2.9	105.6	118.6	78.0	117.4	222.7	170.4	127.7
San martin	902.8	2.8	110.9	134.0	86.9	102.1	209.3	158.8	100.8
Huanuco	799.0	2.5	90.9	113.8	84.2	99.6	175.4	133.6	101.5
Ayacucho	680.8	2.1	72.7	92.2	73.0	84.8	150.9	115.0	92.2
Ucayali	552.0	1.7	76.5	89.1	53.5	64.6	125.3	88.5	54.5
Apurimac	447.7	1.4	47.8	62.3	46.2	51.3	97.3	78.3	64.5
Amazonas	419.3	1.3	52.6	64.1	43.8	45.2	91.7	71.1	50.8
Huancavelica	383.2	1.2	42.4	55.3	45.9	44.5	74.7	62.9	57.5
Tacna	364.7	1.1	32.2	39.9	30.4	46.2	94.5	74.3	47.2
Pasco	282.1	0.9	30.6	38.2	25.2	36.1	69.1	49.7	33.2
Tumbes	249.1	0.8	29.4	34.1	22.1	28.7	58.4	45.8	30.6
Moquegua	192.6	0.6	17.5	21.4	15.3	21.5	47.1	40.0	29.8
Madre de dios	157.4	0.5	19.7	22.5	13.0	19.2	43.4	26.8	12.8
TOTAL	32,495.5	100.0	3,368.5	4,031.6	2,902.7	3,989.1	7,663.2	5,986.4	4,554.0

Fuente: Cpi, 2018.

Adicionalmente, la oferta se apunta hacia el nivel socioeconómico (NSE) A y B, de los ámbitos mencionados en el capítulo anterior, en la tabla 4 se indica la colocación de la población por NSE de dichas zonas. Considerando que el 57.56% de la población de Lima tiene entre 18 y 55 años de edad, ese mismo porcentaje se extrae de la población de las zonas antes mencionadas y se obtiene que 466,581 personas aproximadamente están en ese rango de edad y de ellos 39.55% se ubican en los estratos A y B por lo que la población a considerar es 184,533 personas.

Tabla 5.

Lima Metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas.

Cuadro N° 12 Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas								
Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)					
	Miles	%	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Balnearios	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

Fuente: Estructura socioeconómica 2019. Asociación peruana de empresas de investigación de mercados. (APEIM, 2019)

Tabla 6.

Cálculo de la demanda estimada

DEMANDA ESTIMADA	Unidad	CANTIDAD DE CLIENTES
Población en las zonas San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina entre 18 y 55 años	%	466,581
NSE A y B	39.55	184,533
% Que estaría dispuesto a pagar por el producto (según encuesta realizada para sondeo de mercado)	33.33	61,505
Numero de clientes a captar	3	1,845

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Fabricar el mejor calzado que se adapte al pie de cada cliente, ofreciéndoles además comodidad, ergonomía y calidad a través de la innovación en diseños, utilizando cuero peruano de la mejor categoría apoyando así nuestra identidad nacional y logrando la satisfacción total del cliente, teniendo a la vez una relación de confianza y respeto con las empresas distribuidoras de nuestros productos elaborados en concordia con la sociedad y el medio ambiente por un equipo humano altamente especializado.

3.2. Visión

Calzados para ti, tiene el firme propósito de consolidarse como la primera fábrica de calzado a la medida más importante de la región, mejorando de forma continua el proceso de confección para comercializar a nivel nacional e internacional abriendo nuevos mercados para dar a conocer nuestra excelencia en calzado.

3.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos determinados a mediano plazo por la organización (5 años) son:

- ✓ Posicionar la fábrica dentro del segmento líder del mercado.
- ✓ Instituir un proceso productivo que permita su innovación permanente para mantener estándares de calidad.

- ✓ Capacitar de manera frecuente al personal en todas las áreas para potenciar sus valores de servicio y calidad.
- ✓ Establecer asociaciones con los mejores proveedores de materia prima del mercado para agregar valor a las bondades del producto.
- ✓ Establecer alianzas sólidas con las cadenas de distribución nacional del calzado producido.
- ✓ Alcanzar una rentabilidad en las ventas igual o mayor al 5% anual desde el primer año de la puesta en marcha de la fábrica.
- ✓ Retornar la inversión durante los primeros tres años de funcionamiento.
- ✓ Respetar el medioambiente poniendo en práctica un desarrollo sostenible a lo largo de la cadena de elaboración del calzado.

3.4. Estrategias de negocio

3.4.1. Estrategias de Ventas

Las estrategias de ventas que se pondrán en marcha son:

- ✓ Contaremos con una página web que brinde atención en línea y constante con nuestros clientes para asegurar una comunicación efectiva desde que se reciban sus pedidos hasta que ellos manifiesten que los recibieron, además de un catálogo actualizado de los modelos ofertados.
- ✓ La comercialización de la mercancía se efectuará en zapaterías aliadas de las zonas de San Isidro, San Borjas, Miraflores, Surco y La Molina.

- ✓ Se utilizará una aplicación web para controlar el stock de materiales de tal forma que se emitan alertas y notificaciones cuando exista el riesgo de quedarse sin materia prima para alguna variedad de calzado.
- ✓ En vista de que nuestros mejores aliados serán las zapaterías distribuidoras nos enfocaremos a asesorarlas respecto a cómo medir los pies de los clientes, en cuanto a la calidad y demás bondades del producto, con el firme propósito de que conozcan lo que van a vender y puedan asesorar al cliente final respecto a elegir nuestro producto en lugar de uno de origen chino.
- ✓ Se ofrecerán calzados con diseños de última moda y precios competitivos.
- ✓ Se realizarán envíos nacionales para los clientes que así lo requieran.
- ✓ Se garantiza el cumplimiento en la entrega de pedidos en función del tiempo establecido.

3.4.2. Estrategias de diferenciación

Para lograr la diferenciación de nuestros productos en el mercado se utilizarán las siguientes estrategias:

- ✓ Calzado elaborado a la medida del cliente, con excelente materia prima nacional, resaltando nuestra identidad y la del cliente.
- ✓ Los clientes podrán adquirir un producto de calidad y a precio competitivo.
- ✓ El diseño y acabado de nuestros productos se ofrecerá bajo estrictos estándares de calidad.
- ✓ Se ofrecerá asesoría en ventas para los distribuidores mayoristas.

3.5. Fuentes de ventaja competitivas

La empresa contará con las siguientes ventajas competitivas:

- ✓ Alta capacitación en todo lo que concierne al producto, su calidad y demás bondades, en nuestro personal de operaciones, ventas y administración.
- ✓ Innovación tecnológica en nuestro proceso productivo, con equipos y maquinarias que permitan mantener estándares de calidad en la elaboración de nuestro calzado.
- ✓ Ambiente agradable para el área de producción dedicada a grandes cantidades del producto en poco tiempo.
- ✓ Excelente calidad en la materia prima utilizada.

3.6. Alianzas estratégicas

Previamente se indicó la realización de alianzas estratégicas con un volumen considerado de zapaterías que resalten la importancia de vender un producto nacional con calidad internacional.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos del marketing

- ✓ Conocer el entorno demográfico del mercado y establecer una división de clientes según su grado de aceptación e impulso de un producto peruano de calidad y a la medida.
- ✓ Poner en marcha campañas comerciales de ventas para dar a conocer en más lugares nuestros productos y mostrar los nuevos diseños, con lo que se espera aumentar las ventas anuales.
- ✓ Alcanzar fidelización con las distribuidoras de calzado.
- ✓ Entrar al mercado de la moda con una imagen sólida que permita a los clientes reconocer la calidad de nuestra materia prima y la comodidad que brindará al cliente final.
- ✓ Utilizar las redes sociales para exhibir la mercancía y la línea de distribución en la que los clientes pueden realizar sus compras. Con esto se posiciona a la empresa y se apoya a las zapaterías aliadas en el negocio, además de ofrecer reconocimiento internacional de nuestros productos.
- ✓ Enfatizar el hecho de ser una empresa de calzado peruano con calidad internacional fomentando en las personas el uso de productos nacionales con calidad de exportación.
- ✓ Alcanzar una tendencia que nos diferencie en el mercado del calzado.

4.2. Descripción del producto o servicio

La demanda de variedad de calzado que existe en el Perú es la pieza de arranque en el presente plan. Nos permitirá ofrecer zapatos que no sólo cumplan su principal función de protección del pie, sino que además ofrezcan comodidad, ergonomía, variedad de diseños y buena postura en su jornada diaria, mediante la fabricación de calzados a la medida del cliente. Esto representa versatilidad por cuanto se adapta a cualquier gusto de moda y necesidad. El producto a ofrecer es el resultado de una considerable inversión de capital, gran inversión de creatividad, esfuerzo y planeación por parte de la empresa y para su fabricación se empleará materia prima de origen peruano de excelente calidad logrando un acabado fino y con diseños de moda que le permitirá posicionarse en los estándares internacionales de la moda del calzado. La diferenciación será parte de su descripción obligatoria al ser un calzado a la medida de cada pie, brindando ergonomía en su uso y diseños que se adapten a las estaciones del año. En la línea de damas se distribuirán zapatos de tacón alto, medio y bajo, sandalias y bailarinas sin tacón, botas caña alta y botines y en la de caballeros, zapatos cerrados con y sin cordones y sandalias abiertas.

4.2.1. Zapatos de tacón alto, medio y bajo

- ✓ Elegantes diseños a la moda, con y sin accesorios, con tacones que se adapten a las necesidades de altura requerido por las clientes, aportando confort y buena postura.

- ✓ Elaborados en cuero peruano bovino y ovino, que le aporta versatilidad en la adaptación de climas fríos y calurosos evitando la proliferación de hongos y bacterias.
- ✓ Colores: negros, marrones, beige y blancos.

Las figuras 8 y 9 exponen ciertos ejemplos de modelos y colores de este tipo de zapatos.



Figura 8. Zapatos de tacón alto, medio y bajo para damas (ejemplo).

4.2.2. Sandalias de tacón alto, medio y bajo y bailarinas sin tacón.

- ✓ Sandalias elaboradas en cuero de colores con y sin decoración.
- ✓ Bailarinas elaboradas en cuero de colores, diseño cerrado sin tacón.
- ✓ Colores variados desde: blanco, beige, negro, rosa y combinación de ellos.

La figura 9 presenta algunos ejemplos de los modelos a fabricar.



Figura 9. Sandalias de tacón medio y bajo y bailarinas sin tacón para damas (ejemplo).

4.2.3. Botas caña alta y botines

- ✓ Elegantes calzados con diseños a la moda, con y sin accesorios, de tacón bajo y medio cubriendo las necesidades de confort en el cliente.
- ✓ Elaborados también en cuero peruano bovino y ovino que le aporta versatilidad en la adaptación de climas fríos y calurosos evitando la proliferación de hongos y bacterias.
- ✓ En el caso de las botas caña alta, se podrán diseñar de tal forma que se adapten al pie y las pantorrillas.
- ✓ Tanto las botas como los botines tienen apropiados diseños para ser usados en la oficina o en otros valores de negocio.
- ✓ Colores: negros, marrones, cremas, beige.

La figura 10 señala ejemplos de esta clase de calzados.



Figura 10. Botas caña alta y botines para damas (ejemplo).

4.2.4. Zapatos cerrados y sandalias para caballeros

- ✓ Zapatos con diseños de última moda con y sin cordones que ofrecen un excelente confort en el usuario.
- ✓ Elaborados en cuero curado o sin curar, tipo mocasines y casuales. Con suela de goma o caucho.
- ✓ Colores: negros, marrones, beige, verdes y azules.

En la figura 11 se muestra ejemplos de este tipo calzados.



Figura 11. Zapatos y sandalias para caballeros (ejemplo).

La fabricación y acabado de cada tipo de calzado que elaborará la fábrica está conformado por numerosas piezas de distintos materiales que provienen de diversas

operaciones, realizadas de forma manual y/o mecánica. En base a ello se pondrá en marcha un régimen de mejora de la calidad y controles constantes en la compañía, de tal forma que cada uno de los procesos involucrados cuente con estándares de calidad. Se iniciará por la supervisión de la materia prima de los materiales recibidos y finalizando con la colocación de los productos, de la forma que se indicó en el plan estratégico para la fabricación y mercadeo de la mercancía.

El proceso a grandes rasgos inicia con la selección de la materia prima, luego se procede al diseño, marcado y corte de patrones donde se utilizarán equipos y maquinarias que permitan realizar la tarea sin provocar daños y evitando mermas, seguidamente se procede a la fabricación en serie donde se cosen y unen las piezas hasta formar empeine y forro, seguido de esto se coloca sobre la horma del zapato para lijar y clavar la suela o tacón. Una vez elaborado el calzado este debe ser rematado y evaluado sus detalles para así alcanzar un estándar de calidad. En la figura 12 se indica parte del procedimiento de fabricación.



Figura 12. Fabricación en serie (ejemplo).

4.3. Estrategia de precio

Esta estrategia estará referenciada a los competidores nacionales que utilicen una materia prima con la misma calidad que la nuestra. Adicionalmente, se valoran diferentes aspectos, destacando los siguientes:

- ✓ Los estratos sociales de la segmentación del mercado seleccionado.
- ✓ El costo de la materia prima que obedece a la calidad y proveedor.
- ✓ El importe del mercado en cuanto a los competidores.

El estrato socioeconómico A está representado por los dueños de empresas y altos ejecutivos, profesionales independientes o consultores. Poseen un ingreso al mes permanente.

El estrato socioeconómico B está representado por empleados dependientes de rango intermedio en el sector privado en empresas medianas o pequeñas, profesionales independientes, funcionarios públicos o trabajadores no profesionales de rango intermedio en empresas privadas pequeñas o grandes. Poseen ingresos quincenales o mensuales.

Ambos sectores reciben pagos quincenales y mensuales y pueden ser dependientes o independientes. En ese sentido, el mercado objetivo tiene un poder adquisitivo que les permite comprar productos de distintos costos.

En cuanto al precio de los competidores tanto fabricantes como importadores, en el mercado se encuentran un sin número de diseños similares, pero con un cuero de menor calidad y muchos modelos elaborados con materiales sintéticos de muy bajo

costo, así como también se puede conseguir un calzado elaborado en cuero, pero con un alto costo.

Los precios actuales de los competidores varían en un rango entre S/.100 y S/.150, obviamente con una calidad mucho menor que el ofertado, por lo que se propondrá un rango de precios tomando como referencia fabricantes peruanos que ya exportan a escala mundial, como el caso de Bruno Ferrini con un precio superior a los S/. 740.00; tomando en cuenta lo anterior se considerará como competidor estratégico aquel fabricante que utilice materiales nacionales y mantengan un precio accesible, tal es el caso de la empresa Zicca cuyos precios oscilan entre S/. 250.00 y S/.420.00.

Para cada uno de los productos a ofrecer se planteará un rango de precios considerando todos los factores antes descritos y las características de nuestro calzado, lo que le permitirá a la empresa entrar al mercado de forma competitiva y formar parte de los fabricantes de calzados peruanos de buena calidad. Un ejemplo de ellos es el del calzado para caballeros el cual quedó en S/. 205.88 y S/.251.63, como se muestra en la tabla 7.

El rango de precios está directamente relacionado a la calidad del producto, siendo necesario indicar que una vez establecido, se hace difícil incrementarlo sin llegar a perder usuarios. Para establecerlo fue considerado el poder adquisitivo de la población a la que va dirigido, lo cual permitió saber la cantidad que cancela el comprador y cuánto quiere o desea cancelar, luego se promedia, así como el coste de los elementos usados en su fabricación (tabla 7).

Tabla 7.

Precio de venta.

	Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Estimación en Zapatos Cerrados		Estimación en Sandalias		Total general
				Cantidad	Total	Cantidad	Total	
HOMBRES	Cuero	pies	8.00	3	24.00	2	16.00	40.00
	Horma	Par	21.00	1	21.00	1	21.00	42.00
	Hilo	Conos	5.00	1	5.00	1	5.00	10.00
	Suela	Par	4.50	1	4.50	1	4.50	9.00
	Tela / forro	Metros	3.00	1	3.00	1	3.00	6.00
	Plantilla	Par	2.50	1	2.50	1	2.50	5.00
	Accesorios	unidades	1.00	1	1.00	1	1.00	2
				Total	61.00		53.00	114.00
	Costo de personalización							
	Margen de Comercialización				152.50		132.50	171.00
	Precio de Venta				228.75		198.75	256.50

La cantidad de material considera los desperdicios

Rango entre 205.88 y 251.63 soles

Fuente: elaboración propia.

4.4. Estrategia de plaza

La estrategia de plaza tiene que ver con los canales de distribución apropiados, a través de los cuales la clientela podrá acceder a los productos ofrecidos. Para lograr establecer esta estrategia, se tienen que realizar un plan de acción afín a las exigencias y recursos que tiene la compañía, considerando además la ubicación de los mercados en los que se vaya a incursionar.

A grandes rasgos, la forma de marketing que se utilizará para distribuir el producto fabricado, hasta las zapaterías aliadas, será el canal distribuidor (de la fábrica a la zapatería). Esto se realizará a través de camiones con la capacidad tal que permitan realizar la entrega de varios pedidos en la misma localidad el mismo día, con lo que se ahorra en gastos de traslado. Ello envuelve: Puntos de venta o de atención, stock,

maneras de colocación, intermediarios, con lo que la compañía avalará que el usuario logre poseer el producto.

4.5. Estrategia de promoción

Esta estrategia al igual que la de plaza es una de las técnicas de marketing más importantes. Permitirá dar a conocer nuestros productos, creará la necesidad de ellos en el mercado e incluso conseguirá su posicionamiento. Las mismas estarán orientadas a establecer lealtad con los distribuidores, es decir, con las zapaterías y tiendas virtuales, y se basarán en descuentos por la compra de determinada cantidad de productos, por tipo y talla, y por pronto pago de sus pedidos.

- ✓ Se efectuará un descuento de 3% en las facturas a partir del quinto pedido y hasta el 10, a partir de allí el descuento será de 5% mientras la frecuencia establecida no sea alterada.
- ✓ Se utilizará una empresa con experiencia sólida para realizar la promoción de la empresa en medios digitales e impresos.
- ✓ Bonos de obsequio directo de la fábrica para el consumidor final del producto, lo que le permitirá a la tienda realizar más ventas.
- ✓ En las líneas de producción donde las ventas estén por debajo del resto, se aplicará descuento de hasta 20 % dependiendo del pedido realizado.
- ✓ Se emitirá una tarjeta que indique una relación de fidelización por parte del cliente que le permitirá obtener descuentos en función de las cantidades que demanda.

- ✓ Actividades de venta de campo, lo que permitirá dar a conocer a los potenciales clientes los productos brindados por la compañía.

4.6. Estrategia de servicio de venta y post venta

En cuanto a la estrategia de ventas, se inicia con la plena convicción de que los limeños necesitan nuestro producto para complacer los requerimientos respecto a un calzado a la medida, confort y duradero. En función a esto será planteada la estrategia para vender el calzado fabricado para lo cual los empleados de la compañía deberán estar enfocados a dicha labor, no únicamente el personal del departamento comercial.

Diversos factores apoyarán para dar inicio a las ventas del producto. Como ya se indicó, la empresa de marketing será contratada para dar a conocerla a través de diferentes medios y en cuanto se inicien las ventas se pondrá en marcha las estrategias post ventas, donde se incluyen las estrategias de promoción, con lo que se pretende anclar a las zapaterías aliadas para contar con clientes frecuentes que distribuyan de una forma eficiente nuestros productos.

Entre las estrategias post ventas están:

- ✓ Medir la satisfacción del cliente (zapatería) respecto al proceso de venta desde la fábrica con lo que se procederá a corregir cualquier detalle errado del proceso.
- ✓ Dar paso a un proceso de post venta para que el cliente final pueda indicar cualquier queja o valorización de nuestro producto.
- ✓ Establecer un periodo de tiempo para medir las ventas de cada cliente.

Para medir la satisfacción del cliente final se pondrá en marcha una herramienta de gestión de marketing relacional denominada CRM (Customer Relationship Management), la misma es un software que recoge información sobre la clientela. Esta aplicación consiente dirigir y computarizar las relaciones con la clientela gracias a que tiene que ver con un sistema informático que recolecta información acerca de las interacciones para después ponerlo al servicio de los diferentes departamentos. Tiene que ver entonces, con un almacén de datos sobre la aprobación de la mercancía por parte de la clientela.

En ese caso las estrategias serán:

- ✓ Medir la satisfacción del consumidor.
- ✓ Manejo de inconformidades vía telefónica y de redes sociales.
- ✓ Realizar asesorías personalizadas a cada cliente que lo amerite con el objetivo de despejar alguna duda.
- ✓ Atender de manera rápida a cada cliente que realice consultas a través de las redes sociales.
- ✓ Difundir al máximo los beneficios del producto por cuanto muchas personas no asocian sus problemas de salud con el tipo de calzado que usan.
- ✓ Las formas de pago se ofrecerán en diversas modalidades de tal forma que no exista o se genere algún malestar con cualquier cliente. Adicionalmente, se ofrecerá el servicio de pago a crédito en un período de 30 días.

4.7. Estrategia de posicionamiento

A través de esta estrategia tendremos como objetivo llevar nuestra fábrica de calzados desde donde se encuentra hoy hasta un posicionamiento sólido en el mercado del calzado peruano. La finalidad es suministrar beneficios que sean importantes para el usuario y al identificarse con nuestra marca lo haremos cliente fijo y a su vez multiplicador de los beneficios de usar un zapato de la fábrica “Calzados para ti”.

La posición en el mercado que deseamos alcanzar debe ser además de sólida, rentable y que nos permita establecer un proceso de mejora de la marca, incrementando valor y ventajas competitivas.

La primera estrategia es el diseño de un logo y un eslogan que representen lo que haremos para el cliente. Esto permitirá diferenciarnos del resto de las empresas de calzado. Ambos elementos se usarán para promocionar a la empresa de diferentes maneras como se ha indicado previamente. El logotipo se muestra en la figura 13, el nombre de la empresa será **Calzados para ti** y el eslogan será “*A la medida y necesidad de tus pies*”.



Figura 13. Logotipo de la empresa.

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Actividades previas al inicio de operaciones

5.1.1. Proceso de producción del producto

Un poco de la historia del calzado señala que, durante el paleolítico superior el hombre usaba pieles de animales y fibras vegetales para resguardar sus pies, fabricando cubiertas y sandalias, así que imaginemos como ha mejorado el proceso de fabricación desde hace miles de años y con el grado de conocimiento que ha alcanzado el ser humano. Una época que marca una huella en la industria del calzado es la Revolución Industrial, esto por cuanto comienza a afianzarse con la utilización de mano de obra, la numeración del calzado y el montaje de industrias orientadas a la elaboración de calzados.

El proceso productivo en sí no ha cambiado pero la tecnología ha optimizado partes del proceso para lograr incrementar la producción diaria a escala y la calidad del producto, esto a través del ahorro en los tiempos y en ahorro de personal.

La fabricación de nuestro calzado contempla el mismo proceso productivo tradicional, sin embargo, detalles como: adaptabilidad a la medida del pie del cliente, tipo y calidad de materia prima y diseño son los que harán del producto generado la diferenciación respecto a otros productos que hay en el mercado por cuanto se estarían cubriendo todas las expectativas de calzado de los clientes.

Par la fabricación de un calzado a la medida, el proceso inicia así:

- ✓ Tomar las medidas de cada pie. Para garantizar la excelencia del trabajo y aunque las mediciones no suponen complejidad, ya que su variación es mínima según los estándares, es preferible que éstas sean obtenidas en el mismo taller, para evitar cualquier problema, no obstante, como seremos una fábrica que distribuirá a distintas zapaterías nos encargaremos de capacitar al personal de la tienda para que tome las medidas del cliente y envíe las plantillas vía electrónica al taller.
- ✓ El procedimiento para realizar la medición emplea una cinta métrica de costura, un papel blanco y un lápiz. Con el cliente en posición vertical (para que la presión ejercida por el peso sobre el pie sea la conveniente), se colocan sus pies sobre un papel en blanco y se procede a dibujar el contorno. La técnica de dibujo requiere colocar el lápiz en posición vertical tratando de conservar un ángulo de 90 grados. Seguidamente se hace uso de la cinta métrica de la siguiente manera: la primera medición se hace a la altura del empeine rodeando el pie totalmente con la cinta métrica y así terminaría el proceso si sólo fuese un zapato cerrado la solicitud del cliente.
- ✓ Si el pedido refiere un botín o una bota caña alta se deben agregar las siguientes mediciones: en el caso del botín es precisa la medición del tobillo con la cinta métrica y en el caso de una bota caña alta, se añadirá la medición de la pantorrilla.
- ✓ Con las medidas tomadas se elaborarán las hormas de cada pie. Una horma es un molde que permitirá a dar forma al material que se usará en la elaboración del calzado.

- ✓ Una vez elaborado el calzado la horma permanecerá en la fábrica para que cuando el cliente requiera nuevos zapatos a la medida solo deba hacer el pedido sin necesidad de volver a tomar sus medidas a menos que el cliente así lo indique.

El flujograma de la fabricación del calzado se presenta en la figura 14 y el procedimiento se explica a continuación:

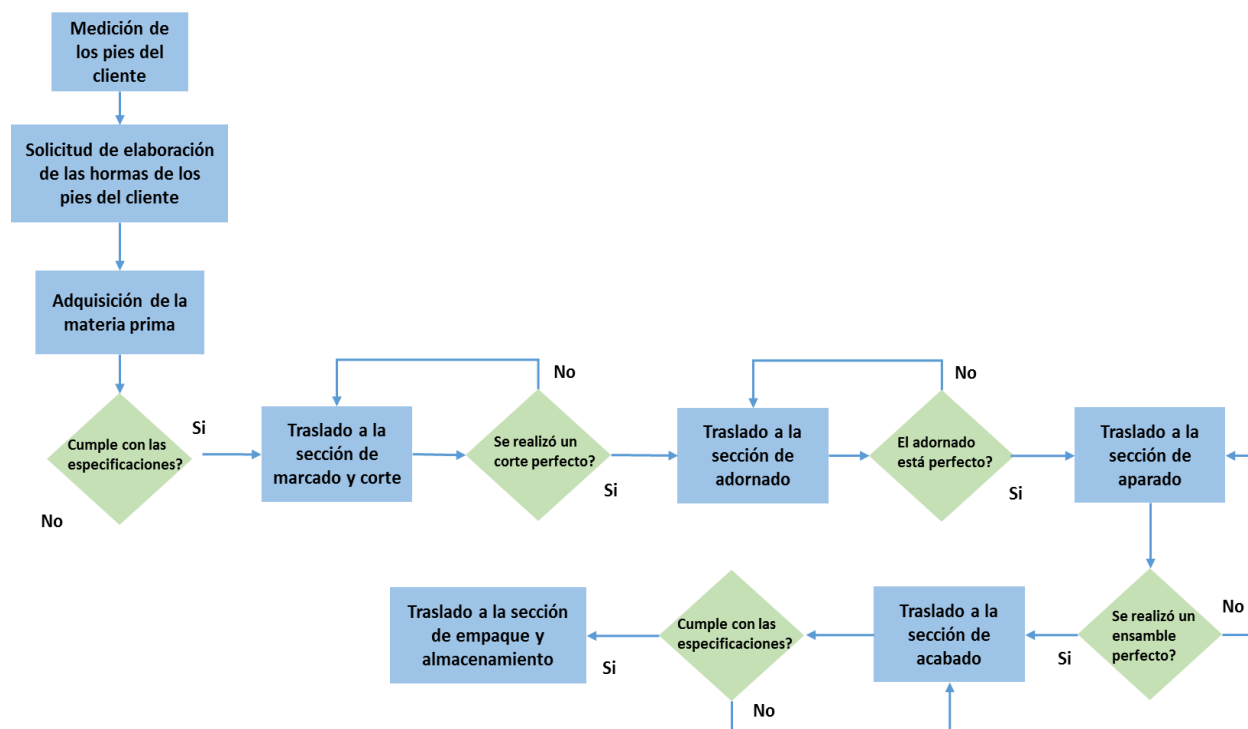


Figura 14. Flujograma del proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1. La materia prima llega a la fábrica y se aplica un control de calidad para constatar que cumple con las especificaciones enviadas al proveedor, seguidamente se ingresa al sistema para los controles internos de la empresa.

Etapla 2. Las hornas se solicitan a la empresa la cual procede a su elaboración según especificaciones enviadas y se sacan los patrones que serán utilizados para marcarlos en el cuero. La figura 15 muestra un modelo de horma de las que serán elaboradas en la fábrica.



Figura 15. Horma de poliuretano (ejemplo).

Etapla 3. Se traslada el cuero a la sección de marcado y corte y se toman en cuenta los patrones elaborados con las medidas del cliente. El corte se realiza de forma manual utilizando una chaveta, esto por cuanto el material es costoso y de esta manera se disminuye la cantidad de desperdicio. Al finalizar el corte se aplican controles de calidad para indicar que el proceso marcha bajo especificaciones.

Etapla 4. En la sección de adornado se realizan los grabados, rellenos y dibujos que adornarán el calzado y se perfila el cuero (adelgaza el molde) con una máquina desbastadora. Al finalizar el proceso se aplican controles de calidad para indicar que el producto marcha bajo especificaciones.

Etapa 5. En la sección de armado se unen todas las partes para darle forma al calzado, y se coloca la suela. Esta sección utilizará la técnica Goodyear o técnica de costura doble para ensamblar tanto de las piezas como la suela, señalada por Cordons (2014) como la más duradera y la mejor para realizar esa tarea, lo cual brindará beneficios de durabilidad en esta clase de calzado, que con esmero consigue extender su vida útil por muchos años. Al finalizar el proceso se aplican controles de calidad para indicar que el producto sigue bajo especificaciones.

Etapa 6. La sección de acabado afina detalles, ya sea limpiándolos, pintando lo necesario, sombreando la parte externa, de manera que no tengan detalles y aun así al salir de esta sección se aplica un control de calidad que permite la perfección en todos los aspectos que posee el producto.

Etapa 7. Una vez que el proceso de control de calidad indique que el calzado está bajo especificaciones solicitadas y se procede a empacar en cajas para almacenarlos y seguidamente enviarlos a las zapaterías en los que serán dispuestos en vitrinas mientras se realizan las ventas de éstos.

Las actividades de control de calidad serán ejecutadas por el jefe de planta, en ese sentido, para realizar el procedimiento de reclutamiento de los trabajadores se tomará en cuenta que el que vaya a optar por el puesto deberá tener sólidos conocimientos de cada uno de las fases que involucra el proceso productivo y además en lo que respecta a controles de calidad de cada una.

Cada una de las secciones y procesos antes descritos requerirá un determinado tiempo productivo que deberá ser estandarizado para que el proceso sea el más óptimo

para la empresa y sin generar mermas. Respecto a las hormas, es necesario indicar que el tiempo requerido para su fabricación es de 1 día y que se establecerán acuerdos para atención inmediata según necesidades de la fábrica, en la siguiente tabla se presenta el tiempo de cada uno.

Tabla 7.
Tiempos productivos de cada etapa del proceso.

Proceso	Tiempo (minutos)
Marcado y corte de los patrones	15
Adornado	20
Aparado	35
Acabado	15
Empaque y almacenamiento	10

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Ubicación de la empresa

La fábrica de zapatos llamada “Calzados para ti” estará bajo la figura de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), y se ubicará en La Victoria, Lima, en un local alquilado con una visión de crecimiento a medio plazo que permita adquirir un local propio. La figura (figura 16).

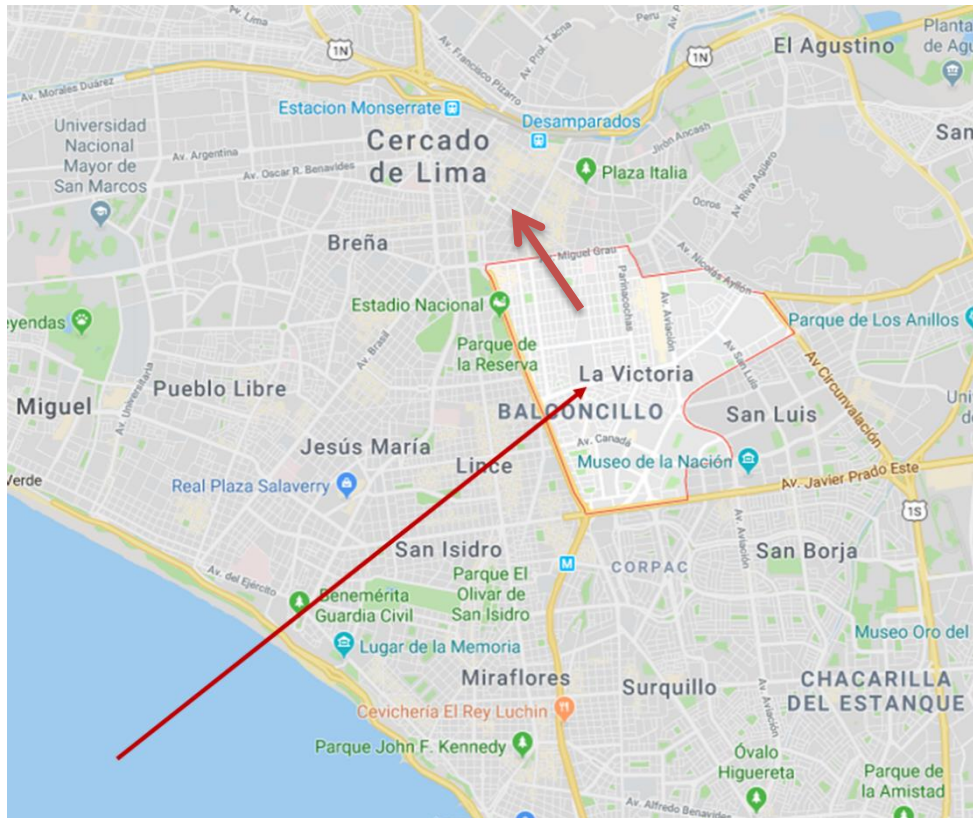


Figura 16. Ubicación geográfica de la fábrica “Calzados para ti”.

Fuente: Google Maps.

5.1.3. Diseño y distribución de las instalaciones

La figura que se muestra a continuación es un esquemático de lo que serán las áreas de la fábrica para confeccionar calzado a la medida para los residentes de Lima. La figura 17 señala el orden de las fases del proceso con el propósito de no generar pérdida de tiempos entre una etapa y otra. Las etapas de nuestro proceso productivo fueron descritas en la sección 5.1.1. Las secciones se disponen en paralelo de tal forma que al salir de un proceso entre al siguiente y el tiempo entre uno y otro sea el mínimo posible.

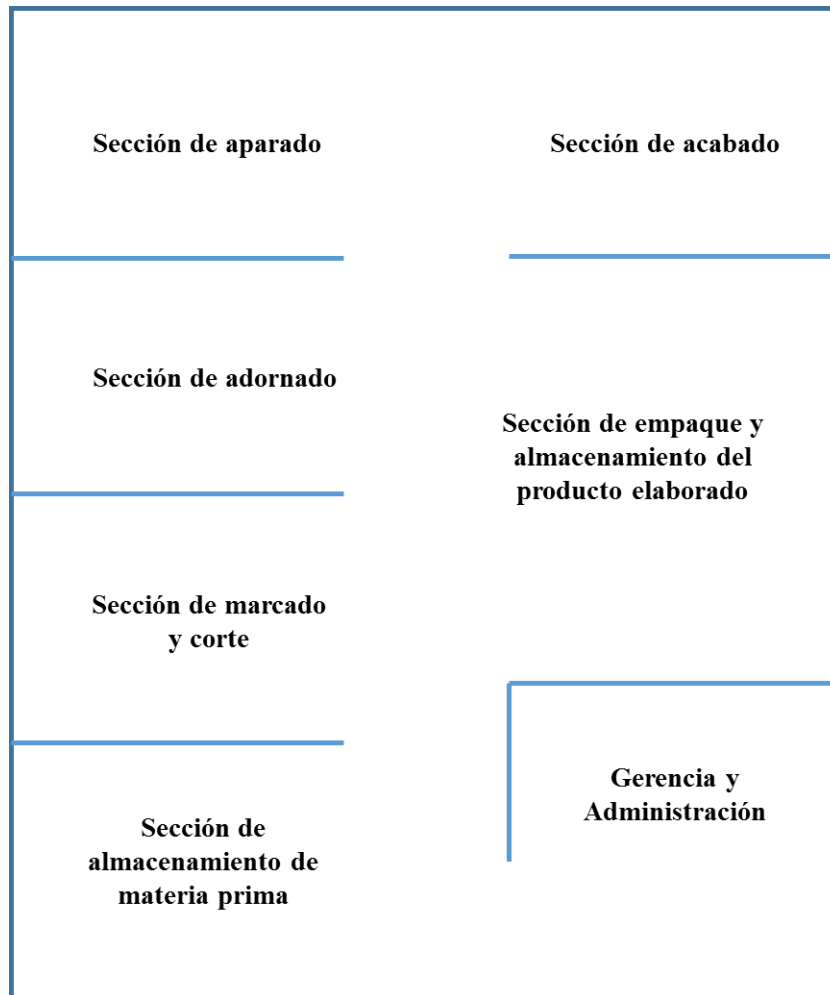


Figura 17. Diagrama de instalaciones.

Fuente: elaboración propia.

5.1.4. Fases previas a las operaciones

Para dar inicio a las actividades productivas de la empresa, previamente se debe cumplir con una serie de procedimientos legales que contemplan: la constitución y registro de la empresa, adquisición o alquiler del local con dimensiones de 10 x 10, donde se instalará la fábrica, seguidamente se procederá a la adquisición de los equipos y maquinarias necesario para dar inicio al plan.

Seguidamente, se describen los pasos a seguir para constituir la compañía y los equipos y maquinarias a utilizar.

Paso 1. Primeramente, se llevará a cabo la constitución y registro de la empresa en la SUNARP asegurando que no haya coincidencia de nombre con otra empresa y seguido se hará la solicitud del RUC de la misma.

Paso 2. Para la instalación de la fábrica se requiere de un local con capacidad para que los equipos y máquinas del proceso puedan ser instaladas sin problemas, en este caso se requiere un local con dimensiones de 10 x 10 aproximadamente. El mismo se ubicará en el distrito de La Victoria porque está cercano a proveedores de materia prima para la confección de calzado.

Paso 3. Una vez cumplidos los pasos anteriores se procederá a la compra de los aparatos y máquinas que se mencionarán seguidamente.

Paso 4. A la par con el paso anterior se inicia el proceso de captura de personal que cuente con la experiencia necesaria para llevar a cabo cada tarea del proceso de fabricación de calzado.

Paso 5. Una vez instalada la fábrica se inicia el plan de marketing descrito en capítulos anteriores.

Tabla 8.

Presupuesto estimado de inversión en equipos y materiales de oficina y mobiliarios.

Equipo	Cantidad	Precio Unitario (Soles)	Precio Total (Soles)
Computador	4	1,500.00	6,000.00
Impresora/fax/ copiadora	1	1,200.00	1,200.00
Teléfono fijo	1	50.00	50.00
Escritorio	2	250.00	500.00
Mesa de trabajo	6	500.00	3,000.00
Sillas de oficina	12	120.00	1,440.00
Celular	3	400.00	1,200.00
Estantes metálicos	10	100.00	1,000.00
		Total	14,390.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9.

Presupuesto estimado de inversión para el proceso de producción.

Equipo y maquinaria	Cantidad	Precio Unitario (Soles)	Precio Total (Soles)
Chaveta de corte	5	27.22	136.08
Máquina para coser borde	1	1,900.00	1,900.00
Máquina Desbastadora de Cuero	1	1,680.00	1,680.00
Máquina de poste de una aguja	1	3,000.00	3,000.00
Máquina Rematadora	1	2,990.00	2,990.00
Máquina reactivadora de puntas	1	1,420.00	1,420.00
Máquina Sorbetera	1	2,750.00	2,750.00
Esmeril	1	130.00	130.00
Compresor	1	1,600.00	1,600.00
Hormas a la medida (pares)	24	25.00	600.00
Máquina de costura recta	1	1,300.00	1,300.00
		Total	17,506.08

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10.

Materia prima estimada para iniciar operaciones en la fábrica “Calzados para ti”. (Se elaborarán 50 pares de zapatos tacón alto, 50 pares tacón medio, 50 pares tacón bajo, 50 pares de sandalias tacón medio, 50 pares tacón bajo, 50 pares de bailarinas, 50 pares de sandalias para hombres y 50 pares de zapatos para hombres aproximadamente con la materia prima indicada)

Materia prima	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (Soles)	Costos Total (Soles)
Cuero liso	Pie	1,500	8.00	12,000.00
Tela para acolchar y forro interno	Metros	500	4.00	2,000.00
Suelas	Par	250	4.00	2,000.00
Tacón alto	Docena	4	45.00	180.00
Tacón medio	Docena	8	42.00	336.00
Tacón bajo	Docena	8	40.00	320.00
Cajas de cartón	Unidades	500	3.00	1,500.00
Hormas	Par	18	21	378.00
Pegamento	Galón	5	68.00	340.00
Hilos alta tenacidad	Conos	200	5.00	1000.00
Pasadores	Mt	100	3.00	300.00
Plantillas	Par	250	3.00	750.00
Etiquetas	Millar	1	75.00	75.00
Hebillas	Docena	10	11.50	115.00
Elásticos	Mt	100	1.50	150.00
Plumones	Paq.	3	20.00	60.00
Lápices	Paq.	3	15.00	45.00
Cartón	Docena	6	48.00	288.00
Cuchillas	Unidad	10	10.00	100.00
Lijas	Docena	5	5.00	25.00
Pedrería	Rodillo	10	20.00	200.00
			Total	21,162.00

Fuente: elaboración propia.

Es necesario agregar que algunos de los materiales arriba mencionados no se comprar por unidad sino por un mínimo de unidades indicado por el proveedor, el caso del hilo, por ejemplo.

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

6.1. Diseño de la estructura

La estructura organizacional que se presenta a continuación, es el esqueleto de lo que será la fábrica “Calzados para ti”. En él se muestran los distintos puestos del interior de la empresa, los títulos y de forma esquemática se muestra también la cadena de mando que existirá una vez constituida.

“Calzados para ti” estará conformada inicialmente por 11 personas que ocuparán los siguientes puestos: gerente general, jefe de planta, administrador, vendedor, distribuidor, control de calidad, almacén, armado, decorado, terminado. En la medida que la fábrica crezca se propondrá el crecimiento de volumen de trabajadores.

En la figura 18 se muestra la estructura organizativa propuesta para la empresa.

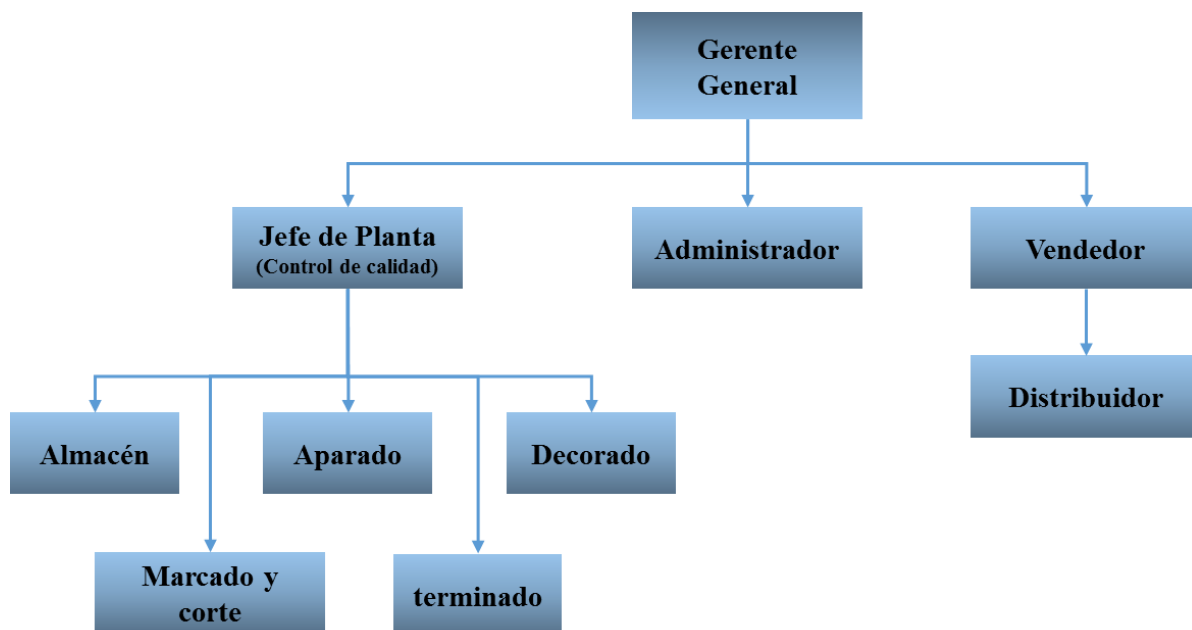


Figura 18. Estructura de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se proponen las fichas de descripción de puestos según estructura organizacional planteada. Figuras de la 19 a la 25.

Descripción del puesto de trabajo y competencias del empleado.	
Denominación del puesto	Gerente general
Área	Gerencia
Formación requerida	
Nivel de instrucción:	Universitario
Profesión:	Ingeniería industrial - Administración de empresas
Experiencia requerida:	Mínimo 5 años en puestos similares
Conocimientos en:	Planificación estratégica
	Formulación, ejecución y control de presupuestos
Habilidades	
Capacidad de planificar	Humanas (interacción con los demás)
Autocontrol	Conceptuales (Creatividad)
Capacidad de negociación	Trabajo en equipo
Liderazgo	Comunicación
Datos del puesto.	
Funciones:	<p>Guiar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p> <p>Analizar los estados financieros de la empresa para corregir desviaciones o mejorar los costos.</p> <p>Tomar decisiones y supervisar de manera inteligente las actividades de sus empleados directos.</p> <p>Controlar la planificación con respecto a lo realizado y detectar las desviaciones.</p>

Figura 19. Descripción de cargo Gerente General.

Fuente: elaboración propia.

Descripción del puesto de trabajo y competencias del empleado.	
Denominación del puesto	Administrador
Área	Administración
Formación requerida	
Nivel de instrucción:	Univer sitario
Profesión:	Administración de empresas - Contador
Experiencia requerida:	Mínimo 3 años en puestos similares
Conocimientos en:	Sólidos en administración de empresas
Habilidades	
Liderazgo	Administración del tiempo
Finanzas	Humanas (interacción con los demás)
Pensamiento estratégico	Visión conjunta de la empresa
Datos del puesto.	
Funciones:	Administrar el presupuesto Asignar recursos y coordinar actividades. Monitorear las actividades y corregir los desvíos. Asignar personas responsables, dirigir las actividades, motivarlas, liderarlas y comunicarlas. Representar a la empresa en las gestiones con los entes reguladores del país. Rendición de cuentas.

Figura 20. Descripción de cargo de administrador.

Fuente: elaboración propia.

Descripción del puesto de trabajo y competencias del empleado.	
Denominación del puesto	Jefe de planta
Área	Planta
Formación requerida	
Nivel de instrucción:	Universitario
Profesión:	Ingeniería industrial / Administración de empresas
Experiencia requerida:	Mínimo 3 años en puestos similares
Conocimientos en:	Alto nivel de conocimiento en procesos de elaboración de calzados, conocimiento en mejora continua. Normas para el control de calidad en calzados de cuero
Habilidades	
Responsabilidad	Motiva
Gestiona	Trabajo en grupo
Autocontrol	Escucha
Observa	Innova
Datos del puesto.	
Funciones:	<p>Implanta las estrategias de producción de acuerdo con los objetivos de gerencia.</p> <p>Planifica los programas de fabricación.</p> <p>Implanta y ejecuta las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.</p> <p>Asegura el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística.</p> <p>Asignar a los trabajadores adecuados a diferentes tareas, reclutar a los mejores trabajadores</p> <p>Desarrollar las líneas de producción y montaje para los nuevos productos</p> <p>Dirigir al equipo humano, manteniéndolo motivado y aprovechando al máximo sus capacidades</p> <p>Planificar y organizar los mantenimientos correspondientes para los procesos de fabricación</p> <p>Asegurar la calidad en cada una de las secciones del proceso productivo</p>

Figura 21. Descripción de cargo de jefe de planta.

Fuente: elaboración propia.

Descripción del puesto de trabajo y competencias del empleado.	
Denominación del puesto	Vendedor
Área	Ventas
Formación requerida	
Nivel de instrucción:	Universitario
Profesión:	Administrador de empresas / Marketing / Comercio
Experiencia requerida:	Mínimo 3 años en puestos similares
Conocimientos en:	Marketing, office, administración
Habilidades	
Optimista	Perseverante
Comunicación fluida	Honestidad
Puntualidad	Seguridad en si mismo
Empatía	Puntualidad
Datos del puesto.	
Funciones:	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa. Analizar el mercado. Administrar su territorio de ventas. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa. Establecer metas en las ventas Impulsar las ventas a través de estrategias

Figura 22. Descripción de cargo de vendedor.

Fuente: elaboración propia.

Descripción del puesto de trabajo y competencias del empleado.	
Denominación del puesto	Almacenista
Área	Planta
Formación requerida	
Nivel de instrucción:	Técnico
Profesión:	Técnico industrial
Experiencia requerida:	Mínimo 3 años en puestos similares
Conocimientos en:	Almacenamiento
Habilidades	
Responsabilidad	Honestidad
Cooperación	Iniciativa
Ordenado	Efectividad
Datos del puesto.	
Funciones:	<p>Garantizar el acomodo y clasificación de la materia prima y el producto elaborado.</p> <p>Registrar los movimientos de entradas y salidas de los materiales, artículos de consumo</p> <p>Almacenar los insumos, materiales y artículos abastecidos por los proveedores, conforme al</p> <p>Colaborar en el suministro del material solicitado por las diferentes áreas de la fábrica, conforme al procedimiento establecido.</p> <p>Participar en el levantamiento de inventarios físicos, de acuerdo a los procedimientos y normas establecidos en su área de adscripción.</p> <p>Reportar a su jefe inmediato los requerimientos de material para su abastecimiento.</p>

Figura 23. Descripción de cargo de almacenista.

Fuente: elaboración propia.

Descripción del puesto de trabajo y competencias del empleado.	
Denominación del puesto	Distribuidor
Área	Ventas
Formación requerida	
Nivel de instrucción:	Bachiller
Profesión:	Chofer
Experiencia requerida:	Mínimo 3 años en puestos similares
Conocimientos en:	Básico de excel, word.
Habilidades	
Cerrar ofertas a buen precio	Capacidad para identificar prospectos
Fuerte gestión	Presentar el producto a los prospectos
Honestidad	Puntualidad
Datos del puesto.	
Funciones:	<p>Garantizar la distribución según pedidos, en cantidad y fecha según solicitud y acuerdo con el cliente.</p> <p>Seleccionar la logística más acorde para realizar la distribución de los pedidos.</p> <p>Entregar facturas a clientes para su revisión y devolverla a la empresa para su posterior recobro</p>

Figura 24. Descripción de cargo del distribuidor.

Fuente: elaboración propia.

Descripción del puesto de trabajo y competencias del empleado.	
Denominación del puesto	Operario
Área	Planta
Formación requerida	
Nivel de instrucción:	Técnico
Profesión:	Operario de máquinas
Experiencia requerida:	Mínimo 5 años en puestos similares
Conocimientos en:	Manejo de máquinas de fabricación de calzado
Habilidades	
Observación	Dedicación
Responsable	Competitividad
Autocontrol	Puntualidad
Datos del puesto.	
Funciones:	Manejo de máquinas específicas del proceso Interpretación de diseños Seguir paso a paso las especificaciones de producción Verificar que el proceso de calidad en la producción sea el adecuado.

Figura 25. Descripción de cargo de los operarios.

Fuente: elaboración propia.

6.2. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

Con el firme propósito de sacar adelante la fábrica “Calzados para ti”, en la fase de incorporación, elección y contratación tanto de los trabajadores como de las compañías que fabricarán las hormas y los tacones, se tiene planificado lo siguiente:

- ✓ Establecer la responsabilidad que tendrá la empresa con cada uno de sus trabajadores, buscando siempre el bienestar tanto del empleado como de la empresa.
- ✓ Establecer los juicios de selección para cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Publicar la convocatoria a través de los medios en los que se maneja el personal que se estima para cada puesto.
- ✓ Realizar la selección y llamar a entrevistas con documentos en mano para constatar su experiencia.
- ✓ Reunión con las empresas para tercerizar las hormas y los tacones con el objeto de enfocarnos en que las especificaciones del calzado sean las correctas una vez terminado el producto.

6.3. Política de remuneraciones y compensaciones

La estructura de salarios establecida para todo el personal de la fábrica, tomando en cuenta que es una empresa nueva, es señalado en la tabla 12.

Tabla 11.

Remuneración de los trabajadores del proyecto.

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual en Soles
Gerente General	1	2,500.00
Administrador	1	1,200.00
Distribuidor	1	1,000.00
Vendedor	1	1,000.00
Jefe de planta	1	1,500.00
Operarios	5	930.00

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO

7.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Es imperativo señalar que para elaborar el plan financiero se valoraron las subsiguientes premisas:

- ✓ Crecimiento del 10% de las ventas en el segundo año y del 5% a partir del tercero y hasta el quinto año.
- ✓ Impuesto sobre la renta de 29.5%.
- ✓ Depreciación en línea recta durante 60 meses.
- ✓ Horizonte económico de 5 años considerado a partir de la puesta en marcha de la fábrica (2020-2024).

7.2. Plan de ventas

Este será en acuerdo establecido con cada una de las zapaterías aliadas, de la siguiente forma: una vez que se hayan solicitado un mínimo de 10 pares de zapatos en una zapatería el pedido será enviado a la fábrica. Los ingresos de la empresa serán facturados por ventas al mayor de pares de zapatos, en la cual fija un mínimo de 20 pares de zapatos. En las tablas 13 a la 16 se presentan las estimaciones de los precios obtenidos para cada uno de los productos a elaborar. Seguidamente, la tabla 17 muestra la estimación de precio y costo de venta de todos los calzados por año. En la tabla 18 se exhibe el plan de producción y refiere que el primer año de trabajo finalizará con 1,845 pares (la estimación se obtuvo a partir de la demanda del 3% indicada en la tabla 6) y que la producción al quinto año será 2,349 pares. En la tabla 19 se presenta el

presupuesto de ventas observándose una facturación inicial de S/408,674.00 el primer año y S/. 563,519.00 para el quinto año.

Tabla 12.

Estimación de precios en Sandalias y bailarinas.

Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Estimación en Sandalias tacón medio		Estimación en bailarinas		Total general
			Cantidad	Total	Cantidad	Total	
Cuero	pies	8.00	2	16.00	2	16.00	32.00
Horma	Par	21.00	1	21.00	1	21.00	42.00
Hilo	Conos	5.00	1	5.00	1	5.00	10.00
Suela	Par	2.00			1	2.00	2.00
Tacón medio	Par	3.50	1	3.50			3.50
Tela / forro	Metros	3.00	1	3.00	1	3.00	6.00
Plantilla	Par	2.50	1	2.50	1	2.50	5.00
Accesorios	unidades	1.50	2	3.00			3.00
			Total	54.00		49.50	103.50
Costo de personalización							
Margen de Comercialización				135.00		123.75	258.75
Precio de Venta				202.50		185.63	388.13

La cantidad de material considera los desperdicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13.

Estimación de precios en zapatos de tacón alto, medio y bajo.

Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Estimación en Zapatos de tacón alto		Estimación en Zapatos de tacón medio		Estimación en Zapatos de tacón bajo		Total general
			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	
Cuero	pies	8.00	2	16.00	1.8	14.40	1.6	12.80	43.20
Horma	Par	21.00	1	21.00	1	21.00	1	21.00	63.00
Hilo	Conos	5.00	1	5.00	1	5.00	1	5.00	15.00
Tacón	Par	3.53	1	3.53	1	3.53	1	3.53	10.59
Tela / forro	Metros	3.00	1	3.00	1	3.00	1	3.00	9.00
Plantilla	Par	2.50	1	2.50	1	2.50	1	2.50	7.50
Accesorios	unidades								
			Total	51.03		49.43		47.83	148.29
Costo de personalización									
Margen de Comercialización				127.58		123.58		119.58	222.44
Precio de Venta				191.36		185.36		179.36	333.65

La cantidad de material considera los desperdicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14.
Estimación de precios en zapatos y sandalias para caballeros.

Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Estimación en Zapatos Cerrados		Estimación en Sandalias		Total general
			Cantidad	Total	Cantidad	Total	
Cuero	pies	8.00	3	24.00	2	16.00	40.00
Horma	Par	21.00	1	21.00	1	21.00	42.00
Hilo	Conos	5.00	1	5.00	1	5.00	10.00
Suela	Par	4.50	1	4.50	1	4.50	9.00
Tela / forro	Metros	3.00	1	3.00	1	3.00	6.00
Plantilla	Par	2.50	1	2.50	1	2.50	5.00
Accesorios	unidades	1.00	1	1.00	1	1.00	2
			Total	61.00		53.00	114.00
Costo de personalización							
Margen de Comercialización					152.50	132.50	171.00
Precio de Venta					228.75	198.75	256.50

La cantidad de material considera los desperdicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15.
Estimación de precios en botas caña alta y botines.

Material	Unidad de medida	Precio de proveedor	Estimación en Botas caña alta		Estimación en botines		Total general
			Cantidad	Total	Cantidad	Total	
Cuero	pies	8.00	5	40.00	3.5	28.00	68.00
Horma	Par	21.00	1	21.00	1	21.00	42.00
Hilo	Conos	5.00	1	5.00	1	5.00	10.00
Suela	Par	6.00	1	6.00	1	6.00	12.00
Tela / forro	Metros	3.00	1	3.00	1	3.00	6.00
Plantilla	Par	2.50	1	2.50	1	2.50	5.00
Accesorios	unidades	2.00	2	4.00	1	2	6
			Total	81.50		67.50	149.00
Costo de personalización							
Margen de Comercialización					203.75	202.50	223.50
Precio de Venta					305.63	303.75	335.25

La cantidad de material considera los desperdicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16.

Estimación de precio de costo y venta por año.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta Sandalias y bailarinas	194.06	197.96	201.94	206.00	210.14
Precio de venta zapatos de tacón	185.36	189.09	192.89	196.77	200.72
Precio de venta calzado de caballeros	213.75	218.05	222.43	226.90	231.46
Precio de venta botas y botines	304.69	310.81	317.06	323.43	329.93
Costo de venta Sandalias y bailarinas	51.75	52.79	53.85	54.93	56.04
Costo de venta zapatos de tacón	49.43	50.42	51.44	52.47	53.53
Costo de venta calzado de caballeros	57.00	58.15	59.31	60.51	61.72
Costo de venta botas y botines	74.50	76.00	77.52	79.08	80.67

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17.

Planificación de la producción.

Plan de producción					
Descripción del servicio	1er año Pares	2do año Pares	3er año Pares	4to año Pares	5to año Pares
Fabricacion de sandalias y bailarinas	323	355	373	392	411
Fabricacion de zapatos de tacón	565	622	653	685	720
Fabricacion de calzado de caballeros	554	609	639	671	705
Fabricacion de Botas y botines	404	444	466	489	514
	1,845	2,030	2,131	2,238	2,349
Producción mensual	154	169	178	186	196
Producción diaria	6	7	7	7	8

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18.

Presupuesto de ventas proyectado.

Presupuesto de Ventas Proyectado				
1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
62,658	70,309	75,308	80,663	86,399
104,736	117,525	125,881	134,832	144,420
118,311	132,758	142,197	152,308	163,138
122,970	137,986	147,797	158,306	169,563
408,674	458,577	491,184	526,110	563,519

Fuente: elaboración propia.

7.3. Análisis de costos

La estimación de costos se realizó en función del plan de producción mostrado en la tabla 18 y de los costos señalados en la tabla 17. Es necesario recordar que los cálculos se han realizado por tipo calzado y promediándolos por grupos. El primer año los costos de producción estiman un total de S/. 106,256 y para el quinto año S/. 136,776.00.

Tabla 19.

Costo de venta proyectado.

Costo de Ventas Proyectado				
1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
16,709	18,749	20,082	21,510	23,040
27,929	31,340	33,568	35,955	38,512
31,550	35,402	37,919	40,616	43,503
30,068	25,814	27,649	29,615	31,721
106,256	111,305	119,219	127,696	136,776

Fuente: elaboración propia.

Para completar el análisis de los costos de la empresa, en la tabla 21 se muestran la proyección de los costos de nómina para 5 años.

Tabla 20.

Proyección de los gastos de nómina.

Cargo	NOMINA MENSUAL			NOMINA PROYECTADA				
	Personas	Sueldo		1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
		Sueldo mens	Mensual Acum					
Gerente general	1	2,500.00	2,500.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Administrador	1	1,200.00	1,200.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Empleados Administración y Gerencia	2	3,700.00	3,700.00	44,400.00	44,400.00	44,400.00	44,400.00	44,400.00
Vendedor	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Distribuidor	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Jefe de operaciones	1	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Operarios	5	930.00	4,650.00	55,800.00	56,730.00	56,730.00	56,730.00	56,730.00
Operaciones			8,150.00	97,800.00	98,730.00	98,730.00	98,730.00	98,730.00
Total				142,200.00	143,130.00	143,130.00	143,130.00	143,130.00
Gastos de Nómina Admón y Geia.								
EsSalud			9%	3,996.00	3,996.00	3,996.00	3,996.00	3,996.00
Gratificaciones				3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00
Compensacion Tiempo de Servicio				3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00	3,700.00
				11,396.00	11,396.00	11,396.00	11,396.00	11,396.00
Gastos de Nómina Ventas								
EsSalud - operaciones			9%	8,802.00	8,885.70	8,885.70	8,885.70	8,885.70
Gratificaciones Operaciones				1,000.00	1,000.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Compensacion Tiempo de Servicio				1,000.00	1,000.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
				10,802.00	10,885.70	11,885.70	11,885.70	11,885.70

Fuente: elaboración propia.

7.4. Punto de equilibrio (PE)

El análisis del punto de equilibrio es de vital importancia como herramienta de gestión en cualquier tipo de negocio. En el caso de la presente fábrica de calzados, se requiere determinar cuánto se debe vender para poder cubrir los costos y gastos totales gastos que entran en el proceso productivo, por lo que a continuación, en la tabla 22 se muestran dichos datos y el punto de equilibrio determinado y su comprobación proyectado a los siguientes cinco años. El PE está dado por 1,337 pares de zapatos durante el primer año.

Tabla 21.

Estimación del punto de equilibrio.

CONCEPTOS	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta unitario	221.50	225.96	230.50	235.13	239.86
Costo variable unitario	68.79	65.03	65.64	66.31	67.01
Utilidad Marginal	152.71	160.93	164.85	168.82	172.84
Costos fijos mensuales	204,118.84	205,542.58	206,960.86	207,387.55	208,224.02
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Gastos Operativos	204,118.84	205,542.58	206,960.86	207,387.55	208,224.02
Utilidad Marginal	152.71	160.93	164.85	168.82	172.84
Unidades PE	1,336.62	1,277.21	1,255.41	1,228.42	1,204.70

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22.

Comprobación del punto de equilibrio.

	COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta x punto de equilibrio m	296,066.28	288,593.77	289,369.76	288,838.50	288,954.17
Costo variable unitario x punto equilibrio mensual	91,947.44	83,051.19	82,408.90	81,450.95	80,730.16
GANANCIA BRUTA	204,118.84	205,542.58	206,960.86	207,387.55	208,224.02
GASTOS ADMINISTRATIVOS	75,116.84	75,116.84	75,116.84	75,116.84	75,518.04
GASTOS DE VENTAS	129,002.00	130,425.74	131,844.02	132,270.71	132,705.98

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.5. Adquisición de materiales e insumos para fabricar el producto

La adquisición de maquinaria, equipos y materia prima (los cuales fueron considerados en la inversión inicial) que representa la inversión fija tangible para iniciar las operaciones de la fábrica “Calzados para tí” se muestra en las tablas 24 y 25. Adicionalmente, la tabla 26 muestra la depreciación de los equipos y máquinas durante los 5 años en los que se desarrolla el presente estudio.

Tabla 23.
Adquisición de materiales e insumos.

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO						
INVERSIONES	RELACION DE LOS BIENES		SIN IGV		18%	S/. 36,929.40
	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	IGV	TOTAL
MAQUINARIA	Chaveta de corte	5	27.22	136.10	24.50	160.60
	Máquina para coser borde	1	1,900.00	1,900.00	342.00	2,242.00
	Máquina desbastadora de cuero	1	1,680.00	1,680.00	302.40	1,982.40
	Máquina de poste de una aguja	1	3,000.00	3,000.00	540.00	3,540.00
	Máquina rematadora	1	2,990.00	2,990.00	538.20	3,528.20
	Máquina reactivadora de puntas	1	1,420.00	1,420.00	255.60	1,675.60
	Máquina sorbetera	1	2,750.00	2,750.00	495.00	3,245.00
	Esmeril	1	130.00	130.00	23.40	153.40
	Compresor	1	1,600.00	1,600.00	288.00	1,888.00
	Máquina de costura recta	1	1,300.00	1,300.00	234.00	1,534.00
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE				Total Activos Area de Produccion		19,949.20
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN OFICINA	Computador	4	1,500.00	6,000.00	1,080.00	7,080.00
	Impresora/fax/ copiadora	1	1,200.00	1,200.00	216.00	1,416.00
	Teléfono fijo	1	50.00	50.00	9.00	59.00
	Escritorio	2	250.00	500.00	90.00	590.00
	Celular	3	400.00	1,200.00	216.00	1,416.00
				Total Activos Area de Administración		10,561.00
MUEBLES Y ENSERES	Mesas de trabao	6	500.00	3,000.00	540.00	3,540.00
	Sillas	12	120.00	1,440.00	259.20	1,699.20
	Estantes metálicos	10	100.00	1,000.00	180.00	1,180.00
				Total Activos Area Operativa		6,419.20
Nota: Todos los montos estan expresados en Soles						36,929.40

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24.
Inventario para el inicio de las operaciones.

Materia prima	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (Soles)	Costos Total (Soles)
Piel//Cuero	Pies	1,500.00	8.00	12,000.00
Tela para acolchar y forro interno	Metros	500.00	4.00	2,000.00
Suelas	Par	250.00	4.00	1,000.00
Tacón alto	Docena	4.00	45.00	180.00
Tacón medio	Docena	8.00	42.00	336.00
Tacón bajo	Docena	8.00	40.00	320.00
Cajas de carton	Unidades	500.00	3.00	1,500.00
Hormas	Par/ tipo	18.00	21.00	378.00
Pegamento	Galón	5.00	68.00	340.00
Hilos de alta tenacidad	conos	200.00	5.00	1,000.00
Pasadores	Mt	100.00	3.00	300.00
Plantillas	Par	250.00	3.00	750.00
Etiquetas	Millar	1.00	75.00	75.00
Hebillas	Docena	10.00	11.50	115.00
Plumones	Paq	3.00	20.00	60.00
Elásticos	Mt	100.00	1.50	150.00
Lapices	Paq	3.00	15.00	45.00
Carton	Docena	6.00	48.00	288.00
Cuchillas	Unidad	10.00	10.00	100.00
Lijas	Docena	5.00	5.00	25.00
Pedreria	Rodillo	10.00	20.00	200.00

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25.

Depreciación de activos.

Depreciación						
Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	
2.68	32.12	32.12	32.12	32.12	32.12	32.12
37.37	448.40	448.40	448.40	448.40	448.40	448.40
33.04	396.48	396.48	396.48	396.48	396.48	396.48
59.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00
58.80	705.64	705.64	705.64	705.64	705.64	705.64
27.93	335.12	335.12	335.12	335.12	335.12	335.12
54.08	649.00	649.00	649.00	649.00	649.00	649.00
2.56	30.68	30.68	30.68	30.68	30.68	30.68
31.47	377.60	377.60	377.60	377.60	377.60	377.60
25.57	306.80	306.80	306.80	306.80	306.80	306.80
118.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00
23.60	283.20	283.20	283.20	283.20	283.20	283.20
0.98	11.80	11.80	11.80	11.80	11.80	11.80
9.83	118.00	118.00	118.00	118.00	118.00	118.00
23.60	283.20	283.20	283.20	283.20	283.20	283.20
	5,700.84	5,700.84	5,700.84	5,700.84	5,700.84	6,102.04
59.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00
28.32	339.84	339.84	339.84	339.84	339.84	339.84
19.67	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00	236.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	1,283.84	1,283.84	1,283.84	1,283.84	1,283.84	1,283.84

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.6. Inversión inicial

La inversión requerida para dar inicio a las operaciones de la fábrica de calzados es de 68,442.40 Soles y se estableció un plazo de 2 meses para ejecutar las actividades previas, es decir, desde el registro de la empresa, la adquisición e instalación de maquinaria, adquisición de materia prima, establecer acuerdos con los proveedores,

alquiler y adecuación del local, convocatoria de trabajo y contratación de personal, hasta el diseño e implementación del plan de marketing. La tabla 27 muestra todos los montos relacionados a los puntos señalados.

Tabla 26.

Gastos de inicio de operaciones

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de sondeo de mercado	245.00
Nombre de la empresa	10.00
Reserva de nombre	20.00
Elaboración de la minuta de constitución por parte del abogado	250.00
Escritura pública de constitución	320.00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120.00
Talón de boleta de venta 500 unidades	40.00
Talón de facturas para ventas 500 unidades	50.00
Guía de remisión 500 unidades	30.00
Registro de Compras	32.00
Registro de Ventas	32.00
Registro de Compras y Registro de Ventas	90.00
El local tiene menos de 150m ²	72.00
DIGESA Y OTROS PERMISOS	120.00
TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA	1,431.00
Inversion en Activos Fijos	36,929.40
Alquiler del Local	2,000.00
Deposito en Garantia	4,000.00
Gastos de Remodelación y adecuación	1,500.00
Gastos de Servicios Publicos	100.00
Materiales de Oficina y de limpieza	120.00
Gasto de Marketing	1,200.00
Materia prima inicial	21,162.00
	68,442.40

Fuente: elaboración propia.

7.7. Proyección de flujo de caja

Los flujos de ingresos y egresos que tendrá en los próximos cinco años la fábrica “Calzados para ti” y que representan el informe financiero de flujo de caja se presentan

en la tabla 28. Es importante señalar que la inversión será cubierta por dos personas quienes figurarán en calidad de socios con un aporte de 50% cada uno, los cuales esperan recuperar su capital al finalizar el primer año productivo de la fábrica.

Tabla 27.

Flujo de caja proyectado a 5 años

Flujo de Caja Proyectado a 5 años						
	Año 0	Año 1 1er año	Año 2 2do año	Año 3 3er año	Año 4 4to año	Año 5 5to año
Ingresos por Ventas		408,674	458,577	491,184	526,110	563,519
Total Ingresos	0	408,674	458,577	491,184	526,110	563,519
Egresos						
Pago Proveedores Alquiler		-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
Sueldos y Salarios		-142,200	-143,130	-143,130	-143,130	-143,130
Gastos de Nómina		-22,198	-22,282	-23,282	-23,282	-23,282
Gastos de Administración		-4,020	-4,020	-4,020	-4,020	-4,020
Total Gastos	0	-212,818	-214,242	-215,660	-216,087	-216,522
Inversión	-68,442		1,400			
Total Egresos	-68,442	-212,818	-212,842	-215,660	-216,087	-216,522
Flujo de Caja Neto	-68,442	195,856	245,736	275,524	310,023	346,997
Flujo de Caja Acumulado	-68,442	127,414	373,149	648,674	958,697	1,305,694

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.8. Estados de ganancias y pérdidas proyectados

Otro informe financiero a presentar es el estado de ganancias y pérdidas que presenta la rentabilidad de la compañía en los próximos 5 años. Los socios contarán con esta información para estudiar la situación financiera, estructura de ingresos, costos y gastos, que les permitirá asumir medidas apropiadas acerca del futuro de su organización. Esta información es mostrada en la tabla 28.

Tabla 28.

Estado de ganancias y pérdidas proyectadas.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Ventas En Soles	408,674	458,577	491,184	526,110	563,519
Unidades Facturadas	1,845	2,030	2,131	2,238	2,349
Costos de Ventas					
Mano de Obra Directa	106,256	111,305	119,219	127,696	136,776
Alquiler de Oficinas	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Depreciación	1,284	1,284	1,284	1,284	1,284
Otros Gastos	4,980	4,980	4,980	4,980	4,980
Total Costos de Ventas	126,919	131,969	139,883	148,360	157,440
Utilidad Bruta	281,755	326,608	351,301	377,750	406,079
Gastos Admón. y Gcia.					
Sueldos y Salarios	44,400	44,400	44,400	44,400	44,400
Gastos de Nómina	11,396	11,396	11,396	11,396	11,396
Depreciación	5,701	5,701	5,701	5,701	6,102
Otros Gastos	4,020	4,020	4,020	4,020	4,020
Alquiler de Oficinas	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	75,117	75,117	75,117	75,117	75,518
Gastos de operacioness					
Sueldos y Salarios	97,800	98,730	98,730	98,730	98,730
Gastos de Nómina	10,802	10,886	11,886	11,886	11,886
Gastos de Marketing	20,400	20,810	21,228	21,655	22,090
Total de Gastos de Ventas	129,002	130,426	131,844	132,271	132,706
GANANCIA OPERATIVA	77,636	121,066	144,340	170,362	197,855
Impuesto a la renta	-22,903	-35,714	-42,580	-50,257	-58,367
GANANCIA NETA	54,733	85,351	101,760	120,105	139,488

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 29 observa que las ganancias netas del primer año de producción son S/. 54,733 Soles. Esto les permite a los inversionistas apreciar el rumbo del capital invertido y estimar si los mismos han sido manejados apropiadamente. Adicionalmente, este informe les indica la eficiencia y eficacia en la gestión llevada a cabo.

7.9. Balance general proyectado

Seguidamente, es mostrado el balance general como informe financiero que muestra el estado de la fábrica en un momento dado. La tabla 30 muestra de manera contable los activos, los pasivos y el patrimonio neto. Al no contemplarse la venta a crédito, no existen cuentas por cobrar. Puede observarse que los activos están conformados mayormente por la maquinaria y los equipos de fabricación los cuales aportan S/. 36,929.40 Soles para un total de activos de S/. 58,091.40 soles

Tabla 29.

Balance general proyectado.

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja		Prestamos por pagar	
Inventario	21,162	Total Pasivos	
Total Activos Circula	21,162		
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario y equipo	36,929.40	Capital Neto	
Depreciación		Aporte Capital Soc	58,091.40
Deposito en Garantia			
Total Activos Fijos	36,929.40	Total Capital Neto	58,091.40
ACTIVOS	58,091	PASIVOS + CAPITAL	58,091.40

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: elaboración propia.

7.10. Análisis de rentabilidad

A partir del flujo de caja presentado en la tabla 31 se obtuvieron las estimaciones del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), siendo 1,181,815.00 Soles y 307.18%, respectivamente.

Tabla 30.

Flujo de caja proyectado

	Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja Neto (Nuevos Soles)	-68,442	195,856	245,736	275,524	310,023	346,997

A partir del VAN se puede afirmar que ejecutar la fundación y ejecución de la fábrica de calzados identificada como “Calzados para ti” es un proyecto viable por cuanto genera ganancias y la TIR enseña que el proyecto es completamente rentable.

7.11. Expectativas y riesgos

Seguidamente, es presentado un análisis considerando colocar el dinero de la inversión de este proyecto en un cuenta bancaria en lugar de desarrollar la instalación de esta fábrica.

La figura 26 muestra una comparación entre las empresas financieras y su TAE anual.



TASA DE INTERÉS PROMEDIO DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS

Ingrese fecha: (dd/mm/aaaa)

Tasas Pasivas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Depósito al 15/08/2019

Tasa Anual (%)	Depósitos de Ahorro	Depósitos a Plazo					Depósitos a Plazo	Depósitos CTS
		Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días		
Crediscotia	0.42	3.28	3.53	3.74	4.10	5.17	3.40	5.50
TFC	1.03	3.05	2.76	4.10	5.79	6.44	5.84	7.01
Compartamos	1.11	2.10	3.18	4.08	4.25	5.47	4.87	7.64
Confianza	0.76	3.44	3.81	3.02	4.34	6.22	4.83	6.37
Qapaq	1.74	-	4.28	5.05	5.59	6.16	5.76	6.79
Oh!	-	4.25	4.90	5.34	6.20	6.38	6.28	7.00
Efectiva	-	-	3.72	4.45	5.42	6.11	5.81	-
América	-	-	-	-	-	-	-	-
Mitsui	-	-	-	-	-	-	-	-
Proempresa	1.03	-	3.31	4.28	5.76	6.24	6.05	7.00
Credinka	1.10	3.02	3.56	4.98	6.05	6.65	4.70	7.02
Promedio	0.85	3.28	3.53	3.90	4.74	5.89	3.70	6.95

Figura 26. Tasa de interés promedio de las empresas financieras.

Fuente: SBS.

Durante la búsqueda de las mejores opciones para la colocación del capital en entidades financieras se encontró que la agencia bancaria Credinka ofrece 6.65% de interés anual, según la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (2019), y al compararla con la TIR obtenida de 186.16% para el primer año se vuelve obvio indicar que aunque el factor de riesgo es más alto en el proyecto de la fábrica de calzados propuesta, el hecho de tener una tasa interna de retorno considerablemente mayor invita a los inversionistas a decidir por el proyecto y no a colocar su dinero en una entidad financiera aunque ello sea muy seguro.

7.12. Análisis de sensibilidad

Con el objeto de hacer más fácil, aún más, asumir medidas se realiza el siguiente análisis de sensibilidad, en el que se varía el parámetro más incierto que es el número de ventas para observar el resultado económico de un proyecto

La variación del parámetro número de ventas se plantea en una disminución del 25% y en un incremento del mismo monto. Los resultados se presentan en la tabla 32.

Tabla 31.

Flujo de caja proyectado

	Población a captar 1845 personas	Población incrementada en 25%	Población disminuida en 25%
VAN	1,181,815	1,740,720	623,257.33
TIR	307.18%	454.05%	162.81%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

1. Las condiciones del mercado actual del calzado, considerando: la necesidad de un calzado a la medida (porcentaje de la población que respondió a la encuesta y que puede extrapolarse al resto de la población considerada), la demanda de calzado, la diversidad de proveedores, el crecimiento poblacional aunado a una tasa interna de retorno de 186.16% al primer año de trabajo, permiten indicar que llevar adelante el presente plan de negocio es rentable para sus inversionistas.
2. El VAN estimado fue S/. 1,181,815.00 Soles lo que indica que el proyecto es completamente viable para los inversionistas por cuanto se recupera su inversión, obtienen retorno sobre un valor esperado y además un remanente sobre el retorno requerido.
3. El hecho de contar con la maquinaria, los equipos y el personal con el conocimiento requerido para poner en marcha la fábrica hace que el plan sea factible desde el enfoque operativo.
4. Si se analiza el monto de inversión respecto a la TIR, el hecho de no requerir financiamiento bancario, una estructura organizacional de 10 personas y lo que representa para la región una empresa como la que se propone, el proyecto se vuelve innovador y de impacto.
5. El análisis de sensibilidad mostró que aun disminuyendo las ventas un 25% el proyecto sigue siendo fiable y rentable con un VAN de S/. 623,257.33 Soles y una TIR de 162.81%.

6. La introducción al mercado de los productos a elaborar será de manera sencilla ya que, el análisis de oportunidades considerando la necesidad de un calzado a la medida del cliente para ayudar en su calidad de vida y el estrato social al que está enfocado el proyecto así lo evidencian.
7. Colocar el capital de los inversionistas en empresas bancarias no es rentable por cuanto la tasa de interés anual que ofrecen es muy baja si se toma en cuenta que el banco tendrá el dinero y lo podrá invertir en cualquier proyecto lo que le generaría considerables ganancias a corto, mediano y largo plazo.

8.2. Recomendaciones

1. Proteger las hormas que se adquieran de manera tal que se puedan utilizar en clientes cuyas medidas coincidan de manera exacta con lo que se ahorrarían costos de compras a la empresa.
2. Aplicar una promoción en las ventas del primer mes para que el cliente conozca la marca y se vuelva aliado por su calidad y ergonomía.
3. No descuidar el plan de marketing ya que al ser una empresa nueva debe darse a conocer y cambiar maneras de pensar del peruano respecto a que sólo la marca del calzado que actualmente usan y es de una marca reconocida es el que les dura.
4. Utilizar las redes sociales para las ventas, ya que por su constante uso por la mayoría de los habitantes no sólo de la región sino del país y del mundo, lo que representaría ventas adicionales e impulsarían la empresa hacia un crecimiento sólido, considerando un proceso de exportación inclusive.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alviflex. (2013). *Consecuencias en el uso del calzado inadecuado*. Recuperado de:
<https://www.alviflex.es/salud/consecuencias-del-uso-de-calzado-inadecuado/>
- Andina. Agencia peruana de noticias (2019). *Produce: sector manufactura creció 3.7% en marzo del 2019*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-sector-manufactura-crecio-37-marzo-del-2019-751084.aspx>
- Asociación peruana de empresas de investigación de mercados (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Cabecera (2017). *Previsiones del FMI para América Latina y Caribe para 2017 y 2018*. Recuperado de: <https://www.cabecera.mx/previsiones-del-fmi-america-latina-caribe-2017-2018/>
- Cámara de la Comunidad Valenciana (2015). *Las buenas prácticas medioambientales en el calzado*. Recuperado de:
<http://www.agroambient.gva.es/documents/20550103/91057977/BBPPcalzado/b913ea80-4a2d-4efe-8ce4-2e7ebad6657d>
- Calvo, J. (2005). *Innovación Tecnológica en la Moda: Textil, confección y peletería, cuero y calzado*. España: Departamento de Análisis Económico. Centro Universitario de Estudios en Moda - UNED.

Sociedad Nacional de Industrias (2016). *Informe Global de tecnología de la Información.*

Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (2019).

Marketreport. Perú: Población 2018. Recuperado de:

<https://www.cpi.pe/banco/market-report.html>

Diario La Gestión (28 de noviembre de 2018). *Banco Mundial y FMI: pronóstico 2019*

para la economía peruana. Recuperado de: [https://gestion.pe/panelg/banco-](https://gestion.pe/panelg/banco-mundial-y-fmi-pronostico-2019-economia-peruana-2209813)

[mundial-y-fmi-pronostico-2019-economia-peruana-2209813](https://gestion.pe/panelg/banco-mundial-y-fmi-pronostico-2019-economia-peruana-2209813)

Diario La Gestión (04 de diciembre de 2018). *LatinFocus mantiene proyección de*

crecimiento para economía peruana en el 2019 ¿qué dice sobre el dólar?

Recuperado de: [https://gestion.pe/economia/latinfocus-mantiene-proyeccion-](https://gestion.pe/economia/latinfocus-mantiene-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2019-dice-dolar-251818-noticia/)

[crecimiento-economia-peruana-2019-dice-dolar-251818-noticia/](https://gestion.pe/economia/latinfocus-mantiene-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2019-dice-dolar-251818-noticia/)

Diario El Comercio (10 de mayo de 2019). *Inversión pública: Cuánto impulsa el*

crecimiento de la economía peruana. Recuperado de:

[https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-inversion-publica-gobiernos-regionales-](https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-inversion-publica-gobiernos-regionales-locales-aportan-pbi-gobierno-central-construccion-infraestructura-privada-carlos-oliva-ecpm-noticia-634057)

[locales-aportan-pbi-gobierno-central-construccion-infraestructura-privada-carlos-](https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-inversion-publica-gobiernos-regionales-locales-aportan-pbi-gobierno-central-construccion-infraestructura-privada-carlos-oliva-ecpm-noticia-634057)

[oliva-ecpm-noticia-634057](https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-inversion-publica-gobiernos-regionales-locales-aportan-pbi-gobierno-central-construccion-infraestructura-privada-carlos-oliva-ecpm-noticia-634057)

Diario El Peruano (26 de marzo de 2019). Contexto político es más estable para las

inversiones. Recuperado de: [https://elperuano.pe/noticia-contexto-politico-es-](https://elperuano.pe/noticia-contexto-politico-es-mas-estable-para-inversiones-76959.aspx)

[mas-estable-para-inversiones-76959.aspx](https://elperuano.pe/noticia-contexto-politico-es-mas-estable-para-inversiones-76959.aspx)

Diario El Peruano (4 de mayo de 2019). *Expansión del PBI peruano estará entre las más altas*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-expansion-del-pbi-peruano-estara-entre-mas-altas-77277.aspx>

Diario La Gestión (14 de mayo de 2019). *LatinFocus: Economía peruana crecerá por debajo del estimado del Gobierno este año*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/latinfocus-economia-peruana-crecera-debajo-estimado-gobierno-ano-266866-noticia/>

El Calzado (2016, 5 de abril). *El consumo del calzado en el mundo*. Recuperado de: <http://revistadelcalzado.com/el-consumo-de-zapatos/>

El Calzado (2018, 13 de agosto). *El consumo del calzado en el mundo*. Recuperado de: <http://revistadelcalzado.com/anuario-del-sector-zapatos-2017/>

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

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

Icex. España exportación e inversiones (2019). *Calzados en Perú*. Recuperado de: https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_co

ntent=26-04-

2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Perú%202019

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Logística360 (2018). *Perú crecerá más que Latinoamérica, EE. UU. y zona euro el 2018, prevé LatinFocus*. Recuperado de: <http://logistica360.pe/tag/focuseconomic-consensus-forecast-latinfocus/>

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

Condorns, N. (2014). *¿Qué es el cosido Goodyear?* Recuperado de: <http://www.cordonsnegres.com/que-es-el-cosido-goodyear/>

Planm.com.ar (2019). *Pronósticos 2019 (parte II): como en 2018, sólo Argentina y Venezuela con caída del PBI*. Recuperado de: <https://www.maximontenegro.com/contenidos/informes/pronsticos-2019-parte-ii-como-en-2018-slo-argentina-y-venezuela-con-caida-del-pbi-2019-01-08>

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

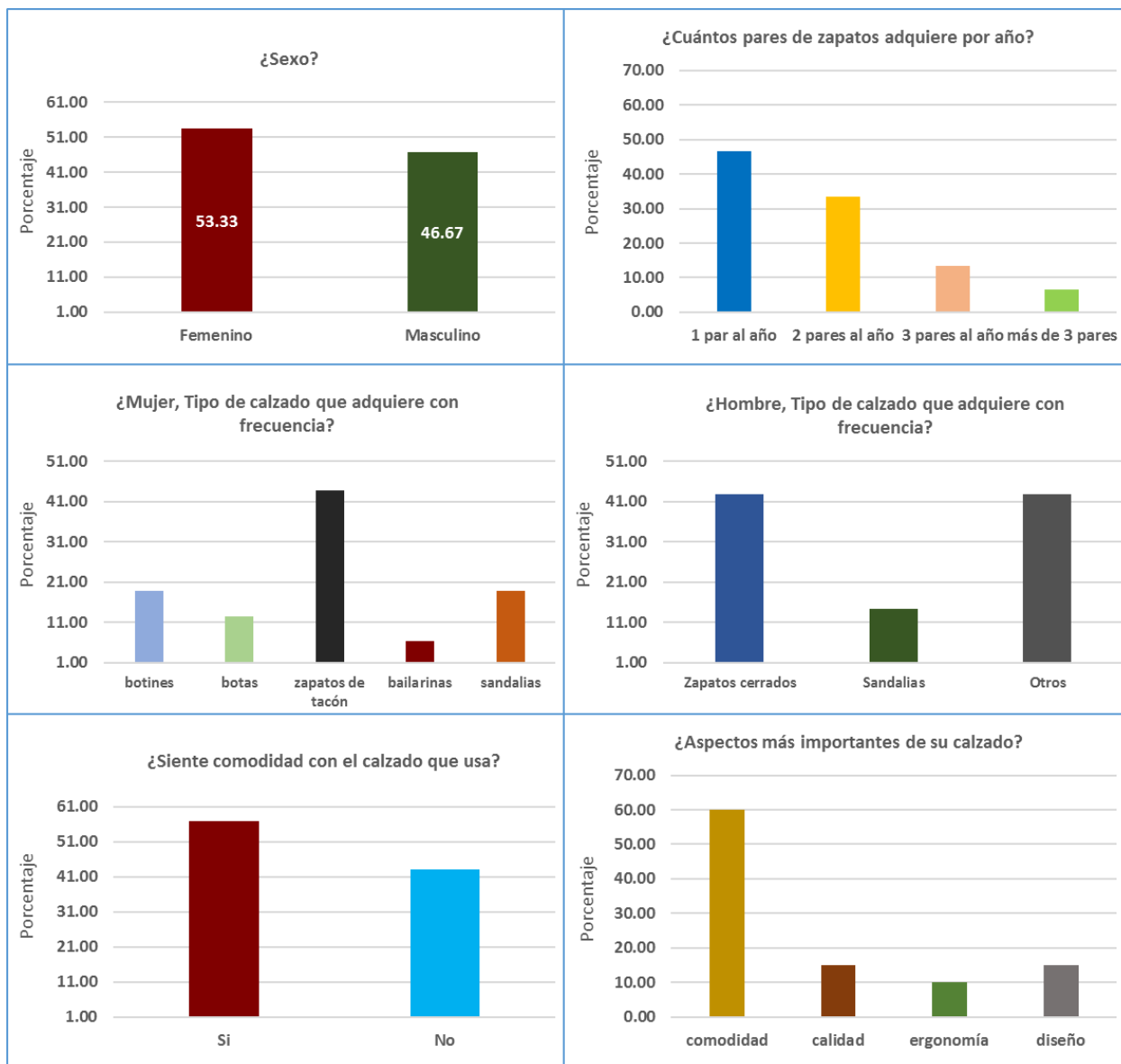
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017) SUNAT:
Anuario Estadístico 2017. Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario17.html.

Superintendencia de banca, seguros AFP (2019). *Tasa de Interés Promedio de las Empresas Financieras*. Recuperado de:
<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=F>

World Footwear Yearbook (2019, 09 de agosto). *Anuario Mundial del Calzado 2019: cambio en los patrones de consumo*. Recuperado de:
<https://www.worldfootwear.com/news/world-footwear-yearbook-2019-shift-in-consumer-patterns/4064.html>.

ANEXOS

Anexo 1. Resultado de la encuesta.



Anexo 1: Resultados de la encuesta

