**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO PARA DAMAS
HECHO A MANO, EN CUERO Y A LA MEDIDA**

**RENATO BEDOYA ISMODES
CARLOS ESTUARDO BETANCOURT SANGUINETI
RONY JAVIER ESCARCENA SILVA
FRANCISCO RETAMOZO LANDEO**

ASESOR: MIGUEL SOLANO MORALES

MSC

2010-01

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO DE
CUERO HECHO A MANO Y A MEDIDA PARA
DAMAS”**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocio plantea la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado de cuero para damas hecho a mano y a medida de los siguientes tipos: zapatos cerrados, botines y botas.

El público objetivo al cual está orientado el proyecto tiene el siguiente perfil; mujeres de 25 a 64 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Barranco, Jesús María, San Miguel, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y Surquillo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas en la industria de calzado local, se ha identificado una creciente tendencia en la oferta de calzado sintético proveniente de países asiáticos, cuya calidad; durabilidad y comodidad muchas veces no es la esperada por el consumidor final. Es aquí donde se ha identificado una oportunidad de negocio, la cual radica en ofrecer calzado 100% de cuero debido a la calidad, durabilidad y adaptabilidad del material; confeccionado a la medida de acuerdo a la solicitud y necesidades del consumidor, y teniendo como valor agrado y diferencial la confección de dichos productos íntegramente a mano.

Las investigaciones de mercado realizadas, tanto cualitativa como cuantitativa, han evidenciado un importante nivel de aceptación e intención de compra de los productos de la presente propuesta, la cual centra su diferenciación en tres pilares fundamentales: *Diseño a la medida, comodidad y durabilidad.*

La marca elegida para el negocio es “Pretty Feet”, acompañado del slogan: “*calzado de cuero a tu medida*”, con lo que se busca resaltar el valor agregado de los productos. La fijación de precios se realizó en función al tipo de calzado a ofrecer; a los precios del mercado y en base al nivel de aceptación de los consumidores obtenido a través de la investigación primaria. Proponiéndose los siguientes precios: *Zapatos cerrados S/189 soles, Botines S/ 246 soles y Botas en S/ 280 soles*

El calzado se comercializará en un punto de venta propio ubicado en el distrito de San Isidro, debido a que este distrito agrupa un universo representativo del público objetivo al cual se orienta el proyecto.

El proyecto presenta una inversión inicial de S/ 461,613 soles, con una estructura de financiamiento de 65.77% en préstamo financiero y 34,23% de aportes propios.

El *VANE* del proyecto de **S/ 135,637** soles y el *VANF* de **S/188,629**, la *TIRE* de **21.9%** y la *TIRF* **26.6%**, prueban la viabilidad financiera del proyecto.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	3
Generalidades	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Determinación de la Oportunidad.....	5
1.3 Justificación del proyecto.....	7
1.4 Objetivos generales y específicos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	11
1.5.1 Alcances	11
1.5.1. Limitaciones	11
CAPÍTULO II:	13
Estructura económica del sector.....	13
2.1. Descripción del estado actual de la industria.....	13
2.1.1 Segmentación de la industria	14
2.1.2 Empresas que conforman la industria	20
2.2 Tendencias de la industria.....	21
2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial	22
Tabla 2.1. Matriz de Atractividad: Proveedores	24
Tabla 2.2. Matriz de Atractividad: Nuevos Competidores	33
Tabla 2.3. Matriz de Atractividad: Competencia Actual	35
Tabla 2.4. Matriz de Atractividad: Sustitutos	36

Tabla 2.5. Matriz de Atractividad: Clientes.....	37
Tabla 2.6. Las cinco fuerzas de Porter	37
Tabla 2.7. Matriz de Atractividad de las cinco fuerzas de Porter	38
2.4 Análisis de la Competencia en la Industria del Calzado.....	38
2.4.1 Competencia de la Industria general.....	38
Gráfico 2.6 Importaciones de Calzado	39
2.4.2 Empresas que ofrecen el mismo producto	41
2.4.2.2 Empresas que ofrecen productos similares o competencia indirecta, son las empresas o marcas que ofrecen calzado de cuero hecho a mano que por su ubicación, diseños exclusivos y precios se dirigen al mismo NSE objeto de estudio.	53
2.4.3 Matriz de perfil competitivo	63
Tabla 2.8.....	65
Matriz de perfil competitivo – Principales competidores directos.....	65
Elaboración propia	65
Tabla 2.9.....	66
Matriz de perfil competitivo – Principales competidores indirectos ..	66
Elaboración propia	66
2.5 Análisis del contexto actual y esperado.....	67
Análisis Político-Legal.....	67
Análisis Económico	68
Tabla 2.10 Población Económicamente Activa	68
Tabla 2.11 Evolución de la Balanza Comercial.....	69

Tabla 2.12 Principales países destino de las exportaciones peruanas	70
Tabla 2.13 Principales países de donde Perú importa	70
Tabla 2.14 Evolución del Producto Bruto Interno	71
Tabla 2.15 Tasa de Inflación	73
Tabla 2.16 Tasas de Interés en moneda nacional y extranjera	74
Tabla 2.17 Evolución del Riesgo País en puntos Básicos	75
Factores Socio – Culturales	76
Tecnológicos	77
Ambientales	78
2.6 Oportunidades y Amenazas	79
Tabla 2.18 Matriz EFE	82
CAPÍTULO III	83
Estudio de mercado	83
3.1. Descripción del producto	83
3.2. Selección del segmento de mercado	90
3.3. Investigación Cualitativa	94
3.3.1 Proceso de muestreo	94
3.3.2 Diseño de instrumento	95
3.3.3. Análisis y procesamiento de los datos	96
3.4. Investigación Cuantitativa	110
3.4.1 Proceso de muestreo	110
3.4.2 Diseño de instrumento	114

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos	118
3.5 Conclusiones y recomendaciones.....	142
3.6. Perfil de consumidor tipo y sus variantes	145
CAPÍTULO IV	146
Proyección del Mercado Objetivo	146
4.1 El ámbito de proyección	146
Tabla 4.1 Población de Lima Moderna segmentada por edades.....	146
Tabla 4.2.....	147
Población de Lima Moderna segmentada por NSE.....	147
Tabla 4.3.....	147
4.2. Selección del método de proyección	148
Tabla 4.4.....	148
Ecuación Lineal según distrito.....	148
Tabla 4.5.....	149
Proyección de Mercado Total 2016 - 2020.....	149
4.2.1 Mercado Potencial.....	149
Tabla 4.6.....	149
Mercado potencial por distritos.....	149
(En número de habitantes).....	149
4.2.2 Mercado Disponible	150
Tabla 4.7.....	150
Mercado disponible por distritos.....	150

(En número de habitantes).....	150
4.2.3 Mercado Efectivo.....	151
Tabla 4.8.....	151
Mercado efectivo por distritos	151
(En número de habitantes).....	151
4.2.4 Mercado Objetivo.....	152
Tabla 4.9.....	152
Competidores.....	152
Tabla 4.10.....	152
Variación Promedio del Sector Servicio en el Perú.....	152
Tabla 4.11.....	153
Mercado objetivo.....	153
(En porcentaje).....	153
Tabla 4.12.....	153
Mercado objetivo por distrito	153
(En número de habitantes).....	153
4.3 Pronóstico de ventas	153
Tabla 4.13.....	154
Frecuencia de Compra	154
(En pares de calzado).....	154
Tabla 4.14.....	154
Preferencia por tipo de calzado	154

(En porcentaje).....	154
Tabla 4.15.....	155
Demanda Proyectada por Tipo de Calzado 2016 – 2020.....	155
(En pares de calzado).....	155
Tabla 4.16 Estacionalidad por tipo de calzado	156
(En porcentaje).....	156
Tabla 4.17 Estacionalidad Castigada por tipo de calzado	156
(En porcentaje).....	156
Tabla 4.18.....	157
Ventas proyectadas 2016 por tipo de calzado	157
(En pares de calzado).....	157
Tabla 4.19.....	157
Ventas proyectadas 2016 con Castigado por tipo de calzado	157
(En pares de calzado).....	157
Tabla 4.20.....	158
Ventas proyectadas 2017 por tipo de calzado	158
Tabla 4.21.....	158
Ventas proyectadas 2018 por tipo de calzado	158
Tabla 4.22.....	159
Ventas proyectadas 2019 por tipo de calzado	159
Tabla 4.23.....	159
Ventas proyectadas 2020 por tipo de calzado	159

Tabla 4.24.....	160
Programa de Ventas proyectadas 2016 - 2020	160
Por tipo de calzado (En pares).....	160
4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas	160
CAPÍTULO V	161
Ingeniería del Proyecto	161
5.1 Estudio de Ingeniería	161
5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos	161
Imagen 5.1	162
Imagen 5.2.....	162
Imagen 5.3.....	163
Imagen 5.4.....	164
Imagen 5.5	164
Imagen 5.6.....	165
Imagen 5.7	165
Imagen 5.8.....	166
Imagen 5.9	166
Imagen 5.10.....	167
Imagen 5.11	167
Imagen 5.12.....	168
Imagen 5.13.....	168
Imagen 5.14.....	168

Imagen 5.15	169
Imagen 5.16	169
Imagen 5.17	169
Imagen 5.18	170
Tabla 5.1 – Proceso Productivo Zapatos cerrados	172
Tabla 5.2 – Proceso Productivo Botines	173
Tabla 5.3 – Proceso Productivo Botas	173
5.1.2 Selección del equipamiento	174
Imagen 5.19 - Desbastadora	174
Imagen 5.20 – Aparadora Pfaff	175
Imagen 5.21 – Rematadora -Lijadora	175
Imagen 5.22 - Retocadora	176
Tabla 5.4	176
Maquinarias	176
Tabla 5.5	177
Equipos Administrativos y de Ventas	177
Tabla 5.6	177
Equipos Para Área de Producción	177
Tabla 5.7	178
Herramientas Requeridas	178
5.1.3 Lay out	178
Tabla 5.8	178

Superficie recomendada por áreas de la empresa	178
5.1.4 Distribución de equipos y maquinaria	179
Tabla 5.9.....	179
Distribución de maquinaria	179
Gráfico 5.1.....	180
Local de operaciones.....	180
Gráfico 5.2.....	181
Local comercial	181
5.2.1 Proyección del crecimiento	182
Tabla 5.10 Demanda	182
(En pares).....	182
5.2.2 Recursos.....	182
Tabla 5.11.....	183
Relación de Materias Primas y Materiales directos	183
Tabla 5.12.....	184
Requerimiento de materiales Zapato Cerrado	184
Tabla 5.13.....	185
Requerimiento de materiales Botines	185
Tabla 5.14.....	186
Requerimiento de materiales Botas.....	186
Tabla 5.15.....	187
Merma y Pérdida	187

Programa de Compras con merma y pérdida para Zapatos Cerrados	188
Tabla 5.17	189
Programa de Compras con merma y pérdida para Botines	189
Tabla 5.18	190
Programa de Compras con merma y pérdida para Botas	190
5.2.3 Tecnología	191
5.2.4 Flexibilidad	191
5.2.5 Selección del tamaño ideal	192
Tabla 5.19	192
Demanda de calzado	192
Tabla 5.20	193
Capacidad Instalada por tipo de producto	193
Tabla 5.21	194
Capacidad Utilizada por tipo de producto	194
5.3 Estudio de localización	194
5.3.1 Definición de los factores de locación	194
Macro-localización Fábrica	196
Tabla 5.23	196
Detalle de Locales para Fábrica	196
Tabla 5.24	198
Micro-localización Fábrica	198
Tabla 5.25	199

Macro-localización Local Comercial	199
Tabla 5.26.....	200
Detalle de Locales comerciales.....	200
Tabla 5.27.....	201
Micro-Localización Local Comercial.....	201
5.3.2 Consideraciones legales.....	201
5.3.3 Identificación del marco legal	204
5.3.4 Ordenamiento jurídico de la empresa.....	207
5.4 Determinación de la localización óptima	208
Gráfico 5.3.....	208
Localización de la fábrica.....	208
Gráfico 5.4.....	209
Localización de la Tienda	209
CAPÍTULO VI	210
Aspectos Organizacionales	210
6.1 Caracterización de la cultura organizacional	210
6.1.1 Visión	210
6.1.2 Misión	210
6.1.3 Principios.....	210
Innovación superior	210
Capacidad superior de satisfacción al cliente.....	211
Calidad superior.....	211

6.2	Formulación de Estrategias del Negocio.....	212
6.2.1	Penetración de Mercado	212
6.2.2	Estrategias para el lanzamiento	212
6.2.3	Estrategias Post lanzamiento.....	213
6.2.4	Desarrollo de Producto	214
6.3	Determinación de la ventajas competitivas críticas.....	214
6.4	Diseño de la estructura organizacional deseada	215
	Grafico 6.1.....	216
	Organigrama propuesto de la empresa	216
6.5	Diseño de perfiles de puestos claves	216
6.6	Remuneraciones, compensaciones e incentivos.....	222
6.7	Política de Recursos Humanos.....	223
CAPÍTULO VII.....		225
Plan de Marketing.....		225
7.1	Estrategias de Marketing	225
7.1.1	Estrategias de Producto	225
	Imagen 7.1.....	226
	Logo.....	226
7.1.2	Estrategias de Precio	226
	Tabla 7.1.....	226
	Cuadro Comparativo de Precios de Zapatos Cerrado	226
	Tabla 7.2.....	227

Cuadro Comparativo de Precios de Botines.....	227
Tabla 7.3.....	227
Cuadro Comparativo de Precios de Botas.....	227
Tabla 7.4.....	228
Precio Zapatos cerrados según encuesta	228
Tabla 7.5.....	228
Precio Botines cerrados según encuesta.....	228
Tabla 7.6.....	228
Precio Botines cerrados según encuesta.....	228
7.1.3 Estrategias de Distribución.....	229
Gráfico 7.1.....	230
Diagrama de flujo del proceso de comercialización	230
Gráfico 7.2.....	232
Flujo de comercialización a detalle	232
7.1.4 Estrategias de Promoción y Publicidad.....	232
Imagen 7.2 Perfil del consumidor - Somos	235
Imagen 7.4 Piernas hermosas & sexys en Nativa Spa	238
Imagen 7.5 Material merchandising	239
7.2 Estrategias de Ventas.....	240
7.2.1 Plan de Ventas	240
7.2.2 Políticas de servicios y garantías.....	240
CAPÍTULO VIII	242

8.1 La Inversión.....	242
8.1.1 Inversión pre-operativa.....	242
Tabla 8.1.....	242
Inversión en Activos Fijos Tangibles Depreciables	242
Tabla 8.2.....	243
Inversión en Activos Fijos Tangibles No Depreciables	243
Tabla 8.3.....	244
Inversión en Activos Intangibles – Costos de Constitución	244
Tabla 8.4.....	245
Inversión en Activos Intangibles	245
Tabla 8.5.....	245
Inversión en Activos Intangibles – Otros Gastos Pre-Operativos....	245
Tabla 8.6.....	246
Alquiler de Local.....	246
8.1.2 Inversión en capital de trabajo	246
Tabla 8.7.....	247
Inversión en capital de trabajo	247
8.1.3 Costo del Proyecto	249
Tabla 8.8.....	249
Inversión inicial	249
8.1.4 Inversiones Futuras.....	249
8.2 Financiamiento	249

8.2.1 Endeudamiento y condiciones.....	249
Tabla 8.9.....	250
Estructura de Capital: Aportes de Capital y Préstamos.....	250
Imagen 8.1.....	252
Requisitos Crédito AELUCOOP.....	252
Imagen 8.2.....	253
Tasas CrediScotia.....	253
Imagen 8.3.....	254
Tasas Caja Sullana.....	254
8.2.2 Capital y costo de oportunidad	255
Tabla 8.10.....	256
Promedio Aritmético.....	256
(Expresado en puntos porcentuales)	256
Tabla 8.11.....	257
Beta del sector de calzado.....	257
(Expresado en puntos porcentuales)	257
Tabla 8.12 Inflación Anual Perú	258
Tabla 8.13 Inflación Anual USA.....	258
Tabla 8.14.....	259
Riesgo País Perú	259
(Expresado en puntos porcentuales)	259
Tabla 8.15.....	260

Fórmulas	260
Tabla 8.16.....	260
Beta Apalancada	260
Tabla 8.17.....	260
COK Apalancado	260
8.2.3 Costo de capital promedio ponderado.....	260
Tabla 8.18.....	261
Inversión.....	261
8.3 Presupuesto Bases	262
8.3.1 Presupuesto de ventas.....	262
Tabla 8.19.....	262
Precios del producto.....	262
Tabla 8.20.....	262
Presupuesto de Ventas Anual	262
Tabla 8.21.....	263
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 1	263
(En soles)	263
Tabla 8.22.....	263
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 1 con castigado	263
(En soles)	263
Tabla 8.23.....	264
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 2	264

(En soles)	264
Tabla 8.24	264
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 3	264
(En soles)	264
Tabla 8.25	265
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 4	265
(En soles)	265
Tabla 8.26	265
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 5	265
(En soles)	265
8.3.2 Presupuesto costo de producción	266
Tabla 8.27	266
Precio de insumos y componentes	266
Tabla 8.28	267
Presupuesto de costo de producción para zapatos	267
(En soles)	267
Tabla 8.29	268
Presupuesto de costo de producción para botines	268
(En soles)	268
Tabla 8.30	269
Presupuesto de costo de producción para botas	269
(En soles)	269

8.3.3 Presupuesto compras	269
Tabla 8.31.....	270
Presupuesto de costo de compras para zapatos	270
(En soles)	270
Tabla 8.32.....	271
Presupuesto de costo de compras para botines.....	271
(En soles)	271
Tabla 8.33.....	272
Presupuesto de costo de compras para botas.....	272
(En soles)	272
Tabla 8.34.....	273
Presupuesto de costo de compras consolidado	273
8.3.4 Presupuesto costo de venta	273
Tabla 8.35.....	273
Presupuesto de Mano de Obra.....	273
Tabla 8.36.....	274
Presupuesto de Mano de Obra indirecta	274
Tabla 8.37.....	275
Activos depreciables.....	275
Tabla 8.38.....	276
Depreciación de activos	276
Tabla 8.39.....	278

Distribución de la depreciación según áreas	278
Tabla 8.40.....	278
Consumo de Agua	278
Tabla 8.41.....	279
Consumo de Luz.....	279
Tabla 8.42.....	280
Distribución de consumo de luz.....	280
Tabla 8.43: Distribución de gastos comunes	281
Tabla 8.44.....	282
Costo de insumos de limpieza y mantenimiento	282
Tabla 8.45.....	283
Servicio de vigilancia	283
Tabla 8.46.....	283
Presupuesto de Costos Indirectos	283
Tabla 8.47.....	283
Presupuesto de Costo de Venta.....	283
8.3.5 Presupuesto de gasto de administración	284
Tabla 8.48.....	284
Amortización	284
Tabla 8.49.....	284
Plan móvil	284
Tabla 8.50 Teléfono fijo.....	284

Tabla 8.51 Internet.....	284
Tabla 8.52.....	285
Sueldos área de administración	285
Tabla 8.53.....	286
Útiles de oficina	286
Tabla 8.54.....	287
Presupuesto de Gasto Administrativo.....	287
8.3.6 Presupuesto de marketing y ventas	287
Tabla 8.55.....	287
Marketing y Publicidad	287
Tabla 8.56.....	288
Detalle de marketing por internet	288
Tabla 8.57.....	288
Detalle de Concurso	288
Tabla 8.58.....	288
Detalle de Sorteo.....	288
Tabla 8.59.....	289
Detalle de Gasto de Combustible y seguro de auto.....	289
Tabla 8.60.....	289
Sueldos del área de ventas	289
Presupuesto de Gasto de Ventas.....	290
8.3.7 Presupuesto de gastos financieros.....	290

Tabla 8.62	290
Condiciones del préstamo	290
Tabla 8.63	291
Cronograma de pagos	291
Tabla 8.64	292
Resumen de Gasto Financiero	292
8.4 Presupuesto de Resultados	293
8.4.1 Estado de Ganancias y pérdidas proyectado	293
El estado de resultados del proyecto presenta los siguientes montos brutos, operativos y netos, año a año:	293
Tabla 8.65	293
Estado de Ganancias y Pérdidas (sin gasto financiero)	293
Tabla 8.66	293
Ajuste de impuesto a la renta	293
8.4.2 Balance Proyectado	294
Tabla 8.67	294
Balance General (nuevos soles)	294
8.4.3 Flujo de caja proyectado.....	295
Tabla 8.68	295
Flujo de Caja Operativo	295
Tabla 8.69	295
Flujo de Capital	295
Tabla 8.70	296

Flujo de Caja Económico	296
Tabla 8.71.....	296
Flujo de Servicio a la deuda	296
Tabla 8.72.....	296
Flujo de Caja Financiero.....	296
CAPÍTULO IX	297
9.1 Evaluación Financiera.....	297
9.1.1 TIR.....	297
Tabla 9.1.....	297
TIR Económica.....	297
Tabla 9.2.....	297
TIR Financiera	297
9.1.2 VAN	298
Tabla 9.3.....	298
VAN	298
9.1.3 ROE	298
Tabla 9.4.....	298
ROE	298
9.1.4 Ratios	299
Tabla 9.5.....	299
Datos Generales para el Cálculo de Ratios.....	299
Tabla 9.6.....	300

Ratios	300
Tabla 9.7	304
Flujos descontados	304
Tabla 9.8	304
Ratio Costo Beneficio	304
9.2 Análisis de Riesgo	305
9.2.1 Análisis del punto de Equilibrio	305
Tabla 9.9	305
Precio unitario	305
Tabla 9.10	305
Costo Variable unitario	305
Tabla 9.11	306
Margen de Contribución	306
Tabla 9.12	306
Costos Fijos	306
Imagen 9.1	306
Fórmula del Punto de Equilibrio	306
Tabla 9.13	307
Punto de Equilibrio en Unidades	307
Tabla 9.14	307
Punto de Equilibrio en soles	307
9.2.2 Análisis de sensibilidad	308

Tabla 9.15	308
Resumen de Sensibilidad	308
9.2.3 Análisis de escenarios	310
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	311
Referencias	313
• APEIM. (2015). <i>Estudio de Niveles Socioeconómicos</i> . Lima.....	313

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Gasto Promedio Anual Per cápita en vestimenta y calzado	6
Tabla 1.2 Gasto Promedio en vestimenta y calzado según NSE - 2015	6
Tabla 2.1 Matriz de atraktividad: Proveedores	24
Tabla 2.2 Matriz de atraktividad: Nuevos competidores	33
Tabla 2.3 Matriz de atraktividad: Competencia actual	35
Tabla 2.4 Matriz de atraktividad: Sustitutos	36
Tabla 2.5 Matriz de atraktividad: Clientes	37
Tabla 2.6 Las cinco fuerzas de Porter	37
Tabla 2.7 Matriz de atraktividad de las cinco fuerzas de Porter	38
Tabla 2.8 Matriz Perfil Competitivo – Competidores directos.....	65
Tabla 2.9 Matriz de perfil competitivo – Competidores indirectos.....	66
Tabla 2.10 Población Económicamente activa	68
Tabla 2.11 Balanza comercial	69
Tabla 2.12 Principales países destino de las exportaciones peruanas	70
Tabla 2.13 Principales países de donde Perú importa	70
Tabla 2.14 Evolución del producto bruto interno	71
Tabla 2.15 Tasa de inflación	73
Tabla 2.16 Tasa de interés en moneda nacional y extranjera	74
Tabla 2.17 Evolución del Riesgo país en puntos básicos	75
Tabla 2.18 Matriz EFE	82
Tabla 3.1 Tipo de producto	86

Tabla 3.2 Variables del segmento escogido.....	90
Tabla 3.3 Cuota Focus Group	95
Tabla 3.4 Población Lima según sexo	111
Tabla 3.5 Población por distrito y rango de edad de las zonas 6, 7 más Barranco y Surquillo	112
Tabla 3.6 Población por distrito, rango de edad y NSE.....	113
Tabla 3.7 Cuota por distrito	114
Tabla 4.1 Población de Lima Moderna segmentada por edades.....	146
Tabla 4.2 Población de Lima Moderna segmentada por NSE	147
Tabla 4.3 Total de mujeres 2014.....	147
Tabla 4.4 Ecuación Lineal según distrito.....	148
Tabla 4.5 Proyección de mercado total.....	149
Tabla 4.6 Mercado potencial por distritos	149
Tabla 4.7 Mercado disponible por distritos	150
Tabla 4.8 Mercado efectivo por distritos	151
Tabla 4.9 Competidores	152
Tabla 4.10 Variación promedio del sector servicio en Perú	152
Tabla 4.11 Mercado objetivo	153
Tabla 4.12 Mercado objetivo por distrito.....	153
Tabla 4.13 Frecuencia de compra	154
Tabla 4.14 Preferencia por tipo de calzado.....	154
Tabla 4.15 Demanda proyectada por tipo de calzado	155
Tabla 4.16 Estacionalidad por tipo de calzado	156

Tabla 4.17 Estacionalidad castigada por tipo de calzado	156
Tabla 4.18 Ventas proyectadas 2016 por tipo de calzado.....	157
Tabla 4.19 Ventas proyectadas 2016 con castigo por tipo de calzado	157
Tabla 4.20 Ventas proyectadas 2017 por tipo de calzado.....	158
Tabla 4.21 Ventas proyectadas 2018 por tipo de calzado.....	158
Tabla 4.22 Ventas proyectadas 2019 por tipo de calzado.....	159
Tabla 4.23 Ventas proyectadas 2020 por tipo de calzado.....	159
Tabla 4.24 Programa de ventas proyectado	160
Tabla 5.1 Proceso de productivo de zapato cerrado	172
Tabla 5.2 Proceso de productivo de botines	173
Tabla 5.3 Proceso de productivo de botas.....	173
Tabla 5.4 Maquinarias.....	176
Tabla 5.5 Equipos de administración y ventas.....	177
Tabla 5.6 Equipos para área de producción	177
Tabla 5.7 Herramientas requeridas	178
Tabla 5.8 Superficie recomendada para áreas de la empresa	178
Tabla 5.9 Distribución de maquinaria.....	179
Tabla 5.10 Demanda	182
Tabla 5.11 Relación de materias primas y materiales directos.....	183
Tabla 5.12 Relación de materiales zapatos cerrados	184
Tabla 5.13 Relación de materiales botines.....	185
Tabla 5.14 Relación de materiales botas.....	186

Tabla 5.15 Merma y pérdida	187
Tabla 5.16 Programa de compras con merma y pérdida – zapatos cerrado.....	188
Tabla 5.17 Programa de compras con merma y pérdida – botines	189
Tabla 5.18 Programa de compras con merma y pérdida – botas	190
Tabla 5.19 Demanda de calzado	192
Tabla 5.20 Capacidad instalada por tipo de calzado.....	193
Tabla 5.21 Capacidad utilizada por tipo de calzado	194
Tabla 5.22 Macro-localización fábrica	196
Tabla 5.23 Detalle de locales fábrica	196
Tabla 5.24 Micro-localización fábrica	198
Tabla 5.25 Macro-localización local comercial.....	199
Tabla 5.26 Detalle de locales comerciales	200
Tabla 5.27 Micro-localización local comercial	201
Tabla 7.1 Cuadro comparativo de precios zapato cerrado.....	226
Tabla 7.2 Cuadro comparativo de precios botines.....	227
Tabla 7.3 Cuadro comparativo de precios botas	227
Tabla 7.4 Precio zapato cerrado según encuesta.....	228
Tabla 7.5 Precio botines según encuesta.....	228
Tabla 7.6 Precio botas cerrado según encuesta.....	228
Tabla 8.1 Inversión en activo fijo tangible depreciable	242
Tabla 8.2 Inversión en activo fijo tangible no depreciable	243
Tabla 8.3 Inversión en activo intangible – costo de constitución.....	244

Tabla 8.4 Inversión en activo intangible – gastos de administración	245
Tabla 8.5 Inversión en activo intangible – otros gastos pre-operativos	245
Tabla 8.6 Alquiler de local.....	246
Tabla 8.7 Inversión en capital de trabajo	247
Tabla 8.8 Inversión inicial.....	249
Tabla 8.9 Estructura de capital.....	250
Tabla 8.10 Promedio aritmético.....	256
Tabla 8.11 Beta del sector.....	257
Tabla 8.12 Inflación anual Perú	258
Tabla 8.13 Inflación anual USA.....	258
Tabla 8.14 Riesgo país	259
Tabla 8.15 Fórmulas.....	260
Tabla 8.16 Beta apalancada.....	260
Tabla 8.17 COK apalancado	260
Tabla 8.18 Inversión.....	261
Tabla 8.19 Precios del producto.....	262
Tabla 8.20 Presupuesto de ventas anual.....	262
Tabla 8.21 Presupuesto de ventas mensual – año 1	263
Tabla 8.22 Presupuesto de ventas mensual – año 1 con castigo.....	263
Tabla 8.23 Presupuesto de ventas mensual – año 2	264
Tabla 8.24 Presupuesto de ventas mensual – año 3	264
Tabla 8.25 Presupuesto de ventas mensual – año 4	265

Tabla 8.26 Presupuesto de ventas mensual – año 5	265
Tabla 8.27 Precio de insumos y componentes	266
Tabla 8.28 Presupuesto de costo de producción para zapatos	267
Tabla 8.29 Presupuesto de costo de producción para botines.....	268
Tabla 8.30 Presupuesto de costo de producción para botas.....	269
Tabla 8.31 Presupuesto de costo de compras para zapatos.....	270
Tabla 8.32 Presupuesto de costo de compras para botines	271
Tabla 8.33 Presupuesto de costo de compras para botas	272
Tabla 8.34 Presupuesto de costo de compras consolidado	273
Tabla 8.35 Presupuesto mano de obra	273
Tabla 8.36 Presupuesto mano de obra indirecta	274
Tabla 8.37 Activos depreciables	275
Tabla 8.38 Depreciación de activos	276
Tabla 8.39 Distribución de depreciación de activos según áreas	278
Tabla 8.40 Consumo de agua.....	278
Tabla 8.41 Consumo de luz.....	279
Tabla 8.42 Distribución de consumo de agua.....	280
Tabla 8.43 Distribución de gastos comunes	281
Tabla 8.44 Consumo de insumo y limpieza de mantenimiento	282
Tabla 8.45 Servicio de vigilancia.....	283
Tabla 8.46 Presupuesto de costos indirectos.....	283
Tabla 8.47 Presupuesto de costo de venta.....	283

Tabla 8.48 Amortización.....	284
Tabla 8.49 Plan móvil	284
Tabla 8.50 Teléfono fijo.....	284
Tabla 8.51 Internet	284
Tabla 8.52 Sueldos área de administración.....	285
Tabla 8.53 Útiles de oficina	286
Tabla 8.54 Presupuesto de gasto administrativo.....	287
Tabla 8.55 Marketing y publicidad	287
Tabla 8.56 Detalle de marketing por internet	288
Tabla 8.57 Detalle de concurso.....	288
Tabla 8.58 Detalle de sorteo.....	288
Tabla 8.59 Detalle de gasto de combustible y seguro de auto.....	289
Tabla 8.60 Sueldo del área de ventas	289
Tabla 8.61 Presupuesto de gasto de ventas	290
Tabla 8.62 Condiciones del préstamo	290
Tabla 8.63 Cronograma de pagos	291
Tabla 8.64 Resumen de gasto financiero	292
Tabla 8.65 Estado de Ganancias y Pérdidas (sin gasto financiero)	293
Tabla 8.66 Ajuste de Impuesto a la Renta	293
Tabla 8.67 Balance Proyectado.....	294
Tabla 8.68 Flujo de caja operativo.....	295
Tabla 8.69 Flujo de capital.....	295

Tabla 8.70 Flujo de caja económico	296
Tabla 8.71 Flujo de servicio a la deuda	296
Tabla 8.72 Flujo de caja financiero.....	296
Tabla 9.1 TIR económica	297
Tabla 9.2 TIR financiera	297
Tabla 9.3 VAN	298
Tabla 9.4 ROE.....	298
Tabla 9.5 Datos generales para el cálculo de datos	299
Tabla 9.6 Ratios.....	300
Tabla 9.7 Flujos descontados	304
Tabla 9.8 Periodo de recuperación.....	304
Tabla 9.8 Ratio costo - beneficio	304
Tabla 9.9 Precio unitario	305
Tabla 9.10 Costo variable unitario	305
Tabla 9.11 Margen de contribución	306
Tabla 9.12 Costos fijos.....	306
Tabla 9.13 Punto de equilibrio en unidad	307
Tabla 9.14 Punto de equilibrio en soles	307
Tabla 9.15 Resumen de sensibilidad.....	308

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Importaciones peruanas de calzado	8
Gráfico 1.2 Principales importadores de calzado	10
Gráfico 2.1 Formalidad de empresas	13
Gráfico 2.2 Industrias demandantes de cuero vacuno	14
Gráfico 2.3 Segmentación de la industria de calzado	15
Gráfico 2.4 Conformación de la industria	21
Gráfico 2.5 Estructura de la industria	23
Gráfico 2.6 Importaciones de calzado.....	39
Gráfico 2.7 Fabricantes de calzado de cuero	41
Gráfico 2.8 Tasa de crecimiento del PBI	72
Gráfico 3.1 Nivel de personas utiliza calzado de cuero	118
Gráfico 3.2 Mercado que utiliza calzado de cuero hecho a mano y a medida.....	119
Gráfico 3.3 Razones por las que se usa calzado de cuero hecho a mano.....	120
Gráfico 3.4.1 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida – Moda	121
Gráfico 3.4.2 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida – Diseño.....	122
Gráfico 3.4.3 Cualidades – Exclusividad.....	122
Gráfico 3.4.4 Cualidades – Comodidad	123
Gráfico 3.4.5 Cualidades – Ahorro	124

Gráfico 3.4.6 Cualidades – Durabilidad	125
Gráfico 3.5 Satisfacción de compra	126
Gráfico 3.6 Razones de insatisfacción de compra	126
Gráfico 3.7 Marca de calzado de cuero a mano y medida más utilizada..... ..	127
Gráfico 3.8 Aceptación del proyecto	128
Gráfico 3.9 Beneficios	129
Gráfico 3.10 Pares al año	130
Gráfico 3.11 Tipo de calzado	131
Gráfico 3.12 Precio zapatos cerrados	132
Gráfico 3.13 Precio botines	133
Gráfico 3.14 Precio botas	134
Gráfico 3.15 Días útiles que estaría dispuesto a esperar el cliente	135
Gráfico 3.16 Medios de comunicación	136
Gráfico 3.17 Estacionalidad Zapatos Cerrados	137
Gráfico 3.18 Estacionalidad Botines	138
Gráfico 3.19 Estacionalidad Botas	139
Gráfico 3.20 Lugar de compra	140
Gráfico 3.21 Distrito del punto de venta	141
Gráfico 3.22 Nombre de Marca	142
Gráfico 5.1 Local de operaciones	180
Gráfico 5.2 Local comercial	181
Gráfico 5.3 Localización de fábrica	208

Gráfico 5.4 Localización de tienda	209
Gráfico 6.1 Organigrama propuesto de la empresa	216
Gráfico 7.1 Diagrama de flujo del proceso de comercialización	230
Gráfico 7.2 Flujo de comercialización a detalle	232

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1 Ejemplo de tiendas especializadas en el sector.....	17
Imagen 2.2 Ejemplo de tiendas por departamento.....	17
Imagen 2.3 Catálogo invierno 2016 -Leuka.....	19
Imagen 2.4 Portal web - Aquarella	19
Imagen 2.5 Proceso de creación de KENKA.....	30
Imagen 2.6 Portal web para personalizar zapatillas - Nike.....	31
Imagen 2.7 Envíos de zapatillas personalizada Nike.....	32
Imagen 3.1 Revista SERMA	85
Imagen 3.2 Stilettos.....	87
Imagen 3.3 Plataformas.....	87
Imagen 3.4 Bobina	88
Imagen 3.5 Cuña	88
Imagen 3.6 Kitten heels.....	88
Imagen 3.7 Tacón cuadrado	89
Imagen 5.1 Diseño de patrón	162
Imagen 5.2 Corte mecánico.....	162
Imagen 5.3 Corte manual	163
Imagen 5.4 Desbaste	164
Imagen 5.5 Aparado	164
Imagen 5.6 Armado de piezas.....	165
Imagen 5.7 Costura de bordes.....	165
Imagen 5.8 Medir tamaño	166

Imagen 5.9 Calcular zona plantar.....	166
Imagen 5.10 Punto de referencia.....	167
Imagen 5.11 Punta.....	167
Imagen 5.12 Línea vertical.....	168
Imagen 5.13 Colocar cinta	168
Imagen 5.14 Cubrir zona de punta	168
Imagen 5.15 Recortar excesos.....	169
Imagen 5.16 Corte del molde	169
Imagen 5.17 recorte.....	169
Imagen 5.18 Molde de la punta.....	170
Imagen 5.19 Desbastadora	174
Imagen 5.20 Aparadora Paff	175
Imagen 5.21 Ramatadora-Lijadora	175
Imagen 5.22 Retocadora.....	176
Imagen 7.1 Logo	226
Imagen 7.2 Perfil del consumidor - Somos.....	235
Imagen 7.3 Perfil del consumidor - Hola.....	236
Imagen 7.4 Piernas hermosas & sexys en Nativa Spa	238
Imagen 7.5 Material merchandising.....	239
Imagen 8.1 Requisitos Crédito AELUCOOP	252
Imagen 8.2 Tasas CrediScotia.....	253
Imagen 8.3 Tasas Caja Sullana	254

INTRODUCCIÓN

El capítulo I define el ámbito de evaluación y presenta los antecedentes del tema y la justificación de la investigación. En el capítulo II se realiza un análisis del entorno macroeconómico el sector donde se desarrolla el negocio, se definen los competidores directos e indirectos y se determinan las oportunidades y amenazas del sector.

El capítulo III muestra el desarrollo del estudio de mercado a través de una investigación cualitativa con entrevistas a profundidad y focus group, y una investigación cuantitativa a través de un cuestionario aplicado a una muestra representativa, donde se obtienen conclusiones respecto a los hábitos de consumo y a la aceptación de la idea de negocio planteada. El capítulo IV define el ámbito de proyección y los mercados potencial, disponible, efectivo y objetivo, con los cuales se plantea la demanda y se realiza las proyecciones de venta del proyecto.

El capítulo V define el proceso productivo, recursos y tecnología necesarios para abastecer la demanda proyectada, así como determinar la macro y micro localización óptima del proyecto. El capítulo VI tiene por objeto determinar los aspectos organizacionales del proyecto, teniendo en cuenta la cultura organizacional, estrategia de negocio y política de recursos humanos. El capítulo VII define el plan de marketing del proyecto mostrando y definiendo a detalle el producto, los niveles de precios a plantear, el canal de ventas y las acciones de publicidad y promoción.

El capítulo VIII muestra la planificación financiera, el nivel de inversiones compuesto por activos fijos, inversión pre operativa el capital de trabajo, así

como las fuentes de financiamiento. Define también los presupuestos de ingresos, costos de producción, gastos administrativos y de ventas, además del estado de resultados, balance general y flujos de caja.

Finalmente, el capítulo IX muestra los indicadores de rentabilidad del proyecto así como el análisis de punto de equilibrio y sensibilidad.

CAPÍTULO I

Generalidades

1.1 Antecedentes

La necesidad de inventar un método para proteger los pies de terrenos agrestes dio como resultado al calzado, su desarrollo data desde tiempos y culturas remotas. Los antiguos egipcios utilizaban las alpargatas hechas con palma o corteza de papiro y los griegos los coturnos, calzado alto de suela de corcho sujeto con cintas de cuero. Son muchos los materiales que han sido usados para la fabricación del calzado, sin embargo, uno de los que más se usan para la producción, es el cuero, ya que es suave, absorbente y se adapta a las diferentes formas de los pies.

Para obtener un calzado, se hace necesario que se desarrolle un conjunto de actividades que involucran el diseño, la fabricación, la distribución, la comercialización y la venta de este producto. Son muchas las variedades de calzado como: los zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para niños, zapatos para señoras, zapatillas de deportes, zapatos hechos a mano, calzados especiales, etc. Es previsible que también la industria sea diversificada, desde proveedores, procesos industriales, empresas, estructuras y mercados existentes.

En el contexto internacional, China se posiciona como el primer productor mundial en la industria, le siguen países como India, Vietnam, Indonesia, Tailandia, Taiwán y Corea.

A nivel de América Latina, se cuenta con industrias que destacan por su calidad, diseño e innovación como es el caso de Brasil con una producción de 840 millones de pares al año (año 2014) enfocado principalmente a satisfacer la demanda interna de una población de 200 millones de

habitantes. Asimismo, México se posiciona como el noveno productor mundial de calzado, el 70% de los 171 millones de pares anuales producidos en este país se fabrican en el estado de Guanajuato.

En el caso peruano, esta industria es considerada como una de las actividades minoristas más importantes y de acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), son aproximadamente 4500 empresas que la conforman.

Una preocupación constante entre sus agentes económicos es la lucha contra las importaciones asiáticas. Por un lado, se encuentran los productores que alegan que la competencia es desleal debido a las importaciones de calzado subsidiado de China, por lo que el calzado peruano intenta sobreponerse a un con menor costo y diseño variado. Por otra parte, se encuentran las voces a favor de que la industria de calzado peruana pueda competir libremente sin ninguna protección antidumping, ya que han pasado más de 19 años desde que en 1996 se aplicara dichas medidas, de acuerdo con las Sociedad de Comercio Exterior del Perú COMEX aún no se muestra mejoras en la competitividad.

Siendo el producto peruano admirado en el mundo por su calidad y durabilidad, los productores de calzado se encuentran en la búsqueda de nuevos nichos de mercado tanto para la venta nacional y exportación de sus productos, asimismo destinan recursos en el desarrollo de diseños vanguardistas para la captación de un público que valore la calidad y el diseño.

De acuerdo con el Comité Textil y de Calzado de COMEX (2014), son las mujeres las que tienen una mayor frecuencia de consumo, con una compra cada 2 - 3 meses. Entre los principales motivos de preferencia para comprar un calzado se encuentran la moda, el diseño, las promociones y la

necesidad o motivo ocasional. Las mujeres en la actualidad se encuentran muy preocupadas por su imagen y cuidado personal, convirtiendo su consumo en calzado como un aspecto muy importante de resaltar su presencia y dicha imagen.

Ante un mercado peruano que ya se encuentra demandando el calzado hecho en cuero, se propone la idea de negocio a presentar en el presente trabajo: la creación de una empresa que fabrique calzado de cuero, diseñado a medida y hecho a mano.

1.2 Determinación de la Oportunidad

La Industria del calzado en el Perú mueve 500 millones de dólares anuales y no se encuentra especializada (SNI, 2015), se encuentra en un entorno altamente globalizado y sensible a los cambios en la competitividad internacional. Lima concentra el mayor número de establecimientos de fabricantes de calzado, casi el 50% se encuentran en la capital. La mediana y gran empresa que produce calzado de vestir, zapatillas de cuero, zapatillas de goma entre otros, aún no se encuentra especializada en satisfacer la creciente demanda de calzados personalizados y diseños que están a la par con las tendencias actuales de la moda.

En Lima, la mayor parte de fábricas de calzado no se encuentran especializadas en calzado hecho a mano, al igual que los contados talleres que existen en su producción, los cuales se enfrentan a una dependencia de la mano de obra especializada y a las exigencias de un público que cada día valora más los diseños y productos personalizados.

La problemática económica que enfrenta China ha permitido que países como Perú destaquen dentro del sector manufacturero, resaltando la

industria de confecciones y calzados como uno de los componentes del sector¹.

Por otro lado, a nivel nacional, el gasto promedio anual de S/.348 y un crecimiento promedio anual de 3%.

Tabla 1.1 Gasto Promedio Anual Per Cápita en vestimenta y calzado

Año	Gasto Anual S/.	Var %
2009	300	
2010	324	8%
2011	312	-4%
2012	336	8%
2013	348	4%
2014	348	0%
Promedio		3%

Fuente: INSTITUTO DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.
 “Gasto real promedio per cápita mensual, según grupo de gasto,
 2009 -2014”.
 Elaboración Propia

Asimismo, según el último reporte 2015 de APEIM², el gasto promedio por familia en el 2015 es de S/.83, siendo los niveles socioeconómicos A y B los que tienen un mayor gasto en vestimenta y calzado con S/ 233 y S/. 132 en Lima Metropolitana.

Tabla 1.2 Gasto Promedio de vestimenta y calzado según NSE - 2015

Lugar/NSE	A	B	C	C1	C2	D	E	Total
Perú	S/. 172	S/. 172	S/. 102	S/. 112	S/. 89	S/. 70	S/. 47	S/. 83
Lima Metropolitana	S/. 233	S/. 132	S/. 89	S/. 97	S/. 76	S/. 60	S/. 59	S/. 95

Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. “Ingresos y gastos según NSE 2015”.
 Elaboración Propia

¹ “Perú estará entre los 16 países que liderarían crecimiento manufacturero en el mundo”. [en línea]. En: Gestión. Perú, jul, 2013. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-esta-entre-16-paises-que-liderarian-crecimiento-manufacturero-mundo-2072316>

² ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. “Ingresos y gastos según NSE 2015”. [en línea]. Perú, jul, 2015. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

El proyecto representa una **oportunidad de negocio**, ya que el país además de contar con cuero de alta calidad, demuestra un consumo en calzado constante (Tabla 1.1).

En este contexto es que nace la necesidad de satisfacer a aquellos clientes que valoran tanto el diseño como la comodidad de los calzados hechos a mano, brindándoles un producto de alta calidad a un precio acorde.

1.3 Justificación del proyecto

El presente proyecto busca ingresar a la industria del calzado a través de la **producción y comercialización de calzado de cuero para damas, hecho a medida y a mano**, ofreciendo un producto exclusivo y de alta calidad. El producto estará dirigido al público femenino entre los 25 a los 64 años, de los segmentos socio económicos A y B de los distritos de San Isidro, San Borja, Miraflores, Surco, La Molina, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Lince, Surquillo y Barranco. Se seleccionaron dichos distritos puesto que tienen una mayor concentración de personas pertenecientes a los sectores socioeconómicos indicados.

Los zapatos son parte fundamental del atuendo de una mujer, y como mencionó Marilyn Monroe hace muchos años, “Denle a una chica el par de zapatos perfecto (...) y conquistará el mundo”³. Es así que los zapatos y calzado en general son un complemento imprescindible e infaltable que todas las mujeres gustan ver en su guardarropa⁴. Además, según un estudio realizado por la universidad de Kansas⁵, se encontró que el 90% de la personalidad se revela en lo que cada uno lleva en sus pies. Y habiendo

³ HERNÁNDEZ, G. “Lo que tus zapatos revelan de ti”. [en línea]. En: Vanidades. México, mar, 2015. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: <http://www.vanidades.com/estilo-de-vida/15/04/1/que-dicen-tus-zapatos-de-ti/>

⁴ ZANGUITU, Gabriela. “Los zapatos revelan tu personalidad”. [en línea]. En: Entre Mujeres, Clarín X. Argentina, 2015. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: http://entremujeres.clarin.com/moda/lo-mas-trendy/zapatos-personalidad-psicologia-moda_0_1334273252.html

⁵ “Shoes as a source of first impressions”. [en línea]. En: Journal of Research in Personality. US, ago, 2012.

tantas diferentes personalidades como personas en el mundo, no es de extrañar la variedad de calzado que existe.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede afirmar que el calzado es mucho más que un accesorio y cumple una función que va más allá de solo recubrir el pie. Una mujer se puede pasar horas buscando el par de zapatos perfectos y no encontrarlo, es así, que ante el sueño de tener los “zapatos ideales” muchas mujeres recurren a zapateros o tiendas que ofrezcan personalizar el calzado. Una de ellas es Portugal Vega, la cual permite que cuando el cliente elige un modelo se pueda modificar el tamaño del tacón y el ajuste del zapato.

En lo concerniente al mercado nacional, el consumo promedio de pares de zapatos en el Perú de es de 3.2 pares de zapatos al año. (Comité de Fabricantes de Calzado , 2014). Asimismo las importaciones en calzado hasta octubre 2015 representan un incremento de 14.9% comparando con similar periodo del año anterior llegando a 301 millones de dólares, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico 1.1

Gráfico 1.1 Importaciones Peruanas de Calzado

Fuente: Aduanet
Elaboración: Propia

De 420 mil pares de calzado importados en Octubre del 2015, estos mayormente son de material sintético ingresados bajo partidas arancelarias: 6402 (calzado sintético), 6406 (capelladas), 6404 (calzados con parte superior textil), 6402 (calzados sintéticos, chalas y sandalias). Tal como se puede ver en el grafico 1.2, estas importaciones han sido realizadas por grandes empresas y principales Retail como SAGA, Ripley y TOTTUS.

Encontrándose así un gran volumen de calzado sintético pero a la vez una falta de empresas que fabriquen calzado hecho de cuero, lo cual se irá mostrando en el desarrollo del presente documento. A esta situación se le puede atribuir el **surgimiento de una oportunidad**, debido a que cada vez más se incrementa el número de personas que ante la baja calidad del producto importado (material sintético) buscan comprar calzado de mayor calidad, siendo el cuero una de las mejores alternativas, que se adapte a su estilo y personalidad.

Por esa razón, el proyecto estará enfocado en cubrir la demanda insatisfecha de calzado hecho de cuero para el público femenino, enfocándose en el diseño a medida, comodidad y calidad.

Gráfico 1.2 Principales Importadores de Calzado

Fuente: Aduanet
Elaboración: Propia

1.4 Objetivos generales y específicos

Objetivo general

El objetivo general es el siguiente:

“Emplear los conocimientos obtenidos para probar la viabilidad técnica, comercial y financiera de la idea de negocio propuesta”

Objetivos específicos

Los objetivos específicos para el proyecto son los siguientes:

- Determinar el escenario en el cual se va a desarrollar la idea de negocio planteada a través de un análisis del entorno directo e indirecto.
- Determinar comportamiento del consumidor.
- Determinar la demanda potencial, demostrándola a través de un plan de ventas.
- Elaborar un plan comercial que permita lograr la recordación de marca y obtener las ventas esperadas para el desarrollo del negocio.

- Establecer una estructura organizacional idónea y determinar al personal requerido.
- Determinar los principales aspectos operativos del proyecto (procesos adecuados, proveedores, ubicación entre otros).
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto a través de los principales indicadores como el VAN, la TIR y otros representativos.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1 Alcances

- El alcance de este Plan de Negocios es el desarrollo de una empresa de calzado de cuero hecho a mano y a medida, dirigido a la población femenina de los distritos de Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Lince, Barranco, San Isidro, San Borja, Miraflores, La Molina Surquillo y Surco pertenecientes al NSE A y B de edades entre 25 a 64 años.
- El Horizonte de proyección del presente es proyecto es de 5 años, para lo cual se realizará la evaluación y análisis económico – financiero.

1.5.1. Limitaciones

Las limitaciones para la elaboración del presente plan de negocios son las siguientes:

- Tiempo limitado con el que se cuenta para el desarrollo del presente proyecto.
- Limitada información estadística de sector calzado.
- Inexistencia de estudios históricos y actualizados respecto al desarrollo del sector en el Perú.

CAPÍTULO II:

Estructura económica del sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

El mercado de calzado en el Perú se caracteriza por ser bastante competitivo, con participación de varias marcas tanto nacionales como extranjeras. El calzado es un producto que ha dado espacio para la diferenciación (por género, por material, por uso, entre otras) y que cambia temporada tras temporada siguiendo las últimas tendencias en moda.

La industria del calzado en el Perú es un sector relevante en la economía por su participación y la generación de puestos de trabajo. De las 4,500 empresas a nivel nacional que conforman la industria, sólo 20% son formales como se puede observar en el siguiente:

Grafico 2.1 Formalidad de empresas

NAL DE INDUSTRIAS
Elaboración: Propia

El 70% de lo que genera esta industria (500 millones) anualmente proviene del mercado informal y contrabando. (SNI, 2015).

La principal materia prima con la que trabaja la industria es el cuero vacuno:

Grafico 2.2 Industrias Demandantes de cuero vacuno

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS
Elaboración: Propia

2.1.1 Segmentación de la industria

El presente proyecto pertenece a la industria de calzado de cuero hecho a mano y a medida, dicha industria está dirigida en su mayoría al consumidor final; es decir, no es una industria B2B⁶, sino B2C⁷

Por tanto al ser un mercado de consumo, según Kotler & Armstrong (2008):
“No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo

⁶ Business to business. Comercio entre empresas.

⁷ Business to consumer. Comercio de empresa a cliente.

tiene que probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado”.

Según tamaño

De 500 millones de USD generados por la producción nacional en la industria del calzado, la mayor parte de estos ingresos son generados por las microempresas que representan el 96.7% de la industria.

La segmentación según el tamaño de las empresas en la industria del calzado es el siguiente:

Grafico 2.3 Segmentación de la industria del calzado

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS
Elaboración: Propia

Según nivel de producción nacional

El 42.2% de la industria de calzado se concentra en Lima, seguido por Trujillo (El Porvenir) con 27.2%, luego Arequipa con 9.4% y por último Huancayo (Junín) con 3.5%. Asimismo, el cluster más grande de productores de calzado se encuentra en la región de El Porvenir (Trujillo),

mientras que el conglomerado de proveedores de insumos más importante de la industria de calzado nacional se encuentre en Caquetá (Rímac-Lima).⁸

Según canal de distribución

Según el “Estudio de mercados de calzado – Perú”, realizado por Pro-Chile (2011)⁹, *el consumidor final puede adquirir el producto a través de las siguientes formas de comercialización:*

- Comercio minorista: en esta categoría se encuentra a las **tiendas especializadas**, las cuales atienden a distintos segmentos. Asimismo, dichas tiendas pueden ser parte de una cadena o funcionar de manera independiente al igual que puede nacional o internacional. La más antigua de dichas tiendas especializadas en calzado es Bata, con más de 70 años en el mercado peruano y 141 tiendas a nivel nacional, convirtiéndose en la marca más antigua en el mercado que atiende a diferentes segmentos de edades y géneros. Por otro lado, una marca nacional que también es reconocida en el mercado peruano es Platanitos, con más de 38 años de antigüedad.

⁸ “El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas”. En: **Andina-Agencia Nacional de Noticias**. Octubre, 2011. [En línea]. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>

⁹PRO-CHILE. “Estudio de mercado de calzado – Perú”. En: **Academia.edu**. Enero 2011. [En línea]. Disponible en: http://www.academia.edu/5183263/ESTUDIO_DE_MERCADO_CALZADOS_PER%C3%9A

Imagen 2.1 Ejemplo de tiendas especializas en el sector

Elaboración Propia

- Grandes tiendas: en esta categoría el estudio considera a las tiendas por departamentos o grandes retails como Saga Falabella o Ripley, las cuales ubican los productos en diferentes sectores de la tienda según cliente; por ejemplo, hombres en un piso distinto a la sección de mujeres o niños, etc. A este estudio se le suma la tienda por departamento “Paris”, del Grupo Cencosud, que inicia sus operaciones en el mercado peruano en Marzo del 2013. De igual forma, el ingreso de “Forever 21” (2014), “H&M” (2015) ha incrementado la oferta Retail en el país.

Imagen 2.2 Ejemplo de tiendas por departamentos

Elaboración Propia

- Venta por catálogo: el estudio indica que dicha categoría tiene una baja cuota de mercado en el Perú y que suele enfocarse en niveles socioeconómicos medio o medio-bajo, con escasa presencia de marcas reconocidas. Se puede afirmar que en la actualidad la venta por catálogo se aplica más para productos de belleza como Avon, Natura, L'èvel, Cyzone; sin embargo, existen en el Perú empresas de calzado que se dedican a la venta por catálogo, una de ellas es Leuka con más de 20 años de experiencia en el sector.

Leuka es una empresa peruana dedicada a la venta de calzado por catálogo, ofreciendo una amplia variedad de modelos propio a través de sus tres marcas: Leuka, Jack André y Peketín, para damas, caballeros y niños respectivamente. Todos sus productos son fabricados 100% de cuero.¹⁰

Otra empresa peruana de venta de calzado por catálogo es Aquarella, la cual cuenta con un centro de negocios desde donde el cliente puede realizar sus pedidos así como realizar el pedido a través del sistema on-line. La empresa comercializa las siguientes marcas: Bubble Gummers (niños), North Star (jóvenes), Marie Claire (damas), Power (deportiva) y Weinbrenner (hombre-aventurero).

¹⁰ “Nosotros”. En: **Leuka.com.pe**. [en línea]. Disponible en: <http://www.leuka.com.pe/#!inicio/c1dmp>

Imagen 2.3 Catálogo Invierno 2016 - Leuka

Fuente: "Catálogos". En: [Leuka.com.pe](http://www.leuka.com.pe). [En línea]. Disponible en: <http://www.leuka.com.pe/#!catalogos/f97qz>

Imagen 2.4 Portal web - Aquarella

Fuente: "Home". En: [Aquarella.com.pe](http://www.aquarellaperu.com.pe/). [En línea]. Disponible en: <http://www.aquarellaperu.com.pe/>

- Mercados: según el estudio, en esta categoría está orientado a los sectores de bajo poder adquisitivo. En esta categoría también se encuentra los emporios comerciales, siendo el más grande Gamarra. Hay que resaltar que aquí se concentra el mayor porcentaje de informalidad en el sector.

2.1.2 Empresas que conforman la industria

Al ser un sector muy atomizado, se puede indicar que son más de 4 500 empresas fabricantes de calzado en el Perú, generando el 46% de los ingresos anuales generados por esta industria, entre estos fabricantes se encuentran las empresas exportadoras.

Asimismo el 54% son generados por los importadores, grandes retailers y empresas distribuidoras de calzado (SNI, 2015). Se puede observar la distribución en el grafico 2.4.

En el punto 2.3 y 2.4 se detallara los competidores directos e indirectos relacionados a la idea de negocio en evaluación.

Gráfico 2.4 Conformación de la Industria

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS
Elaboración: Propia

2.2 Tendencias de la industria

La industria de calzado, al igual que muchas industrias relacionadas con la vestimenta, está en constante cambio y se rige según parámetros de la moda. Según la Asociación Española Componentes del Calzado (AEC), para esta primavera-verano 2016 se apuesta por tonalidad como amarillo limón, verdes menta y rosado sucio. Además de los colores indicados, se destaca la presencia de tonalidades sutiles como el blanco grisáceo o el negro, marrón y gris cálido, además de cuero en azul cobrizo, gris metálico y bronce pulido¹¹. Adicionalmente, la AEC recomienda que “nos alejemos de la linealidad y que comencemos nuevamente de cero, rechazando las convenciones”.

Por otro lado, los zapatos en punta vuelven para la temporada primavera – verano 2016 en colores vivos, vibrantes y tonos pastel.¹²

¹¹ “Verde menta, el color de tendencia para el calzado verano 2016”. En: **Expo fashion magazine**. [en línea]. Disponible en: <http://www.expofashionmagazine.com/n-es/7521/verde-menta-el-color-de-tendencia-para-el-calzado-del-verano-2016>

¹² 17 MAURA, Susana. “Tendencias moda primavera/verano 2016: Vuelven los zapatos de punta”. En: **Ellahoy.es**

2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial

Para un mejor análisis del sector industrial específico, se ha considerado en principio dividir la “Industria del Calzado” del Perú en dos ramas según la procedencia del mismo, es decir en “Nacional” e “Importaciones”. La industria Nacional se divide en “Calzado de Cuero” y “Calzado Sintético” mientras que las importaciones en solo “Calzado Sintético”.

En un segundo ejercicio de división se ha subdivido en canales de comercialización donde se puede mostrar que el Calzado de Cuero se comercializa por “Tiendas especializadas” y por “cadenas de tiendas” y el Calzado Sintético por “Cadenas de tiendas” e “Informales”.

Finalmente las tiendas especializadas en calzado de cuero se dividen en “Tiendas que ofrecen calzado a medida y a mano” y “Tiendas que ofrecen calzado pre diseñado”. Se puede observar lo descrito en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.5 Estructura de la Industria

Fuentes: SNI – Aduanet – INEI- CITE Calzado
Elaboración propia

Sector: Industria de Calzado

Subsector: Industria de Calzado Nacional

Grupo o segmento de análisis: Empresas de Calzado de Cuero

➤ **Proveedores: Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores para la fabricación de zapatos de cuero son diversos y no existe un monopolio u oligopolio que les dé un poder de negociación mayor a alguno de ellos.

Los proveedores de cuero principalmente son diversos y atomizados y tienen buen nivel de calidad y de capacidad de producción para abastecer al sector. No están fuertemente agrupados por lo que no imponen condiciones, tampoco hay riesgo de integración vertical hacia adelante, por lo tanto no se convertirán en fabricantes de calzado. Finalmente se puede indicar que los proveedores de accesorios e insumos adicionales tienen las mismas condiciones, *por tanto esta fuerza presenta un nivel bajo nivel de intensidad y representa una oportunidad.*

Tabla 2.1. Matriz de Atractividad: Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES									
Factores		Ponderado	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		Promedio ponderado
Número de proveedores	Pocos	0.20	4					Muchos	0.8
Calidad de los insumos y materiales	Bajo	0.25	4					Alto	1.00
Agrupación de proveedores	Muchos	0.10	4					Pocos	0.4
Características de insumos y materiales	Estándar	0.10	3					Especializado	0.3
Diversidad de proveedores	Bajo	0.10	4					Alto	0.4
Confiabilidad de proveedores	Bajo	0.25	3					Alto	0.75
Evaluación General	No Atractivo	1.00				3.65		Atractivo	3.65

Elaboración Propia

➤ Amenaza de Nuevos Competidores;

Para determinar si la amenaza de nuevos competidores es una oportunidad o amenaza para la empresa se analizarán las barreras de

entradas y la reacción de las empresas del sector ante nuevos competidores.

✓ **Barreras de entrada**

● **Economías de Escala:**

Una empresa alcanza economías de escala cuando a medida que aumenta su producción, el coste unitario de esta disminuye. Este concepto es a largo plazo y es una ventaja en término de costos que la empresa alcanza debido a su expansión y buenas sinergias aplicadas.

En el Perú existe muchas empresas de calzado, muchas de ellas se agrupan en clústers, siendo en Lima alrededor 1,974 empresas de calzado, donde el mayor conglomerado se ubica en Caquetá, y en la Libertad 681 empresas concentradas en el distrito del Porvenir (Trujillo) en el 2012.¹³ Asimismo, la empresa de calzado más importante en el Perú es BATA con más de 70 años en el mercado.

Este factor representa *una oportunidad*, pues cualquier empresa que ingrese al sector de calzado tendrá que igualar en costos de las otras empresas ya existentes en el sector.

● **Diferenciación:**

Entre las empresas que comercializan calzado, según una noticia de El Comercio (2011)¹⁴, las tiendas favoritas por mujeres en centros comerciales es Platanitos con 29.5% de aceptación, seguida por Azaleia (10.2%); por otro lado, la tienda favorita por

¹³ CONSEJO NACIONAL DE LA COMPETIVIDAD. [en línea]. Noviembre 2013. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

¹⁴ PANN, Claudia y COSTA, Alejandro. “Batalla Comercial”. En: El Comercio. [en línea] Perú, Agosto, 2011. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://e.elcomercio.pe/66/doc/0/0/3/7/6/376660.pdf>

hombres es Bata con 32.4%, seguida de lejos por Calimod (9.2%).

En el Perú se puede diferenciar las empresas del sector según:

- Empresas fabricantes de calzado, aquí están las microempresas que no trabajan bajo marca propia y las empresas que cooperan entre sí (clústers). Por ejemplo, Bata tiene como política contratar a pequeños productores para sus diseños.
- Empresas fabricantes y comercializadoras de calzado de cuero (solo venden calzado bajo su propia marca): Tangüis, Páez, Foresta, Ecco, Calimod, Milano Bags.
- Empresas comercializadoras de calzado, en esta categoría se encuentran:
 - ⇒ Empresas que comercializan diversas marcas de calzado, en sí sirven como una tienda donde encontrar variedad de marcas y modelo. Por ejemplo, Top Model, Payless, Pasarella.
 - ⇒ Empresas que comercializan calzado bajo marca propia y además comercializan otras marcas de calzado. Por ejemplo: Viale, Platanitos, Azaleia.

Asimismo, existen diversos fabricantes de calzado independientes, vendedores ambulantes y tiendas comercializadoras de calzado sin marca. Los vendedores de calzado ambulantes son informales y se les puede encontrar en Gamarra, Centro de Lima, Caquetá, e incluso afuera de algunos centros comerciales. Por otro lado, las tiendas

comercializadoras de calzado sin marca se encuentran comúnmente en mercados y galerías.

El factor diferenciación representa una *amenaza* a quien desee ingresar en el sector, pues existe una gran variedad de marcas ya posicionadas en cada segmento del sector.

- **Requisitos de Capital:**

Para saber cuánto capital se necesita se debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Inventario: inventario inicial para abrir el negocio que cubra la demanda inicial. En bplans.com muchos propietarios de tiendas de calzado mencionan un inicial mínimo del \$15,000 en inventarios.¹⁵
- Localización: el alquiler del local variará según la ubicación en la que se encuentre.
- Licencias: constitución de empresa puede ser S/.500 si se hacen los trámites por internet y entre S/. 1,500 a S/. 2,000¹⁶ si se realiza de la manera tradicional; permisos municipales los gastos varían de acuerdo al distrito y rubro del negocio.
- Gastos de operación: servicios de agua, luz, mantenimiento de local, almacén, acondicionamiento (decoración), etc.
- Publicidad: variará dependiendo las vías de comunicación que se utilice para el negocio, los medios masivos (televisión,

¹⁵ DODGE, Allison. “¿Cuánto dinero se necesita para iniciar un negocio de venta de zapato?” *En*: La Voz de Houston. [en línea]. US, jun, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/cunto-dinero-se-necesita-para-iniciar-un-negocio-de-venta-de-zapatos-5750.html>

¹⁶ GARRIDO, José. “Constituya su empresa con solo S/.500 y en tres días”. *En*: Perú21. [en línea]. Perú, jun, 2011. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://peru21.pe/noticia/299083/constituya-su-empresa-solo500-tres-dias>

radio, periódicos, paneles) son los más caros, por lo que es recomendable utilizar medios no tradicionales como redes sociales y herramientas BTL.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, y que el monto más fuerte es el de inventario inicial, se puede decir que el factor Capital es una ***oportunidad*** para las personas que deseen iniciar una empresa de calzado de cuero.

- **Accesos a canales de distribución:**

Los canales de distribución para una empresa de calzado son:

- Canal directo: a través de tienda propia o una tienda on-line
- Canal indirecto: a través de tiendas por departamento. tiendas especializadas de calzadas o tiendas de calzado que vendan diversas marcas (Top Model, Payless, etc.).

De los canales de distribución, en el canal indirecto se perciben los ingresos después de entregar la mercancía, muchas tiendas por departamento le dan los ingresos a las empresas 1 mes o 2 meses, pues esperan que se acumulen las ventas. Por otro lado, las ventas por canal directo reciben los ingresos en el mismo momento que se realiza el pago por el producto. Sin embargo, utilizar un canal indirecto podría ser por razones de prestigio, confiabilidad y alcance del canal, lo cual justificaría la espera de los ingresos.

Este factor es una ***oportunidad*** por ofrecer gran variedad de llegar al consumidor final.

- **Políticas Gubernamentales**

Actualmente no existe una ley o medida legal en el sector de calzado que represente una barrera significativa para el ingreso de

nuevas empresas fabricante y comercializadoras de calzado. Por otro lado, para empresas que quieran comercializar calzado importado, el mayor obstáculo que enfrentarían son las medidas antidumping impuestas por INDECOPI al sector; sin embargo, este obstáculo se ve equiparado por los TLC que tiene el Perú los cuales facilitan la comercialización de productos entre países, eliminando medidas arancelarias.

Este factor representa una *oportunidad* para las empresas que deseen ingresar al sector.

En conclusión, las barreras de entrada en el sector son bajas, lo que facilitaría el ingreso de nuevos competidores; por lo tanto, *es una amenaza*.

✓ **Reacciones de las empresas de calzado**

La existencia de gran número de empresas en el sector calzado representa una *amenaza*, pues representaría una alta probabilidad de similitud en diseños y modelos así como en estrategias comerciales como descuentos y promociones. Esta alta probabilidad de “copia” se presenta más la cantidad de empresas informales del sector, alrededor del 70%¹⁷.

Además de la alta probabilidad de copia en el sector, hay que resaltar que la estabilidad económica del país hace que un mayor número de inversionistas ingresen al país. Por tal motivo se analizarán los siguientes competidores potenciales:

➤ Empresas de calzado personalizado en América Latina:

¹⁷ “Sector calzado se revitaliza pese a informalidad ascendente a 70%”. En: Andina, Asociación Peruana de Noticias. [en línea]. Perú, sep, 2008. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-calzado-se-revitaliza-pese-a-informalidad-ascendente-a-70-especial-195641.aspx>

Las empresas de dicho rubro cercanas a Perú tienen una mayor probabilidad de ingresar al país debido a la corta distancia y culturas parecidas.

Una empresa que se dedica a la fabricación de calzado personalizado (entendiéndose dicha palabra como a medida del pie, gustos del cliente, exigencias podológicas, etc.) es Kenka, una empresa colombiana que busca la comodidad, exclusividad y calidad en el calzado para damas. Kenka fabrica sus zapatos de forma artesanal, teniendo en cuenta las ideas del cliente y creando un diseño “único” para ella.

Imagen 2.5 Proceso de creación de KENKA

Fuente: “Así creamos”. En: **Kenka**. [En línea]. Disponible en: <http://www.kenkacalzado.com/>

- Empresas extranjeras con capacidad tecnológica y de producción

La tecnología es un avance que ha permitido a diversas empresas obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo, Nike y Adidas ya cuenta con el servicio de “personalización”, donde el cliente puede escoger el modelo, colores, material e incluso poner su nombre en la zapatilla. Dicho avance ha sido posible gracias a la tecnología de impresión en 3D que permitirá imprimir zapatos en 3D, lo que permite usar mano de obra menos humana¹⁸.

Actualmente, Nike y Adidas no ofrecen sus zapatillas personalizadas a Perú, pero no quiere decir que en un futuro cercano no lo vayan a hacer. Dichas marcas por contar con reconocimiento a nivel mundial así como con la tecnología y capital para ingresar al rubro de calzado personalizado son un competidor potencial a tener en cuenta.

Imagen 2.6 Portal web para personalizar zapatilla Nike

Fuente: Personalizar. En: **Nike Store.** [En línea]. Disponible en: <http://store.nike.com/es/es/product/cortez-id/?piid=42657&pbid=993014271#?pbid=993014271>

¹⁸ “Nike y Adidas experimentan con la impresión en 3d con el objetivo de lograr calzado personalizado”. En: El poder de las ideas. [en línea]. Disponible en: <http://www.elpoderdelasideas.com/producto/nike-y-adidas-experimentan-con-la-impresion-en-3d-con-el-objetivo-de-lograr-calzado-personalizado/>

Imagen 2.7 Envíos de zapatilla personalizada Nike a Sur América

Fuente: Location. En: [Nike.com](https://www.nike.com).

- Empresas en el sector con experiencia y capacidad para entrar al rubro de personalización

Hay que resaltar que en el sector calzado existe una amplia variedad de empresas, de las cuales las empresas de calzado de cuero hecho a mano (competencia indirecta) analizadas en el punto “competidores actuales de mercados” y detalladas en el punto 2.4.2.2., son un competidor potencial a tener en cuenta debido a que ya tienen tiempo en el mercado, por lo que han alcanzado economías de escala que le permiten producir más a un menor costo. Entre las marcas más reconocidas y con más 20 años en el mercado se encuentra Tangüis (30 años), Páez (21 años) y Foresta (32 años).

En conclusión:

Debido a las variables analizadas, existe una alta probabilidad de **ingreso de nuevos competidores**, por lo tanto, *dicha fuerza presenta un nivel alto de intensidad y representa una amenaza*

para las empresas del sector, dado que las lleva permanentemente a estar enfrentando nueva competencia.

Tabla 2.2. Matriz de Atractividad: Nuevos Competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES								
Factores		Ponderado	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Promedio ponderado
Economías de Escala	<i>Pequeña</i>	0.15	3					<i>Grande</i> 0.45
Diferenciación de producto	<i>Escasa</i>	0.20	4					<i>Importante</i> 0.8
Requisito de Capital	<i>Bajo</i>	0.20	3					<i>Alto</i> 0.6
Acceso a canales de distribución	<i>Alto</i>	0.15	2					<i>Bajo</i> 0.3
Políticas Gubernamentales	<i>Bajo</i>	0.15	2					<i>Alto</i> 0.3
Reacción de las empresas existentes en el mercado	<i>Bajo</i>	0.15	3					<i>Alto</i> 0.45
Evaluación General	No Atractivo	1.00	2.9				Atractivo	2.90

Elaboración Propia

➤ **Competidores actuales del mercado:**

- **Estructura de mercado**, existe una fuerte rivalidad entre las empresas que ya están en el mercado por ocupar una mayor cuota de mercado. Se muestran los competidores directos e indirectos:

- **Competidores Directos – Calzados de cuero hecho a mano y a medida.**

- Calzados More
- D'Art Cuero
- Portugal Vega
- Pili Shoes

- Gardenia Cueros
- Calzados Caroline
- Atelier Huma Blanca
- **Competidores Indirectos – Calzados de Cuero, hecho a mano.**
 - Fábrica de Calzado Tangüis SRL
 - Calzado Páez SAC
 - Antonella Creazioni Di Lusso Export Import Srl
 - Ava Shoes E.I.R.L
 - Foresta Internacional E.I.R.L
 - Calzado Corfan D'USTUA
 - Make Best

Mayor detalle se desarrollará en el punto 2.4

Se concluye que la fuerza analizada *presenta una alta intensidad, por lo tanto representa una amenaza* dado que existe una gran cantidad de competidores directos e indirectos, los cuales permanentemente están buscando una mayor participación de mercado

- **Evolución de la demanda.** En los últimos 5 años la demanda de zapatos en el tiempo ha subido de 3.2 a 4.3 pares por año. No se tiene el dato exacto de zapatos de cuero pero se entiende que es una cantidad similar dentro de su segmento específico de consumo. *Es una oportunidad para las empresas del sector.*

- **Barreras de Salida.-** no existen grandes barreras de salida, dado que los activos especializado y específicos se pueden colocar e industrias relacionadas y no existen grandes costos de salida como podría ser un planilla costosa de liquidar o contratos vinculantes. *Es una oportunidad para las empresas del sector.*

En conclusión, “los Competidores actuales del mercado” *tienen un nivel bajo de intensidad, por lo tanto, representa una oportunidad*, porque a pesar de la cantidad de competidores directos e indirectos, el incremento de la demanda y las bajas barreras de salidas permite que las empresas puedan desarrollarse y crecer.

Tabla 2.3. Matriz de Atractividad: Competencia Actual

COMPETIDORES ACTUALES DEL MERCADO									
Factores		Ponderado	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		Promedio ponderado
Número de competidores iguales	<i>Grande</i>	0.15	2					<i>Pequeño</i>	0.3
Evolución de la demanda	<i>Lento</i>	0.25	4					<i>Rápido</i>	1
Costos fijos	<i>Alto</i>	0.15	2					<i>Bajo</i>	0.3
Características del producto	<i>Estándar</i>	0.20	3					<i>Especializado</i>	0.6
Diversidad de competidores	<i>Alto</i>	0.15	2					<i>Bajo</i>	0.3
Barreras de salida	<i>Alto</i>	0.10	4					<i>Bajo</i>	0.4
Evaluación General	No Atractivo	1.00	2.9					Atractivo	2.90

Elaboración Propia

- **Sustitutos:** No existen productos sustitutos directos pero sí indirectos como son los calzados de cuero y algunos productos sintéticos de regular calidad y que en la mente del consumidor puedan satisfacer por breve tiempo la necesidad de “calzado con comodidad y buen diseño”. En conclusión, el *alto nivel de intensidad de la fuerza* representa una **amenaza** para las empresas del sector.

Tabla 2.4. Matriz de Atractividad: Sustitutos

SUSTITUTOS									
Factores		Ponderado	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		Promedio ponderado
Número de competidores sustitutos	<i>Grande</i>	0.15	2					<i>Pequeño</i>	0.3
Capacidad de sustitución	<i>Alto</i>	0.25	2					<i>Bajo</i>	0.5
Costo de cambio	<i>Bajo</i>	0.20	2					<i>Alto</i>	0.4
Características del producto sustituto	<i>Especializado</i>	0.20	4					<i>Estándar</i>	0.8
Diversidad de competidores sustitutos	<i>Alto</i>	0.20	2					<i>Bajo</i>	0.4
EVALUACIÓN GENERAL	No Atractivo	1.00	2.40					Atractivo	2.40

Elaboración Propia

- **Clientes:** los clientes no representan una amenaza dado que independientemente del poder de decisión que tienen, no representan un gran volumen de compra dado que son personas naturales, no están agrupadas por lo que no exigen condiciones específicas, asimismo no hay riesgo de integración vertical hacia atrás por lo que no se van a “auto - proveer” de los calzados que deseen. Por lo tanto, dicha fuerza tiene *un bajo nivel de intensidad y representa una oportunidad para el proyecto*.

Tabla 2.5. Matriz de Atractividad: Clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES									
Factores		Ponderado	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		Promedio ponderado
Poder adquisitivo	Bajo	0.30	5					Alto	1.5
Agrupación de clientes	Muchos	0.20	5					Pocos	1
Demanda insatisfecha con calzado de cuero actual	Bajo	0.25	4					Alto	1
Características del cliente	Estándar	0.25	4					Especializado	1
Evaluación General	No Atractivo	1.00			4.50			Atractivo	4.50

Elaboración Propia

Resumen:

Tabla 2.6. Las cinco fuerzas de Porter

FUERZA	CLASIFICACIÓN	ARGUMENTO
Proveedores	Oportunidad	Bajo nivel de negociación pues no están agrupados de modo que puedan imponer o exigir condiciones que dificulten la negociación.
Amenaza nuevos competidores	Amenaza	Alto riesgo de ingresos de nuevos competidores al sector calzado.
Competidores actuales	Oportunidad	Demanda en crecimiento y bajas barreras de salida. A pesar de gran cantidad de competidores directos e indirectos.
Sustitutos	Amenaza	No existen competidores

		sustitutos.
Clientes	Oportunidad	Bajo nivel de negociación de los clientes, pues no están agrupados para imponer o exigir condiciones.

Elaboración Propia

Tabla 2.7. Matriz de Atractividad de las cinco fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD							
Fuerzas	%	Ponderado	No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Poder de negociación de proveedores	15%	0.55	3.65				
Amenaza de nuevos competidores	20%	0.58	2.90				
Competidores actuales del mercado	25%	0.73	2.90				
Sustitutos	20%	0.48	2.40				
Poder de negociación de clientes	20%	0.90	4.50				
Total	100%		3.23				

Elaboración Propia

Como se observa en la matriz de atractividad, el mercado de calzado de cuero es atractivo para el proyecto, pues el resultado es mayor a la media (2.5).

2.4 Análisis de la Competencia en la Industria del Calzado

2.4.1 Competencia de la Industria general

La competencia con los productos importados de China, Vietnam y Malasia representa el mayor problema para los fabricantes nacionales.

Como se observa en el siguiente gráfico, el principal país importador es China, el cual represento el 65% del volumen importado en el mes de octubre del 2015:

Gráfico 2.6 Importaciones de Calzado

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS
Elaboración Propia

Por otro lado, las marcas dentro del sector peruano que tiene una mayor participación por el número de tiendas son:

- Bata con 141 tiendas

- Passarela con 82 tiendas

- Platanitos con 67 tiendas

De las tres marcas mencionadas, Pasarela y Platanitos son peruanas, mientras que Bata es Suiza y está en el mercado peruano bajo la modalidad de franquicia.

Además, según una noticia de America Retail (Agosto 2014), existe mayor número de marcas peruanas de calzado que extranjeras, siendo aproximadamente 30 marcas locales de las 59 marcas en total de calzado¹⁹.

De las marcas mencionadas, Bata tiene más de 70 años en el sector peruano, lo que le da un mayor posicionamiento en la mente del consumidor, seguida por Platanitos con 38 años, y Passarela con 18 años en el mercado. A pesar que esta última marca lleva pocos años en el mercado a comparación de Platanitos, tiene un mayor número de tiendas.

Por otro lado, la aceptación de su página Facebook para Perú es:

- Pasarela 310,971 “me gusta”

¹⁹ GARCÍA, Kris. “Mercado de calzado peruano superan al extranjero”. En: América Retail. [en línea]. Perú, agosto, 2014. [citado 18 de Febrero 2016]. Disponible en: <http://america-retail.com/industria-y-mercado/mercado-de-calzado-peruano-superan-al-extranjero>

- Platanitos 647,474 “me gusta”
- Bata 127,972 “me gusta”

Como se observa, a pesar de que Bata es la marca con más antigüedad y número de tiendas en el Perú, es Platanitos (la marca con menor número de tiendas) la que cuenta con mayor aceptación en Facebook.

2.4.2 Empresas que ofrecen el mismo producto

En la industria del calzado en el Perú, son las pequeñas empresas (3.2%) que se dedican a la fabricación de calzado de cuero, estas empresas constituyen talleres y ateliers.

Gráfico 2.7 Fabricantes de calzado de cuero

Fuente: PRODUCE
Elaboración: Propia

Entre las principales empresas que se encuentran ubicadas en Lima tenemos:

2.4.2.1 Competidores directos

Aquellas empresas que ofrecen calzado de cuero, diseño a medida y hecho a mano:

1. Calzado Moore

Razón Social: ALBERTO MOORE SALAS Y HNOS. S.A.

Nombre comercial: Fábrica de Calzado Almohesa

Marca: Moore

RUC: 20123510977

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 1 Agosto 1984

Fecha de inscripción SUNAT: 13 Abril 1993

Actividad en comercio Exterior: ninguna

Representantes legales:

- Moore Salas, Alberto / Director General / DNI: 06629035
- Moore Salas, Ricardo / Director / DNI: 06633543
- Moore Salas, Eleuterio / Director / DNI: 06654826
- Moore Salas, Delia Rufina / Presidente / DNI: 10300501

Domicilio fiscal: Calle Catalino Miranda Nro. 360 urb. Tejeda Alta Lima – Barranco.

Dirección comercial: Avenida Balta, 197 Barranco – Lima

Negocio: Elaboración artesanalmente y a medida de calzados para hombre, mujeres y personas mayores con dificultades como juanetes, diabéticos entre otros. Con una experiencia de 51 años dentro del mercado. No cuenta con modelos predeterminados o catálogo de diseños, los modelos son a pedido.

Frase/Lema:

“Calzados Moore, el arte para tus pies solo en cuero”

Logo:

Contactos a través de:

- Páginas Amarillas:

http://www.paginasamarillas.com.pe/fichas/fabrica-de-calzado-moore_443211/

- Google+: <https://plus.google.com/110816163280241356649/posts>

- Teléfono: 477-3342

- YouTube:

<https://www.youtube.com/channel/UCDducK9eha0gV8ncfiHrKjQ>

Modelos:

Fuente: “Calzado Moore Barranco”. En: **Google+**.
Elaboración Propia

2. D’Art Cuero

Razón Social: D’ART CUERO S.A.C

Nombre comercial: D’ Art Cuero

Marca: D’ART CUERO

RUC: 20536456407

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 3 Junio 2010

Fecha de inscripción SUNAT: 14 Junio 2010

Actividad de comercio exterior: Importador/Exportador

Representantes legales:

- Crocco Aguilar, Elio Fernando / Apoderado / DNI: 42410686
- Crocco Bidegaray, Adriana Gisele /Gerente General / DNI: 43918256

Domicilio fiscal y comercial: Calle Sullana Nro. 164 Lot. Zona industrial Lima – San Juan de Miraflores

Negocio: Calzado de cuero hecho a mano. Calzado para damas, caballeros y niños. Empresa que comercializa a nivel nacional que exporta a países de Sudamérica, Europa y Oceanía.

La mayoría de su producción es para exportación, la producción para venta en Perú es a través de su atelier Huma Blanco ubicado en San Isidro y distribuido bajo la marca Huma Blanco.

Frase/Lema:

“Un simple boceto o una imagen pueden convertirse en un zapato que marcará tendencia y nosotros queremos hacerlo con ellos”

Logo:

Contactos a través de:

- Página web: <http://www.dartcuero.com/>
- Teléfono: 455-0223
- Fax: (51-1) 345-0050

- Correo: info@dartcuero.com / adricrocco@gmail.com

Modelos:

Fuente: "Huma Blanco: Otoño-Invierno 2015". En: Elclosetdegiulana.com
Elaboración Propia

3. Portugal Vega

Razón Social: PORTUGAL & ASOC. S.A.C.

Nombre comercial: Portugal Vega

Marca: Portugal Vega

RUC: 20522154041

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 1 Junio 2009

Actividad en comercio Exterior: Importador / Exportador

Representantes legales:

- García Altamirano, Emma Fiorella / Gerente General / 42309349
- Portugal Morón, Patricia Carol / Gerente / DNI: 18212116

- Vega López-Torres, Adriana Alcira / Gerente / DNI: 18210630

Domicilio fiscal: Calle Carlos Tenuad Nro. 164 int. 204 Urb. Los Rosales – Santiago de Surco

Dirección comercial: Av. Dos de Mayo 1609, San Isidro (atención previa cita).

Negocio: Calzado de cuero hecho a mano. Enfocada en ventas online. Cuenta con un taller en San Isidro y otro en San Borja. Utiliza los modelos previamente fabricados como modelos, además de contar con modelos base para que la cliente pueda personalizarlo decidiendo el color, material, etc.

Frase/Lema:

“Calzado de alta calidad, cómodo y elegante, 100% cuero hecho a mano y minuciosamente producido”

Logo:

Contactos a través de:

- Facebook:

- https://www.facebook.com/Portugal-Vega-1613218145630765/photos?ref=page_internal

- Página web: <http://www.portugalvega.com/>

- Correo: contacto@portugalvega.com

Modelos:

Fuente: "Portugal Vega Shoes". En: Fiorelladelubbe.com
Elaboración Propia

4. Pili Shoes

Razón Social: GALLENO GUINEA, MARÍA PILAR (PERSONA NATURAL CON NEGOCIO).

Nombre comercial: Pili Shoes

Marca: Pili Shoes

RUC: 10103067222

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 15 Abril 2010

Fecha de inscripción SUNAT: 13 Abril 2010

Actividad en comercio Exterior: ninguna

Representantes legales:

- Galleno Guinea, María Pilar / Apoderada / DNI: 10306722

Domicilio fiscal y comercial: Calle Tres Marías 390

Monterrico - Surco

Negocio: Fabricación de calzado de cuero hecho a mano para damas y caballeros. Elabora modelos exclusivos de zapatos, para damas y caballeros.

Logo:

PILI SHOES

Contactos a través de:

- Página web: <http://pilishoes.com/>
- Correo: piligalleno@gmail.com
- Teléfono: 434-1639 / 436 - 5454
- Facebook: <https://www.facebook.com/Pili-Shoes-416085568474184/>

Modelos:

Fuente: "Pili Shoes". En: Facebook
Elaboración Propia

5. Atelier Huma Blanco

Razón Social: D'ART CUERO S.A.C

Nombre comercial: D' Art Cuero

Marca: D'ART CUERO

RUC: 20536456407

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 3 Junio 2010

Fecha de inscripción SUNAT: 14 Junio 2010

Actividad de comercio exterior: ninguna

Representantes legales:

- Crocco Aguilar, Elio Fernando / Apoderado / DNI: 42410686
- Crocco Bidegaray, Adriana Gisele /Gerente General / DNI: 43918256

Domicilio fiscal: Calle Sullana Nro. 164 Lot. Zona industrial Lima – San Juan de Miraflores

Dirección comercial: Av. Miguel Dasso 124, San Isidro

Negocio: Calzado de cuero hecho a mano exclusivamente para dama. Diseños exclusivos. Es una marca peruana de calzado creada por la diseñadora Adriana Crocco, creadora de D'Art Cuero. Venta en el mercado nacional y exportación principalmente a Europa bajo la marca D'Art Cuero.

Frase/Lema:

“Un simple boceto o una imagen pueden convertirse en un zapato que marcará tendencia y nosotros queremos hacerlo con ellos”

Logo:

Contactos a través de:

- Página web: <http://www.humablanco.com/>
- Teléfono: 221-7525
- Celular: 99-417-4335
- Correo: info@humablanco.com / info@dartcuero.com / adricrocco@gmail.com

Modelos:

Fuente: "Collections". En: Humablanco.com
Elaboración Propia

6. Calzado a tu medida

Razón Social: SANCHEZ ROMERO, BERNABE EMILIO

Nombre comercial: Ninguno

Marca: Ninguno

RUC: 10429892347

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 7 Noviembre 2013

Fecha de inscripción SUNAT: 7 Noviembre 2013

Actividad de comercio exterior: ninguna

Representantes legales:

- Sánchez Romero, Emilio / Apoderado / DNI: 42989234
- Sánchez Gonzales, Liseth / Gerente / DNI: 72209632

Domicilio fiscal: Jirón Andahuaylas 1246 – Cercado de Lima

Negocio: empresa dedicada a la fabricación de calzado de dama, caballeros y niños, que además de tener modelos de talla estándar, también confeccionan el modelo y talla que desee el cliente según

imagen y preferencias. No cuenta con local o tienda para atención al cliente.

Logo: Ninguno

Contactos a través de:

- Facebook: <https://es-la.facebook.com/Calzado-a-TU-medida-102844846433589/>
- Teléfono: 221-7525
- Celular: 97-505-8837
- Correo: lisethsanchez_22@hotmail.com

Modelos:

Fuente: "Calzado a tu medida". En: Facebook
Elaboración Propia

7. Gardenia cueros

Razón Social: CRUZ RIVAS, SONIA SARITA (PERSONA NATURAL CON NEGOCIO)

Nombre comercial: Gardenia cueros

Marca: Gardenia Cueros

RUC: 10408287231

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 23 Enero 2003

Fecha de inscripción SUNAT: 23 Enero 2003

Actividad en comercio Exterior: ninguna

Representantes legales:

- Cruz Riva, Sonia Sarita / Apoderada / DNI: 40828723

Domicilio fiscal: Calle 2 de Mayo N° 679 Tda. 104. Miraflores.

Dirección comercial: Calle 2 de Mayo N° 679 Tda. 104. Miraflores.

Negocio: Nace con la finalidad de brindar productos a medida del cliente, ofreciendo calzados y accesorios de cuero completamente personalizados, para ello nuestros productos están elaborados 100% con cueros y mano de obra de primera calidad, donde el cliente puede llevar cualquier modelo para confeccionar.

Frase/Lema:

“Calzado a medida 100% de cuero”

Logo:

Contactos a través de:

- Facebook:

<https://es-es.facebook.com/Gardenia-Cueros-502548386422539/>

- Página web: <http://www.gardeniacueros.com/>

- Correo: ventas@gardeniacueros.com / gardeniacueros@hotmail.com

- Celular: 98-145-9896

- Dirección web: <http://lima.evisos.com.pe/confeccion-de-calzado-a-medida-id-281948>

Modelos:

Fuente: “Gardenia Cueros”. En: Facebook.
Elaboración Propia

2.4.2.2 Empresas que ofrecen productos similares o competencia indirecta, son las empresas o marcas que ofrecen calzado de cuero hecho a mano que por su ubicación, diseños exclusivos y precios se dirigen el mismo NSE objeto de estudio.

1. Tangüis

Razón Social: FÁBRICA DE CALZADO TANGUIS S.R.L

Nombre comercial: Tangüis

Marca: Tangüis

RUC: 20110619236

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 24 Septiembre 1986

Fecha de inscripción SUNAT: 21 Marzo 1993

Actividad en comercio Exterior: Importador / Exportador

Representantes legales:

- Tangüis Rivera, Luis Ramón / Gerente / DNI: 07811552
- Silva Santisteban Mora de Tangüis, Adriana Rocío / Director / DNI: 07811553

Domicilio fiscal: Av. Militar Nro. 17777 (1769) – Lince

Dirección comercial:

- Miraflores: Av. Larco 351 / Av. Larco 341
- Centro de Lima: Jr. de la Unión 831
- Surco: Centro Comercial Caminos del Inca. Tda. 17. 1er piso
- Chorrillos: Centro Comercial Plaza Lima Sur. Paseo De La República.
- San Isidro: Av. Conquistadores 250
- Independencia: Mega plaza. Tienda 104 B. 2do Piso. Av. Alfredo Mendiola 3698
- San Borja: Real Plaza Primavera. Álvarez Calderón 2681. 2do piso, tienda nro. 224

Negocio: Fabricación de calzado en cuero caprino y especializado en la línea de vestir para damas. Fuerte inversiones constantes en maquinaria y tecnología. Diseños y modelos variados de cuero hecho a mano, además de accesorios como carteras de cuero.

Logo:

Contactos a través de:

- Página web: <http://www.tanguis.com/>

- Facebook: <https://es-la.facebook.com/Tang%C3%BCis-Zapatos-Carteras-y-Accesorios-de-cuero-150654108369389/>
- Teléfono: 471-6658

Modelos:

Fuente: "Tangüis – Zapatos, Carteras y Accesorios de cuero". En: Facebook
Elaboración Propia

2. Páez

Razón Social: CALZADO PAEZ S.A.C

Nombre comercial: Páez

Marca: Páez

RUC: 20261545617

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 12 Enero 1995

Fecha de inscripción SUNAT: 12 Enero 1995

Actividad en comercio Exterior: Ninguno

Representantes legales:

- Páez Verástegui, Benito Ricardo / Gerente General / DNI: 07035100

Domicilio fiscal: Jr. San Agustín Nro. 337 – Surquillo

Dirección comercial:

- Miraflores: CC.CC Larcomar. Tienda 245 / Calle Schell 281 /
- Surco: CC.CC Jockey Plaza. Tienda 251
- San Miguel: CC.CC Plaza San Miguel. Tienda 16
- Jesús María: CC.CC Real Plaza Salaverry. Tienda LC 204
- San Borja: CC.CC La Rambla - San Borja. Tienda 123 / CC.CC Real Plaza Primavera. Tienda LGS-11

Negocio: Fabricación exclusiva de calzado y carteras de vestir para damas, tiene una excelente imagen y más de 40 años de experiencia en el mercado local, siempre a la vanguardia de la moda de la mujer peruana. Ofrece productos de calidad, elaborados en base de cuero y las tendencias internacionales de moda.

Logo:

PAEZ

Contactos a través de:

- Página web: www.paez.com.pe
- Facebook: <https://es-la.facebook.com/PAEZshoeLovers>
- Twitter: <https://twitter.com/PAEZshoeLovers>

Modelos:

Fuente: "Colección Primavera-Verano 2016". En: Paez.com.pe
Elaboración Propia

3. Antonella Creazoni Di Lusso Export Import

Razón Social: ANTONELLA CREAZONI S.R.L

Nombre comercial: Antonella Creazoni Di Lusso Export Import

Marca: Ninguna

RUC: 20108383713

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 10 Diciembre 1985

Fecha de inscripción SUNAT: 21 Marzo 1993

Actividad en comercio Exterior: Ninguno

Representantes legales:

- Macedo Miranda, Willard / Administrador / DNI: 07222970
- Miranda Tamayo, María Antonieta / Gerente / DNI: 07228487
- Begazo Miranda, Alberto / Gerente General / DNI: 29262586

Domicilio fiscal: Calle Camino Real Nro. 1801 Z.I. San Pedrito (Mz. B Lote 21) – Santiago de Surco

Dirección comercial: Ninguno

Negocio: Fabricación de calzado para damas y durante veinte años atiende a exclusivas y exitosas cadenas comerciales de todo el país.

Utilización de hornas italianas. Planta de producción propia.

Logo: Ninguno

Contactos a través de:

- Teléfono: 247-5643

Modelos: No cuenta con catálogo disponible

4. Ava Shoes

Razón Social: AVA SHOES E.I.R.L

Nombre comercial: Ava Shoes

Marca: Ninguno

RUC: 20206743001

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 2 Enero 1994

Fecha de inscripción SUNAT: 2 Enero 1994

Actividad en comercio Exterior: Ninguno

Representantes legales:

- Valle Aquino, Alfredo / Titular Gerente / DNI: 06816738

Domicilio fiscal: Av. Prolongación Chillón Mz. B Lote 11 Urb. Bello

Horizonte – Comas

Dirección comercial: Avenida Las Alondras, 3011

Santa Anita - Lima

Negocio: Es una empresa peruana con 21 años en el mercado, fabricación de zapatos para dama y caballeros. Utilización de piel sintética y otros materiales.

Logo: Ninguno

Contactos a través de:

- Páginas Amarillas:

http://www.paginasamarillas.com.pe/fichas/ava-shoes-e-i-r-1_436398/

- Teléfono: 557-4759

Modelos: No cuenta con catálogo disponible

5. Foresta internacional

Razón Social: FORESTA INTERNACIONAL S.R.L

Nombre comercial: Foresta Internacional

Marca: Foresta

RUC: 20100490081

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 1 Enero 1984

Fecha de inscripción SUNAT: 27 Enero 1993

Actividad en comercio Exterior: Importador / Exportador

Representantes legales:

- Suarez Espinoza De Carozzi, Mariella Rosa / Gerente General / DNI: 08250505
- Carozzi Morales, Renzo Ernesto / Apoderado / DNI: 08250506
- Carozzi Suarez, Paula / Gerente / DNI: 10544791

Domicilio fiscal: Av. Colonial Nro. 1050 - Lima

Dirección comercial:

- Surco: CC. CC. Camino del Inca. Tienda 145 A Chacarilla / CC.CC. Jockey Plaza. Tienda 179 A. Monterrico
- San Isidro: Av. Emilio Cavenecia NO. 272
- Boulevard Asia: KM 97.5 Av. Panamericana Sur. Tienda 15

Negocio: Marca peruana con más de 20 años en el mercado de zapatos y accesorios de cuero exclusivos para dama.

Logo:

FORESTA

Contactos a través de:

- Página web: <http://www.foresta.com.pe/>
- Facebook: <https://es-la.facebook.com/ForestaPe/>
- Páginas Amarillas: http://www.paginasamarillas.com.pe/fichas/foresta-internacional-s-r-l_429292/
- Teléfono: 203-2830

Modelos:

Fuente: "Foresta". En: **Facebook**.
Elaboración Propia

6. Calzado Corfan D'USTUA

Razón Social: VALLE SAGRADO CALZATURA CORFAN S.A.C.

Nombre comercial: Corfan D'Ustua

Marca: Calzado Corfa D'Ustua

RUC: 20600617487

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 25 Agosto 2015

Fecha de inscripción SUNAT: 25 Agosto 2015

Actividad en comercio Exterior: Ninguno

Representantes legales:

- Ibérico Lobatón, Carlos / Gerente General / DNI: 06752058

Domicilio fiscal: Av. Las Palmeras Nro. 3885 Urb. Los Naranjos – Los Olivos

Dirección de planta: Calle Amancaes Ancieta Alta, Mz. A- Lote. 23 - El Agustino

Negocio: Cuenta con una línea casual para damas, caballero y niños.

Utilización de cuero de bovino. Manejan una gran variedad de colores y artículos de cuero como cinturones, carteras, billeteras.

Frase/Lema:

“Calzados con estilo diferente”

Logo:

Contactos a través de:

- Página web: <http://www.calzadoscorfandustua.com/>
- Correo: informes@calzadoscorfandustua.com
- Teléfono: 327-4451
- Celular: 99-101-9536

Modelos:

Fuente: “Calzado y artículos de cuero”. En: Calzadoscorfandustua.com
Elaboración Propia

7. Make Best

Razón Social: MAKE BEST S.R.L

Nombre comercial: Make Best

Marca: Make Best

RUC: 20508393891

Estado: Activo

Fecha de inicio de actividades: 22 Marzo 2004

Fecha de inscripción SUNAT: 18 Marzo 2004

Representantes legales:

- Concha López, David Andrés / Gerente General / DNI: 08166291

Domicilio fiscal: Mz. Z Lote 9 A.H. Flor de Amancaes (comité 12) –
Rímac

Dirección comercial:

-Miraflores: Calle Shell N° 251

-Jesús María: Av. Arnaldo Márquez N° 1369 / Av. Arnaldo Márquez N°
137

-Cercado de Lima: Jr. De la unión N° 829

-Magdalena: Pasaje. Comercial N° 142

-San Martín de Porres: Real Plaza Pro Tda. LCN 7B

Negocio: Fábrica de calzado para damas, líneas de calzado casual y elegante. Material exclusivo, el cuero bovino.

Frase/Lema:

“Make Best, sinónimo de puro cuero”

Logo:

Contactos a través de:

- Página web: <http://makebest.com.pe/>
- Facebook: <https://es-la.facebook.com/makebestcalzado/>
- Páginas Amarillas:
http://www.paginasamarillas.com.pe/fichas/make-best-s-r-l_447405/
- Teléfono: 330-1825 (Jesús María) / 444-1760 (Miraflores) / 427-0961 (Cercado) / 263-4458 (Magdalena) / 425-1588 (Jesús María) / 537-4535 (SMP)

Modelos:

Fuente: “Make Best”. En: Facebook.
Elaboración Propia

2.4.3 Matriz de perfil competitivo

Se ha incluido a las empresas competidoras directas e indirectas más representativas del mercado. En el caso de los competidores directos se ha

considerado seis de los siete señalados anteriormente debido a que D'Art Cuero hace exportaciones. Por otro lado, los competidores indirectos solo se han considera las marcas con catálogo de productos disponible.

Los factores considerados son los siguientes:

- Experiencia en el mercado, de acuerdo a los años en el mercado de la empresa.
- Calidad de los productos, de acuerdo al material usado en la mayoría de sus productos, siendo el cuero el mejor material y el de mayor puntaje.
- Variedad de diseños, de acuerdo al portafolio de productos que ofrece.
- Acabados, de acuerdo al portafolio de productos que ofrece.
- Posicionamiento, de acuerdo a la cantidad de seguidores en redes sociales. Las empresas que no cuentan con una red social, se considerará los años en el mercado.
- Servicio post-venta, de acuerdo a los números de contactos ofrecido y/o el tiempo de respuesta a quejas en comentarios de redes sociales.
- Precios competitivos, de acuerdo al precio de su portafolio de productos.
- Cantidad de tiendas, de acuerdo a la cantidad de locales en Lima.
- Ubicación, de acuerdo al distrito y zona donde se encuentre. Teniendo en cuenta que los distritos ubicados en zonas comerciales de calzado tienen un mayor puntaje.

Tabla 2.8

Matriz de perfil competitivo – Principales competidores directos

		Calzado Moore			Huma Blanco		Portugal Vega		Pili Shoes		Calzado a tu medida		Gardenia Cueros	
Factores Críticos de Éxito		Peso	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Experiencia en el mercado	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24
2	Calidad de los productos ofrecidos	0.14	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	Variedad de diseños	0.12	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4	Acabados	0.12	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Posicionamiento	0.12	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6	Servicio Post venta	0.14	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7	Precios competitivos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	Cantidad de tiendas	0.10	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
9	Ubicación	0.10	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Total		1.00		2.48		2.16		2.32		2.08		1.92		2.16

Elaboración propia

En conclusión, de acuerdo a la matriz de competitividad anterior, el competidor directo; es decir, aquella empresa que fabrica y comercializa calzado de cuero hecho a mano y a medida, es “Calzados Moore”, siendo los años de experiencia en el mejor, la calidad y variedad de sus productos así como la ubicación de su tienda los factores más relevantes.

Tabla 2.9

Matriz de perfil competitivo – Principales competidores indirectos

			Tangüis		Páez		Foresta Internacional		Corfan D'ustua		Make Best	
Factores Críticos de Éxito		Peso	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Ponderado
1	Experiencia en el mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24
2	Calidad de los productos ofrecidos	0.14	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	Variedad de diseños	0.12	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4	Acabados	0.12	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
5	Posicionamiento	0.12	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
6	Servicio Post venta	0.14	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
7	Precios competitivos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
8	Cantidad de tiendas	0.10	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32
9	Ubicación	0.10	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32
Total		1		2.72		2.64		2.64		1.52		2.24

Elaboración propia

En conclusión, de acuerdo a la matriz de competitividad anterior, el competidor indirecto; es decir, aquella empresa que fabrica y comercializa calzado de cuero hecho a mano, es “Tangüis”, siendo los años de experiencia en el mejor, la calidad y variedad de sus productos así como la cantidad y ubicación de su tiendas los factores más relevantes.

2.5 Análisis del contexto actual y esperado

Para el análisis PEST, se definirá los factores externos que afecta directa o indirectamente al desarrollo del proyecto con la finalidad de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas del sector. Se utilizará el método PESTEL, agrupando la información del mercado en factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. El análisis PESTEL permitirá realizar la estrategia empresarial a desarrollar de este proyecto.

Análisis Político-Legal

Los factores políticos que pueden afectar al proyecto son las medidas macroeconómicas a tomar por el próximo gobierno, estas se prevén deben de continuar la sustentabilidad del crecimiento económico. De acuerdo al (Banco Mundial 2015) entre el 2012 y 2014, la tasa de crecimiento promedio del Perú fue 6.1% con una inflación promedio de 2.6%, encontrándose para ese período de tiempo en un contexto externo favorable, donde las políticas macroeconómicas, reformas estructurales dieron lugar a un escenario de alto crecimiento y baja inflación. Desde fines del año pasado, el impulso de este crecimiento se desaceleró por efecto de condiciones externas adversas, declive de la confianza interna y una reducción de la inversión. Teniendo como resultado un crecimiento para el año 2014 de sólo 2.4%, manteniéndose aún por encima del promedio de la región y con una inflación ligeramente por encima del rango meta (3.2%). A la fecha el Perú ha tomado un rumbo de crecimiento económico y estabilidad política y jurídica, lo cual incentiva la inversión privada y el consumo nacional.

La política empresarial tomada se encuentra a favor de la inversión, del desarrollo y la promoción de las pequeñas y medianas empresas.

Respecto a la normatividad dentro del sector de calzado en el Perú, el D.S. N° 017 – 2004 indica los lineamientos técnicos sobre el etiquetado de calzado²⁰, el cual se debe cumplir para la fácil identificación del país de origen y componentes principales del calzado (capellada, forro, firme y plantilla).

Conclusión de escenario político

Las diferentes variables políticas analizadas muestran que el Perú presenta un escenario estable donde la mayoría de sus indicadores son positivos, lo que representa una *oportunidad* para las empresas en el país a su vez que incentiva la creación de nuevos proyectos en el país.

Análisis Económico

➤ Población Económicamente Activa

Tabla 2.10 Población Económicamente Activa
(En miles de personas)

Año	PEA	PEA Femenina	Tasa de Crecimiento Femenina
2010	15,735.72	6,994.08	
2011	15,949.09	7,063.86	1.00%
2012	16,142.12	7,136.76	1.03%
2013	16,328.84	7,226.03	1.25%
2014	16,396.38	7,204.77	-0.29%
2015	17,062.41	7,543.16	4.70%

Fuente: Instituto de Estadística e Informática (INEI)

Como se puede observar, la Población Económicamente Activa (PEA) en el Perú ha ido creciendo en los últimos 5 años, lo que significa que hay más personas trabajando y contribuyendo a la economía del país.

²⁰ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. Decreto Supremo N° 017-2004-PRODUCE. [en línea]. PE, ago, 2004. [citado 10 Abril 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds017-2004-produce.pdf>

Por otro lado, la PEA femenina ha ido aumentando hasta el 2013, disminuyendo ligeramente en 0.29% en el 2014; sin embargo, según proyecciones del INEI (cuadro n° 104, Boletín 20) para el 2015 la PEA femenina sería de 7, 543, 161, representando un aumento de 4.70% para el 2015. Por lo tanto, se puede concluir que existe un escenario positivo para el proyecto de calzado de cuero hecho a mano y a medida para mujeres, pues existe una gran cantidad mujeres con trabajo e ingresos que serían potenciales clientes.

Por las razones expuestas se considera **una oportunidad**.

➤ **Balanza Comercial**

En cuanto a la balanza comercial del sector se consideró las 3 partidas más importantes:

Tabla 2.11 Evolución de la Balanza Comercial

BALANZA COMERCIAL CALZADO						
(Miles de US dólares)						
EXPORTACIONES		2010	2011	2012	2013	2014
Partida	Descripción					
6402	Calzado, suela y parte superior de caucho o plástico	500	836	1,766	2,305	2,332
6403	Calzado con parte superior de cuero	6,757	8,429	8,290	7,690	7,493
6404	Calzado con parte superior de tela	6,333	7,315	5,346	6,526	7,288
	Total	13,590	16,580	15,402	16,521	17,113
IMPORTACIONES						
6402	Calzado, suela y parte superior de caucho o plástico	92,642	120,205	140,334	147,228	133,204
6403	Calzado con parte superior de cuero	43,797	63,092	73,265	85,595	87,211
6404	Calzado con parte superior de tela	36,420	65,950	87,519	131,028	140,777
	Total	172,859	249,247	301,118	363,851	361,192
BALANZA COMERCIAL CALZADO		-159,269	-232,667	-285,716	-347,330	-344,079

Fuente: “6403 – Footwear, upper of leathet” / “6404 – Footwear, upper of textile mat” / “6402 - Footwear nes, outer soles and uppers of rubber or plastics” En: Trademap.org
Elaboración Propia

Como se observa en la tabla, la balanza comercial del sector de calzado en el Perú es negativa considerando las tres partidas arancelarias en el

cuadro. Asimismo, las mayores exportaciones se observan calzado con parte superior de cuero (partida 6403), siendo los principales países de destino como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2.12 Principales países destino de las exportaciones peruanas

Partida 6403. Calzado con parte superior de cuero (Miles de US dólares)					
	2010	2011	2012	2013	2014
USA	1,940	1,667	1,827	1,917	2,105
Ecuador	1,377	1,818	1,957	2,220	1,343
Chile	699	1,327	927	534	832
España	956	1,008	553	255	165

Fuente: “6403 – Footwear, upper of leather”. En: Trademap.org
Elaboración Propia

Por otro lado, las mayores importaciones del sector se concentran en el calzado, suela y parte superior de caucho o plástico (partida 6402) proveniente de los siguientes países.

Tabla 2.13 Principales países de donde Perú importa

Partida 6402. Calzado, suela y parte superior de caucho o plástico (Miles de US dólares)					
	2010	2011	2012	2013	2014
China	62,196	80,595	91,805	98,512	88,803
Brasil	13,543	13,892	20,195	18,849	17,308
Vietnam	6,364	9,699	8,934	9,416	11,397
Indonesia	2,327	4,388	6,479	8,458	6,440

Fuente: “6402 - Footwear nes, outer soles and uppers of rubber or plastics” En: Trademap.org
Elaboración Propia

El principal país de origen de las importaciones de calzado es China y puesto que existe más importaciones que exportaciones en el sector de calzado peruano esto represente una *amenaza para el proyecto*.

➤ **Producto Bruto Interno**

A pesar del escenario de crecimiento que tuvo el Perú en el 2010 y 2012, con un PBI mayor a 6%, en los últimos 3 años se presenta una disminución del PBI, terminando el 2014 con 2.4%. Asimismo, los indicadores económicos del BCRP (III trimestre 2015)²¹ proyectan que el 2015 concluirá con 2.9% de PBI, aumentando 0.05% comparado con el año anterior.

Tabla 2.14 Evolución del Producto Bruto Interno

	PBI real (var. %)	PBI (mill. S/)
2002	5.5	235,772.95
2003	4.2	245,592.61
2004	5.0	257,769.79
2005	6.3	273,971.15
2006	7.5	294,597.83
2007	8.5	319,693.00
2008	9.1	348,923.00
2009	1.0	352,584.02
2010	8.5	382,380.00
2011	6.5	407,051.98
2012	6.0	431,272.99
2013	5.8	456,159.02
2014	2.4	466,843.98
2015	3.3	482,627.06

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Estadísticas**. En: <http://www.bcrp.gob.pe/>
Elaboración Propia

²¹ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Producto Bruto Interno**. Lima: BCRP, 2015. **Indicadores económicos, IV trimestres 2015**. [en línea]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Gráfico 2.8 Tasa de crecimiento del PBI

(Variaciones porcentuales reales)

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Estadísticas. En: <http://www.bcrp.gob.pe/>
Elaboración: Propia

El hecho de que el PBI muestre una variación positiva decreciente y que se proyecte un aumento de 0.05% para el 2015 **es una amenaza**, pues significa que la economía del país está en recesión.

➤ Inflación

Durante el 2014 la tasa de inflación fue de 3.2% reflejándose en alzas de los precios de alimentos y tarifas eléctricas.

En los últimos años la tasa de inflación ha presentado el mayor aumento en el 2011, sobrepasando la cifra meta establecida por el BCRP la cual ha sido fijada en 2,0% con una banda de 1,0% hacia arriba y hacia abajo; sin embargo, en los posteriores años ha disminuido a lo esperado por el BCRP. Asimismo la proyección de inflación para el 2015 era alrededor del 1.5% a 2.5%; sin embargo, dicha cifra no se logró puesto

que el 2015 terminó con 4.40% de inflación, superando los pronósticos del BCRP.

Tabla 2.15 Tasa de Inflación

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Variación Porcentual	2.1%	4.7%	2.8%	2.9%	3.2%	4.4% ²²

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación 2015.**
Elaboración Propia

Cabe resaltar que los ocho grandes grupos de consumo se vieron afectados por un incremento de precios son: Alquiler de Vivienda, Combustible y Electricidad (7.75%); Alimentos y Bebidas (5.37%); Cuidados y Conservación de la Salud (4.58%); y, Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza (4.30%). Por otro lado, los grupos más afectados fueron: Alquiler de Vivienda, Combustible y Electricidad debido al incremento del precio de la electricidad residencial (18.7%); en menor medida los grupos afectados fueron: Vestido y Calzado (3.16%); Muebles, Enseres y Mantenimiento de la Vivienda (2.22%); Otros Bienes y Servicios (2.74%); y, Transportes y Comunicaciones (1.83%). (Gestión.pe, 01/01/16)

En conclusión, debido a que la inflación más alta fue en el 2011, la cual fue estabilizada por el BCRP en los años siguientes, y que a pesar del incremento de la inflación del 2015, que no afectó en gran medida a los precios del sector Vestimenta y Calzado, se proyecta una tasa más estable (alrededor de 3.5%) para el 2016 hacia adelante, se puede deducir que no afectará en mayor medida al consumidor ni a los insumos, por lo que la tasa de inflación es una **amenaza menor**.

²² “Inflación del 2015 superó pronóstico y se ubicó en 4.40%” En: Gestión. [en línea]. Perú, enero, 2016. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/inflacion-2015-supera-pronosticos-y-se-ubica-440-2151949>

➤ Tasa de interés

Existen dos tipos de tasa de interés, tasa de interés activa (TA) y tasa de interés pasiva (TIP), las cuales varían dependiendo el tipo de moneda. A continuación se presenta la tabla con las tasas de interés según moneda nacional (MN) y moneda extranjera (MEX).

Tabla 2.16 Tasas de Interés en moneda nacional y extranjera

Año	TAMN	TIPMN	TAMEX	TIPMEX
2010	18.73%	1.80%	8.54%	0.76%
2011	18.86%	2.47%	7.76%	0.66%
2012	19.09%	2.37%	8.15%	0.89%
2013	15.88%	2.27%	8.01%	0.41%
2014	15.67%	2.27%	7.55%	0.36%
2015	16.32%	2.64%	7.76%	0.33%

Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

Estadísticas. <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaMercado.aspx?tip=B>

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla, la tasa de interés en moneda extranjera, tanto activa como pasiva, es menor a las tasas en moneda nacional, lo que significa que si desea sacar un préstamo o crédito, la tasa a pagar (tasa activa) sería menor si el préstamo fuera en moneda extranjera.

Asimismo, se observa que la tasa activa en moneda nacional y extranjera está disminuyendo, lo que demuestra que ahora los préstamos tienen un costo menor, pues las tasas están decreciendo levemente, siendo la tasa en moneda extranjera menor. Bajo este escenario es **una oportunidad** para la empresa solicitar un préstamo en moneda extranjera por sus bajas tasas de interés.

➤ Riesgo País

El riesgo país (medido puntos básicos siendo equivalente 100 puntos a 1%) ha ido descendiendo en los últimos años, logrando sus mínimos históricos, producto del buen desempeño de la economía peruana y alcanzado el riesgo país más bajo en Sudamérica después de Chile. Esto quiere decir que el Perú sería uno de los países de la región más seguros para invertir por su bajo riesgo y estabilidad, representado una **oportunidad**.

Tabla 2.17 Evolución del Riesgo País en puntos Básicos

Año	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Venezuela
2010	172	689	202	129	189	925	1,081
2011	191	687	195	139	168	823	1,212
2012	157	988	183	151	148	814	1,011
2013	159	1,067	209	154	158	637	926
2014	162	787	235	143	167	510	1,336
2015	201	590	361	186	250	995	2,775

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Indicadores de riesgo para países emergente.
Elaboración Propia

Conclusión de escenario económico local

Las diferentes variables económicas analizadas muestran que el Perú presenta la mayoría de indicadores positivos, lo que representa una **oportunidad** para la expansión de las empresas y creación de nuevos proyectos en el país, más aun sabiendo que la economía irá mejorando.

Factores Socio – Culturales

En los últimos años, la industria del calzado hecho de cuero se enfrenta ante tendencias socio culturales como la individualización, preocupación constante por parte de la población respecto a la salud y bienestar, en el cual interviene los productos que utiliza y consume, y la moda:

- La individualización creciente es una de las tendencias sociales más importantes hoy en día, para el consumidor el calzado es considerado como una expresión de un estilo de vida individual. Como consecuencia de esta tendencia, el comportamiento del consumidor se vuelve mucho más fragmentado, caprichoso e imprevisible.
- Hay una tendencia creciente hacia el cuidado por la salud y el bienestar; influyente en los patrones de compra de calzado.
- El calzado se convierte cada vez más en un artículo de moda y generalmente se asemeja a las tendencias que caracterizan la industria de la confección.

Por otro lado, de la investigación de mercados realizada para el presente proyecto (focus group y encuestas) se puede llegar a los siguientes resultados relevantes:

- La principal razón por usa calzado de cuero hecho a mano y a medida (pregunta 3 de la encuesta) es la exclusividad y personalización.
- Más de la mitad de las encuestadas considera que el “diseño a medida” es una de las cualidades más importantes a la hora de compra calzado de cuero hecho a mano y a medida (pregunta 4 de la encuesta).
- La mayoría de las participantes del focus group compra calzado según la estación climática y/o por eventos sociales sea fiestas, graduaciones, matrimonios, etc.

- Varias de las participantes del focus group mencionaron que les gusta usar calzado con tacón alto, sin embargo, al final del día quedan con pies adoloridos por la falta de comodidad del calzado.

Conclusión de escenario socio-cultural

Las diferentes variables socio-culturales muestran tendencias favorables para el proyecto así como carencias en el servicio actual que se pueden mejorar, lo que representa una *oportunidad*.

Tecnológicos

El factor tecnológico afecta a la industria del calzado peruano, ya que gran parte de las empresas que operan en el mercado no invierten en el desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar el proceso de fabricación del calzado.

Antes, la fabricación de calzado dependía fuertemente de la habilidad del operario. En la actualidad, se ponen en práctica procesos productivos con cierto grado de automatización que mejoran la eficiencia, reduciendo de esta manera los tiempos de diseño y de manipulación. Se utilizan sistemas CAD que permiten la proyección de diseños asistidos por computadoras y acortan el tiempo requerido para la creación y modificación de los proyectos. Sin embargo, gran parte de las microempresas de la industria, no cuentan con personal capacitado para la utilización de software de este tipo de diseño y/o mejora de procesos productivos.

Asimismo, gran parte de las MYPES utilizan maquinaria adquirida de segundo uso o que han sido recicladas a partir de máquinas antiguas (maquinarias hechizas) que no permiten estandarizar las características del calzado predominando el trabajo artesanal y no industrial (diseños no patentados).

Conclusión de escenario tecnológico

El avance tecnológico en el sector permite la mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos, por lo tanto, representa una *oportunidad* para el proyecto.

Ambientales

El uso de líquidos inflamables constituye un considerable riesgo de incendio, y el extenso uso de prensas y máquinas de montaje ha introducido un nuevo riesgo de accidentes en esta industria. Los principales riesgos para la salud son los de disolventes tóxicos y las altas concentraciones de polvo en la atmósfera. Con respecto a los incendios, los disolventes y los rociadores utilizados pueden ser altamente inflamables. En primer lugar, deben utilizarse disolventes con el más bajo punto de inflamación posible, pero aun así es necesaria una estricta atención a lo siguiente:

Mantener la cantidad de líquidos inflamables tan baja como sea posible y en contenedores cerrados. Debe disponerse de un almacén a prueba de incendios en un edificio independiente.

Por el lado de la salud, en diversas fábricas han aparecido brotes de una enfermedad conocida popularmente como la "parálisis de los zapateros", y cuyo cuadro clínico corresponde a una forma más o menos severa de parálisis flácida, localizada en las extremidades (pélvicas o torácicas) que ocasiona atrofia osteotendinosa, con arreflexia y sin alteración de la sensibilidad superficial ni profunda. Clínicamente, es un síndrome producido por inhibición funcional o lesión de la motoneurona inferior del sistema motor voluntario (tracto piramidal). La evolución natural es hacia la regresión neurológica con recuperación funcional en sentido próximo-distal. A pesar de la gravedad de algunos casos, no se han producido muertes.

Otros tipos de intoxicación por disolventes aromáticos han producido anemia y, eventualmente, leucemia. Debe proporcionarse una buena ventilación general y una ventilación de escapes en el punto de origen de los vapores, con el fin de mantener las concentraciones muy por debajo de los niveles máximos permisibles. Si se observan dichos niveles, también disminuirá el riesgo de incendio. Las máquinas de acabado producen polvo, que debe ser retirado de la atmósfera mediante sistemas de ventilación de escapes. Algunos de los abrillantadores, tintes colorantes y colas de poli cloropreno pueden entrañar un riesgo de dermatitis. Asimismo, muchas de las maquinas producen un ruido considerable, que debe eliminarse en su origen o atenuarse mediante medidas de control del ruido.

El trabajo prolongado con máquinas de tachonado, que producen altos niveles de vibración, puede ocasionar el proceso conocido como "mano muerta". Se aconseja que los turnos de trabajo en dichas maquinas no sobrepasen las cuatro horas al día.

Conclusión de escenario ambiental

Debido a las variables analizadas, tales como materiales inflamables, condiciones de trabajo, entre otros; se puede concluir que este escenario representa una *amenaza* que deberá ser minimizada siguiendo los procedimientos de seguridad y condiciones para el trabajador.

2.6 Oportunidades y Amenazas

Las principales oportunidades que ofrece el mercado de calzado son:

- El potencial dinamismo del consumo privado

A pesar que el consumo privado en el país se ha visto desacelerado en el 2015 debido al decrecimiento de la economía (PBI), las categorías de alimentos y bebidas, y ropa y calzado tienen las

perspectivas de mayor crecimiento²³. Asimismo, el sector calzado tuvo una expansión de 13.9% respecto al 2014.²⁴

➤ **Dinamismo del segmento de calzado**

Cada vez se le da más importancia al sector de calzado en el Perú, incentivando la participación en eventos nacionales e internacionales como: “Perú Moda” (evento internacional), “Calzatex Perú”, “Expo detalles” (regional) y Calzaferia (Porvenir-Trujillo).

➤ **Ingresos económicos elevados en función a los NSE a los cuales se enfoca el proyecto.**

El proyecto se enfoca en los niveles socioeconómicos A y B, siendo estos los segmentos que se encuentran encima de la pirámide de NSE de APEIM, asimismo presenta el mayor gastos promedio en vestimenta y calzado, S/.275 para NSE A y S/.135 NSE B (Niveles Socioeconómicos APEIM, 2014).

➤ **Segmento poco atendido que demanda exclusividad.**

El perfil femenino de comprador es muy exigente, señala el reporte “Lo que ellas quieren”, de la revista Ellos y Ellas (2014). La mujer actual busca exclusividad al momento de elegir el calzado, pero además de ellos buscan comodidad y moda; por esa razón, buscan mayor información sobre el producto y suelen tardar más en encontrar el zapato “ideal”.

²³ SUCLUPE, Anthony. “El consumo privado en el 2015: ¿Qué sectores resistirán el débil crecimiento económico?”. En: Semana económica. [en línea]. Perú, mayo, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/160655-el-consumo-privado-en-el-2015-cuales-son-los-sectores-que-resistirán-el-debil-crecimiento-economico/>

²⁴ SOTO, Claudia. “Ventas del comercio minorista en la RM crecen solo 1.2% durante el 2014 por desaceleración del consumo”. En: La Tercera. [en línea]. Perú, enero, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/01/655-614414-9-ventas-del-comercio-minorista-en-la-rm-crecieron-solo-un-12-durante-el-2014-por.shtml>

- Amplios márgenes de retorno y rentabilidad por producto.
- Bajo poder de negociación con los proveedores.

En cuanto a las principales amenazas, podemos mencionar:

- Incremento de las importaciones de calzado.
Sobre todo del calzado de origen Chino, que a pesar de las medidas antidumping ha crecido en los cinco últimos años 122%.²⁵
- Disminución de materia prima por exportaciones a países europeos.
La pieza cruda, proveída por los camales del país, ahora es exportada, lo ha generado que 300 curtimientos de Arequipa, Lima y La libertad reduzcan su capacidad para convertir la piel en cuero en 50%.²⁶
- Informalidad en el sector.
En el Perú, uno de los bienes más decomisados por SUNAT es calzado.²⁷
- Amplia gama de productos sustitutos.
En el Perú existe gran variedad de calzado que puede sustituir momentáneamente la necesidad que cubre un calzado de cuero hecho a mano y a medida. Algunos ejemplos son calzados de cuero, calzado sintético, entre otros.
- Barreras de ingreso bajas en el sector.

²⁵ “Importación de calzado crece 122% en cinco años”. En: **La Razón**. [en línea]. Perú, jun, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/Importacion-calzados-crece-anos_0_2283971597.html

²⁶ Mamani, Elmer. “Curtimbreros a punto de quebrar por pieles exportadas”. En: **La República**. [en línea]. Perú, feb, 2015. [Citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://larepublica.pe/16-02-2015/curtiembres-a-punto-de-quebrar-por-pieles-crudas-exportadas>

²⁷ “Se ha intervenido contrabando por US\$ 47 mlls. Solo en 2015”. En: **El comercio**. [en línea]. Perú, jul, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/se-ha-intervenido-contrabando-us48-mlls-solo-2015-noticia-1827169>

Hace que sea más fácil ingresar al mercado a nuevos competidores de calzado

Tabla 2.18 Matriz EFE

	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
El potencial dinamismo del consumo privado	0.08	2.00	0.16
Dinamismo del segmento de calzado	0.08	2.00	0.16
Ingresos económicos elevados en función a los NSE a los cuales se enfoca el proyecto.	0.10	3.00	0.30
Segmento poco atendido que demanda exclusividad.	0.12	4.00	0.48
Amplios márgenes de retorno y rentabilidad por producto.	0.06	4.00	0.24
Bajo poder de negociación con los proveedores.	0.10	1.00	0.10
AMENAZAS			
Incremento de las importaciones de calzado.	0.10	2.00	0.20
Disminución de materia prima por exportaciones a países europeos.	0.10	1.00	0.10
Informalidad en el sector.	0.08	4.00	0.32
Amplia gama de productos sustitutos.	0.10	4.00	0.40
Barreras de ingreso bajas en el sector.	0.08	2.00	0.16
TOTAL	1.00		2.62

El total ponderado de 2.62 indica que este proyecto está ligeramente encima de la media (2.50) en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

CAPÍTULO III

Estudio de mercado

3.1. Descripción del producto

El producto a fabricar y comercializar es calzado para damas, 100% de cuero hecho a mano, al igual que la horma, pues esta debe ser de acuerdo a la forma de pie del cliente y así cumplir con la promesa de valor de comodidad al caminar. Asimismo, el cliente podrá escoger el diseño que desee de acuerdo su moda y estilo, también la empresa monitoreará permanentemente los modelos que estén colocando en el mercado los competidores y elegirá los más aceptados, de la misma manera evaluara los modelos en páginas especializadas del internet. Por último, no solo se cumplirá con los factores comodidad y moda, sino también con durabilidad en el calzado, ya que el calzado elaborado de cuero puede durar fácilmente 3 años, además de que no se deforma. En resumen el calzado ofrecido tendrá las siguientes:

- Calzado confeccionado a mano y a medida.
- Calzado 100% de cuero.
- Diseños elaborados conforme preferencias del cliente

Las características anteriores permitirán cumplir con la propuesta de valor del producto de:

- **Diseño a medida**, se tomará la medida exacta del tamaño del pie para un ajuste perfecto, además de contar con una variedad de estilos, colores y modelos dependiendo los gustos del público objetivo.

- **Comodidad**, se utilizará materiales que se utilizarán para fabricar el calzado según la medida del pie del cliente para garantizar la satisfacción al caminar.
- **Durabilidad**, la durabilidad de un zapato está asociado al tipo de material utilizado en su fabricación, siendo el cuero el material más resistente. Por tal motivo, se utilizará cuero de las mejores curtiembres del país.

Estas características serán corroboradas a través de la investigación cualitativa y cuantitativa a realizar en el capítulo III, con la pregunta 1: “¿Qué cualidades busca al comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida?” y la pregunta 8: “¿Qué beneficios obtendría al comprar el calzado de cuero hechos a mano y a la medida ofrecido?”.

La mano de obra será nacional y especializada; por ende, se buscará fabricantes de calzado artesanales con un mínimo de 6 años de experiencia en el mercado.

La utilización del cuero es la principal materia prima del producto, por tal razón, se utilizará cuero de las mejores curtiembres del país.

Por otro lado, se fabricará tres tipos de calzado: zapatos cerrados, botines y botas, todas con diseños en cuero y a pedido del cliente.

Los diseños podrán basarse en fotos o imágenes de internet que el cliente solicite así como del catálogo de la revista SERMA²⁸, a la cual la empresa estará suscrita.

²⁸ Revista de moda, tecnología y mercados para la industria del calzado.

Imagen 3.1. Revista SERMA

Fuente: SERMA. Edición N°117. [En línea]. AR, ene-feb2016. Microsoft HTML Disponible en: <http://www.serma.net/revista/>
Elaboración Propia

Los bienes a comercializar serán de tres líneas de calzado, tal como se puede observar:

Tabla 3.1 Tipo de Producto (modelos)

Zapato de vestir cerrado

Diversidad de acabados, tacones, accesorios, diseños. Todo a pedido del cliente. 100% cuero Bovino

Botas

Hechas 100% de cuero Bovino. Variedad en diseños, tacones, etc.

Todo a pedido del cliente.

Botines

Elaborado 100% de cuero bovino, con diversidad de diseños, colores, accesorios, etc. Todo a pedido del cliente.

Elaboración Propia

Para la confección de los distintos tipos de calzados se utilizarán diferentes gamas de cuero provenientes de las mejores curtiembres del país. Se tomará especial cuidado en detalles como: etiquetas, grabados sobre cuero, tipos de costura, platillas, empaque.

Por otro lado, los tipos de tacón a usar son:

- **STILETTOS:** conocido como “tacón de aguja”, clásico pero intemporal a la vez. Son tacones finos y con mínimo apoyo que pueden llegar a alcanzar 10 centímetros de altura.

Imagen 3.2: Stilettos

- **Plataformas:** se caracteriza por una suela gruesa que eleva la totalidad del pie uno o más centímetros, estas pueden ser interiores o exteriores, por lo general ayudan a reducir la altura del tacón de 1 a 3 centímetros al menos, por lo que si el taco es 11cm y la plataforma de 2cm, en realidad la persona solo sentiría que usa un tacón de 9cm.

Imagen 3.3: Plataformas

- Bobina o carrete: mide aproximadamente 4 cm y empieza siendo ancho para estrecharse a la mitad y luego volverse a anchear.

Imagen 3.4: Bobina

- Cuña: Tacón grueso integrado a la suela.

Imagen 3.5: Cuña

- Kitten Heels: mide entre 1.5 cm y 5 cm, tiene una curvatura que lo une al calzado

Imagen 3.6: Kitten

- Tacón cuadrado: son tacones anchos y cuadrados; es decir, el mismo grosor en todos sus lados.

Imagen 3.7: Tacón cuadrado

Si bien se presenta variedad de tacones, la decisión final lo tiene el cliente. El tipo de cuero a utilizar según su procedencia será bovino; es decir, cuero vacuno, ya que están constituidos por un tejido fibroso y elástico que una vez industrializados dan un corte y grano fino de buenas características para destinarlos a confecciones finas. Asimismo, el tipo de cuero según su tratamiento post-curtido será:

- Cuero cocido: el cuero se endurece metiéndolo en agua, cera o grasa hirviendo. Dependiendo de dónde se sumerja, la resistencia final será distinta, consiguiendo un mejor resultado cuando se introduce en cera o grasa. Cuando el trozo de piel se enfría resulta muy moldeable, manteniendo después la forma obtenida una vez que se endurece.
- Cuero graso: con este tratamiento se reponen los aceites naturales del cuero tras el proceso de curtido. El engrasado hace que el cuero se mantenga más flexible e impide que se vuelva quebradizo, dándole un mayor tiempo de vida.
- Cuero teñido: es un cuero tratado con colorantes para conseguir tonos decorativos.

- Charol: cuero cubierto con una capa de barniz de poliuretano, dándole un brillo característico.

3.2. Selección del segmento de mercado

A través de la aplicación de técnicas y procedimientos de investigación de mercados se podrá contribuir de manera acertada a la determinación de las principales variables y/o características del mercado meta.

Los criterios de segmentación han sido demográficos, socioeconómicos y geográficos:

Tabla 3.2 Variables del segmento escogido

Variable Geográfica	Zona Geográfica	Lima Moderna más Barranco y Surquillo
Variable Demográfica	Sexo	Mujeres
	Edad	25 a 64 años
Variable Psicográficas	NSE	A y B
	Estilo de vida	Los sofisticados, Las modernas.

Elaboración: Propia

Respecto a las Características Geográficas se encuentra formado por todos los distritos de Lima Moderna, siguiendo la clasificación de APEIM de zonas de Lima Metropolitana (Zona 6 y 7), más los distritos de Barranco y Surquillo. Los distritos se dividen de la siguiente manera:

- Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
- Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.
- Zona 8: Barranco, Surquillo.

El proyecto está orientado al NSE A y B de las zonas antes descritas, la característica importante de este segmento al cual se desea atender radica en que las potenciales clientes disponen de mayores recursos económicos suficientes para comprar el calzado. Asimismo, el segmento pertenece a los

estilos de vida de los sofisticados y modernas. Según Arellano²⁹, las personas pertenecientes a estos estilos de vida tienen las siguientes características:

- Los sofisticados: segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.
- Las modernas: mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar.

Estas características de segmentación se aplicaron con las siguientes preguntas filtros:

Variables demográficas:

1. Edad:
 - a. 25 a 64 años
 - b. Otro (E: Terminar)
2. Género: Mujeres

Variables demográficas:

3. Distrito de residencia

²⁹ “Los seis estilos de vida y sus principales características” En: Arellano marketing. [en línea]. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/#>

Barranco	
Jesús María	
San miguel	
Lince	
Magdalena del mar	
Pueblo libre	
La molina	
Miraflores	
San Borja	
San isidro	
Santiago de surco	
Surquillo	
Otro (e: terminar)	

Variables Psicográficas:

Estilo de vida:

4. ¿Le gusta salir a comprar?
 - a. Sí
 - b. No (E: Terminar)
5. ¿Le gusta maquillarse?
 - a. Sí
 - b. No (E: Terminar)
6. ¿Qué tan importante es para usted su imagen personal?
 - a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Indiferente (E: Terminar)
 - d. No importante (E: Terminar)
 - e. Nada importante (E: Terminar)
7. ¿Cómo considera su ingreso mensual?
 - a. Alto
 - b. Medio

- c. Bajo (E: Terminar)

Nivel socioeconómico

- 8. Nivel de educación:
 - a. Primaria (incompleta o completa); Secundaria incompleta (E: Terminar)
 - b. Secundaria completa o técnica incompleta (E: Terminar)
 - c. Técnica completa
 - d. Universitario incompleto
 - e. Universitario completo
 - f. Post-grado; doctorado; diplomado
- 9. ¿A qué sistema de salud está afiliado?
 - a. Ninguno (E: Terminar)
 - b. Essalud
 - c. Seguro FFAA/policiales
 - d. Seguro privado / EPS)
- 10. ¿Material predominante de su piso?
 - a. Parquet; laminado; mármol; alfombra
 - b. Cerámica; madera pulida.
 - c. Otro (E: Terminar)

FILTROS

- 11. Utiliza calzado de cuero hecho a mano
 - a. Sí
 - b. No (E: Terminar)
- 12. Trabaja en alguna empresa relacionada a la fabricación, venta y/o distribución de calzado de cuero hecho a mano (fábrica, empresa comercializadora, venta por catálogo, venta online., etc.)
 - a. Sí (E: Terminar)

b. No

13. Trabaja en alguna empresa relacionada al sector comunicaciones y/o investigación de mercado

a. Sí (E: Terminar)

b. No

3.3. Investigación Cualitativa

Con la finalidad de conocer más detalladamente el mercado, se utilizará la investigación cualitativa, orientada a explorar el mercado para así conocer la percepción de los clientes potenciales hacia la compra de calzado de cuero hecho a mano.

3.3.1 Proceso de muestreo

Se realizaron entrevistas a profundidad y focus group para la investigación. Las entrevistas a profundidad fueron hechas a empresarios de la industria de calzado, las personas entrevistadas fueron:

- Cayetano Cogorno, Gerente General de la empresa Cayetano S.R.L
- Lic. Wagner Torres, ex Gerente General de Multitop S.A. (empresa dedicada a la proveeduría de insumos y productos para la decoración, la cual incluye cueros sintéticos) y ex Presidente de la Asociación de fabricantes de calzado, artículos afines y complementarios (APEMEFAC).

Complementariamente se realizaron 2 focus group (6 participantes cada uno) a mujeres de entre 25 a 64 años de edad pertenecientes a los distritos de la zona 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana³⁰. Se distribuyó de la siguiente forma:

³⁰ Clasificación de la ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (APEIM)

Tabla 3.3 Cuota Focus Group

	FOCUS 1				FOCUS 2			
EDAD/ ZONA	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64
Zona 6	1		1			1	1	
Zona 7		1		1	1		1	
Zona 8	1		1		1			1

Elaboración: Propia

A continuación se presenta la hoja filtro que se aplicó a los participantes del focus group.

3.3.2 Diseño de instrumento

Entrevista a profundidad:

Para las entrevistas a profundidad se utilizó una guía de pautas (ANEXO 1) con 7 preguntas para el Gerente General de Cayetano S.R.L, y 5 preguntas para el licenciado Torres. Ambas entrevistas responden a los objetivos de:

- OBJETIVO 01: Conocer perspectiva del mercado de cuero en el Perú.
- OBJETIVO 02: Conocer potencial de crecimiento de un negocio de calzado de cuero hecho a mano.
- OBJETIVO 03: Conocer diferencia entre calzado de cuero y sintético.
- OBJETIVO 04: Conocer mercado de calzado de cuero hecho a mano.

Focus Group:

Se utilizó una guía de pautas (ANEXO 2) conformada 5 etapas (sin contar calentamiento y despedida) que responden a los siguientes objetivos:

- OBJETIVO 01: Determinar los aspectos generales del mercado de calzado de cuero hecho a mano.
- OBJETIVO 02: Conocer el perfil ideal del calzado de cuero hecho a mano y a medida (4P's).
- OBJETIVO 03: Conocer la imagen y posicionamiento de las principales marcas de calzado de cuero hecho a mano y a medida.
- OBJETIVO 04: Conocer los hábitos de compra de calzado de cuero hecho a mano.
- OBJETIVO 05: Identificar los modelos de calzado de mayor preferencia (Product test)

3.3.3. Análisis y procesamiento de los datos

Entrevista a Profundidad:

Entrevista 1:

Sr. Cayetano Cogorno

Gerente General Cayetano S.R.L

Los puntos que podemos resaltar de esta entrevista son:

- La producción de calzado ha mejorado su calidad, ya que los proveedores de cuero, suela y demás insumos han mejorado su tecnología, proveniente de materia prima más avanzada a los productores de calzado, logrando así un mejor producto.
- Hoy en día las personas ya saben diferenciar entre un calzado de cuero y uno sintético. Antes no se sentía la diferencia y el hecho de costar más barato hacía tentador comprar un calzado de ese tipo. Con el paso del tiempo la sensación que te produce el utilizar un zapato de cuero y uno sintético se puede diferenciar, ya que el contacto con la piel, sobre todo en las mujeres, que no utilizan medias, lo hace diferente.

- Un calzado hecho a mano tiene flexibilidad, comodidad, suavidad, y hace que el cuero no pierda su cuerpo logrando así una mejor imagen, además ese tipo de trabajo cumpliría con todas las necesidades de las personas, además la tendencia en el mundo es a utilizar calzados exclusivos que permitan la comodidad de las personas, porque el caminar con un calzado que te ajuste es muy incómodo y si es de cuero mejor.

Entrevista 2:

LIC. Wagner Torres

Presidente de APEMEFAC 1989-1995

Gerente General MULTITOP S.A.1996-2002

Los puntos que podemos resaltar de esta entrevista son:

- La inversión en el sector calzado es muy baja, en comparación a la magnitud que tienen otros países; por ejemplo, en Argentina hay grandes empresas que invierten millones en lo que es producción de calzado, sobre todo en lo que es investigación y desarrollo, ya que ellos producen en su mayoría calzados exclusivos y todo lo que acarrea la moda. El mismo caso para Brasil, quien invierte mucho dinero en lo que es tecnología para poder lograr mayores niveles de productividad. Los niveles de competitividad también son muy bajos en el Perú, ya que no contamos con tecnología, e investigación que nos permitan tener una visión más amplia de lo que es la moda y marcar tendencias a nivel internacional.
- El calzado sea sintético o de cuero tiene la misma función principal de cubrir los pies de la persona, la diferencia reside en el material por el cual la persona pagará más o menos por un par de calzados.

- El calzado hecho a medida no solo atenderá la necesidad básica de cubrir el pie, sino que también cualquier otra necesidad específica de la persona; es decir, la persona no solo conseguirá un calzado a la medida para sus pies, también tendrá la opción de decidir sobre el diseño de su calzado, dándole el poder de personalizar el calzado a gusto y necesidad.
- El calzado hecho a mano tiene la ventaja de ser más flexible y cómodo que un calzado industrializado.
- El calzado de cuero hecho a mano y a medida tiene características exclusivas, por lo que solo tendría acceso el nivel socio económico A, por la realidad económica que vive el país. Estas personas tienen la capacidad de poder pagar un producto caro y exclusivo que se estaría brindando, además ellos están en constante moda y apreciarían mucho más el producto.

Focus Group:

A continuación se presenta los resultados más relevantes del focus group:

OBJETIVO 01: Determinar los aspecto generales del mercado de calzado de cuero hecho a mano.

En general:

- La mayoría de participantes de ambos focus group realizados considera que el calzado de cuero es mejor a cualquier otro calzado de material diferente, pues consideran el cuero como un material confiable por su calidad y comodidad.
- Se mencionó en ambos focus que las razones de comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida sería por la comodidad (medida

exacta de su pie y material de cuero), moda (ellas elegiría el diseño, color, taco, etc.) y durabilidad (porque es de cuero).

- Se identificó que el precio del calzado de cuero hecho a mano y a medida es caro; sin embargo, muchas de las participantes consideran que vale la pena el precio.

Focus 1 (25 a 44 años):

- Existe una preferencia por comprar calzado de cuero de acuerdo a la estación climática, asimismo buscan que el calzado de cuero que compren sea un diseño actual.
- Consideran que encontrar un calzado de cuero hecho a mano que se ajuste a sus gustos es muy difícil, por lo que tienen a comprar de otro material si el diseño es mejor.
- Prefieren comprar zapatos cerrados de cuero, seguido por las botas largas hasta las rodillas.
- Compraría botines de cuero siempre y cuando estos se ajusten a sus gustos. Muchas de ellas consideran que los botines afelpados son cómodos y están de moda.

Focus 2 (45 a 64 años):

- Se pudo identificar que las mujeres de 45 a 64 años valoran mucho más el factor comodidad para escoger calzado de cuero.
- Se evidencia una preferencia por el tipo de calzado “zapatos cerrados”, pues consideran que lo pueden usar todo el año sin importar mucho la estación climática.

- Compran calzado de cuero hecho a mano porque es más cómodo que otro material, además de que no se quiebra o pierde su forma fácilmente.

Cuadro 3.1. Frases del focus group –Aspectos Generales del mercado de calzado de cuero hecho a mano

Focus 1: 25 a 44 años	Focus 2: 45 a 64 años
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>“Yo prefiero el cuero porque es un material que dura mucho, además de que son más cómodos”</i> ➤ <i>“Mandar a hacer zapatos de cuero en un buen lugar es caro, pero siempre vale la pena. Con los zapatos que compré puedo caminar horas y horas y no me duelen los pies”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>“Yo compré hace como 3 años unos zaparos de cuero y no se han quebrado ni nada, siguen siendo igual e cómodos y bonitos”</i> ➤ <i>“El calzado de cuero es caro, pero si además quieres a medida sube el precio más, pero una puede estar tranquila de que el zapato calzará perfectamente a tus pies.”</i>

OBJETIVO 02: Conocer el perfil ideal del calzado de cuero hecho a mano y a medida (4P’s).

En general:

- Ambos focus mencionaron que no es fácil encontrar una tienda donde hagan calzado de cuero hecho a mano y medida.
- Ambos focus mencionaron casos de parientes que habían mandado a hacer calzado a medida pero que el modelo final no era como ellas esperaban. Por ese motivo, señalan que el servicio actual ofrecido no les deja totalmente satisfechas con su compra.

Focus 1 (25 a 44 años):

- Tener mínimo un calzado de cuero negro sería indispensable para su closet. Otros colores que prefieren son marrón, beige, plomo, azul (en varias tonalidades) y rojo.

- Muchas de las participantes prefieren modelos y diseños más complejos, con accesorios como cadenas, lazos, hebillas.
- Existe una tendencia por usar tacones más altos y estilizados, a pesar que muchas consideran que no podrían estar con ellos todo el día.
- Mencionaron que las plataformas son cómodas y de moda, así pueden usar tacones más altos sin sentir sus efectos.
- El tamaño de tacón que prefieren es de 7 a 9cm, si es de plataforma se arriesgan hasta 11cm.
- El precio que pagarían aproximadamente sería un máximo de 200 soles por zapatos cerrados de cuero, 260 soles máximo por botines y 340 soles por botas.
- Para los tres tipos de calzados, las participantes mencionan que es importante que el precio refleje el servicio que se ofrece, este debe incluir que ellas puedan llevar la imagen del calzado, asesoramiento de algún diseñador, y escoger cualquier accesorio que deseen añadir al calzado.
- Con respecto al lugar de compra, se mencionó que la tienda debería estar en un centro comercial o tener un local propio en una zona comercial.
- La mayoría de las participantes les gustaría enterarse de la empresa y sus productos por internet, a través de una página web de la empresa y Facebook. Algunas participantes también mencionaron la revista Somos por su formato pequeño y fácil de leer.

Focus 2 (45 a 64 años):

- Los principales colores que prefieren para calzado de cuero son el negro, marrón y ocre o camel.

- Existe una preferencia por tacones más pequeños, un máximo de 5 cm o que el calzado sea con tacón plano.
- Pagarían por calzado de cuero hecho a mano y a medida un precio aproximado de 200 soles por zapatos cerrados, 300 soles por botines y 380 soles por botas.
- Con respecto al lugar de compra, las participantes no mencionaron alguna preferencia particular, sin embargo, se mencionó que les gustaría que se pueda ir a domicilio para las medidas y diseños.
- Las participantes preferirían enterarse de la empresa y sus productos a través de revistas, tales como Hola y Gisela.

Cuadro 3.2. Frases del focus group –Perfil Ideal del Calzado de
Cuero hecho a Mano

Focus 1: 25 a 44 años	Focus 2: 45 a 64 años
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>“Me encantan los zapatos con tacón alto, lo malo es que no puedo estar con ellos todo el día, así que sería genial encontrar unos que se adapte a mis pies”.</i> ➤ <i>“Considero que el negro es un color que combina con cualquier ropa, por lo que compraría definitivamente de ese color”.</i> ➤ <i>“Yo he averiguado para hacer un calzado y es muy caro para los diseños clásico que pueden hacer. Mi prima mandó hacer unos zapatos para su boda y al final no fue como ella había mandado la imagen”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>“Me siento más cómoda con zapatos de tacón bajo”</i> ➤ <i>“El negro es un color ideal para cualquier calzado, aunque también me gusta los colores marrón y ocre para calzado de cuero”.</i> ➤ <i>“Me gustaría enterarme de la empresa y producto a través de revistas, así me entero mientras espero en la peluquería”.</i>

OBJETIVO 03: Conocer la imagen y posicionamiento de las principales marcas de calzado de cuero hecho a mano y a medida.

En general:

- No existe una marca que recuerden fácilmente de calzado de cuero hecho a mano y a medida.
- En ambos focus group mencionaron a Milano Bags como una marca con diseños innovadores y de buena calidad. Sin embargo, esta marca no ofrece que el cliente personalice el calzado a su gusto y necesidad o en su defecto al tamaño del pie del cliente; es decir, no es a medida.

Focus 1 (25 a 44 años):

- Mencionaron las marcas Milano Bags, Foresta y Páez como marcas con diseños innovadores y cómodos. Estas marcas se caracterizan por ser calzado de cuero hecho a mano.
- En cuanto a marcas específicas de calzado de cuero hecho a mano y a medida algunas mencionaron la marca Portugal Vega, la cual leyeron que ofrece ese servicio a través de una noticia en el periódico el año pasado. Sin embargo, no han probado el servicio.
- Las marcas mencionadas se pueden encontrar fácilmente en centros comerciales.
- Ubicaron a Milano Bags en primer lugar, Foresta en segundo y Páez en tercer lugar.

- Consideran que la ventaja principal de Milano Bags es la atención y que lo encuentras en varios lugares, no solo en Lima, sino también en provincias.
- Consideran que Foresta ofrece diseños muy cómodos y que muchos de sus modelos tienen plataforma, por lo que es más fácil de caminar con ellas. Como desventaja mencionaron que no tiene muchas tiendas.
- Mencionaron que Páez tiene modelos y diseños variados, y que como principal ventaja es que sus locales son grandes y elegantes. Por otro lado, la desventaja mencionada es que no tiene mucha publicidad, se enteraron de la tienda cuando la vieron en un centro comercial.

Focus 2 (45 a 64 años):

- Se mencionaron las marcas de Tangüis, Calzados Moore, y Portugal Vega como excelentes marcas de calzado de cuero hecho a mano, siendo Calzados Moore y Portugal Vega las únicas marcas mencionadas que permiten personalizar el diseño a medida del pie y preferencia del cliente..
- En primer lugar ubicaron a Tangüis, segundo Calzado Moore, y tercer lugar Portugal.
- Mencionaron que las ventajas de Tangüis es que tiene variedad de productos, no solo calzado, sino también accesorios (carteras, billeteras, correas), por lo que pueden encontrar varias cosas en un solo lugar. También mencionaron que es fácil de encontrar y que en fechas especiales hacen cierra puertas, descuentos y/o promociones. No encontraron una desventaja para la marca.

- Consideraron a Calzado Moore como una marca que hace el modelo a la forma del pie, por lo que si tienes juanetes o sufres de pies hinchados es muy útil su calzado. Como desventaja mencionaron que su tienda se encuentra lejos de donde viven, siendo solo una tienda la que tienen.
- La marca Portugal Vega es considerada que tiene diseños innovadores y su catálogo es elegante. Como ventaja principal mencionaron la cantidad de tiendas, más de 5, y como desventaja que solo tienen una tienda y que algunos de sus modelos son más juveniles.
- También mencionaron que el zapatero de su mercado confecciona zapatos, pero son modelos muy básicos.

Cuadro 3.3. Frases del focus group –Imagen y Posicionamiento de las principales marcas

Focus 1: 25 a 44 años	Focus 2: 45 a 64 años
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>“Los mejores zapatos de cuero que he comprado son en Milano Bags, siempre tiene gran variedad de diseños y colores”</i> ➤ <i>“Foresta es una marca que encontré en jockey plaza y tiene diseños muy de moda, me compré unas botas ahí y siempre que ando con ellas no me canso”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>“He comprado calzado de cuero en Milano Bags y con ambos estoy satisfecha”</i> ➤ <i>“No recuerdo alguna marca de calzado de cuero hecho a mano y además a medida, cuando me mando a hacer zapatos lo hago al zapatero de mi mercado. Son muy cómodos pero no siempre sabe hacer mucho diseños”</i>

OBJETIVO 04: Conocer los hábitos de compra de calzado de cuero hecho a mano

En general:

- Las participantes a ambos focus compran calzado de acuerdo a la estación climática; por ejemplo, en otoño e invierno usan más lo que son botas y botines.
- Se identificó que las participantes de ambos focus compran más calzado cuando tienen algún evento especial como matrimonio, evento, fiestas, etc.

Focus 1 (25 a 44 años):

- Las participantes compran aproximadamente entre 5 y 6 pares de zapatos al año, variando el tipo de calzado por estación climática.
- Las participantes mencionaron que si ven un modelo de zapatos que les guste lo comprarían.
- Siempre buscan que su calzado combine con su vestimenta, por lo que tienen a comprar más calzado cuando comprar ropa para fiestas o algún evento importante.
- Mencionan que compran alrededor de 2 pares por vez que salen a comprar, eso sucede cuando no se deciden cual comprar, por lo que compran los 2.
- En promedio gastan de S/.100 a S/.300 soles cada vez que van de compras.
- La mayoría compra en las tiendas de los centros comerciales, pero si un modelo que les guste por Facebook o internet lo compran on-line o preguntan por la dirección de la tienda.

Focus 2 (45 a 64 años):

- Las participantes compran un máximo de 5 zapatos al año, dependiendo de la temporada o si tienen algún evento importante.
- Comprar un par de calzado de cuero hecho a mano por vez, pero que si encuentran otro que también les guste dependería de si la suma de los dos no sale muy caro.
- Gastan en promedio un máximo de S/.200 cada vez que salen, pudiendo gastar un poco más si el modelo del calzado les encanta.
- Normalmente compran en los locales propios de las tiendas o si están cerca de sus domicilios.
- Muchas veces primero va a la tienda donde han comprado antes y buscan diseños, en vez de buscar un diseño de calzado en particular.

Cuadro 3.4. Frases del focus group – Hábitos de compra de calzado de cuero hecho a mano

Focus 1: 25 a 44 años	Focus 2: 45 a 64 años
➤ “Compro zapatos cada vez que cambia la estación, me gusta que mi calzado combine según el clima”	➤ “Normalmente compro calzado dependiendo si es verano o invierno”
➤ “Cuando salgo y voy a un centro comercial me gusta mirar las tiendas, y si veo un modelo que llame lo compro sin dudarlo”	➤ “Si tengo un matrimonio o evento compro un calzado que convine con la ropa con la que voy a ir”
➤ “Siempre compro zapatos para fiestas, porque los que tengo muchas veces no combinan con el vestido que	

compre”

Elaboración: Propia

OBJETIVO 05: Identificar los modelos de calzado de mayor preferencia
(Product test)

Zapatos Cerrados

Focus 1 (25 a 44 años):

- Existe una preferencia el clásico zapato de cuero, sin tira, taco alto y estilizado entre 7 a 9 cm (Véase imagen 3 de zapatos cerrados – Anexo 2).
- Se mencionó varias veces que les gustaría modelos con plataformas, así no les dolería mucho los pies por usar un tacón tan alto.
- Mostraron una preferencia zapatos cerrados calados (imagen 2 de zapatos cerrados – Anexo 2) con plataforma.
- La mayoría les gustaría que los modelos tuvieran más variedad de colores y diseños, este último con referencia a accesorios y combinar materiales como charol y gamuza.
- Mencionaron que el modelo 4 (imagen 4 de zapatos cerrados– Anexo 2) tiene un tacón muy tosco, sin embargo, una de las participantes le pareció vanguardista.

Focus 2 (45 a 64 años):

- Prefieren tacones más bajos, entre 3 a 5 cm para zapatos de vestir.
- Les gustó el modelo 3 y 1, este último porque parecen cómodos.
- No les gustó el modelo 4 porque no sabrían dónde usarlo, no va con sus gustos.

Botines

Focus 1 (25 a 44 años):

- Le gustaron casi todos los modelos menos el 2 (imagen 2 de botines – Anexo 2).
- Mencionaron que les gustaría botines con tacón más alto y algún accesorio decorativo, tales como cadenas, costura, hebilla, etc.

Focus 2 (45 a 64 años):

- Las participantes prefirieron el modelo 3 y 1 de los botines presentados (Véase imagen 1 y 3 de botines – Anexo 2).
- Mencionaron que les gustaría modelos sin pasadores, sino que preferirían diseños más elegantes.

Botas

Focus 1 (25 a 44 años):

- Las participantes mostraron una preferencia por todos los modelos presentados, mencionando que elegirían el modelo de acuerdo a su estado de ánimo u ocasión.
- Mencionaron que comprarían más de color negro, porque se ven elegantes y sofisticadas las botas de ese color.
- Mencionaron que comprarían cualquier otro color si tienen un bolso que combine.
- Varias mencionaron que prefieren las botas largas hasta la rodilla.
- Recalaron que las botas necesitan algún accesorio que lo haga más llamativo.

Focus 2 (45 a 64 años):

- Las participantes prefirieron el modelo 2 y 3 de las botas presentadas. Además solo dos personas mencionaron que también les gustó el modelo 4 (Véase las imágenes de botas en Anexo 2).
- Mencionaron comprarían botas de cuero hecho a mano y a medida de color negro y marrón.

- Todas estuvieron de acuerdo que no comprarían botas de color blanco.

3.4. Investigación Cuantitativa

3.4.1 Proceso de muestreo

La muestra es el subconjunto que se extrae de la población total, también es parte o grupo particular de la población que se quiere estudiar, la cual reúne todas las características generales de la misma, a la que va a ser aplicado el instrumento seleccionado para el caso en concreto.

Para el cálculo de la muestra se empleó la fórmula para universos infinitos (población mayor a 100 000 unidades muestrales) la cual es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza o coeficiente de confianza

E = error de la muestra o error permitido

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

Para efectos del proyecto se trabajará con una probabilidad de aceptación y rechazo de 50% cada una, con un nivel de confianza de 95% y nivel de error de 5%.

Aplicando la fórmula:

$$N = \frac{1.96^2 * (0.5) * (0.5)}{0.05^2} = 384 \text{ encuestas}$$

Considerando que la población está conformada por mujeres de NSE A y B, pertenecientes a las zonas³¹ 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana SEGÚN

³¹ Según distribución de distritos APEIM

APEIM REFERENCIA, se estimó conveniente calcular la cuota poblacional que cumpliera con los atributos de representatividad y aleatoriedad.

Las cuotas para las encuestas fueron determinadas de acuerdo al porcentaje de mujeres de Lima aplicado a la población de las zonas 6, 7 y 8 pertenecientes al rango de edad de 25 a 64 años.

Tabla 3.4 Población de Lima según Sexo

Población de Lima por Sexo al 2014		
Hombre	4,249,046	49%
Mujer	4,506,216	51%
Total	8,755,262	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. **Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015**. [en línea] PE, dic, 2009. [Citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>
Elaboración Propia

El porcentaje de 51% se aplicó a la población dentro del rango de 25 a 64 años de los distritos de las zonas 6, 7 y 8, siendo de la siguiente forma:

Tabla 3.5. Población por distrito y rango de edad de las zonas 6, 7, más Barranco y Surquillo de Lima

POBLACIÓN DE DISTRITO - OBJETIVO POR RANGO DE EDADES									
Ítem	Distrito	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64
1	BARRANCO	1,100	1,169	1,161	990	1,138	1,150	950	823
2	JESUS MARIA	2,786	2,818	2,704	2,403	2,499	2,620	2,238	1,931
3	SAN MIGUEL	5,423	5,557	5,375	4,769	4,888	4,526	3,787	3,389
4	LINCE	2,054	2,053	1,952	1,761	1,835	1,866	1,568	1,354
5	MAGDALENA DEL MAR	2,072	2,250	2,071	1,860	2,010	1,961	1,651	1,430
6	PUEBLO LIBRE	2,833	2,925	2,770	2,618	2,854	2,748	2,304	1,932
7	LA MOLINA	6,563	6,610	6,679	5,964	5,998	5,962	5,036	4,103
8	MIRAFLORES	3,236	3,536	3,290	2,812	3,133	3,185	2,842	2,555
9	SAN BORJA	4,343	4,527	4,505	3,928	3,961	3,907	3,351	3,115
10	SAN ISIDRO	1,909	1,977	2,123	2,051	2,108	2,151	1,818	1,711
11	SANTIAGO DE SURCO	12,887	13,747	14,096	12,385	12,566	11,602	9,483	7,942
12	SURQUILLO	3,805	3,977	3,606	3,107	3,046	2,993	2,625	2,219
	Total	49,012	51,146	50,331	44,646	46,037	44,672	37,652	32,503

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total y edades quinquenales según departamento, provincia y distrito, 2005-2015".

Elaboración Propia

Después, se aplicó el porcentaje de NSE A y B a cada distrito, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3.6 Población por distrito, rango de edad y NSE

POBLACIÓN POR DISTRITO SEGÚN NSE									
Ítem	Distrito	Total Población de 25-64 años	Peso % de cada distrito	TOTAL A	Total A Redistribuido	TOTAL B	Total B Redistribuido	TOTAL A + B	Total Redistribuido
1	BARRANCO	8,482	2.38%	1.90%	4.4%	41.3%	95.60%	43.2%	100.0%
2	JESUS MARIA	19,999	5.62%	1.70%	2.1%	77.9%	97.86%	79.6%	100.0%
3	SAN MIGUEL	37,713	10.59%	0.80%	1.4%	56.4%	98.60%	57.2%	100.0%
4	LINCE	14,444	4.06%	2.40%	3.6%	64.9%	96.43%	67.3%	100.0%
5	MAGDALENA DEL MAR	15,304	4.30%	19.50%	22.6%	66.7%	77.38%	86.2%	100.0%
6	PUEBLO LIBRE	20,984	5.89%	1.00%	1.1%	88.5%	98.88%	89.5%	100.0%
7	LA MOLINA	46,914	13.18%	44.10%	51.3%	41.9%	48.72%	86.0%	100.0%
8	MIRAFLORES	24,590	6.91%	52.90%	55.8%	41.9%	44.20%	94.8%	100.0%
9	SAN BORJA	31,637	8.89%	43.50%	44.3%	54.6%	55.66%	98.1%	100.0%
10	SAN ISIDRO	15,847	4.45%	62.40%	63.4%	36.0%	36.59%	98.4%	100.0%
11	SANTIAGO DE SURCO	94,707	26.60%	35.90%	45.2%	43.6%	54.84%	79.5%	100.0%
12	SURQUILLO	25,379	7.13%	0.80%	1.4%	56.4%	98.60%	57.2%	100.0%
Total		356,000	100%						

Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado - MAPINSE 2012
Elaboración Propia

Por último, considerando el porcentaje de peso de cada distrito y aplicándolo a las 384 encuestas a realizar, se determinó las siguientes cuotas mercado:

Tabla 3.7 Cuota por Distritos

Cuotas por Distrito					
Ítem	Distrito	%	Encuestas	A	B
1	BARRANCO	2.38%	9	0	9
2	JESÚS María	5.62%	22	0	21
3	SAN MIGUEL	10.59%	41	1	40
4	LINCE	4.06%	16	1	15
5	MAGDALENA DEL MAR	4.30%	17	4	13
6	PUEBLO LIBRE	5.89%	23	0	22
7	LA MOLINA	13.18%	51	26	25
8	MIRAFLORES	6.91%	27	15	12
9	SAN BORJA	8.89%	34	15	19
10	SAN ISIDRO	4.45%	17	11	6
11	SANTIAGO DE SURCO	26.60%	102	46	56
12	SURQUILLO	7.13%	27	0	27
	Total	100.00%	384	119	265

Elaboración Propia

3.4.2 Diseño de instrumento

El instrumento a utilizar en la investigación cuantitativa es el cuestionario, el cual se aplicará a 384 personas, de las cuales luego de pasar diferentes filtros se finalizó con 230 encuestas efectivas. Se distribuirá según las cuotas de mercados de la tabla 3.7.

El cuestionario (ANEXO 3) que consta de 22 preguntas que se dividen en no estructuradas (abiertas), estructuradas (cerradas): dicotómicas, opción múltiple, escala de Likert, escala de importancia, escala de calificación y preguntas mixtas. Con la finalidad de que la muestra sea representativa y se cumpla con las características de nuestro mercado objetivo, el cuestionario

contemplará la evaluación del NSE. Asimismo contará con las siguientes preguntas filtros:

Variables demográficas:

1. Edad: 25 a 64 años
2. Género: Mujeres

Variables demográficas:

3. Distrito de residencia

BARRANCO	
JESUS MARIA	
SAN MIGUEL	
LINCE	
MAGDALENA DEL MAR	
PUEBLO LIBRE	
LA MOLINA	
MIRAFLORES	
SAN BORJA	
SAN ISIDRO	
SANTIAGO DE SURCO	
SURQUILLO	
OTRO (E: Terminar)	

Variables Psicográficas:

Estilo de vida:

4. ¿Le gusta salir a comprar?
 - c. Sí
 - d. No (E: Terminar)
5. ¿Le gusta maquillarse?
 - c. Sí
 - d. No (E: Terminar)

6. ¿Qué tan importante es para usted su imagen personal?
- f. Muy importante
 - g. Importante
 - h. Indiferente (E: Terminar)
 - i. No importante (E: Terminar)
 - j. Nada importante (E: Terminar)
7. ¿Cómo considera su ingreso mensual?
- d. Alto
 - e. Medio
 - f. Bajo (E: Terminar)

Nivel socioeconómico

8. Nivel de educación:
- g. Primaria (incompleta o completa); Secundaria incompleta (E: Terminar)
 - h. Secundaria completa o técnica incompleta (E: Terminar)
 - i. Técnica completa
 - j. Universitario incompleto
 - k. Universitario completo
 - l. Post-grado; doctorado; diplomado
9. ¿A qué sistema de salud está afiliado?
- e. Ninguno (E: Terminar)
 - f. Essalud
 - g. Seguro FFAA/policiales
 - h. Seguro privado / EPS)
10. ¿Material predominante de su piso?
- d. Parquet; laminado; mármol; alfombra

- e. Cerámica; madera pulida.
- f. Otro (E: Terminar)

FILTROS

11.Utiliza calzado de cuero hecho a mano

- c. Sí
- d. No (E: Terminar)

12.Trabaja en alguna empresa relacionada a la fabricación, venta y/o distribución de calzado de cuero hecho a mano (fábrica, empresa comercializadora, venta por catálogo, venta online., etc.)

- c. Sí (E: Terminar)
- d. No

13.Trabaja en alguna empresa relacionada al sector comunicaciones y/o investigación de mercado

- c. Sí (E: Terminar)
- d. No

El levantamiento de información se realizó el día 5, 6 y 7 de Mayo 2016, en las siguientes rutas:

- Zona Comercial de calzado:
 - Jesús María: Av. Arnaldo Márquez cuadra 14 a la 16; Avenida Brasil cuadro 8; Avenida Horacio Urteaga cuadra 15
 - Miraflores: Avenida Larco desde la cuadra 2 a la 12; calle Schell cuadra 2.
- Centros comerciales en los distritos objetivos:
 - Surco: C.C. Jockey Plaza; C.C. Caminos del Inca
 - San Borja: C.C. Rambla; C.C. Real Plaza Primavera

- La Molina: C.C Plaza Camacho
 - San Isidro: C.C. Camino Real
 - Miraflores: C.C. Larcomar
 - San Miguel: Plaza San Miguel
 - Surquillo: C.C. Open Plaza
 - Lince: C.C. Risso
- Lugares con amplia fluencia de personas cerca de los distritos objetivos:
 - Barranco: Ovalo Balta; El Mirador; Boulevard Sánchez Carrión
 - Magdalena del Mar: Plaza Independencia; Malecón Castagnola
 - Pueblo Libre: Plaza Bolívar; Palacio Municipal

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos

OBJETIVO 01: Determinar el porcentaje del mercado que utiliza calzado de cuero.

PREGUNTA 1: ¿Utiliza calzado de cuero?

Grafico 3.1 Nivel de personas utiliza calzado de cuero

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Más de 80% del mercado de estudio utiliza calzado de cuero.

OBJETIVO 02: Determinar el porcentaje de mercado que utiliza o ha utilizado calzado de cuero hecho a mano y a medida.

PREGUNTA 2: ¿Utiliza o ha utilizado calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.2 Mercado que utiliza calzado de cuero hecho a mano y a medida

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Más del 90% de encuestadas respondieron que sí usa calzado de cuero hecho a mano y a medida.

OBJETIVO 03: Determinar las razones por las que se usa calzado de cuero hecho a mano y a medida.

PREGUNTA 3: ¿Por qué razones usa o compra calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.3 Razones por las que se usa calzado de cuero hecho a mano y a medida

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Las cualidades que buscan los potenciales clientes en un calzado de cuero de cuero hecho a mano y a medida son la exclusividad (35%), personalización (34%), comodidad (22%) y durabilidad (9%). Factores importantes que deberán ser tomados en cuenta para la fabricación del calzado. Hay que resaltar que un 23% de las encuestadas respondió que usa calzado de cuero hecho a mano y a medida por problemas ortopédicos.

OBJETIVO 04: Determinar el grado de importancia de los atributos o beneficios de un calzado de cuero hecho a mano y a medida

PREGUNTA 4: Indicar el nivel de importancia que considera respecto a las siguientes cualidades a la hora de comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida.

Grafico 3.4.1 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida - Moda

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Del total de encuestadas, el 53.91% muy importante la moda como una cualidad a la hora de buscar calzado de cuero hecho a mano y a medida. Ninguna es indiferente o considera sin importancia dicha cualidad.

Grafico 3.4.2 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida – Diseño a medida

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Del total de encuestadas, el 73.48% considera muy importante el diseño a medida cuando se busca calzado de cuero hecho a mano y a medida.

Grafico 3.4.3 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida – Exclusividad

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Del total de encuestadas, el 77.39% considera importante la exclusividad cuando se busca calzado de cuero hecho a mano y a medida.

Grafico 3.4.4 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida -
Comodidad

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Del total de encuestadas, el 50.43% considera muy importante la comodidad cuando se busca calzado de cuero hecho a mano y a medida.

Conclusión: En el siguiente cuadro, se muestra que del total de encuestadas, el 70.43% considera la cualidad de ahorro como indiferente a la hora de buscar calzado de cuero hecho a mano y a medida; el 13.48% nada importante; el 12.61% no importante; el 3.48% importante y 0% muy importante.

Grafico 3.4.5 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida - Ahorro

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Grafico 3.4.6 Cualidades de calzado de cuero a mano y a medida - Durabilidad

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Del total de encuestadas, el 60.30% considera muy importante la cualidad de durabilidad a la hora de buscar calzado de cuero hecho a mano y a medida.

OBJETIVO 05: Identificar satisfacción al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida

PREGUNTA 5: ¿Queda 100% satisfecha al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.5 Satisfacción de compra

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Del total de encuestadas, el 73% sí queda satisfecha con su compra mientras el 27% no queda satisfecha con el calzado de cuero hecho a mano y a medida que compra.

OBJETIVO 06: Identificar las razones por las que la cliente no quedan 100% satisfechas al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida.

PREGUNTA 6: ¿Por qué razones no queda 100% satisfecha al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.6 Razones de insatisfacción de compra

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Las principales razones por las que las encuestas no quedan 100% satisfechas con el calzado de cuero hecho a mano y a medida es porque se demoran mucho en entregar el producto (42.9%), el calzado no es como lo pidieron (33.3%) y el calzado no queda como se imaginaban (17.5%).

OBJETIVO 07: Identificar la marca de calzado de cuero hecho a mano y a medida más utilizada por el público objetivo.

PREGUNTA 7: ¿Qué marca de calzado de cuero hecho a mano y a medida compra?

Grafico 3.7 Marca de calzado de cuero hecho a mano y medida más utilizada

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: La marca más utilizada por las encuestadas es Portugal Vega (46.5%), seguido por Huma Blanco (23.5%) y Calzado Moore (20.9%). Las marcas menos utilizadas es D'Art Cuero y Gardenia Cueros.

OBJETIVO 08: Identificar la aceptación de calzado de cuero hecho a mano y a medida.

PREGUNTA 8: Se iniciará un negocio de confección y venta de calzado 100% de cuero hecho a mano y a medida. Es decir se buscará elaborar un calzado con la medida exacta del pie del cliente y con la ayuda de un diseñador de calzado profesional se recogerán las ideas y gustos del cliente respecto al color, diseño, tacón, punta, etc. para crear el "calzado ideal" a la "medida" del cliente. ¿Estaría dispuesta a comprar calzado de ese tipo?

Grafico 3.8 Aceptación del proyecto

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: El 48.70% definitivamente compraría un calzado de cuero hecho a mano y a medida con las características planteadas en el proyecto, seguido por 47.83% que sí adquiriría el producto.

OBJETIVO 09: Identificar los beneficios asociados al producto ofrecido.

PREGUNTA 9: ¿Qué beneficios obtendría al comprar el calzado de cuero hecho a mano y a la medida ofrecida?

Grafico 3.9 Beneficios

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Los beneficios que las encuestas consideran obtendrían por el producto ofrecido es en primer lugar diseño a medida (40%), segundo exclusividad (19.6%), seguido por comodidad (20%), durabilidad (16.5%), y moda en último lugar (3.9%). Hay que resaltar que ninguna encuesta considera que obtendría un ahorro por el producto.

OBJETIVO 10: Determinar la cantidad de pares de calzado de cuero hecho a mano y a medida que comprarían al año

PREGUNTA 11. ¿Cuántos pares de calzado de cuero hecho a mano y a medida compraría al año?

Grafico 3.10 Pares al año

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: La mayoría de encuestadas compraría 4 pares al año, seguido por 22.17% que compraría 5 pares al año y 16.52% que compraría 3 pares al año.

OBJETIVO 11: Determinar qué tipo de calzado de cuero hecho a mano y a medida prefiere el mercado objetivo.

PREGUNTA 11: ¿Qué tipo de calzado de cuero hecho a mano y a medida prefiere?

Grafico 3.11 Tipo de calzado

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: El tipo de calzado con mayor demanda son los zapatos cerrados con un 36%, seguido por las botas (30%) y botines (24%).

OBJETIVO 12: Identificar el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos cerrados de cuero hecho a mano y a medida.

PREGUNTA 12. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de ZAPATOS cerrados de cuero hechos a mano y a la medida?

Grafico 3.12 Precio zapatos cerrados

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Más de la mitad de encuestadas respondieron que pagarían de S/. 151 a S/. 200 por un par de zapatos cerrados de cuero hecho a mano y a medida, seguido de lejos por 9.1% del siguiente rango de precios (201-250 soles), luego de S/. 251 a S/.300 con 5% y por último de S/.301 a S/.330.

OBJETIVO 13: Identificar el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar por un par de botines de cuero hecho a mano y a medida.

PREGUNTA 13. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de BOTINES de cuero hechos a mano y a la medida?

Grafico 3.13 Precio botines

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: El 59% estaría dispuesta a pagar de S/.201 a S/. 250 por un par de botines de cuero hecho a mano y a medida, el 36% entre S/. 251 a S/.300, el 3% de S/. 301 a S/.350 y 1% de S/.150 a S/. 200.

OBJETIVO 14: Identificar cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por zapato de cuero hecho a mano y a medida.

PREGUNTA 14. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de BOTAS de cuero hechos a mano y a la medida?

Grafico 3.14 Precio botas

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: La más de la mitad de encuestadas estaría dispuesta a pagar entre S/. 251 y S/. 300 en botas de cuero hecho a mano y a medida.

OBJETIVO 15: Identificar el tiempo (días) que estaría dispuesta a esperar la cliente para recibir el calzado.

PREGUNTA 15. ¿Cuánto días útiles estaría dispuesto a esperar para recibir su calzado de cuero hecho a mano y a la medida?

Grafico 3.15 Días útiles que estaría dispuesto a esperar el cliente

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: El 41% de encuestadas estaría dispuesta a esperar de 4 a 5 días, el 33% esperaría de 2 a 3 días, 13% 5 días y 12% un día.

OBJETIVO 16: Identificar los medios de comunicación que le gustaría enterarse sobre el producto (calzado de cuero hecho a mano y a medida).

PREGUNTA 16. ¿En qué medios de comunicación le gustaría que se promocionen los productos?

Grafico 3.16 Medios de comunicación

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: El 45.2% de encuestadas prefiere enterarse del producto a través de revistas, seguido por 32.2% que prefiere enterarse a través de redes sociales.

OBJETIVO 17: Identificar la estacionalidad de compra de zapatos cerrados.

PREGUNTA 17. ¿En qué estación del año compraría zapato cerrado de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.17 Estacionalidad Zapatos Cerrados

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Las encuestadas comprarían zapatos cerrados todo el año, siendo verano la estación en la cual compraría más zapatos cerrados de cuero.

OBJETIVO 18: Identificar la estacionalidad de compra de botines de cuero.

PREGUNTA 18. ¿En qué estación compraría botines de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.18 Estacionalidad Botines de cuero

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: Las encuestadas no comprarían botines en verano, mientras que la mayoría de ellas compraría en otoño e invierno.

OBJETIVO 19: Identificar la estacionalidad de compra de botas de cuero.

PREGUNTA 19. ¿En qué estación compraría botas de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.19 Estacionalidad Botas de cuero

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: La mayoría de las encuestadas compraría en otoño e invierno, mientras que no compraría ninguna bota en verano.

OBJETIVO 20: Identificar dónde compraría el producto.

PREGUNTA 20. ¿Dónde quisiera que se vendan calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Grafico 3.20 Lugar de compra

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: La mayoría de las encuestadas compraría en una tienda de la marca, seguido por centros comerciales y tiendas por departamento.

OBJETIVO 21: Determinar el distrito del punto de venta.

PREGUNTA 21. ¿En cuál de los siguientes distritos le gustaría ir a comprar el producto?

Grafico 3.21 Distrito del punto de venta

Fuente: Investigación de mercados cuantitativa
Elaboración Propia

Conclusión: El 36% de las encuestas prefieren que el punto de venta se ubique en San Isidro, el 28% en La Molina y el 24% en Miraflores.

OBJETIVO 22: Determinar un nombre de marca para el producto (calzado de cuero hecho a mano y a medida).

PREGUNTA 22. ¿Cuál de las siguientes marcas le parece adecuada para la idea de negocio indicada?

Grafico 3.22 Nombre de Marca

Conclusión: La marca “Pretty Feet” fue la escogida por las encuestas, por lo que se tomará este como la marca del proyecto.

3.5 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones Estudio Cualitativo:

- El sector de calzado de cuero hecho a mano tiene potenciales de crecimiento de demanda en el país.
- A través de focus group se identificó que los atributos principales de calzado de cuero hecho a mano es la calidad y durabilidad.
- El tipo de calzado a utilizar variará de acuerdo a la estación; sin embargo, los zapatos cerrados se utilizan todo el año.
- Los atributos más valorados por los participantes del focus group son: comodidad, durabilidad y moda.

- No existe una marca de calzado hecha a mano y a medida, posicionada fuertemente en el mercado.
- De acuerdo con los focus group realizados, se puede decir que la propuesta de valor planteada ha sido corroborada, pues se identificó que los factores claves del producto serían: comodidad, durabilidad y moda.
- El tamaño de tacón preferido por las mujeres del focus 1 (25 a 44 años) es entre 7cm a 9cm, mientras que en el focus 2 (45 a 64 años) prefieren con tacón más bajo, máximo de 5 cm.
- Existe disponibilidad a pagar precios altos por un calzado de cuero hecho a mano, a lo cual si se le añade que el calzado también es a medida del pie de la persona se estaría dispuesto a pagar un precio aún mayor.
- El factor comodidad en el calzado de cuero hecho a mano y a medida es un factor más valorado por las mujeres de 45 a 64 años.
- La mayoría de mujeres de 25 a 44 años preferirían que la publicidad sea a través de internet.
- Las mujeres de 45 a 64 años preferirían enterarse de la publicidad por revistas.
- Las mujeres de 25 a 44 años prefieren más accesorios en su calzado que las mujeres de 45 a 64, estas prefieren diseños más elegantes y clásicos.

Conclusiones Estudio Cuantitativo:

- Casi la mitad de encuestadas no queda satisfecha al comprar calzado.
- La mayoría de encuestadas compraría 5 pares de calzado de cuero hecho a mano al año.

- Los beneficios percibidos de calzado de cuero hecho a mano y a medida son: comodidad, durabilidad y diseño.
- El 75% de las encuestadas definitivamente compraría el producto, lo muestra la aceptación para el proyecto.
- La mayoría de encuestadas pagaría entre \$/.100 a S/.200 por un par de zapatos cerrados, de S/.200 a S/.300 por un par de botines, y también de s/.200 a S/.300 por un par de botas. Todos los calzados deberán ser de cuero, hecho a mano y a medida.
- El 33% de las encuestadas prefiere comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida en un local propio.
- La marca escogida por las encuestadas es “Pretty Feet” con 33% de aceptación.
- Las encuestadas estarían dispuestas a esperar entre 4 a 5 días útiles por un calzado de cuero hecho a mano y medida.

Recomendaciones:

- Desarrollar un concepto de marca fuerte que logre posicionarse en el mercado meta, ya que hasta el momento ninguna marca de calzado de cuero hecho a mano y a medida está bien posicionada en el consumidor.
- Enfatizar los beneficios y atributos encontrados en la investigación cualitativa y cuantitativa, esto son: comodidad, durabilidad y diseño o moda.
- Destacar la idea de personalización del producto cuando se promoció y publicite.

3.6. Perfil de consumidor tipo y sus variantes

De acuerdo a la investigación realizada se identificó el siguiente perfil de consumidor:

Edad: 25 a 64 años.

Género: Femenino

Características geográficas:

Estilo de vida: sofisticados y modernas. El primer estilo de vida porque son mujeres modernas, educadas y cosmopolitas, que son innovadores y cazadoras de tendencia. El segundo estilo de vida son mujeres que les gusta salir de compras y estar a la moda.

Motivos de compra: buscan variedad, exclusividad, comodidad y durabilidad.

Con respecto a las variables podemos mencionar las siguientes:

Variable Ingreso: Esta variable se debe tomar en cuenta para el análisis de la demanda, debido al enfoque en los segmentos con mayor poder adquisitivo.

Variable Precio: En el caso de esta variable, el producto tiene que tener un precio que vaya de acuerdo a lo que el público perciba acerca del mismo, por lo que tiene que ser un precio moderadamente alto para que el calzado sea visto como un producto de alta calidad y exclusivo, pero al mismo tiempo que el precio sea competitivos en el mercado.

Variable Gustos y Preferencias: Esta es una variable muy importante, por el público al que nos dirigimos (damas), público que está en constante cambio de preferencias, influenciadas por las tendencias internacionales de la moda que son muy cambiantes y tiene ciclos de duración muy breves.

CAPÍTULO IV

Proyección del Mercado Objetivo

4.1 El ámbito de proyección

La población del Perú según el último censo realizado por el INEI (2007) es de 28 millones de habitantes. Siendo el número de personas que se tomarán, la población correspondiente a Lima Metropolitana 8'755,262 de habitantes correspondiente al año 2014 (Boletín Especial N°18 – INEI), número base de personas a considerar para los cálculos de segmentación.

a) Por edad

Como se definió en la segmentación (Capítulo III), los distritos considerados son 12, correspondientes Lima Moderna. Asimismo, se considerará a las personas dentro del rango de 25 a 64 años de edad. En la siguiente tabla se muestra la población de Lima Metropolitana segmentada por rango de edades:

Tabla 4.1 Población de Lima Moderna segmentada por edades

	DISTRITO	TOTAL	GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD							
			25 – 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64
1	BARRANCO	53.8%	7.0%	7.4%	7.4%	6.3%	7.2%	7.3%	6.0%	5.2%
2	JESUS MARIA	54.3%	7.6%	7.7%	7.3%	6.5%	6.8%	7.1%	6.1%	5.2%
3	SAN MIGUEL	54.1%	7.8%	8.0%	7.7%	6.8%	7.0%	6.5%	5.4%	4.9%
4	LINCE	54.9%	7.8%	7.8%	7.4%	6.7%	7.0%	7.1%	6.0%	5.1%
5	MAGDALENA DEL MAR	54.5%	7.4%	8.0%	7.4%	6.6%	7.2%	7.0%	5.9%	5.1%
6	PUEBLO LIBRE	53.3%	7.2%	7.4%	7.0%	6.7%	7.3%	7.0%	5.9%	4.9%
7	LA MOLINA	54.6%	7.6%	7.7%	7.8%	6.9%	7.0%	6.9%	5.9%	4.8%
8	MIRAFLORES	57.7%	7.6%	8.3%	7.7%	6.6%	7.4%	7.5%	6.7%	6.0%
9	SAN BORJA	55.0%	7.5%	7.9%	7.8%	6.8%	6.9%	6.8%	5.8%	5.4%
10	SAN ISIDRO	56.0%	6.7%	7.0%	7.5%	7.2%	7.4%	7.6%	6.4%	6.0%
11	SANTIAGO DE SURCO	54.4%	7.4%	7.9%	8.1%	7.1%	7.2%	6.7%	5.4%	4.6%
12	SURQUILLO	53.8%	8.1%	8.4%	7.6%	6.6%	6.5%	6.3%	5.6%	4.7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI
Elaboración Propia

b) Por nivel socioeconómico

Tabla 4.2

Población de Lima Moderna segmentada por NSE

Niveles Socioeconómicos (NSE)				
Ítem	DISTRITO	A	B	NSE A+B
1	BARRANCO	1.90%	41.30%	43.20%
2	JESUS MARIA	1.70%	77.90%	79.60%
3	SAN MIGUEL	0.80%	56.40%	57.20%
4	LINCE	2.40%	64.90%	67.30%
5	MAGDALENA DEL MAR	19.50%	66.70%	86.20%
6	PUEBLO LIBRE	1.00%	88.50%	89.50%
7	LA MOLINA	44.10%	41.90%	86.00%
8	MIRAFLORES	52.90%	41.90%	94.80%
9	SAN BORJA	43.50%	54.60%	98.10%
10	SAN ISIDRO	62.40%	36.00%	98.40%
11	SANTIAGO DE SURCO	35.90%	43.60%	79.50%
12	SURQUILLO	0.80%	56.40%	57.20%

Fuente: IPSOS APOYO - Opinión y Mercado - MAPINSE 2012

Elaboración: IPSOS APOYO

c) Por género

El mercado objetivo son mujeres de Lima Metropolitana, las cuales representan el 51%³² el total. Este porcentaje será aplicado posteriormente a las variables edad, NSE y distrito de Lima Metropolitana para hallar el mercado potencial.

Tabla 4.3

Total de Mujeres 2014

Hombre	4,249,046	49%
Mujer	4,506,216	51%
Total	8,755,262	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI

Elaboración Propia

³² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015**. [en línea]. Perú, Dic, 2009. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

4.2. Selección del método de proyección

El mercado total está representado la población total de los distritos que conforman Lima Moderna, sin filtrar por NSE, edad y sexo.

Para la proyección se utilizó el método regresión lineal para cada distrito. Se calculó la ecuación tomando en cuenta la población del distrito desde 2002 al 2014 y se proyectó a 5 años, tomando como año 1 a 2016.

Realizando el cálculo respectivo se encontraron las siguientes ecuaciones lineales:

Tabla 4.4
Ecuación Lineal según distrito

	Distrito	Ecuación Lineal
1	BARRANCO	$y = -681.09x + 34,705$
2	JESÚS MARÍA	$y = 75x + 71,064$
3	SAN MIGUEL	$y = 178.13x + 134,428$
4	LINCE	$y = -908.54x + 56,638$
5	MAGDALENA DEL MAR	$y = 90x + 54,026$
6	PUEBLO LIBRE	$y = -247.88x + 78,069$
7	LA MOLINA	$y = 4,195.9x + 140,857$
8	MIRAFLORES	$y = -751.42x + 87,559$
9	SAN BORJA	$y = 128.29x + 111,068$
10	SAN ISIDRO	$y = -752.15x + 59,629$
11	SANTIAGO DE SURCO	$y = 5,683.6x + 304,347$
12	SURQUILLO	$y = -284.22x + 93,504$

Elaboración Propia

Tabla 4.5
Proyección de Mercado Total 2016 - 2020

MERCADO TOTAL							
Ítem	Distritos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	BARRANCO	29,937	29,256	28,575	27,894	27,213	26,532
2	JESÚS MARÍA	71,589	71,664	71,739	71,814	71,889	71,964
3	SAN MIGUEL	135,675	135,853	136,031	136,209	136,387	136,566
4	LINCE	50,278	49,370	48,461	47,553	46,644	45,736
5	MAGDALENA DEL MAR	54,656	54,656	54,836	54,926	55,016	55,106
6	PUEBLO LIBRE	76,334	76,086	75,838	75,590	75,342	75,094
7	LA MOLINA	170,228	174,424	178,620	182,816	187,012	191,208
8	MIRAFLORES	82,299	81,548	80,796	80,045	79,293	78,542
9	SAN BORJA	111,966	112,094	112,223	112,351	112,479	112,607
10	SAN ISIDRO	54,364	53,612	52,860	52,108	51,355	50,603
11	SURCO	344,132	349,816	355,499	361,183	366,867	372,550
12	SURQUILLO	91,514	91,230	90,946	90,662	90,378	90,093
	TOTAL	1,272,973	1,279,609	1,286,425	1,293,150	1,299,876	1,306,601

Elaboración Propia

*Formula y gráfico de regresión lineal en anexo 5

4.2.1 Mercado Potencial

El mercado potencial para los próximos 5 años estaría conformado por las mujeres (51%), del NSE A y B (Tabla 4.2) y el edades de entre 25 y 64 años (Tabla 4.1).

Tabla 4.6
Mercado potencial por distritos
(En número de habitantes)

MERCADO POTENCIAL*						
Ítem	Distritos	2016	2017	2018	2019	2020
1	BARRANCO	3,499	3,417	3,336	3,254	3,173
2	JESÚS MARÍA	15,952	15,969	15,986	16,002	16,019
3	SAN MIGUEL	21,649	21,678	21,706	21,734	21,763
4	LINCE	9,384	9,211	9,038	8,866	8,693
5	MAGDALENA	13,214	13,258	13,279	13,301	13,323
6	PUEBLO LIBRE	18,695	18,634	18,573	18,512	18,451
7	LA MOLINA	42,162	43,176	44,191	45,205	46,219
8	MIRAFLORES	22,957	22,745	22,534	22,322	22,111

9	SAN BORJA	31,115	31,151	31,186	31,222	31,258
10	SAN ISIDRO	15,198	14,985	14,772	14,559	14,345
11	SURCO	77,807	79,072	80,336	81,600	82,864
12	SURQUILLO	14,444	14,399	14,354	14,309	14,264
	TOTAL	286,077	287,695	289,291	290,887	292,483

Elaboración Propia

*Mercado potencial: mujeres de 25 a 64 años de los 12 distritos objetivos de los niveles socioeconómicos A y B

4.2.2 Mercado Disponible

El mercado disponible vendría dado por la aplicación de las preguntas Nro. 1 (¿Utiliza calzado de cuero?), Nro. 2 (¿Utiliza calzado de cuero hecho a mano y a medida?), Nro.3 (Razones por las que usa calzado de cuero hecho a mano y a medida) de la encuesta, y se considera el porcentaje correspondiente a la respuesta sí (83.3%), si (93.13%) y comodidad, personalización, exclusividad y durabilidad (77%).

Tabla 4.7
Mercado disponible por distritos
(En número de habitantes)

MERCADO DISPONIBLE									
Ítem	Distritos	P1	P2	P3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	BARRANCO	83.3%	93.1%	77%	2,096	2,047	1,998	1,949	1,900
2	JESUS MARIA	83.3%	93.1%	77%	9,555	9,565	9,575	9,585	9,595
3	SAN MIGUEL	83.3%	93.1%	77%	12,967	12,984	13,001	13,018	13,035
4	LINCE	83.3%	93.1%	77%	5,620	5,517	5,414	5,310	5,207
5	MAGDALENA	83.3%	93.1%	77%	7,915	7,941	7,954	7,967	7,980
6	PUEBLO LIBRE	83.3%	93.1%	77%	11,197	11,161	11,124	11,088	11,051
7	LA MOLINA	83.3%	93.1%	77%	25,253	25,861	26,468	27,076	27,683
8	MIRAFLORES	83.3%	93.1%	77%	13,750	13,624	13,497	13,370	13,243
9	SAN BORJA	83.3%	93.1%	77%	18,637	18,658	18,679	18,701	18,722
10	SAN ISIDRO	83.3%	93.1%	77%	9,103	8,975	8,848	8,720	8,592
11	SURCO	83.3%	93.1%	77%	46,603	47,361	48,118	48,875	49,632
12	SURQUILLO	83.3%	93.1%	77%	8,652	8,625	8,598	8,571	8,544
	TOTAL				171,348	172,317	173,273	174,229	175,185

Elaboración Propia

*Mercado Disponible: Mujeres de 25 a 64 a 64 años de los 12 distritos objetivos de los niveles socioeconómicos A y B que utilizan calzado de cuero hecho a mano y a medida por razones de comodidad, exclusividad y durabilidad

4.2.3 Mercado Efectivo

El mercado efectivo vendría dado por la pregunta 8, “¿Estaría dispuesta a comprar zapatos de cuero, a la medida y hechos a mano?”, y solo se escogería el porcentaje de la respuesta definitivamente sí (48.7%). A dicho porcentaje se le va a castigar un 15% según el criterio de Pope, debido a que como indica el autor “no todos los encuestados que dicen *definitivamente lo compraría*, en realidad lo harán” (Pope, 1964, pág. 84).

Tabla 4.8
Mercado efectivo por distritos
(En número de habitantes)

MERCADO EFECTIVO							
Ítem	Distritos	P8	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	BARRANCO	41.39%	867	847	827	807	787
2	JESUS MARIA	41.39%	3,955	3,959	3,963	3,967	3,971
3	SAN MIGUEL	41.39%	5,367	5,374	5,381	5,388	5,395
4	LINCE	41.39%	2,326	2,284	2,241	2,198	2,155
5	MAGDALENA DEL MAR	41.39%	3,276	3,287	3,292	3,298	3,303
6	PUEBLO LIBRE	41.39%	4,635	4,620	4,605	4,589	4,574
7	LA MOLINA	41.39%	10,453	10,704	10,956	11,207	11,458
8	MIRAFLORES	41.39%	5,691	5,639	5,587	5,534	5,482
9	SAN BORJA	41.39%	7,714	7,723	7,732	7,740	7,749
10	SAN ISIDRO	41.39%	3,768	3,715	3,662	3,609	3,556
11	SANTIAGO DE SURCO	41.39%	19,290	19,603	19,917	20,230	20,543
12	SURQUILLO	41.39%	3,581	3,570	3,559	3,548	3,536
	TOTAL		70,923	71,324	71,720	72,116	72,511

*Mercado Disponible: Mujeres de 25 a 64 años de los 12 distritos objetivos de los niveles socioeconómicos A y B que utilizan calzado de cuero hecho a medida y a mano, por razones de durabilidad, comodidad, exclusividad, y que definitivamente compraría calzado a mano hecho a su medida y a mano.

Elaboración: Propia

4.2.4 Mercado Objetivo

El porcentaje de mercado objetivo se ha tomado el porcentaje del competidor con menor recordación según la pregunta 7 de encuesta. El porcentaje corresponde al 1.7% (empresa Gardenia Cueros), se considera este como el competidor directo con menor posicionamiento; por lo cual, dicho porcentaje es el que se espera abarcar.

Tabla 4.9
Competidores

P7. ¿Qué marca de calzado de cuero hecho a mano y a medida compra?	
Respuestas	Porcentaje (%)
Calzado Moore	20.9%
D'Art Cuero	7.0%
Portugal Vega	46.5%
Gardenia Cueros	1.7%
Huma Blanco	23.5%
Otros	0.4%
Total	100.0%

Fuente: Estudio de Mercados del Proyecto
Elaboración Propia

Por otro lado, el crecimiento del mercado objetivo se tomó considerando la variación promedio del sector servicios en Perú:

Tabla 4.10
Variación Promedio del Sector Servicio en el Perú

Variación anual PBI (%)	2010	2011	2012	2013	2014	Variación Promedio
Servicios	8.8%	7.0%	7.3%	6.1%	4.9%	6.82%

Fuentes: BANCO CENTRAL DE RESERVA
Elaboración Propia

Tabla 4.11
Mercado objetivo
(En porcentaje)

Años	2016	2017	2018	2019	2020
M.O	1.7%	1.86%	1.98%	2.1%	2.26%

Elaboración Propia

Tabla 4.12
Mercado objetivo por distrito
(En número de habitantes)

MERCADO OBJETIVO						
Ítem	Distritos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	BARRANCO	15	16	16	17	18
2	JESUS MARIA	69	74	79	84	90
3	SAN MIGUEL	93	100	107	114	122
4	LINCE	40	42	44	47	49
5	MAGDALENA DEL MAR	57	61	65	70	75
6	PUEBLO LIBRE	81	86	91	97	104
7	LA MOLINA	182	199	217	238	259
8	MIRAFLORES	99	105	111	117	124
9	SAN BORJA	134	143	153	164	175
10	SAN ISIDRO	66	69	73	77	81
11	SANTIAGO DE SURCO	335	364	395	429	465
12	SURQUILLO	62	66	71	75	80
	TOTAL	1,233	1,325	1,423	1,529	1,642

Elaboración Propia

4.3 Pronóstico de ventas

Para calcular el pronóstico de ventas en cantidad, primero se necesita hallar la demanda esperada, esta corresponde al Mercado Objetivo multiplicado por la frecuencia (pregunta 10 de la encuesta) y se distribuirá según porcentaje de preferencia por tipo de calzado (pregunta 11 de la encuesta).

Tabla 4.13
Frecuencia de Compra
(En pares de calzado)

P10. ¿Cuántos pares compraría al año?		
Respuestas	Porcentaje (%)	Prom. Ponderado
2	7.83%	0.16
3	16.52%	0.50
4	48.26%	1.93
5	22.17%	1.11
6	5.22%	0.31
Frecuencia	100.00%	5.00

Elaboración: Propia

Se concluye que para el proyecto el cliente (mercado objetivo) consumirá 5 pares de calzado de cuero al año.

Tabla 4.14
Preferencia por tipo de calzado
(En porcentaje)

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Zapatos	82	40%
Botas	69	33%
Botines	55	28%
Total	206	100%

Elaboración Propia

*Porcentajes redistribuidos de un total de 287 encuestas, siendo el porcentaje no incluido el de la variables “otros” con 10.5%

Como se observa en la Tabla 4.14, la frecuencia promedio al año es de 5 pares, este número multiplicado por el mercado objetivo da la siguiente demanda total por año, asimismo se distribuye por la preferencia por tipo y se obtiene la cantidad de pares por año y por tipo.

Tabla 4.15
Demanda Proyectada por Tipo de Calzado 2016 – 2020
(En pares de calzado)

Demanda por tipo de calzado - En Pares					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda total	6,165	6,625	7,115	7,645	8,210
Calzado:					
Zapatos	2,454	2,637	2,832	3,043	3,268
Botines	2,065	2,219	2,383	2,561	2,750
Botas	1,646	1,769	1,900	2,041	2,192
Demanda Anual	6,165	6,625	7,115	7,645	8,210

Elaboración Propia

Luego de obtener la demanda, se aplicará la estacionalidad, la cual corresponde a las preguntas realizadas a la encuesta (pregunta 17, 18 y 19 - ANEXO 3), dando mayor peso a los meses de la estación con mayor porcentaje en las encuestas según cada tipo de calzado.

Tabla 4.16 Estacionalidad por tipo de calzado
(En porcentaje)

Estacionalidad													
Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
Zapatos	15%	15%	15%	15%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	10%	10%	100.0%
Botines	0%	0%	0%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	0%	0%	100.0%
Botas	0%	0%	0%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	0%	0%	100.0%

Elaboración Propia

Por otro lado, se aplicará el concepto de castigo solo al primer año del proyecto (2016). Este concepto significa que de la proyección de ventas calculada, no se cumplirá el 100% de lo proyectado; es así, que se aplica el concepto a los 6 primeros meses del 2016, calculando que de lo estimado de Enero a Junio solo se venderá el 75% de lo estimado. A continuación se muestra la estacionalidad castigada para el primer año:

Tabla 4.17 Estacionalidad Castigada por tipo de calzado
(En porcentaje)

Estacionalidad Castiga													
Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
Zapatos	11%	11%	11%	11%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	10%	10%	83%
Botines	0%	0%	0%	11%	11%	11%	14%	14%	14%	14%	0%	0%	89%
Botas	0%	0%	0%	11%	11%	11%	14%	14%	14%	14%	0%	0%	89%

Elaboración

Propia

Una vez calculada la estacionalidad, se le multiplicará con la demanda y así se hallará las ventas proyectadas.

Tabla 4.18
Ventas proyectadas 2016 por tipo de calzado
(En pares de calzado)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	369	369	369	369	81	81	81	81	81	81	245	245	2,454
Botines	0	0	0	295	295	295	295	295	295	295	0	0	2,065
Botas	0	0	0	235	235	235	235	235	235	235	0	0	1,646
TOTAL	369	369	369	899	611	611	611	611	611	611	245	245	6,165

Elaboración Propia

Tabla 4.19
Ventas proyectadas 2016 con Castigado por tipo de calzado
(En pares de calzado)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	277	277	277	277	61	61	81	81	81	81	245	245	2,044
Botines	0	0	0	221	221	221	295	295	295	295	0	0	1,843
Botas	0	0	0	176	176	176	235	235	235	235	0	0	1,470
TOTAL	277	277	277	674	458	458	611	611	611	611	245	245	5,357

Elaboración Propia

Tabla 4.20
Ventas proyectadas 2017 por tipo de calzado
(En pares de calzado)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	397	397	397	397	87	87	87	87	87	87	264	264	2,637
Botines	0	0	0	317	317	317	317	317	317	317	0	0	2,219
Botas	0	0	0	253	253	253	253	253	253	253	0	0	1,769
TOTAL	397	397	397	966	657	657	657	657	657	657	264	264	6,625

Elaboración Propia

Tabla 4.21
Ventas proyectadas 2018 por tipo de calzado
(En pares de calzado)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	426	426	426	426	94	94	94	94	94	94	283	283	2,832
Botines	0	0	0	340	340	340	340	340	340	340	0	0	2,383
Botas	0	0	0	271	271	271	271	271	271	271	0	0	1,900
TOTAL	426	426	426	1,038	706	706	706	706	706	705	283	283	7,115

Elaboración Propia

Tabla 4.22
Ventas proyectadas 2019 por tipo de calzado
(En pares de calzado)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	458	458	458	458	101	101	101	101	101	101	304	304	3,043
Botines	0	0	0	366	366	366	366	366	366	365	0	0	2,561
Botas	0	0	0	292	292	292	292	292	292	292	0	0	2,041
TOTAL	458	458	458	1,115	758	758	758	758	758	758	304	304	7,645

Elaboración Propia

Tabla 4.23
Ventas proyectadas 2020 por tipo de calzado
(En pares de calzado)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	491	491	491	491	108	108	108	108	108	108	327	327	3,268
Botines	0	0	0	393	393	393	393	393	393	392	0	0	2,750
Botas	0	0	0	313	313	313	313	313	313	313	0	0	2,192
TOTAL	491	491	491	1,197	814	814	814	814	814	814	327	327	8,210

Elaboración Propia

Tabla 4.24
Programa de Ventas proyectadas 2016 - 2020
Por tipo de calzado (En pares)

	Año 1	Año 1*	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zapatos	2,044	2,454	2,637	2,832	3,043	3,268
Botines	1,843	2,065	2,219	2,383	2,561	2,750
Botas	1,470	1,646	1,769	1,900	2,041	2,192
TOTAL	5,357	6,165	6.625	7,115	7,645	8,210

*Total con castigo de 50% a la estacionalidad los primeros seis meses
Elaboración Propia

4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

Entre los aspectos críticos que impactarían las ventas están:

- Reducción del precio de venta del producto por motivos de la economía del país.
- Disminución de la demanda del producto, en reacción a una disminución del ritmo económico del país.
- No cumplir con la proyección de venta esperada que se espera alcanzar para el primer año.
- Cambios en el clima que afectan las estacionalidad y que afectaría la venta estacionaria proyectada por tipo de calzado.
- Nuevos competidores en rubro ocasionarían pérdida de mercado objetivo.

CAPÍTULO V

Ingeniería del Proyecto

5.1 Estudio de Ingeniería

5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos

El proceso de fabricación de calzado contiene procedimientos que involucran operaciones que están sujetas a modelos, tendencias de moda en hormas, diseños, acabados y materiales empleados.

El proceso de producción que se sigue es específicamente para la elaboración de calzado hecho a mano y a la medida, y contiene las siguientes etapas:

a) Diseño del patrón

De acuerdo al pedido del cliente se diseña el modelo dependiendo del perfil de la horma, sea taco 9, 7, 5, 3, 1. Luego se plasma el modelo que se requiere en cartulina y se procede al corte de cada pieza. Seguidamente se verifica la correcta medida de las piezas, para que posteriormente dichas piezas sean pegadas en cartón especial, para una mejor consistencia. Por último se procede al desglosamiento de las piezas ya mejoradas.

Imagen 5.1

b) Corte del cuero

El cortador usa los moldes de cartón especial en el cuero clasificado para desglosar los moldes en cuero. Existen dos tipos de corte:

- Corte mecánico, el cual se realiza a través de una maquina llamada troqueladora, que utiliza una herramienta llamada troquel.

Imagen 5.2

- Corte manual, es el tipo de corte, por el que se optaría para realización del producto y es cuando el operario, llamado cortador, mediante el uso de una herramienta denominada chaveta, consigue desglosar el material

principal (cuero) en base a los modelos obtenidos en la sección de diseño.

Imagen 5.3

El operario especializado en este punto debe tener el conocimiento apropiado en cuanto a la verificación del cuero para la obtención de un calzado de gran calidad y acabado, además debe tener en cuenta que la operación siempre se hará en cuero, por lo que se debe lograr la maximización de material disponible.

c) Desbaste

En esta etapa se desbastará o adelgazará los moldes en cuero que el modelo requiera, para su mejor acabado a la hora de pasar costura, de tal modo que el calzado se forme fino y se acomode en los pies de la persona.

Este procedimiento se realiza con una maquina denominada desbastadora, pero también se puede realizar manualmente.

Imagen 5.4

d) Aparado

El aparado, es una operación que consiste en colocar las marcas en los puntos de apoyo y unir mediante costuras las piezas cortadas. El detalle del proceso es el siguiente:

- Se procede al doblar de los bordes poniendo una cinta de refuerzo, para la resistencia del contorno.

Imagen 5.5

- Seguidamente se arma las piezas, de acuerdo al modelaje diseñado.

Imagen 5.6

- Luego se procede a la respectiva costura por los bordes asignados, incluyendo el forro en badana.

Imagen 5.7

- Una vez terminada la costura se recorta el sobrante de la badana en el contorno de la boca.

e) Armado o montaje

Es una operación que consiste en ensamblar las piezas ya unidas denominados cortes en las hormas que amoldaran el

corte y darán la forma del diseño del calzado. El detalle del proceso es el siguiente:

- Se prepara el molde de la puntera y el contrafuerte.
- Para el molde de la puntera se realiza los siguientes pasos:
 1. Medir tamaño de la zona plantar

Imagen 5.8

2. Se calcula $\frac{1}{7}$ de la zona plantar medida; es decir, el tamaño de la zona plantar se dividirá entre 7.

Imagen 5.9

3. Luego se aplica el 1.5 de la séptima parte calculada. Este factor se aplica a todo tipo de hormas, sea para

mujeres, hombres o niños³³.

4. Utilizando como punto de referencia el 1.5 x la 7ma parte de la zona plantar, se procede a realizar una línea hacia los laterales.

Imagen 5.10

5. Una vez trazado los laterales, se da un giro a la horma de cara al empeine y se traza de nuevo los laterales.

Imagen 5.11

6. Partiendo de los trazos realizados en la horma se coloca una línea vertical con la cinta de reforzamiento, desde la línea trazada a la punta.

³³INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO – INATEC. **Manual para el participante montado de calzado artesanal.** [en línea]. Nicaragua, 2011. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Fomento/PROYECTOS%20FOMENTO/PRAMECLIN/I-MANUAL%20DE%20MONTADO%20DE%20CALZADO.pdf>

Imagen 5.12

7. Después se procede a colocar cinta de reforzamiento transversalmente al borde de la punta y encima de la línea horizontal previamente trazada en el paso 5.

Imagen 5.13

8. Se procede a cubrir toda la zona de la punta con cinta de reforzamiento.

Imagen 5.14

9. Se recorta los excesos en el borde plantar de la horma y

se desprende la cinta con cuidado.

Imagen 5.15

10. Se realiza cortes en el molde de la punta despendido en el paso 9, así se puede abrir para hacer el molde en la cartulina.

Imagen 5.16

11. Se recorta el molde de cartulina. Luego se dobla por la mitad y se recorta los borde sobrantes de un lado para obtener un molde de puntera asimétrica (pie izquierdo y derecho, indiferentemente).

Imagen 5.17

12. Por último recorte el molde final de la puntera en una cartulina dura.

Imagen 5.18

- Se pone el contrafuerte entre el cuero y la badana, al igual con la puntera con su respectivo pegamento.
- Se procede al pegado de la falsa a la horma, recortando los bordes, de acuerdo a la horma.
- Se arma el corte en la horma utilizando pinzas especiales, adjuntando el corte a la horma con chinchas especiales (1½ pulgada).
- Una vez armado el corte con sus respectivas medidas se procede al rearmado, poniendo chinchas en puntos críticos, quitando aquellos que han servido para el primer armado.
- Se recorta el forro sobrante.
- Se pasa el pegamento especial, dejando secar de 15 - 20 min.
- Se procede al armado final.

f) Rematado

Es el proceso, en el cual se lija la planta del zapato armado, de tal modo que la planta del calzado quede completamente lisa para tener un mejor acabado. El detalle del proceso es el siguiente:

- Del mismo modo se prepara el lijado a la suela de manera separada.
- Seguidamente se incorpora el pegamento con una brocha especial, tanto a la suela como al zapato armado, secar 15 - 20 min.
- Se procede a la unión del zapato armado con la suela.
- Se recorta la suela bordeando la horma con una chaveta.
- Se pasa al lijado de la suela en la maquina rematadora.
- Se procede a la puesta de taco, ya forrado y lijado.
- Se pinta los bordes con pasta especial, para luego pasar el fierro caliente en los bordes, delineando el contorno.
- Se pinta toda la planta de la suela para un mejor acabado. Dejar secar 15 - 20 min.
- Se saca el brillo con los rodillos de tela en la maquina pulidora de baja velocidad.
- Se procede al descalzado de la horma, clavando el taco.

g) Acabado

Es un conjunto de operaciones que consiste en devolver al calzado las cualidades iniciales de cada uno de sus componentes. Esta operación es una de las principales dentro del proceso de producción de calzado, pues está en juego la presentación del calzado y por ende la aceptación del público consumidor.

Esta fase comprende los siguientes procesos:

- Emplantillado
- Se procede a colocar la plantilla con sus respectivas etiquetas o sellado sublimizado.
- Retocado
- Parte en la que se acaba el zapato para la presentación final del producto, usando cremas y tintes especiales para nutrir el cuero manipulado.
- Embalado
- Se coloca en bolsas de plástico e ingresan a las cajas.

Tabla 5.1 – Proceso Productivo Zapatos cerrados

Diagrama de Proceso Productivo Zapatos Cerrados														
	Etapa	Horas												
1	Diseño del patrón	■	■	■	■									
2	Corte de cuero				■	■								
3	Desbaste				■	■	■							
4	Aparado						■	■	■					
5	Armado								■	■				
6	Rematado									■	■			
7	Acabado										■	■	■	■

*Cada cuadro representa 1 hora
Elaboración Propia

El proceso total dura 14 horas, siendo las horas estimadas para 45 pares de zapatos cerrados.

Tabla 5.2 – Proceso Productivo Botines

Diagrama de Proceso Productivo Botines														
	Etapa	Horas												
1	Diseño del patrón													
2	Corte de cuero													
3	Desbaste													
4	Aparado													
5	Armado													
6	Rematado													
7	Acabado													

*Cada cuadro representa 1 hora
Elaboración Propia

El proceso total dura 14 horas, aunque en cada etapa hay procesos paralelos que duran mas, siendo las horas estimadas para fabricar 38 pares de botines

Tabla 5.3 – Proceso Productivo Botas

Diagrama de Proceso Productivo Botas														
	Etapa	Horas												
1	Diseño del patrón													
2	Corte de cuero													
3	Desbaste													
4	Aparado													
5	Armado													
6	Rematado													
7	Acabo													

*Cada cuadro representa 1 hora
Elaboración Propia

El proceso total dura 14 horas, siendo las horas estimadas para fabricar 35 pares de botas.

5.1.2 Selección del equipamiento

a) Tecnología

El producto que se elaborará no requiere de una excesiva tecnología de punta, ni de sistemas avanzados para la elaboración de calzados en serie. Solo se empleará maquinaria necesaria en ciertas etapas en las cuales es necesario contar con tecnología.

El cuadro siguiente sintetiza la maquinaria requerida para la elaboración de nuestros productos:

a) Desbastadora de cuero:

MLS³⁴, desbasta el borde y la superficie (rebajar el calibre de la piel ya sea total o parcialmente), se regulada para retirar y acercar el esmeril y la cuchilla la cual se puede ajustar a una anchura de 15mm a 50mm en el desbastado. Lubricación por goteo y motor de 1750 RPM.

Imagen 5.19 - Desbastadora

b) Aparadora:

Marca Pfaff, modelo 244/294.

³⁴ MLS. **Desbastadora de cuero**. [en línea]. Disponible en: <http://www.maquinasmls.co/index.php/productos/marroquineria-industrial/maquina-desbastadora-de-cuero/483-mls>

Máquina de base plana y dos agujas. Arrastre por rueda y diente impelente. Velocidad 2,800 P.P. por minuto.³⁵

Imagen 5.20 – Aparadora Pfaff

c) Máquina Rematadora-Lijadora

Marca FARMAR, tiene iluminación para área de trabajo y tiempo de trabajo 24 horas³⁶.

Imagen 5.21 – Rematadora -Lijadora

³⁵ CLÍNICA DE LA MÁQUINA DE COSER. [en línea]. Disponible en: http://www.clinicadelamaqcoser.com.ar/Pfaff/Industrial/Maquinas_de_Coser_Pfaff.htm

³⁶ INDUSTRIAS FAMAR. [en línea]. Disponible en: <http://www.famarindustrias.com/>

d) Maquina Retocadora

Marca FARMAR.

Imagen 5.22 - Retocadora

Tabla 5.4
Maquinarias

Ítem	Cantidad	Precio Unitario sin IGV
Desbastadora de cuero	2	S/. 1,890
Aparadora Paff	2	S/. 889
Máquina Rematadora - Lijadora	2	S/. 1,902
Máquina Retocadora	2	S/. 25,009

Elaboración Propia

b) Equipo y Mobiliario

Los equipos y mobiliario a utilizar para la puesta en marcha del proyecto serán los siguientes para el área administrativa y de ventas:

Tabla 5.5**Equipos Administrativos y de Ventas**

Ítem	Cantidad	Precio unitario sin IGV
Computadoras	8	S/. 1,813
Impresora Multifuncional	2	S/. 1,377
Escritorio	3	S/. 254
Fax de Teléfono	2	S/. 169
Módulo para computadoras	7	S/. 194
Estante	2	S/. 177
Silla de visita	5	S/. 68
Silla de gerencia	2	S/. 152
Juego de sofás (3 piezas)	1	S/. 1,270
Sofá en "L"	1	S/. 1,440
Sofá 3 cuerpos	1	S/. 592
Exhibidor	6	S/. 169
Estantes de Aluminio para almacén (1x3.5) con 5 divisiones	2	S/. 240
Mesa de dos niveles	8	S/. 296
Silla tejida para atención al cliente	2	S/. 203
Espejo de pie-cuerpo entero	4	S/. 160
Mesa de centro	1	S/. 178
Mesa redonda	1	S/. 212
Televisión 16" IMACO	2	S/. 287
Caja registradora	1	S/. 1,653

Elaboración Propia

En cuanto a los equipos para el área de producción se tendría los siguientes:

Tabla 5.6**Equipos Para Área de Producción**

Ítem	Cantidad	Precio Unitario sin IGV
Mesa de corte para cuero (2x4)	2	S/. 500
Caballote para armadores (0.8x3) con 2 divisiones	15	S/. 500
Silla para zapatero de paja trenzada	16	S/. 30
Mesa para acabado fina	3	S/. 250
Estantes de Aluminio para almacén (1x3.5) con 5 divisiones	7	S/. 240
Mesa para diseño	1	S/. 299

Elaboración Propia

c) Herramientas

Las herramientas a utilizar serán las siguientes.

Tabla 5.7

Herramientas Requeridas

Ítem	Precio Unitario
Lata de zinc	S/. 2.00
Chavetas	S/. 23.90
Afilador	S/. 4.00
Lapicero de Cuero	S/. 3.00
Martillos	S/. 45.30
Tijeras	S/. 50.20
Compás	S/. 9.80
Brochas	S/. 24.00
Pinzas	S/. 15
Corta Uñas	S/. 3
Picadores	S/. 1
Pinceles	S/. 58

Elaboración Propia

5.1.3 Lay out

Se contará con establecimiento de al menos 500 metros cuadrados como centro de operaciones (producción), distribuido con oficinas administrativas, depósito de materiales, zona de carga, zona de corte, zona de producción y zona de emplantillado y retocado.

Tabla 5.8

Superficie recomendada por áreas de la empresa

Área	Superficie
Área administrativa y de admisión	62 m2
Área de producción	388 m2
Almacén	25 m2
Área de carga	25 m2

Elaboración Propia

5.1.4 Distribución de equipos y maquinaria

Las maquinarias enlistadas en la tabla 5.2 se encontraran distribuidas según el fin de cada máquina. A continuación se muestra la distribución de la maquinaria en el área de operaciones:

Tabla 5.9
Distribución de maquinaria

Máquina	Área	Color
Desbastadora de cuero	Desbaste	
Aparadora Paff	Aparado	
Rematadora - Lijadora	Rematado	
Retocadora	Acabado	

Elaboración Propia

En la tabla anterior, los colores y áreas corresponden al gráfico “Local de operaciones”. Por otro lado, el equipo de administración y ventas se encontrará distribuidos en el la oficina del área administrativa del gráfico “Local de operaciones” y en el gráfico “Local comercial”. Asimismo, los equipos de la tabla 5.4 estarán en el gráfico “Local de operaciones”.

Gráfico 5.1
Local de operaciones

Elaboración Propia

Gráfico 5.2
Local comercial

Elaboración Propia

5.2 Determinación del tamaño

5.2.1 Proyección del crecimiento

La proyección crecerá en función a las ventas en pares de calzado como se muestra en la siguiente tabla. El primer año es con estacionalidad castigada según el porcentaje aplicado en la tabla

Tabla 5.10 Demanda
(En pares)

	%	Año 1*	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		5,377	6,625	7,115	7,645	8,210
Zapatos cerrados	40%	2,044	2,637	2,832	3,043	3,268
Botines	33%	1,843	2,219	2,383	2,561	2,750
Botas	27%	1,470	1,769	1,900	2,041	2,192

*Estacionalidad con castigo
Elaboración Propia

5.2.2 Recursos

A continuación se presentan la relación tanto de materias primas como de insumos secundarios que se utilizará en la producción de los productos finales y las respectivas fases donde se emplearán.

Tabla 5.11**Relación de Materias Primas y Materiales directos**

Ítem	Insumo	Proceso donde se utiliza
1	Cuero	Cortado, desbastado, aparado, armado, rematado
2	Taco	Armado
3	Falsa	Armado
4	Badana	Cortado, desbastado, aparado, armado, rematado
5	Suela	Armado
6	Forro de suela	Armado
7	Pegamento	Armado, rematado
8	Jebe liquido	Rematado
9	Contrafuerte	Armado
10	Puntera	Armado
11	Chinche	Armado
12	Clavo	Armado, rematado
13	Disolvente	Rematado
14	Cinta de refuerzo	Aparado
15	Hilo	Armado
16	Accesorios	Armado, acabado
17	Tela de refuerzo	Armado
18	Esponja	Armado, rematado
19	Látex	Armado
20	Etiquetas	Acabado
21	Ron de quemar	Armado
22	Tintes	Acabado
23	Crema de acabado	Acabado
24	Bencina	Acabado
25	Pastas	Rematado, acabado

Elaboración Propia

El programa de compras de materia prima y materiales directos estará en función al requerimiento que se necesite de los componentes y cada tipo de calzados a fabricar (zapato cerrado, botines y botas). Este requerimiento crecerá en función al programa de venta, pues a más cantidad de calzado demandados, se comprará más materiales.

Tabla 5.12**Requerimiento de materiales Zapato Cerrado**

PAR DE ZAPATO			
Ítem	Insumo	UM	Cantidad
1	Cuero	pies	1
2	Taco	pares	1
3	Falsa	pies	2.5
4	Badana	pies	2.5
5	Suela	pares	1
6	Forro de suela	metro	0.2
7	Pegamento	litros	0.4
8	Jebe liquido	litros	0.2
9	Contrafuerte	metros	0.024
10	Puntera	metros	0.04
11	Chinche	unidad	36
12	Clavo	unidad	3
13	Disolvente	litros	1
14	Cinta de refuerzo	metros	1
15	Hilo	metros	1
16	Accesorios	unidad	1
17	Tela de refuerzo	metros	1
18	Esponja	planchas	1
19	Látex	unidad	1
20	Etiquetas	pares	1
21	Ron de quemar	litros	1
22	Tintes	litros	1
23	Crema de acabado	unidad	1
24	Bencina	litros	1
25	Pastas	litros	1
26	Caja de empaque	unidad	1
27	Bolsa para empaque	unidad	1

Elaboración Propia

Tabla 5.13**Requerimiento de materiales Botines**

PAR DE BOTINES			
Ítem	Insumo	UM	Cantidad
1	Cuero	pies	2
2	Taco	pares	1
3	Falsa	pies	3
4	Badana	pies	3
5	Suela	pares	1
6	Forro de suela	metro	0.2
7	Pegamento	litros	0.7
8	Jebe liquido	litros	0.35
9	Contrafuerte	metros	0.024
10	Puntera	metros	0.04
11	Chinche	unidad	36
12	Clavo	unidad	3
13	Disolvente	litros	1
14	Cinta de refuerzo	metros	1
15	Hilo	metros	1
16	Accesorios	unidad	1
17	Tela de refuerzo	metros	1
18	Esponja	planchas	1
19	Látex	unidad	1
20	Etiquetas	pares	1
21	Ron de quemar	litros	1
22	Tintes	litros	1
23	Crema de acabado	unidad	1
24	Bencina	litros	1
25	Pastas	litros	1
26	Caja de empaque	unidad	1
27	Bolsa para empaque	unidad	1

Elaboración Propia

Tabla 5.14
Requerimiento de materiales Botas

PAR DE BOTAS			
Ítem	Insumo	UM	Cantidad
1	Cuero	pies	3
2	Taco	pares	1
3	Falsa	pies	3
4	Badana	pies	3
5	Suela	pares	1
6	Forro de suela	metro	0.2
7	Pegamento	litros	1
8	Jebe liquido	litros	0.5
9	Contrafuerte	metros	0.024
10	Puntera	metros	0.04
11	Chinche	unidad	36
12	Clavo	unidad	3
13	Disolvente	litros	1
14	Cinta de refuerzo	metros	1
15	Hilo	metros	1
16	Accesorios	unidad	1
17	Tela de refuerzo	metros	1
18	Esponja	planchas	1
19	Látex	unidad	1
20	Etiquetas	pares	1
21	Ron de quemar	litros	1
22	Tintes	litros	1
23	Crema de acabado	unidad	1
24	Bencina	litros	1
25	Pastas	litros	1
26	Caja de empaque	unidad	1
27	Bolsa para empaque	unidad	1

Elaboración Propia

Considerando información recolectada de la entrevista realizada al gerente de la empresa Moore, se pudo calcular un porcentaje de merma y pérdida detallado a continuación:

Tabla 5.15
Merma y Pérdida

Insumo	Unidad	Merma	Pérdida
Cuero	pies	15%	1%
Taco	pares	0%	2%
Falsa	pies	0%	2%
Badana	pies	5%	5%
Suela	pares	3%	3%
Forro de suela	metro	3%	2%
Pegamento	litros	5%	1%
Jebe liquido	litros	5%	1%
Contrafuerte	metros	0%	2%
Puntera	metros	2%	2%
Chinche	unidad	0%	3%
Clavo	unidad	0%	3%
Disolvente	litros	2%	2%
Cinta de refuerzo	metros	2%	2%
Hilo	metros	2%	2%
Accesorios	unidad	0%	5%
Tela de refuerzo	metros	2%	2%
Esponja	planchas	0%	2%
Látex	unidad	2%	2%
Etiquetas	pares	0%	2%
Ron de quemar	litros	2%	2%
Tintes	litros	2%	2%
Cremas de acabado	unidad	5%	3%
Bencina	litros	5%	3%
Pastas	litros	5%	3%
Caja de empaque	Unidad	0%	2%
Bolsa para empaque	unidad	0%	2%

Fuente: Moore Eder, Gerente General de Empresa Moore
Elaboración Propia

Aplicando la merma correspondiente, el programa de compras (requerimiento de materiales x demanda) quedaría de la siguiente forma para cada año y según tipo de calzado:

Tabla 5.16
Programa de Compras con merma y pérdida para Zapatos
Cerrados

Ítem	Insumo	Unidad	Merma	Pérdida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	pies	15%	1%	3,634	4,756	5,109	5,488	5,894
2	Taco	pares	0%	2%	3,196	4,182	4,493	4,826	5,183
3	Falsa	pies	0%	2%	7,990	10,455	11,232	12,064	12,957
4	Badana	pies	5%	5%	8,616	11,275	12,112	13,010	13,973
5	Suela	pares	3%	3%	3,321	4,346	4,669	5,015	5,386
6	Forro de suela	metro	3%	2%	658	861	925	993	1,067
7	Pegamento	litros	5%	1%	1,328	1,738	1,868	2,006	2,154
8	Jebe liquido	litros	5%	1%	664	869	934	1,003	1,077
9	Contrafuerte	metros	0%	2%	77	100	108	116	124
10	Puntera	metros	2%	2%	137	179	192	207	222
11	Chinche	unidad	0%	3%	116,177	152,028	163,319	175,423	188,411
12	Clavo	unidad	0%	3%	9,681	12,669	13,610	14,619	15,701
13	Disolvente	litros	2%	2%	3,258	4,264	4,581	4,920	5,284
14	Cinta de refuerzo	metros	2%	2%	3,258	4,264	4,581	4,920	5,284
15	Hilo	metros	2%	2%	3,258	4,264	4,581	4,920	5,284
16	Accesorios	unidad	0%	5%	3,290	4,305	4,625	4,967	5,335
17	Tela de refuerzo	metros	2%	2%	3,258	4,264	4,581	4,920	5,284
18	Esponja	planchas	0%	2%	3,196	4,182	4,493	4,826	5,183
19	Látex	unidad	2%	2%	3,258	4,264	4,581	4,920	5,284
20	Etiquetas	pares	0%	2%	3,196	4,182	4,493	4,826	5,183
21	Ron de quemar	litros	2%	2%	3,258	4,264	4,581	4,920	5,284
22	Tintes	litros	2%	2%	3,258	4,264	4,581	4,920	5,284
23	Crema de acabado	unidad	5%	3%	3,384	4,428	4,757	5,109	5,488
24	Bencina	litros	5%	3%	3,384	4,428	4,757	5,109	5,488
25	Pastas	litros	5%	3%	3,384	4,428	4,757	5,109	5,488
26	Caja de empaque	unidad	0%	2%	3,196	4,182	4,493	4,826	5,183
27	Bolsa para	unidad	0%	2%	3,196	4,182	4,493	4,826	5,183

	empaque								
--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaboración Propia

Tabla 5.17

Programa de Compras con merma y pérdida para Botines

Ítem	Insumo	Unidad	Merm a	Périd a	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	pies	15%	1%	5,770	8,004	8,598	9,236	9,920
2	Taco	pares	0%	2%	2,537	3,519	3,780	4,061	4,361
3	Falsa	pies	0%	2%	7,611	10,557	11,341	12,182	13,084
4	Badana	pies	5%	5%	8,208	11,385	12,231	13,137	14,110
5	Suela	pares	3%	3%	2,636	3,657	3,929	4,220	4,532
6	Forro de suela	metro	3%	2%	522	725	778	836	898
7	Pegamento	litros	5%	1%	1,845	2,560	2,750	2,954	3,173
8	Jebe liquido	litros	5%	1%	923	1,280	1,375	1,477	1,586
9	Contrafuerte	metros	0%	2%	61	84	91	97	105
10	Puntera	metros	2%	2%	109	151	162	174	187
11	Chinche	unidad	0%	3%	92,22 4	127,92 6	137,42 7	147,61 2	158,54 1
12	Clavo	unidad	0%	3%	7,685	10,661	11,452	12,301	13,212
13	Disolvente	litros	2%	2%	2,587	3,588	3,854	4,140	4,447
14	Cinta de refuerzo	metros	2%	2%	2,587	3,588	3,854	4,140	4,447
15	Hilo	metros	2%	2%	2,587	3,588	3,854	4,140	4,447
16	Accesorios	unidad	0%	5%	2,612	3,623	3,892	4,180	4,489
17	Tela de refuerzo	metros	2%	2%	2,587	3,588	3,854	4,140	4,447
18	Esponja	planchas	0%	2%	2,537	3,519	3,780	4,061	4,361
19	Látex	unidad	2%	2%	2,587	3,588	3,854	4,140	4,447
20	Etiquetas	pares	0%	2%	2,537	3,519	3,780	4,061	4,361
21	Ron de quemar	litros	2%	2%	2,587	3,588	3,854	4,140	4,447
22	Tintes	litros	2%	2%	2,587	3,588	3,854	4,140	4,447
23	Crema de acabado	unidad	5%	3%	2,686	3,726	4,003	4,299	4,618
24	Bencina	litros	5%	3%	2,686	3,726	4,003	4,299	4,618
25	Pastas	litros	5%	3%	2,686	3,726	4,003	4,299	4,618

26	Caja de empaque	unidad	0%	2%	2,537	3,519	3,780	4,061	4,361
27	Bolsa para empaque	unidad	0%	2%	2,537	3,519	3,780	4,061	4,361

Elaboración Propia

Tabla 5.18
Programa de Compras con merma y pérdida para Botas

Ítem	Insumo	Unidad	Merm a	Pérdid a	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	pies	15%	1%	6,899	9,570	10,281	11,043	11,860
2	Taco	pares	0%	2%	2,022	2,805	3,013	3,237	3,476
3	Falsa	pies	0%	2%	6,066	8,415	9,040	9,710	10,429
4	Badana	pies	5%	5%	6,542	9,075	9,749	10,471	11,247
5	Suela	pares	3%	3%	2,101	2,915	3,132	3,364	3,613
6	Forro de suela	metro	3%	2%	416	578	620	666	716
7	Pegamento	litros	5%	1%	2,101	2,915	3,132	3,364	3,613
8	Jebe liquido	litros	5%	1%	1,051	1,458	1,566	1,682	1,806
9	Contrafuerte	metros	0%	2%	49	67	72	78	83
10	Puntera	metros	2%	2%	87	120	129	139	149
11	Chinche	unidad	0%	3%	73,511	101,970	109,544	117,662	126,374
12	Clavo	unidad	0%	3%	6,126	8,498	9,129	9,805	10,531
13	Disolvente	litros	2%	2%	2,062	2,860	3,072	3,300	3,544
14	Cinta de refuerzo	metros	2%	2%	2,062	2,860	3,072	3,300	3,544
15	Hilo	metros	2%	2%	2,062	2,860	3,072	3,300	3,544
16	Accesorios	unidad	0%	5%	2,082	2,888	3,102	3,332	3,579
17	Tela de refuerzo	metros	2%	2%	2,062	2,860	3,072	3,300	3,544
18	Esponja	planchas	0%	2%	2,022	2,805	3,013	3,237	3,476
19	Látex	unidad	2%	2%	2,062	2,860	3,072	3,300	3,544
20	Etiquetas	pares	0%	2%	2,022	2,805	3,013	3,237	3,476
21	Ron de quemar	litros	2%	2%	2,062	2,860	3,072	3,300	3,544
22	Tintes	litros	2%	2%	2,062	2,860	3,072	3,300	3,544
23	Crema de acabado	unidad	5%	3%	2,141	2,970	3,191	3,427	3,681

24	Bencina	litros	5%	3%	2,141	2,970	3,191	3,427	3,681
25	Pastas	litros	5%	3%	2,141	2,970	3,191	3,427	3,681
26	Caja de empaque	unidad	0%	2%	2,022	2,805	3,013	3,237	3,476
27	Bolsa para empaque	unidad	0%	2%	2,022	2,805	3,013	3,237	3,476

Elaboración Propia

5.2.3 Tecnología

El producto que se elaborará no requiere de una excesiva tecnología de punta, dado que la naturaleza y valor agregado del producto es ser hecho a mano y a la medida. Sin embargo, las máquinas a utilizar contarán con la capacidad necesaria para producir por cantidad, agilizando y facilitando el proceso de producción. Para mayor referencia a la tecnología y equipamiento que se va a utilizar ver tabla 5.4.

5.2.4 Flexibilidad

La tecnología de las maquinarias con las que se cuenta permite flexibilidad ante cambios tecnológicos o de demanda por la naturaleza de los mismos, los cuales han sido diseñados para ser operados en procesos manuales y semi-industriales.

Por ejemplo, en los meses de verano la maquinaria permite fabricar solo zapato cerrado sin ningún inconveniente, del mismo modo en las temporadas de otoño e invierno, donde por se fabrica más botas y botines.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la maquinaria a utilizar no es sofisticada, se podría contar con un mayor número de ellas ante el incremento de la demanda con respecto a las proyecciones inicialmente esperadas.

5.2.5 Selección del tamaño ideal

El tamaño a producir según la demanda calculada es el siguiente:

Tabla 5.19
Demanda de calzado

	%	Año 1*	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda		5,357	6,625	7,115	7,645	8,210
Zapatos cerrados	40%	2,044	2,637	2,832	3,043	3,268
Botines	33%	1,843	2,219	2,383	2,561	2,750
Botas	27%	1,470	1,769	1,900	2,041	2,192

Elaboración Propia

Para el hallar la cantidad instalada se calculó cuántos pares de zapatos, botines y botas se podrían realizar utilizando la capacidad máxima de las máquinas y el tiempo que se demoran en cada paso del proceso. Como la mayoría de las máquinas son manuales y semi-industriales funcionan tienen una alta capacidad, por lo que la restricción de velocidad se daría en el tiempo en que se demoraba la mano de obra. Se calculó que en 14 horas se pueden terminar aproximadamente 45 pares de zapatos cerrados, 38 pares de botines y 35 pares de botas de cuero.

Como se mostró en el Tabla 5.1, el proceso productivo es de 14 horas, que se por lo que se llevará a cabo en 2 jornadas laborales de 7 horas cada una.

Los días al año son 365, sin embargo, se les restará 52 días por concepto de día no laborable (descanso) y 11 días por feriados, lo que da un año laborable de 302 días. Los días al año se dividirán en 2, pues el proceso productivo dura 2 jornadas, y así se halla los procesos productivos que se pueden llevar al año.

Una vez hallado los procesos productivos por año (151 días de proceso productivo anual), se multiplica por la cantidad de calzado que se puede producir en el tiempo estimado. Este cálculo es la capacidad máxima. A continuación se muestra el resultado de la capacidad máxima de cada tipo de producto:

Tabla 5.20
Capacidad Instalada por tipo de producto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima de zapatos cerrados	6,795	6,795	6,795	6,795	6,795
Capacidad máxima de botines	5,738	5,738	5,738	5,738	5,738
Capacidad máxima de botas	5,285	5,285	5,285	5,285	5,285

Elaboración propia.

Se considera 302 días laborables, dado que se ha descontado días de descanso y feriados.

Finalmente se puede observar la capacidad utilizada por tipo de producto:

Tabla 5.21

Capacidad Utilizada por tipo de producto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de capacidad utilizada Zapatos	30%	39%	42%	45%	48%
Capacidad Ociosa Zapatos	70%	61%	58%	55%	52%
% de capacidad utilizada Botines	32%	39%	42%	45%	48%
Capacidad Ociosa Botines	68%	61%	58%	55%	52%
% de capacidad utilizada Botas	28%	33%	36%	39%	41%
Capacidad Ociosa Botas	72%	67%	64%	61%	59%

Elaboración propia

5.3 Estudio de localización

5.3.1 Definición de los factores de locación

a) Localización de la fabrica

Macro-localización

Para la ubicación de la fábrica se ha tomado en cuenta los siguientes criterios:

➤ **Facilidad de acceso**

La ubicación de la fábrica deberá estar en una zona que tenga varias vías de acceso; es decir, que tenga más de una salida por carreteras principales o avenidas, de esa forma se facilitará el ingreso y salidas de proveedores, trabajadores, entre otras personalidades.

➤ **Costo de alquiler**

El costo de alquiler es un factor no muy importante puesto que para escoger el distrito donde se ubicará la fábrica se ha considerado los factores relacionados a las

operaciones como proveedores e insumos los más relevantes.

➤ Cercanía a proveedores

Se ha considerado dicho factor como el más relevante debido a su importancia a la hora de acceder a los insumos principales; esto quiere decir, que la ubicación deberá ser tan cercana como sea posible para evitar temas de desabastecimiento que ocasionarían demoras en la producción.

➤ Costo de insumos

Es el segundo factor más relevante debido al impacto que genera en los costos del proyecto. Asimismo, se considera el costo de insumos de los proveedores dentro del distrito analizado.

➤ Mano de Obra disponible

Es el tercer factor más relevante debido a que por ser una negocio nuevo requerirá al 100% de personal nuevo, lo cual sería una contar con personas que quieran trabajar dentro del distrito y distritos aledaños.

Con los criterios mencionados se considerará 3 posibles ubicaciones para la fábrica en los distritos de: La Victoria, Ate, Jesús María.

A los criterios mencionados se les dará un peso según su importancia para el proyecta, mientras que a cada distrito se les dará una puntuación del 1 al 10 (siendo 1 el peor y 10 el mejor).

Tabla 5.22
Macro-localización Fábrica

Factor	Peso	La Victoria		Ate		Jesús María	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Facilidad de acceso	18%	5	0.9	5	0.9	5	0.9
Costo de alquiler	12%	9	1.08	6	0.72	4	0.48
Cercanía a proveedores	28%	10	2.8	10	2.8	8	2.24
Costo de insumos	22%	8	1.76	7	1.54	7	1.54
Mano de Obra disponible	20%	7	1.4	7	1.4	7	1.4
Total	100%		7.94		7.36		6.56

Elaboración Propia

Como se observa en la Tabla 5.18, La Victoria es el distrito que tiene mayor calificación ponderada, por lo que es el distrito escogido para la localización de la fábrica del proyecto.

A pesar que los tres distritos cuenta con cercanía a los proveedores y costo de insumos casi iguales, el distrito de La Victoria cuenta con un costo de alquiler y de insumo menor en la zona en comparación con Ate y Jesús María

Micro-localización

Luego de elegir el distrito en el cual estará la fábrica (macro-localización), se evaluará diferentes calles o avenidas que estén dentro del distrito de La Victoria, estas son:

Tabla 5.23
Detalle de Locales para Fábrica

	Alquiler	m ²	Fuente
Av. Nicolás Arriola	\$2,800	303	Urbania.pe
Av. México con Av. Canadá	\$4,000	600	Adondevivir.com
Santa Catalina	\$2,500	500	Urbania.pe

Elaboración Propia

Para elegir la micro-localización de la fábrica se tomará en cuenta los siguientes criterios:

➤ Costo de alquiler

Es el segundo factor más importante debido al impacto que ocasionará en los gastos del proyecto.

➤ Acceso a avenidas principales

Es importante que la ubicación de la fábrica cuente con acceso a avenidas principales que faciliten el traslado de materia prima y productos finales así con el transporte del personal.

➤ Tamaño del local

Es el factor más importante debido a que dependiendo de las dimensiones de la fábrica se podrá distribuir adecuadamente los equipos y maquinaria.

➤ Cercanía a proveedores

Es el factor menos relevante al decidir la micro-localización de la fábrica debido a que el distrito en sí elegido en la macro localización ya cuenta con una importante cercanía al local.

Luego se dará un peso a cada criterio y un puntaje a cada distrito, el procedimiento es igual a la macro-localización.

Tabla 5.24
Micro-localización Fábrica

Factor	Peso	Av. Nicolás Arriola		Avenida México		Santa Catalina	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Costo de alquiler	30%	8	2.4	4	1.2	9	2.7
Acceso a avenidas principales	20%	9	1.8	7	1.4	9	1.8
Tamaño de local	40%	3	1.2	9	3.6	7	2.8
Cercanía a proveedores	10%	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Total	100%		6.2		7		8.1

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, el local en la calle Santa Catalina es la mejor opción que cumple con los criterios, tales como contar con 500m² mínimo de tamaño, un precio bajo, puesto que los criterios de acceso a avenidas, cercanía a proveedores son casi parecidos entre las opciones.

b) Localización del punto de venta

Macro-localización

En cuanto a la tienda comercial del proyecto, se evaluaron los distritos de San Isidro, Jesús María y Miraflores, siendo considerados los siguientes criterios:

➤ NSE: A y B

Como el mercado objetivo pertenece al NSE A y B, se ha considerado dicho factor como el más importante. Por tal motivo, se ha tenido en cuenta la distribución por distrito de NSE realizado por IPSOS APOYO.

➤ Cercanía a la fábrica

Se ha considerado dicho factor debido al impacto que ocasionaría en el tiempo de traslado de producto; sin embargo, no es un factor decisivo.

➤ Costo de alquiler

Es el factor menos importante debido a que si la ubicación cumple con los criterios más relevantes, los cuales se relacionan con cercanía a los clientes, dicho factor (alquiler) pasa a segundo plano.

➤ Facilidad de acceso

Se ha considerado dicho factor debido a la relevancia que tiene a la hora de que el cliente decida o no ir a determinado lugar. Por lo que se ha considera el acceso por automóvil y transporte público (metropolitano, ómnibus, etc.).

➤ Concentración de cliente

Es el segundo factor más importante debido a que local comercial debe estar en una zona que permite que el cliente pase o vea la tienda, de manera que atraiga fácilmente la atención del cliente.

Tabla 5.25

Macro-localización Local Comercial

Factor	Peso	San Isidro		Jesús María		Miraflores	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
NSE A y B	35%	10	3.5	6	2.1	8	2.8
Cercanía a la fábrica	15%	10	1.5	9	1.35	2	0.3
Costo de alquiler	5%	4	0.2	7	0.35	3	0.15
Facilidad de acceso	20%	9	1.8	9	1.8	9	1.8
Concentración de clientes	25%	8	2	8	2	8	2
Total	100%		9.00		7.60		7.05

El distrito de San Isidro es el que mayor calificación pondera tiene, por lo que es el distrito que cumple mejor con los criterios establecidos anteriormente. A pesar que el alquiler no sea el más bajo, la cantidad de personas de NSE A y B es mayor³⁷ comparado con los otros distritos.

Es una ubicación comercial estratégica, ya que permite una buena visualización de la marca debido al alto tránsito diario de consumidores que atraviesan esta avenida.

Micro-localización

Para la micro-localización se evaluarán calles y avenidas dentro del distrito de San Isidro, siendo estas:

Tabla 5.26
Detalle de Locales comerciales

Ubicación	Alquiler	m²	Fuente
Av. Los Conquistadores	\$3,000	280	Adondevivir.com
Av. Petit Thoaurs	\$3,000	120	Urbania.pe
Calle Ernesto Plascencia	\$4,000	150	Adondevivir.com

Elaboración Propia

Para evaluar la qué avenida o calle cumple mejor con los criterios se les dará un puntaje y peso a los criterios considerados.

³⁷ IPSOS APOYO. “Información socioeconómica de manzanas de viviendas-distribución horizontal”. **Perfiles zonales de la gran Lima 2012**. Perú, 2012.

Los criterios a considerar son: cercanía a la fábrica, costos de alquiler, tamaño de local y concentración de clientes.

Tabla 5.27
Micro-Localización Local Comercial

Factor	Peso	Av. Los Conquistadores		Av. Petit Thoaurs		Ernesto Plascencia	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Cercanía a fábrica	20%	8	1.6	8	1.6	5	1
Costo de alquiler,	25%	6	1.5	8	2	4	1
Tamaño del local	30%	8	2.4	3	0.9	6	1.8
Concentración de clientes	25%	8	2	8	2	8	2
Total	100%		7.5		6.5		5.8

Elaboración Propia

El local que cumple mejor con los criterios planeados es el que está ubicado en la avenida los conquistadores. El local tiene un tamaño mayor a los otros y un precio intermedio.

5.3.2 Consideraciones legales

Para que la empresa pueda operar, primero debe estar constituida legalmente, el proceso para la constitución es el siguiente:

Primero se requiere elaborar la minuta de la empresa (refrendada por un abogado), donde se indican los siguientes ítems:

- Tipo de empresa (S.A.C.).
- Estatuto que va a regir a la empresa.
- Datos del titular o socios (nombre, domicilio, estado civil, ocupación, DNI, RUC).
- Designación del Gerente General
- Capital social

Redacción de la Minuta de la empresa:

En esta parte se establece el tipo de empresa y la forma como debe administrarse, asimismo, se incluye información general de los propietarios y de los encargados de gestión. Luego se legaliza en el Notario y se procede a la inscripción en Registros Públicos mediante la escritura pública:

La minuta debe de contener:

- Tipo de empresa: Sociedad Anónima Cerrada (SAC)
- Estatuto que la rige (régimen de directorio, la gerencia, la junta general, deberes y derechos de los socios o accionistas, entre otros).
- Datos de los titulares (nombre, DNI, estado Civil dirección, ocupación).
- Capital social, en bienes o en efectivo.
- Designación del Primer Gerente

Capital social o aportes de los socios:

Si es en efectivo se abrirá una cuenta corriente en un banco (con el 25% del capital social). La boleta de depósito que entrega el banco debe adjuntarse a la minuta. Si es en bienes, se debe redactar una lista de enseres y a su vez su equivalente en soles.

También se debe que adjuntar una declaración jurada por parte del Gerente General por la recepción de dicho capital (efectivo y bienes).

Luego se solicita al Notario Público que inscriba a la empresa y que realice el trámite respectivo en los Registros Públicos para que éste se eleve a Escritura Pública y se inscriba en el Registro Mercantil de Lima.

Los requisitos que solicita el notario para elevar la minuta a escritura pública son: La Minuta de la constitución de la empresa, un informe de valorización de los aportes realizados por los accionistas, una declaración jurada realizada por el gerente indicando que recibió los bienes aportados por los accionistas, una constancia de apertura de una cuenta corriente a nombre de la empresa, copia de los DNI de cada uno de los socios.

La sociedad anónima podrá sujetarse al régimen de la Sociedad Anónima Cerrada cuando no tiene más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Acerca de este tipo de sociedad la ley general de sociedades contempla lo siguiente:

- Derecho de adquisición preferente: El accionista que se proponga transferir total o parcialmente sus acciones a otro accionista o a terceros deberá comunicarlo a la sociedad mediante carta dirigida al Gerente General, quien lo pondrá en conocimiento de los demás accionistas de conformidad con el procedimiento establecido en la Ley General de Sociedades (Art. 237 LGS).
- Se presume el Derecho de Preferencia en favor de los accionistas, para la adquisición de acciones.
- La transferencia de acciones se formaliza con la anotación en el libro de Transferencia de Acciones o Libro Matricula.
- Derecho Facultativo: En el Pacto Social o en el estatuto de la sociedad se podrá establecer que la sociedad no tendrá Directorio

- Cuando se determine la no existencia del Directorio todas las funciones establecidas en la Ley General de Sociedades para este órgano societario serán ejercidas por el Gerente General.
- Exclusión de Accionistas: El Pacto Social o el Estatuto de la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) puede establecer Causales de exclusión de accionistas.

5.3.3 Identificación del marco legal

El proyecto será constituido como PYME. El Art. 42 de la Ley de las PYMES hace referencia al Régimen tributario de éstas, señalando que éste facilita la tributación de las PYME y permite que un mayor número de contribuyentes se incorpore a la formalidad, para lo que el estado promueve campañas de difusión sobre el mismo, en especial el de la aplicación de las PYME con los sectores involucrados. La pequeña empresa abarca de uno hasta cincuenta trabajadores y debe comprender un nivel de ventas anuales a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades impositivas Tributarias - UIT. Se registra a la empresa ante la SUNAT para obtener el RUC y así poder emitir comprobantes de pago, conocer los tipos de impuestos que deberá pagar y las fechas en las que deberá declarar sus impuestos. El costo es gratuito (formularios, tramites y asesoramiento).

La SUNAT adopta las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas, necesarias para fortalecer y cumplir su rol de entidad administradora, recaudadora y fiscalizadora de los tributos de las PYMES.

Pretty Feet al ser una sociedad anónima cerrada está considerada dentro del rubro de pago de impuesto a la renta de tercera categoría, el cual corresponde a un 30% de las Utilidades; también se deberá cumplir con el pago del Impuesto General a las ventas, el cual es el 18% de las ventas mensuales. Cada mes se deberá presentar a la SUNAT las declaraciones del pago de IGV y del impuesto a la Renta.

Legalización de los libros Contables:

Es importante resaltar, que las empresas se encuentran obligadas a llevar libros de contabilidad considerados como principales, los cuales deberán estar en castellano y expresados en moneda nacional, salvo que se trate de sociedades que hayan suscrito contratos especiales con el Estado y por tal motivo puedan llevar su contabilidad en moneda extranjera. Previamente en la SUNAT se le indicaran el tipo de libros a llevar.

A continuación se nombran los libros contables más importantes:

- Libro de inventario y Balances
- Libro de Diario
- Libro Mayor
- Libro de Planillas de Remuneraciones
- Libro de Actas
- Libro de Caja
- Registro de Compras
- Registro de Ventas

Estos libros contables, previo a su utilización, deberán legalizarse ante Notario Público, excepto el de Planillas, el cual se legalizará ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, pagando la tasa correspondiente en el Banco de la Nación, la misma que para el caso de las PYMES es de un monto menor.

Legislación laboral: régimen laboral de los trabajadores

- Legalización del libro de Planillas:

El empleador deberá presentar una solicitud dirigida a la Sub - Dirección de Registros Generales, según modelo. Se adjuntará el libro u hojas sueltas numeradas con el formato impreso; además de la copia del RUC y el comprobante de pago de la tasa equivalente al 1 % de la UIT por cada 100 páginas que tuviera el libro o el número de las hojas sueltas que se van a autorizar. Este pago lo efectúa en el Banco de la Nación con el Código 5517. Si es el segundo libro o siguientes; se adjunta el libro que se va autorizar, el libro anterior debidamente autorizado; las hojas sueltas a ser autorizadas debidamente numeradas; y en este último caso la numeración será correlativa, adjuntará la autorización hoja de autorización anterior y la última hoja trabajada así como las hojas sobrantes de ser el caso.

La ley de PYMES establece un régimen laboral aplicable a dichas empresas, el mismo que comprende remuneración, jornada de trabajo, horario de trabajo y trabajo sobre tiempo, descanso semanal, descanso vacacional, descanso por días feriados, despido injustificado, seguro social de salud y régimen pensionado.

El Artículo 45 de la Ley de PYMES establece, con respecto a las remuneraciones que, los trabajadores comprendidos en la presente Ley tienen derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital, de conformidad con la Constitución y demás normas legales vigentes. Además se señala que, en materia de jornada de trabajo, horario de trabajo, trabajo en sobre tiempo de los trabajadores de la pequeña empresa, es aplicable lo previsto por el Decreto Supremo N° 007 - 2002 TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre Tiempo, modificado por la Ley N° 27671, o norma que la sustituya.

5.3.4 Ordenamiento jurídico de la empresa

EL presente proyecto sería constituida como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) debido a las particulares de la misma, pues una S.A. C. no cuenta con más de 20 accionistas y trabaja como persona jurídica de derecho privado, de naturaleza mercantil y además sus acciones no son cotizadas en la Bolsa de Valores.

El capital social estaría representado por acciones y se integra a los aportes cada uno de los socios.

La sociedad a formarse estará constituida por cuatro personas naturales: Carlos Betancourt, Rony Escarcena, Renato Bedoya y Francisco Retamozo. Cada uno de los accionistas contará con el 25% de las acciones. Los órganos de la empresa son: La Junta General de Accionistas, la cual es el órgano superior integrada por todos los socios antes mencionados y el Gerente General, el cual será regido por Carlos Betancourt, el cual fue elegido por

los accionistas y tendrá que cumplir las funciones de representante legal y administrador del proyecto.

5.4 Determinación de la localización óptima

Con el análisis de macro y micro localización realizado en el punto 5.3.1, se llega a la conclusión que el local de la fábrica estará ubicado en la av. Santa Catalina en el distrito de La Victoria mientras que el local comercial estará ubicado en la av. Los Conquistadores en San Isidro.

Gráfico 5.3
Localización de la fábrica

Fuente: Guía de calles³⁸

³⁸ GUÍA DE CALLES. [en línea]. Disponible en: www.guiacalles.com

Localización de la Tienda

Fuente: Google maps.

CAPÍTULO VI

Aspectos Organizacionales

6.1 Caracterización de la cultura organizacional

6.1.1 Visión

“Ser la empresa peruana líder en el servicio de calzado de cuero hecho a mano y a medida para mujeres”.

6.1.2 Misión

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado de cuero elaborado a mano y a la medida; empleamos altos estándares de confección con materia prima e insumos de la más alta calidad. Nos basamos en las tendencias de la moda actual y futura, con el objetivo de satisfacer al 100% las exigencias de nuestros clientes, logrando relaciones de largo plazo”

6.1.3 Principios

Innovación superior

Se deberá contar con un efectivo sistema de información que permita estar siempre al tanto de las nuevas tendencias de la moda en el mundo y con ello poder iniciar los procesos productivos a tiempo, adelantándonos a los requerimientos del mercado.

El departamento de Investigación y Desarrollo (I&D) tendrá a cargo la búsqueda de diseños y productos que estén a la vanguardia de la moda.

Capacidad superior de satisfacción al cliente

Para la satisfacción de los clientes se considerarán sus aportes mediante el feedback que el departamento de I&D se encargará de extender a los diseñadores de la empresa, quienes harán énfasis en la personalización de los productos.

En coordinación con el departamento de producción se desarrollarán técnicas de fabricación flexibles que garanticen la rápida respuesta a las exigencias de los clientes.

Calidad superior

Se deberá tener una comunicación cercana y continua con recursos humanos para mantener al personal altamente motivado y además brindarles una capacitación constante que les permita crecer tanto en el aspecto personal y mejorar su rendimiento laboral.

Bienestar de los trabajadores

Se buscará crear un ambiente afable de trabajo, velando por la seguridad física y emocional del empleado. Por tal motivo se contará con las medidas necesarias de seguridad así como se realizará capacitación a los empleados y así estimular su deseo de crecimiento y autorrealización.

Cuidado del Medio Ambiente

Se respetará y realizará permanentemente las prácticas de cuidado del medio ambiente, tales como el reciclaje, separando la basura utilizada en plástico, papel/cartón, y residuos comunes.

6.2 Formulación de Estrategias del Negocio

La estrategia genérica del negocio será la de “segmentación” o “nicho de mercado”, ya que nos enfocaremos hacia un pequeño sector del mercado, que son los NSE A y B.

En cuanto a las estrategias específicas del proyecto sería las siguientes:

6.2.1 Penetración de Mercado

La estrategia de penetración de mercado se enfocará en capturar el mayor número de clientes dentro del público objetivo seleccionado; a través de una publicidad que consiga exponer no sólo las cualidades de los productos, sino también desarrollar el valor de la marca y con ello la percepción de exclusividad.

Se realizaría permanentes campañas de branding para hacer conocida la marca y posicionarla en el mercado.

6.2.2 Estrategias para el lanzamiento

Despertar el interés del target a través de una campaña de intriga, con ilustraciones publicitarias con mensajes simples que despierten la curiosidad acerca del ingreso de un nuevo concepto de calzado. Se recurrirá para ésta campaña a la revista Hola y Somos debido al segmento socioeconómico que lee esta revista. De esta manera, mediante mensajes simples que ocupen una cara completa en la revista se irá poniendo en

conocimiento la existencia de una nueva marca destinada a un sector exclusivo del mercado.

Se comprará una base de datos para realizar marketing directo entre las mujeres de los segmentos A y B. Esta estrategia de promoción se basará en el envío de brochures y publicidad personalizada a sus domicilios.

Se emplearán también estrategias de Marketing Digital a través del mailing directo; se crearán perfiles en las principales redes sociales (Facebook y Twitter), y se contratará publicidad digital en los principales portales de moda, blogs y webs de alto tráfico como YouTube.

6.2.3 Estrategias Post lanzamiento

Se creará una página web, donde se mostrarán los productos y servicios que se ofrecerán. Asimismo, dicha página web servirá como una plataforma e-commerce, donde los clientes podrán crear un usuario con sus datos personales, ingresar sus medidas de calzado, sus gustos, preferencias, y diseños específicos; y así realizar pedidos sin la necesidad de acercarse a la tienda.

Una vez terminado el calzado llegará una notificación al cliente informándole que ya puede acercarse a la tienda por su pedido.

Se creará también una aplicación móvil para Smartphone y Tablets que tendrá las mismas características y funciones que la página web y la plataforma e-commerce.

Periódicamente se realizará y se auspiciará desfiles de moda exclusivos para promover la marca en el mercado y consolidar su posicionamiento.

Para cada avance de temporada, se enviará al domicilio de los clientes, previamente registrados en la base de datos, un catálogo, en donde informará sobre los cambios en la moda y las nuevas tendencias en otros países. Asimismo, lo hará de forma virtual, con lo cual se podrá alcanzar todo el rango de edades a las que se dirige el proyecto.

6.2.4 Desarrollo de Producto

El desarrollo de producto es básico en el proyecto por lo que se debe tener una constante mejora e innovación que trate de ir al ritmo e inclusive adelantándose a la moda y a sus nuevas tendencias.

Esta es una tarea difícil y por tanto se tendrá que contar con Diseñadores altamente creativos, capaces de realizar diseños y productos innovadores.

Con el fin de que los Diseñadores estén al tanto de las últimas tendencias se buscará que asistan a eventos y ferias internacionales de moda con el fin de poder estar al tanto de los últimos cambios e innovaciones. También se contará con suscripciones a revistas internacionales de moda que permitan desarrollar su inspiración.

Los productos se agruparán por tendencias las cuales serán lanzadas como mínimo 3 veces al mes para que permita tener una variedad de productos capaces de satisfacer a los clientes y brindarles más opciones de compra.

6.3 Determinación de la ventajas competitivas críticas

Para garantizar el éxito del proyecto y la aceptación de la clientela, los factores críticos de éxito serían:

- Materia prima de alta calidad para la confección de los productos.
- Know How de la producción de calzado a mano.
- Diseños creativos e innovadores.
- Brindar un servicio personalizado.
- Rapidez en la confección y entrega de los productos.
- Vendedores/ Asesores altamente capacitados.

6.4 Diseño de la estructura organizacional deseada

El proyecto contará con un equipo de trabajo conformado por:

- El Directorio (Junta General de Accionistas)
- Gerente General (1)
- Gerente Comercial (1)
- Jefe de Investigación y Desarrollo (1)
- Jefe de Planta (1)
- Fuerza de Ventas (2)
- Administrador de Tienda (1)
- Diseñador (1)
- Cortador (1)
- Devastador (1)
- Aparador (1)
- Armador (4)
- Acabador (1)
- Secretaria (1)
- Vigilante (2)
- Personal de Limpieza (1)

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa:

Grafico 6.1
Organigrama propuesto de la empresa

6.5 Diseño de perfiles de puestos claves

a) Gerente General

Su función consiste en administrar los recursos de la empresa y supervisar la implementación total del proyecto para que la empresa inicie sus operaciones. Se encargará del planeamiento estratégico, trazando los objetivos y metas necesarios de corto, mediano y largo plazo para alcanzar el nivel de desempeño requerido.

Por tratarse de una pequeña empresa que recién surgirá en el mercado, las labores del gerente general serán las siguientes:

- Velar por el cumplimiento de la misión de la empresa.
- Velar por el bienestar de los empleados.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes, jefes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la

empresa.

- Coordinar con la Gerencia Comercial para establecer las políticas y estrategias comerciales y de marketing.
- Coordinar con el área de Investigación y Desarrollo el lanzamiento de nuevos productos.
- Realizar labores administrativas y financieras de la empresa.
- Mantener informado a los accionistas acerca del desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Buscar fuentes de financiamiento para nuevos proyectos.
- Administrar y efectuar la compra de activos, la adecuación del local comercial y el centro de operaciones.
- Reclutar, evaluar y seleccionar al personal de trabajo junto con el Gerente Comercial.
- Seleccionar a los proveedores y mantener buenas relaciones ellos.
- Negociar tarifas y facilidades de pago con los proveedores.

b) Jefe Comercial

Su función consiste en llevar a cabo todas las actividades que involucren la promoción, comercialización y venta de los productos de la empresa. Se encargará de las ventas, el seguimiento a los clientes actuales, la búsqueda de nuevos clientes, mejorar el servicio y atención, manejar los reclamos y llevar todas las funciones de marketing de la empresa.

Las labores del Gerente Comercial serán las siguientes:

- Diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial.
- Participar de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores y determinar conjuntamente con el Gerente General los planes de capacitación de la fuerza de ventas.
- Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas.
- Ser representante de la empresa, manteniendo una buena imagen pública.
- Reclutar, evaluar y seleccionar al personal de trabajo junto con el Gerente General.
- Realizar e implementar el plan de marketing de la empresa.
- Gestionar, monitorear y controlar el punto de venta.

c) Jefe de Producción

Su función consiste en supervisar todas las fases del proceso productivo, desde la logística interna, hasta la transformación de los insumos en el producto final y su distribución al punto de venta. Velará además por el cumplimiento de los procesos productivos establecidos y el nivel de calidad requerido. Las labores específicas del Jefe de Producción serán las siguientes:

- Controlar la labor de los operarios.
- Controlar el uso eficiente de los recursos y la distribución de los productos de acuerdo a los tiempos establecidos.
- Supervisar el manejo y respuesta de la toma de pedidos.
- Realizar los pedidos de insumos a los proveedores.
- Controlar el nivel de calidad del producto y el cumplimiento de

los procedimientos establecidos.

- En conjunto con la Gerencia General para estudiar las nuevas tendencias de la moda y de calzados, con un enfoque en la mejora permanente de los productos.

d) Operarios

Los operarios trabajarán directamente con el jefe de operaciones, y serán los encargados de la producción del calzado. Entre ellos se contará con un encargado del acopio y traslado de los insumos y productos terminados a los almacenes luego de su empaque y sellado.

Específicamente los operarios realizarán las siguientes actividades, dependiendo de la fase dentro del proceso productivo donde trabajen.

- Diseñador: Encargado del modelaje del calzado. Plasma el modelo que se requiere, procede al desglosamiento de las piezas dibujadas y las pega en cartón especial, para una mejor consistencia.
- Cortador: Usa los moldes de cartón especial en el cuero clasificado para desglosar los moldes en cuero.
- Desbastador: Desbasta los moldes en cuero, en los bordes que el modelo requiera, para su mejor acabado a la hora de pasar costura.
- Aparador: Procede al doblar de los bordes con cinta de refuerzo para la resistencia del contorno, arma las piezas, de acuerdo al modelaje y diseñado, cose por los bordes asignados, incluyendo el forro en badana y al final recorta el sobrante de la badana en el contorno de la boca.
- Armador: prepara el molde de la puntera y el contrafuerte, pone el

contrafuerte entre el cuero y la badana, al igual con la puntera con su respectivo pegamento, pega la falsa a la horma, recortando los bordes, de acuerdo a la horma, arma el corte en la horma utilizando pinzas especiales, adjuntando el corte a la horma con chinchas especiales, procede al rearmado poniendo chinchas en puntos críticos, quitando aquellos que han servido para el primer armado, recorta el forro sobrante, pasa el pegamento especial y procede al armado final.

➤ Rematador:

- Lija la planta del zapato armado, prepara el lijado a la suela de manera separada, incorpora el pegamento con una brocha especial, tanto a la suela como al zapato armado, une el zapato armado a la suela, recorta la suela bordeando la horma con una cuchilla, lija la suela en la maquina rematadora, pone el taco ya forrado y lijado, pinta los bordes con pasta especial, para luego pasar el fierro caliente en los bordes, delineando el contorno, pinta toda la planta de la suela para un mejor acabado, saca el brillo en la maquina pulidora y procede al descalzado de la horma, clavando el taco.

- Emplantillador: Coloca la plantilla con sus respectivas etiquetas o sellado sublimizado.
- Retocador: Acaba el zapato para la presentación final del producto, usando cremas y tientes especiales para nutrir el cuero manipulado.
- Embalador: Coloca el calzado en bolsas de plástico y lo ingresa en las cajas.

e) Fuerza de ventas

La empresa venderá los calzados mediante un canal propio, se contará con dos vendedoras y un administrador de tienda quien se encargara de la gestión del punto de venta y la supervisión de las vendedoras, pero a su vez tendrá también la función de vendedor en momentos que se le requiera. El perfil para el personal de fuerza de ventas debe ser de una persona extrovertida, con disposición, gusto por el servicio y la atención del cliente, con capacidad de resolver los problemas y necesidades del cliente. El vendedor debe ser una persona segura, con capacidad de organización, planificación, preparación y sobretodo con un buen nivel de educación.

La fuerza de ventas tendrá a su cargo las siguientes labores:

- Comunicación: comunicar hábilmente la información acerca del producto, dándole a entender las ventajas del mismo y el valor que tiene al ser hecho a mano y a la medida.
- Ventas: conocimiento en el arte de la venta, acercamiento, presentación, manejo de objeciones y cierre de ventas.
- Servicio: Encargados de dar un servicio diferenciado y exclusivo a los clientes para fidelizarlos y construir relaciones duraderas con éste.
- Recopilación de información: recabar información sobre las nuevas inquietudes, necesidades y sugerencias que tenga el cliente.

f) Secretaria

Será la encargada de preparar y ordenar documentos de la empresa, atenderá las llamadas y servirá de nexo entre el punto de venta y el centro de operaciones para el cumplimiento de los pedidos. Así mismo, presentará informes mensuales sobre el comportamiento de

las ventas y llevará a cabo todos los trámites administrativos internos de la empresa.

g) Seguridad

En manos de un vigilante contratado a través de una agencia de seguridad especializada, su función será encargarse de la seguridad de la empresa, vigilando el ingreso y salida de la mercadería así como de los trabajadores y visitantes, para evitar cualquier tipo de acto delictivo que afecte los activos de la empresa.

h) Mantenimiento

Su función será mantener el local limpio y ordenado para facilitar el trabajo de los operarios, esto incluye la limpieza del taller, el almacén y las oficinas.

6.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

La frecuencia de pago en la empresa será mensual y la asignación de salarios que se establecerá para el personal se realizará de la siguiente manera (en el capítulo referente al Estudio Financiero se detalla la planilla y los beneficios):

Todos los trabajadores de la empresa contarán con los siguientes beneficios de acuerdo a ley por encontrarse en la planilla de la empresa:

- Ser asegurados en el Seguro Social (ESSALUD), correspondiéndole al empleador pagar el 9% de la remuneración del trabajador a ESSALUD.
- El trabajador deberá aportar el 10% a la administradora de fondos de pensiones a la que se haya afiliado.
- Indemnización por despido arbitrario, a razón de una remuneración

y media por cada año trabajado hasta un máximo de 12 remuneraciones.

- Compensación por tiempo de servicios (CTS), en calidad de beneficio social en los meses de mayo y noviembre.
- Periodo vacacional de 30 días por cada año completo de servicios.
- Dos gratificaciones anuales en los meses de julio y diciembre, equivalentes a una remuneración mensual en cada oportunidad.

6.7 Política de Recursos Humanos

La empresa contará con un reglamento interno laboral, el cual deberá cumplirse de forma estricta por todos los trabajadores, teniendo ellos el derecho y potestad de exigir su cumplimiento. Este reglamento consta de una serie de puntos que serán explicados a continuación:

- Los contratos de los trabajadores se podrán renovar anualmente de acuerdo al desempeño del trabajador, el cual será evaluado durante el año. Se firmara el contrato al inicio del primer mes de funcionamiento.
- Los trabajadores deberán realizar su labor 8 horas diarias o el equivalente de 48 horas semanales, se tomará en consideración la puntualidad y asistencia, pudiéndose descontar parte de su sueldo por inasistencias injustificadas.
- Gratificaciones: se dará a los empleados 2 gratificaciones al año, cada una equivalente a un sueldo mensual.
- CTS: La empresa realizará depósitos de un monto equivalente a un doceavo de la remuneración mensual el cual se multiplica por los meses trabajados. Los depósitos se efectuarán en forma semestral (mayo y noviembre).

- Seguro Social: Todos los empleados se encontrarán asegurados en ESSALUD.
- Vacaciones: Los trabajadores tendrán derecho a un mes de vacaciones luego de haber cumplido una función laboral mayor a un año.

CAPÍTULO VII

Plan de Marketing

7.1 Estrategias de Marketing

7.1.1 Estrategias de Producto

Los productos a elaborar se clasifican en tres presentaciones:

- Zapatos
- Botines
- Botas

Se realizarán según las indicaciones, requerimientos y gustos de los clientes. También usará los diseños de modelos de pedidos anteriores como muestra y molde para futuros pedidos.

Al tener como core business la fabricación de calzado a mano y a medida, no se podrá recurrir a hacer maquila, ya que es necesario mantener una producción propia al 100% que garantice la exclusividad.

Para que los calzados puedan ser vendidos a los clientes en el mercado local, es necesario que cumplan con ciertos requisitos y normas técnicas como lo detalla el Reglamento Técnico de Etiquetado de Calzados (ANEXO 4).

La marca se usará es la que tuvo mayor aceptación en las encuestas realizadas, la cual es “Pretty Feet”. A continuación se presenta el logo, el cual está sujeto cambios de diseño y slogan:

Imagen 7.1

Logo

Calzado de cuero a tu medida

Elaboración Propia

7.1.2 Estrategias de Precio

La determinación de los precios se basó en los distintos tipos de calzado y modelos que se venden en el mercado, en la dificultad para la elaboración del diseño, y se realizó un benchmarking con relación al precio en que los competidores venden sus productos. A continuación presentamos los cuadros comparativos de precios del mercado en las diferentes presentaciones de los productos.

Tabla 7.1

Cuadro Comparativo de Precios de Zapatos Cerrado

Marca	S/.
Portugal Vega	280
Pili Shoes	110
Calzado a tu medida	150
Huma Blanco	190
Calzado Moore	200
Promedio	186

Fuente: “Portugal Vega”. En: Facebook. [En línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/Portugal-Vega-1613218145630765/> / “Pili Shoes”. En: Pilishoes.com. [En línea]. Disponible en: <http://www.pilishoes.com/> / “Calzado a tu medida”. En: Facebook. [En línea]. Disponible en <https://www.facebook.com/Calzado-a-TU-medida-102844846433589/> / Calzado Moore. En: Páginas amarillas.

Tabla 7.2

Cuadro Comparativo de Precios de Botines

Marca	S/.
Portugal Vega	320
Pili Shoes	135
Calzado a tu medida	160
Huma Blanco	210
Calzado Moore	230
Promedio	211

Fuente: “Portugal Vega”. En: **Facebook**. [En línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/Portugal-Vega-1613218145630765/> / “Pili Shoes”. En: **Pilishoes.com**. [En línea]. Disponible en: <http://www.pilishoes.com/> / “Calzado a tu medida”. En: **Facebook**. [En línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/Calzado-a-TU-medida-102844846433589/> / Calzado Moore. En: **Páginas amarillas**.

Tabla 7.3

Cuadro Comparativo de Precios de Botas

Marca	S/.
Portugal Vega	360
Pili Shoes	200
Calzado a tu medida	190
Huma Blanco	240
Calzado Moore	260
Promedio	250

Fuente: “Portugal Vega”. En: **Facebook**. [En línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/Portugal-Vega-1613218145630765/> / “Pili Shoes”. En: **Pilishoes.com**. [En línea]. Disponible en: <http://www.pilishoes.com/> / “Calzado a tu medida”. En: **Facebook**. [En línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/Calzado-a-TU-medida-102844846433589/> / Calzado Moore. En: **Páginas amarillas**.

Como se ve en las tablas presentadas, para zapatos cerrados el precio promedio sería de S/.186, botines S/.211 soles y botas S/.250. Sin embargo, a través de la encuesta realiza se encontró diferentes resultados:

Tabla 7.4
Precio Zapatos cerrados según encuesta

Precio	Cantidad	%	Precio Promedio	Ponderado
De S/150 a S/200	191	83%	175.5	145.741
De S/201 a S/250	21	9%	225.5	20.589
De S/251 a S/300	11	5%	275.5	13.176
De S/301 a S/350	7	3%	325.5	9.907
Total	230	100%		189.4
Total redondeado				189

Fuente: Estudio de Mercados del proyecto
Elaboración: Propia

Tabla 7.5
Precio Botines cerrados según encuesta

Precio	Cantidad	%	Precio Promedio	Ponderado
De S/.151 a S/.200	3	1%	175.5	2.289
De S/.201 a S/.250	137	59%	225.5	134.320
De S/.251 a S/.300	82	36%	275.5	98.222
De S/.301 a S/.350	8	4%	325.5	11.322
Total	230	100%		246.2
Total redondeado				246

Fuente: Estudio de Mercados del proyecto
Elaboración: Propia

Tabla 7.6
Precio Botines cerrados según encuesta

Precio	Cantidad	%	Precio Promedio	Ponderado
De S/.151 a S/.200	9	4%	175.5	6.867
De S/. 201 a S/.250	23	10%	225.5	22.550
De S/. 251 a S/.300	138	60%	275.5	165.300
De S/. 301 a S/.350	60	26%	325.5	84.913
Total	230	100%		279.6
Total redondeado				280

Fuente: Estudio de Mercados del proyecto
Elaboración: Propia

Si bien es cierto que los precios promedios encontrados en el benchmark son menores a los de la encuesta, se tiene en cuenta que según la descripción del servicio ofrecido tales como asesoría personalizada entre otras, genera un beneficio mayor por el cual el cliente estaría dispuesto a pagar más que la media del mercado. Por tal motivo, basándose en los precios hallados a través de la encuesta, el precio para zapatos cerrados será de S/.189, para botines S/. 246 y para botas S/. 280.

7.1.3 Estrategias de Distribución

La empresa tendrá un canal de venta propio por lo tanto realizará todas las labores logísticas por cuenta propia, es decir, la empresa será la encargada de llevar el producto desde el almacén en la planta de producción hasta el consumidor final en el punto de venta propio ubicado en la Av. Conquistadores en el distrito de San Isidro.

También se desarrollará un canal de ventas electrónico (e-commerce), a través de la página web de la empresa, el cual buscará satisfacer la demanda de los clientes sin importar donde se encuentren.

Gráfico 7.1

Diagrama de flujo del proceso de comercialización

Elaboración: Propia

A continuación, se mostrará a detalle el diagrama de flujo de comercialización desde el momento en el que el cliente ingresa al local comercial. Se presenta tres procesos que refleja las decisiones que puede tomar el cliente que entra a la tienda:

- 1- La persona entra a la tienda para mandar a hacer un calzado a “su medida”; es decir, de acuerdo a la forma de su pie, gusto, y otras especificaciones. Este proceso se denominará Proceso para calzado a “medida”.
- 2- La persona entra a la tienda, ve diferentes modelos y escoge alguno de los modelos exhibidos en el local. Este proceso se denominará Proceso para calzado pre-diseñado.
- 3- La persona entra a la tienda, ve varios modelos exhibidos dentro del establecimiento y decide hacer modificaciones de ajuste en la horma, color, etc. Este proceso se denominará Proceso para calzado pre-diseñado a medida.

Cada proceso está graficado con un color de cuadro y flecha que corresponde a la siguiente simbología:

En el caso de “Proceso común”, significa que es un proceso o paso que se repite en los tres procesos señalados anteriormente.

Gráfico 7.2

Flujo de comercialización a detalle

Elaboración: Propia

7.1.4 Estrategias de Promoción y Publicidad

Al ser un producto y marca nueva en el mercado se deberá generar estrategias de branding que fortalezcan la imagen y

posicionamiento para generar fidelización. Por esa razón se realizará las siguientes acciones:

➤ Creación de página web

Se creará un portal web que cumplirá la función de informar al cliente sobre la empresa, marca, productos, ubicación de tienda y otros aspectos importantes para el proceso de compra e interacción con la empresa. Además, la página web estará linkeada al Fanpage de la marca y a la revista Serma.

➤ Creación de aplicación móvil.

La aplicación móvil (app) permitirá que el cliente esté más cerca de la marca y sus productos, asimismo, permitirá crear una base de datos del cliente al momento de registrarse. Dicha aplicación será interactiva, es decir, el cliente podrá comentar respecto a los modelos, realizar consultas y puntuar el modelo y servicio. Asimismo, la aplicación mandará una alerta al usuario cuando se lancen nuevas ofertas, promociones, eventos, entre otras actividades de interés para el cliente. Por último, la aplicación también ofrecerá información sobre la ubicación de la tienda, proceso de compra y datos en general de la empresa como número de contacto y correo electrónico.

➤ Perfiles en el Facebook (Fanpage)

Las redes sociales es un medio importante para llegar a un público cada vez más conectado. Por esa razón, se creará un Fanpage oficial de la marca donde se exhibirán los modelos, tendencias de moda en calzado, promociones, eventos y

demás información que atraiga la atención del segmento objetivo.

➤ Mailing directo.

Se utilizará una base de datos generada a través del registro cuando se descarguen la app, además se comprará una base de datos del segmento meta. De esta manera se podrá enviar al correo promociones, ofertas y nuevas tendencias de la marca.

➤ Envíos de brochures.

Se enviará dípticos a full color tamaño A-4 cuando se apertura el local comercial (tienda), el brochure mostrará la idea principal de la marca, la cual es fabricar un calzado a la medida del cliente, explicando cómo es el proceso del servicio, además imágenes de algunos modelos así como los datos de la empresa. Además, se enviará información en ofertas o eventos especiales a residencias cercanas a la tienda.

Imagen 7.2 Perfil del consumidor - Somos

Fuente: MRP. Estudio de Lectoría de Diarios y Revistas en Lima Metropolitana. Agosto 2013-Julio 2014.
En: Eco Media.

Imagen 7.3 Perfil del consumidor - Hola

Fuente: MRP. Estudio de Lectoría de Diarios y Revistas en Lima Metropolitana. Agosto 2013-Julio 2014.
En: Eco Media.

➤ **Anuncios por internet**

Se utilizará anuncios por internet como Pop up y Banner a través de las páginas de las municipalidades de los distritos donde se concentre el público meta así como en las principales páginas web de que aparecen en los primeros lugares de búsqueda Google, esto último será a través de la empresa Oh Perú.

➤ **Concurso**

Se realizará un concurso anual en Septiembre por el Día del shopping, el cual tendrá las siguientes características:

- Nombre: “Piernas hermosas & sexys”
- Duración: 3 semanas (Del 1 al 22 Septiembre)
- Mecánica: La concursante deberá mandar una foto al correo de la empresa luciendo el par de calzado que la hagan sentir hermosa y sexy cuando lo usen, la concursante deberá incluir obligatoriamente sus datos generales (nombre completo, DNI, teléfono y correo electrónico) así como opcionalmente una frase para incluir al momento de publicar la foto. La foto se publicará 24 horas después de enviado el correo en el Fanpage de la marca. La concursante deberá incentivar a sus contactos en Facebook a darle “like” (me gusta) a su foto. Ganará las dos concursantes cuya foto obtenga más “likes”. Se anunciará a las ganadoras el día 24 de Septiembre a las 8pm a través del Fanpage, además se contactará a las ganadoras por teléfono y correo electrónico para coordinar la entrega del premio.
- Premio: 10 sesiones de tratamiento Anti celulitis a realizar en 4 vistas en Nativa Spa.

Imagen 7.4 Piernas hermosas & sexys en Nativa Spa

Síguenos en:

Reserva tu cita llamando al:
739 0988

> **El programa incluye**

- Las 14 sesiones se realizan en 4 visitas
- 04 Sesiones de Ondas Rusas
- 04 Sesiones de Masajes Anticelulíticos
- 02 Sesiones de Vacumterapia

> **Beneficios del Programa**

- **Ondas Rusas:** Es uno de los tratamientos más efectivos para tonificar la piel y eliminar la celulitis, ya que aumenta el metabolismo; y reafirma y fortalece los músculos y la piel de la zona tratada.
- **Masajes Anticelulíticos:** El masaje anticelulítico tiene algunos otros efectos beneficiosos sobre la paciente: favorece la reabsorción y el drenaje de los líquidos eliminando todos los productos desechables.
- **Vacumterapia:** Es un reductor y movilizador de tejido adiposo. Un excelente tratamiento para combatir la grasa acumulada y reducir la celulitis.

> **Condiciones de Atención**

- En la primera visita realizamos una evaluación detallada y fijamos los objetivos del tratamiento.
- Los resultados pueden variar según el tipo de piel, la densidad del tejido, la edad, estilo de vida y otros factores relevantes detallados en la primera consulta.
- Algunos de los procedimientos no son aptos para embarazadas, personas con enfermedades cardíacas, cáncer, infecciones en la piel, diabetes, problemas renales y epilepsia.
- La atención se realizará con previa cita, con 24 horas de anticipación o llamando al 739 0988.
- Respetamos su privacidad y estamos comprometidos con la reserva de sus datos. Sus datos solo se enviarán a nuestros registros para poder contactarnos con usted.
- Tolerancia máxima 10 minutos.

Fuente: Nativa Spa

➤ Sorteo

Se realizará dos sorteos anuales con el fin de atraer más visitas al Fanpage y dar a conocer la marca. El sorteo se realizará a través del Fanpage y tendrá las siguientes características:

- Nombre: “El zapato de mis sueños”
- Duración: 3 semanas
- Mecánica: para participar, la persona deberá seguir los siguientes pasos: (1) darle “like” al Fanpage de la marca, (2) comentar debajo del post del sorteo cuando usaría el *zapato de sus sueños*, (3) etiquetar en el comentario a tres amigas. El sorteo se realizará el día después de pasada las tres semanas del sorteo y se anunciará a la ganadoras a través de un post en el Facebook de la marca. La ganadora deberá

contactarse a través de “inbox” con la empresa para coordinar la entrega del premio.

- Premio: a la ganadora del sorteo se le diseñará un calzado (zapato cerrado, bota o botines) según la medida exacta de su pie y al gusto del cliente. Durante todo el proceso de diseño se le asesorará profesionalmente para que sus ideas queden plasmadas en el calzado. Además se utilizará material de calidad que garantice la comodidad del calzado.

➤ Entrega de material merchandising

Se entregará material merchandising de forma bimestral a los clientes por su compra. Esto se realizará hasta agotar el stock por mes y cumplirá con el fin de que el cliente tenga presente la marca así como mostrar la marca indirectamente al momento de usar el material merchandising. Dicho material consistirá en lustrador de calzado portátil con el logo y datos principales en ambas caras del envase, llavero micro-poroso en forma de zapato con tacón, y gel antibacterial para bolso.

Imagen 7.5 Material merchandising

Fuente: Create Publicidad S.R.L; Mercado Libre Perú
Elaboración Propia

7.2 Estrategias de Ventas

7.2.1 Plan de Ventas

El plan de ventas del proyecto tiene como objetivo comercializar botas, botines y zapatos teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- **Público objetivo:** Mujeres de NSE A y B entre 25 y 64 años.
- **Pricing:** Los precios serán competitivos manteniéndolos por debajo con los principales competidores, con el objetivo de ingresar al mercado.
- **Canales de venta:** Los canales de venta serán el local comercial y la página web.
- **Publicidad:** La publicidad de los productos será principalmente por internet y revistas.
- **Benchmark:** Se hará constante monitoreo de las nuevas tendencias, innovaciones del sector y de los competidores.

7.2.2 Políticas de servicios y garantías

Todos los productos adquiridos cuentan con una garantía no menor a tres meses a partir de la fecha de compra detallada en la boleta ante posibles defectos de materiales o de fabricación. El objetivo de la garantía es restablecer la funcionalidad original del producto en el caso de deficiencias de fabricación o de material. La garantía prioriza la reparación del producto, de no ser esta posible se realiza el cambio.

En general no son casos de garantía los daños por accidentes, mal cuidado, negligencia, desgaste normal o decoloración natural de los productos por el uso a lo largo del tiempo. Los productos que han sido alterados no están cubiertos por la garantía ya que es imposible determinar si la falla se debe a la fabricación, los materiales o a la alteración posterior del producto.

Para acceder a la garantía, se deberán seguir los siguientes pasos:

- El cliente tendrá derecho a tres opciones: cambio del producto, la reparación gratuita o la devolución del dinero desde la fecha de la compra o desde la recepción del producto.
- Se deberá presentar la boleta, o comprobante de compra.

CAPÍTULO VIII

Planificación Financiera

8.1 La Inversión

8.1.1 Inversión pre-operativa

En el siguiente cuadro se muestra de manera desagregada las inversiones necesarias en activos fijos tangibles y activo intangible para el inicio de las operaciones.

La inversión total en activos fijos tangibles es de S/. 303,588 con IGV (Tabla 8.1 y Tabla 8.2).

Tabla 8.1
Inversión en Activos Fijos Tangibles Depreciables

Inversión en Activo Fijo Depreciable							
Ítem		Cantidad	Precio Unit. Sin IGV	IGV	Precio Unit Con IGV	Total sin IGV	Total con IGV
	Área de operaciones						
1	Horma	12	S/. 944	S/. 170	S/. 1,114	S/. 11,332	S/. 13,372
2	Matriz	8	S/. 3,771	S/. 679	S/. 4,450	S/. 30,167	S/. 35,597
3	Durmometro Modelo 719G	1	S/. 1,092	S/. 197	S/. 1,288	S/. 1,092	S/. 1,288
4	Mesa de corte para cuero (2x4)	2	S/. 500	S/. 90	S/. 590	S/. 1,000	S/. 1,180
5	Caballote para armadores (0.8x3) con 2 divisiones	15	S/. 500	S/. 90	S/. 590	S/. 7,500	S/. 8,850
6	Silla para zapatero de paja trenzada	16	S/. 30	S/. 5	S/. 35	S/. 480	S/. 566
7	Mesa para acabado fina	3	S/. 250	S/. 45	S/. 295	S/. 750	S/. 885
8	Estantes de Aluminio para almacén (1x3.5) con 5 divisiones	7	S/. 240	S/. 43	S/. 283	S/. 1,680	S/. 1,982
9	Mesa para diseño	1	S/. 299	S/. 54	S/. 353	S/. 299	S/. 353
10	Desbastadora de cuero	2	S/. 1,890	S/. 340	S/. 2,230	S/. 3,779	S/. 4,459
11	Aparadora Paff	3	S/. 889	S/. 160	S/. 1,049	S/. 2,668	S/. 3,148
12	Maquina Rematadora-Lijadora	3	S/. 1,902	S/. 342	S/. 2,244	S/. 5,705	S/. 6,732
13	Maquina Retocadora	3	S/. 25,009	S/. 4,502	S/. 29,511	S/. 75,028	S/. 88,533
14	Chevrolet n300 Max	1	S/. 36,036	S/. 6,487	S/. 42,523	S/. 36,036	S/. 42,523
	Área de administración y ventas						
15	Computadoras	6	S/. 1,813	S/. 326	S/. 2,140	S/. 10,880	S/. 12,838
16	Impresora Multifuncional	2	S/. 1,377	S/. 248	S/. 1,625	S/. 2,754	S/. 3,250

17	Escritorio	3	S/. 254	S/. 46	S/. 300	S/. 762	S/. 900
18	Fax de Teléfono	2	S/. 169	S/. 31	S/. 200	S/. 339	S/. 400
19	Módulo para computadoras	6	S/. 194	S/. 35	S/. 229	S/. 1,164	S/. 1,374
20	Estante	2	S/. 177	S/. 32	S/. 209	S/. 354	S/. 418
21	Silla de visita	5	S/. 68	S/. 12	S/. 80	S/. 339	S/. 400
22	Silla de gerencia	2	S/. 152	S/. 27	S/. 180	S/. 305	S/. 360
23	Juego de sofás (3 piezas)	0	S/. 1,270	S/. 229	S/. 1,499	S/. 0	S/. 0
24	Sofá en "L"	0	S/. 1,440	S/. 259	S/. 1,699	S/. 0	S/. 0
25	Sofá 3 cuerpos	1	S/. 592	S/. 107	S/. 699	S/. 592	S/. 699
26	Exhibidor	6	S/. 169	S/. 31	S/. 200	S/. 1,017	S/. 1,200
27	Estantes de Aluminio para almacén (1x3.5) con 5 divisiones	2	S/. 240	S/. 43	S/. 283	S/. 480	S/. 566
28	Mesa de dos niveles	8	S/. 296	S/. 53	S/. 349	S/. 2,366	S/. 2,792
29	Silla tejida para atención al cliente	2	S/. 203	S/. 36	S/. 239	S/. 405	S/. 478
30	Espejo de pie-cuerpo entero	4	S/. 160	S/. 29	S/. 189	S/. 641	S/. 756
31	Mesa de centro	1	S/. 178	S/. 32	S/. 210	S/. 178	S/. 210
32	Mesa redonda	1	S/. 212	S/. 38	S/. 250	S/. 212	S/. 250
33	Televisión 16" IMACO	1	S/. 287	S/. 52	S/. 339	S/. 287	S/. 339
34	Caja registradora	1	S/. 1,653	S/. 297	S/. 1,950	S/. 1,653	S/. 1,950
TOTAL S/.						S/. 202,245	S/. 238,649

Fuente: Proveedores especializados
Elaboración Propia

Los activos no depreciables son activos que por su bajo costo de inversión y corto tiempo de vida útil no son depreciables contablemente.

Tabla 8.2
Inversión en Activos Fijos Tangibles No Depreciables

Ítem		Cantidad	Precio Unit. Sin IGV	IGV S/.	Precio Unit Con IGV	Total sin IGV	Total con IGV
35	Botiquín	1	S/. 25	S/. 4.6	S/. 30.00	S/. 25	S/. 30
36	Extintores (9kg)	2	S/. 85	S/. 15.2	S/. 99.90	S/. 169	S/. 200
37	Lata de zinc	500	S/. 2	S/. 0.3	S/. 2.00	S/. 847	S/. 1,000
38	Chavetas	200	S/. 20	S/. 3.6	S/. 23.90	S/. 4,051	S/. 4,780
39	Afilador	200	S/. 3	S/. 0.6	S/. 4.00	S/. 678	S/. 800
40	Lapicero de Cuero	50	S/. 3	S/. 0.5	S/. 3.00	S/. 127	S/. 150
41	Martillos	100	S/. 38	S/. 6.9	S/. 45.30	S/. 3,839	S/. 4,530
42	Tijeras	50	S/. 43	S/. 7.7	S/. 50.20	S/. 2,127	S/. 2,510
43	Compás	50	S/. 8	S/. 0.8	S/. 9.80	S/. 415	S/. 490
44	Brochas	500	S/. 20	S/. 3.7	S/. 24.00	S/. 10,169	S/. 12,000
45	Pinzas	500	S/. 13	S/. 2.3	S/. 15	S/. 6,398	S/. 7,550
46	Corta Uñas	300	S/. 3	S/. 0.5	S/. 3	S/. 839	S/. 990
47	Picadores	300	S/. 1	S/. 0.2	S/. 1	S/. 331	S/. 390
48	Pinceles	500	S/. 49	S/. 8.9	S/. 58	S/. 24,661	S/. 29,100
49	Archivador	2	S/. 68	S/. 12	S/. 80	S/. 136	S/. 160

50	Librero (60x144)	1	S/. 50	S/. 9	S/. 59	S/. 50	S/. 59
51	Ventilador	3	S/. 42	S/. 8	S/. 50	S/. 127	S/. 150
52	Porta revista	1	S/. 42	S/. 8	S/. 50	S/. 42	S/. 50
TOTAL S/.						S/. 55,033	S/. 64,939

Fuente: Proveedores Especializados
Elaboración Propia

El siguiente cuadro muestra las inversiones en activos intangibles por realizar las cuales ascienden a S/.127,201. La inversión está conformada por los costos de constitución, gastos administrativos, gastos pre-operativos y gastos de lanzamiento de marketing.

Tabla 8.3
Inversión en Activos Intangibles – Costos de Constitución

Tipo de Gastos	Descripción	Cant.	Precio Unitario sin IGV	Total sin IGV	IGV	Total con IGV S/.	Proveedor
Gastos Legales	Minuta de constitución	1	S/. 378	S/. 378	S/. 68.07	S/. 446	Notaria Benavides
	Escritura pública de la minuta	1	S/. 252	S/. 252	S/. 45.38	S/. 297	Notaria Benavides
	Elevación de la escritura publica	1	S/. 127	S/. 127	S/. 22.85	S/. 150	Notaria Benavides
	Anuncio en el diario el peruano	1	S/. 101	S/. 101	S/. 0.00	S/. 101	Diario peruano
Registros Públicos	Certificado de búsqueda mercantil	1	S/. 4	S/. 4	S/. 0.00	S/. 4	SUNARP
	Reserva de nombre	1	S/. 13	S/. 13	S/. 0.00	S/. 13	SUNARP
	Ingreso a registros públicos	1	S/. 31	S/. 31	S/. 0.00	S/. 31	SUNARP
Permisos Municipales	Certificado de defensa civil	1	S/. 533	S/. 533	S/. 0.00	S/. 533	INDECI
	Permiso de publicidad exterior permanente	1	S/. 455	S/. 455	S/. 0.00	S/. 455	Municipalidad de san Borja
	Licencia de funcionamiento	1	S/. 352	S/. 352	S/. 0.00	S/. 352	Municipalidad de san isidro
	Licencia de funcionamiento	1	S/. 285	S/. 285	S/. 0.00	S/. 285	Municipalidad de la victoria
INDECOPI	Derecho de tramite	1	S/. 334	S/. 334	S/. 0.00	S/. 334	INDECOPI
	Búsqueda figurativa	1	S/. 52	S/. 52	S/. 0.00	S/. 52	INDECOPI
	Búsqueda fonética	1	S/. 40	S/. 40	S/. 0.00	S/. 40	INDECOPI
	Derecho de marca	1	S/. 438	S/. 438	S/. 0.00	S/. 438	INDECOPI
Legalización Libros Contables	Libro de compras	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Libro de ventas	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Libro mayor	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Libro de matrícula de acciones	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Libro diario	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Libro de actas	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides

	Libro de bancos	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Libro de inventarios y balances	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Libro de planillas	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Legalización	1	S/. 13	S/. 13	S/. 2.27	S/. 15	Notaria Benavides
	Autorización de planillas y contratos	1	S/. 10	S/. 10	S/. 1.82	S/. 12	Notaria Benavides
TOTAL						S/. 3,693	

Elaboración Propia

Como se aprecia en la Tabla 8.3, los gastos de constitución no están afectos a IGV.

Tabla 8.4
Inversión en Activos Intangibles

Tipo de Gastos	Descripción	Cant.	Precio Unitario sin IGV	Total sin IGV	IGV	Total con IGV S/.	Proveedor
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Software Windows	1	S/. 575.00	S/. 575.00	S/.103.50	S/. 678.50	Retail Group Informático
	Antivirus	1	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 18.00	S/. 118.00	Retail Group Informático
TOTAL				S/. 675.00	S/.121.50	S/. 796.50	

Elaboración Propia

Tabla 8.5
Inversión en Activos Intangibles – Otros Gastos Pre-Operativos

Tipo de Gastos	Descripción	Precio Unitario sin IGV	IGV	Total con IGV
GASTOS PRE OPERATIVOS	Condiciones de alquiler	S/. 54,104	S/. 0	S/. 54,104
	Obra Civil, acabados y adecuación	S/. 16,673	S/. 3,001	S/. 19,674
	Honorarios de Jefe de Proyecto	S/. 3,421	S/. 616	S/. 4,036
	Estudio de Mercado	S/. 4,168	S/. 750	S/. 4,919
	Capacitación de empleados*	S/. 1,350	S/. 243	S/. 1,593
	Viáticos	S/. 261	S/. 47	S/. 308
	Medidor Trifásico + instalación**	S/. 363	S/. 65	S/. 428
	SUB TOTAL	S/. 80,339	S/. 4,722	S/. 85,061
MARKETING DE LANZAMIENTO	Página Web	S/. 2,018	S/. 363	S/. 2,381
	Logotipo	S/. 378	S/. 68	S/. 446
	Aplicación Móvil	S/. 1,387	S/. 250	S/. 1,637
	Brochure	S/. 1,892	S/. 341	S/. 2,232
	Base de Datos	S/. 9,837	S/. 1,771	S/. 11,608
	Catálogos	S/. 16,395	S/. 2,951	S/. 19,346
	SUB TOTAL	S/. 31,907	S/. 5,743	S/. 37,650
Total		S/. 112,246	S/. 10,466	S/. 122,712

Elaboración Propia

Tabla 8.6
Alquiler de Local

Local San Isidro	S/. 9,837
Local La Victoria	S/. 8,198
Garantía (1 mes) y adelanto (2 meses)	3
TOTAL S/.	S/. 54,104

Elaboración Propia

8.1.2 Inversión en capital de trabajo

La inversión de capital de trabajo se calculó por el método del déficit acumulado, eligiéndose el déficit mayor, encontrándose en el mes de Marzo cuyo monto asciende a S/. 30,824

Tabla 8.7
Inversión en capital de trabajo

Primer Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Estacionalidad Zapatos	11%	11%	11%	11%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	10%	10%
Estacionalidad Botines	0%	0%	0%	11%	11%	11%	14%	14%	14%	14%	0%	0%
Estacionalidad Botas	0%	0%	0%	11%	11%	11%	14%	14%	14%	14%	0%	0%
Zapatos	S/. 52,311	S/. 52,311	S/. 52,311	S/. 52,311	S/. 11,507	S/. 11,507	S/. 15,343	S/. 15,343	S/. 15,343	S/. 15,343	S/.46,381	S/.46,381
Botines	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 54,428	S/. 54,428	S/. 54,428	S/. 72,571	S/. 72,571	S/. 72,571	S/. 72,474	S/. 0	S/. 0
Botas	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 49,380	S/. 49,380	S/. 49,380	S/. 65,840	S/. 65,840	S/. 65,840	S/. 65,840	S/. 0	S/. 0
Total ingresos	S/. 52,311	S/. 52,311	S/. 52,311	S/. 156,119	S/. 115,315	S/. 115,315	S/. 153,753	S/.153,753	S/. 153,753	S/. 153,657	S/.46,381	S/.46,381
EGRESOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
MP zapatos	S/. 14,296	S/. 14,296	S/. 14,296	S/. 14,296	S/. 3,145	S/. 3,145	S/. 4,193	S/. 4,193	S/. 4,193	S/. 4,193	S/.12,675	S/.12,675
MP Botines	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 17,303	S/. 17,303	S/. 17,303	S/. 23,070	S/. 23,070	S/. 23,070	S/. 23,039	S/. 0	S/. 0
MP Botas	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 17,072	S/. 17,072	S/. 17,072	S/. 22,763	S/. 22,763	S/. 22,763	S/. 22,763	S/. 0	S/. 0
Gasto de administración												
Sueldos	S/. 8,674	S/. 8,674	S/. 8,674	S/. 8,674	S/. 13,252	S/. 8,674	S/. 16,524	S/. 8,674	S/. 8,674	S/. 8,674	S/.13,252	S/.16,524
Alquileres	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803	S/. 1,803
Agua	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26	S/. 26
Luz	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399	S/. 399
Teléfono Fijo e Internet	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260
Plan móvil	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596	S/. 596
Arbitrios	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41	S/. 41
Insumos de mant. y limpieza	S/. 66	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 66	S/. 0
Útiles de oficina	S/. 235	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 235	S/. 0
Gasto de Venta												
Marketing y publicidad*	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153	S/. 1,153
Sueldos Ventas	S/. 1,658	S/. 1,658	S/. 1,658	S/. 1,658	S/. 2,532	S/. 1,658	S/. 3,158	S/. 1,658	S/. 1,658	S/. 1,658	S/. 2,532	S/. 3,158
Alquiler	S/. 902	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Arbitrios	S/. 20	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Útiles de Oficina	S/. 156	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 156	S/. 0

Insumos de Mant. y limpieza	S/. 33	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 33	S/. 0
Luz	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149	S/. 1,149
Agua	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13	S/. 13
Seguro de auto	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260	S/. 260
Suscripción a Revistas de moda	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568	S/. 568
Concurso									S/. 240			
Sorteo				S/. 212				S/. 212				
Combustible	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300
Mano de Obra Directa												
Cortador	S/. 939	S/. 939	S/. 939	S/. 939	S/. 1,435	S/. 939	S/. 1,789	S/. 939	S/. 939	S/. 939	S/. 1,435	S/. 1,789
Desbastador	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 1,879	S/. 3,579	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 3,579
Aparador	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 1,879	S/. 3,579	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 3,579
Armador	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 1,879	S/. 3,579	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 3,579
Acabador	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 1,879	S/. 3,579	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 1,879	S/. 2,870	S/. 3,579
Costos Indirectos												
Luz	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905	S/. 905
Agua	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220	S/. 220
Alquiler de local	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329	S/. 15,329
Arbitrios	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348	S/. 348
Sueldos MOI	S/. 3,868	S/. 3,868	S/. 3,868	S/. 3,868	S/. 5,908	S/. 3,868	S/. 7,368	S/. 3,868	S/. 3,868	S/. 3,868	S/. 5,908	S/. 7,368
Insumos de Mant. y limpieza	S/. 558	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 558	S/. 0
Mantenimiento de equipos	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109	S/. 109
Servicio de vigilancia	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500
Total egresos	S/. 63,899	S/. 61,929	S/. 61,929	S/. 96,516	S/. 97,107	S/. 85,153	S/. 118,159	S/. 97,871	S/. 97,899	S/. 97,629	S/. 73,310	S/. 80,809
Saldo del mes	-S/. 11,588	-S/. 9,618	-S/. 9,618	S/. 59,603	S/. 18,208	S/. 30,162	S/. 35,594	S/. 55,882	S/. 55,854	S/. 56,028	-S/. 26,929	-S/. 34,427
Saldo Acumulado	-S/. 11,588	-S/. 21,206	-S/. 30,824	S/. 28,779	S/. 46,987	S/. 77,149	S/. 112,743	S/. 168,625	S/. 224,478	S/. 280,506	S/. 253,578	S/. 219,150
Máximo Déficit Acumulado					-S/. 30,824							
Capital de trabajo					S/. 30,824							

Elaboración Propia

8.1.3 Costo del Proyecto

Las inversiones totales necesarias para poner en marcha el proyecto se muestran en la Tabla 8.12, la cual es el resultado de la suma de la Inversión Fija Tangible, Inversión Fija Intangible e Inversión en Capital de Trabajo, los cuales han sido detallados anteriormente.

Tabla 8.8
Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	TOTAL
Inversión Activos Fijos Tangibles	S/. 303,588
Inversión Activos Intangible	S/. 127,201
Inversión en Capital de Trabajo	S/. 30,824
TOTAL INVERSION	S/. 461,613

Elaboración Propia

8.1.4 Inversiones Futuras

No se ha contemplado realizar inversiones futuras estimadas en el mediano a plazo debido a que con la inversión inicial calculada se llegará a cubrir la demanda del mercado objetivo que se quiere lograr en los próximos 5 años.

8.2 Financiamiento

8.2.1 Endeudamiento y condiciones

Se contara con un préstamo del banco que representa el 65.77% del total de inversiones, tomando el total de inversión en activo tangible. El siguiente cuadro muestra la estructura de capital y financiamiento total teniendo en cuenta el préstamo y el aporte.

Tabla 8.9

Estructura de Capital: Aportes de Capital y Préstamos

Estructura de Financiamiento - US\$				
Concepto	Aporte Propio	Banca	Total	%
Activos Fijos	S/. 0	S/. 303,588	S/. 303,588	65.77%
Activos Intangibles	S/. 127,201	S/. 0	S/. 127,201	27.56%
Capital de Trabajo	S/. 30,824	S/. 0	S/. 30,824	6.68%
	34.23%	65.77%		100.0%
Inversión Total	S/. 158,025	S/. 303,588	S/. 461,613	

Elaboración Propia

Para el financiamiento se consideró una cooperativa de crédito y ahorro, una financiera y una caja municipal. Estas tres opciones fueron consideradas por ser entidades que no exigían muchos requerimientos para acceder al préstamo, lo cual es necesario porque el proyecto aún no está en el mercado para sustentar con ventas o antigüedad del negocio.

A continuación se presentan las opciones de financiamiento evaluadas:

A. AELUCOOP

Es una cooperativa de ahorro y crédito con más de 35 años en el mercado. AELUCOOP ofrece diversos tipos de créditos, de los cuales el crédito empresario es el que se utilizará, siendo el crédito ordinario el que se escogería.

El requisito fundamental de la cooperativa es ser miembro de AELUCOOP, para esto es necesario los siguientes requisitos:

- Ser presentado por un socio hábil; es decir, que no haya faltado a sus compromisos como socio de AELUCOOP.
- No presentar informes negativos en las centrales de riesgo.

Los documentos a presentar son:

- 1 foto tamaño carnet.
- Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono.
- Fotocopia de DNI.
- En caso de ser casado: fotocopia del DNI del cónyuge.
- Copia del último pago de impuesto predial del domicilio (HR y PU) o copia del contrato de alquiler que habita actualmente.
- Sustento de ingresos de los 3 últimos meses (boleta de pago, recibo por honorarios) o 3 últimos pagos de la SUNAT (PDT) en caso de negocio propio.

Una vez que se es miembro de AELUCOOP se puede acceder a todos los beneficios que tiene, con un mínimo de aporte anual de S/.60. A continuación se presentaran los requisitos para acceder al préstamo:

Imagen 8.1

Requisitos Crédito AELUCOOP

Producto	Crédito Ordinario
Moneda	Nuevos Soles Dólares Americanos
Importe	Hasta S/. 2.200,000.00 Nuevos Soles o su equivalente en Dólares
Garantía	Avales ó políticas de garantías según el monto solicitado y Reglamento de Créditos
TEA	Nuevos Soles 9,00% Dólares Americanos 7,00%
TCEA	Nuevos Soles 9,95% ³ Dólares Americanos 7,89% ⁴
Plazo	Hasta 60 meses
Forma de pago	Pago mensual
Aportación	20% del monto solicitado
Tipo de crédito	Comercial

Fuente: AELUCOOP³⁹

Los requisitos principales del crédito es el aporte **de 20% del monto solicitado**, el cual será aportado por todos los socios del proyecto, asimismo la toma en cuenta es la TCEA puesto que incluye los costos del préstamo y es la misma para préstamos en soles y dólares.

³⁹ COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO. [en línea]. Disponible en: <http://www.aelucop.com.pe/cont/credito/empresario.shtml#1>

B. Financiera CrediScotia

El préstamo a evaluar es el préstamo con garantía líquida, este préstamo se puede usar para compra de mercadería, equipo o locales, lo que no limita la opción de cómo usar el préstamo.

Los Requisitos según la página web de la CrediScotia⁴⁰:

- Presentar DNI y del cónyuge.
- Firmar el contrato de sesión de garantías.
- Depósito de garantía.

Imagen 8.2

Tasas CrediScotia

CRÉDITOS NEGOCIOS

Contiene cambios vigentes desde: 20.02.2013

Última actualización: 01.07.2014

Concepto	Tarifas		Forma de Aplicación	Observaciones
	M. N. (S/.)	M. E. (US\$)		
Tasas (*)				
Préstamo en Cuotas para Activo Fijo (T.E.A.)	Min 21.00% Max 77.00%	Min 19.00% Max 36.00%		En función del plazo, monto, garantía, ventas declaradas, moneda y factor plaza
Préstamo para Capital de Trabajo (Convencional en Cuotas y Línea de Crédito) (T.E.A.)	Min 22.00% Max 77.00%	Min 20.00% Max 36.00%		En función del plazo, monto, garantía, ventas declaradas, moneda y factor plaza
Préstamo con Garantía Líquida (Tasa única) (T.E.A.)	18.00%	15.00%		
Financiamiento de Proyectos de Infraestructura (T.E.A.)	19.00%	19.00%		
Autoconstrucción Microempresa (T.E.A.)	Min. 28.00% Máx. 81.00%	No aplica		

Fuente: CREDISCOTIA⁴¹

El promedio entre la tasa mínima y máxima del crédito es 15%, esa

⁴⁰ FINANCIERA CREDISCOTIA. Crédito de Garantía líquida. [en línea]. Disponible en: <http://www.crediscotia.com.pe/Negocios/Creditos/Productos/credito-garantia-liquida>

⁴¹ FINANCIERA CREDISCOTIA. Tarifas. [en línea]. Disponible en: <http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/CrediScotia/pdfs/tarifas/036C.pdf>

será la tasa a evaluar con las otras opciones de financiamiento.

C. Caja Sullana

El préstamo a evaluar es crédito empresarial, el cual se otorga a micro, pequeñas y medianas empresas cuyos requisitos son:

- Historial crediticio del solicitante
- Capacidad de pago del solicitante

Hay que resaltar que por ser empresa nueva no se cuenta con historial crediticios, por eso el historial crediticio se evaluará el de la persona solicitante, por lo que el préstamo será un crédito empresarial para persona natural.

Imagen 8.3
Tasas Caja Sullana

Operaciones Activas / CRÉDITOS

CAJA MUNICIPAL
SULLANA

INFORMACION DE TASAS DE COSTO EFECTIVO ANUAL, COMISIONES Y GASTOS

* Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) en un año de 360 días. Tarifas vigentes desde el 02 de Abril del 2014

CRÉDITO

EMPRESARIAL

MONEDA NACIONAL		TCEA *		DOLARES		TCEA *	
RANGOS	MINIMA *	MAXIMA *	RANGOS	MINIMA	MAXIMA	RANGOS	MAXIMA
Hasta 2,999	48.50%	68.48%	Hasta 3,999	36.97%	45.61%	Hasta 3,999	45.61%
De 3,000 a 4,999	45.09%	63.24%	De 4,000 a 7,999	35.18%	42.13%	De 4,000 a 7,999	42.13%
De 5,000 a 9,999	40.92%	57.27%	De 8,000 a 9,999	32.63%	37.93%	De 8,000 a 9,999	37.93%
De 10,000 a 14,999	36.87%	51.45%	De 10,000 a 19,999	27.09%	32.34%	De 10,000 a 19,999	32.34%
De 15,000 a 19,999	34.49%	46.26%	De 20,000 a 29,999	23.99%	26.09%	De 20,000 a 29,999	26.09%
De 20,000 a 29,999	29.84%	39.91%	De 30,000 a 49,999	22.61%	24.63%	De 30,000 a 49,999	24.63%
De 30,000 a 49,999	26.82%	35.22%	De 50,000 a 99,999	21.24%	23.26%	De 50,000 a 99,999	23.26%
De 50,000 a 99,999	23.87%	30.63%	De 100,000 a más	20.19%	22.21%	De 100,000 a más	22.21%
De 100,000 a 199,999	22.42%	27.57%					
De 200,000 a 299,999	20.98%	24.55%					
De 300,000 a más	18.16%	20.18%					

Fuente: CAJA SULLANA⁴²

⁴² CAJA SULLANA. Información de Tasas de Costo Efectivo Anual, Comisiones y Gastos. [en línea]. Disponible en: <http://www.cmac->

Evaluando las tres opciones de financiamiento se escogió un préstamo en la Caja Sullana por no poder cumplir con el requerimiento de aporte de 20% del monto solicitado por AELUCOOP, además de ser la entidad financiera que menos requisitos solicitan.

8.2.2 Capital y costo de oportunidad

El costo de oportunidad (K_e), es la rentabilidad a la que el inversionista renuncia por invertir en otro proyecto. El K_e se ha calculado mediante el método de CAPM (capital asset pricing model), el cual indica que cuanto mayor sea el riesgo de invertir en un activo, mayor debe ser el retorno para compensar el riesgo de dicho activo. La fórmula es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

Dónde:

K_e : costo de capital propio o costo de oportunidad

R_m : Rendimiento esperado del mercado

R_f : Tasa libre de riesgo

B : Beta del sector

La tasa libre de riesgo el rendimiento fue obtenido del promedio aritmético del mercado de bonos del tesoro desde el año 1966 a 2015, además para determinar el rendimiento de mercado se tomó el promedio

aritmético del mercado de acciones de los años 1966 al 2015 del índice de rendimiento de las acciones del mercado de Estados Unidos⁴³.

La inflación considerada para hallar la tasa real es el promedio de los últimos 15 años (2000-2015) de la inflación de Perú y Estados Unidos.

La tasa de riesgo país se halla usando los datos de los indicadores de riesgo de los países emergentes⁴⁴, calculando el promedio desde 2009 al 2015 (Tabla 8.18), siendo este promedio 196.41, correspondiente a 1.96%.

Por último, el Beta a usar será el de la industria de calzado, la cual para enero del 2016 corresponde al 0.778 (beta desapalancada).

Tabla 8.10
Promedio Aritmético
(Expresado en puntos porcentuales)

Años	Stocks RM	T.Bonds RF
1929-2015	11.41%	5.23%
1966-2015	11.01%	7.12%
2006-2015	9.03%	5.16%

Fuente: Damodaran Web
Elaboración: Propia

⁴³ DAMODARA, Aswath. **Historical Returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums**. [en línea]. US, enero 2016. [citado 18 Febrero 2016]. Excel. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

⁴⁴ BLOOMERG y REUTERS. **Cuadro 37 Indicadores de riesgo para países emergentes**. [en línea]. Perú, fecha de actualización: abril 2016. [citado 18 Febrero 2016]. Excel.

Tabla 8.11
Beta del sector de calzado
(Expresado en puntos porcentuales)

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Retail (Online)	39	1.58	8.49%	11.14%	1.46	4.03%	1.53
Retail (Special Lines)	124	1.07	46.68%	19.95%	0.78	3.47%	0.81
Rubber& Tires	4	1.66	65.26%	9.60%	1.04	11.26%	1.18
Semiconductor	87	1.39	12.57%	9.51%	1.24	5.50%	1.32
Semiconductor Equip	46	1.40	37.57%	11.25%	1.05	14.27%	1.22
Shipbuilding & Marine	11	1.24	56.95%	11.82%	0.83	1.76%	0.84
Shoe	11	0.82	6.79%	18.12%	0.778	3.85%	0.81
Software (Entertainment)	17	1.42	10.23%	1.56%	1.29	12.11%	1.46
Software (Internet)	308	1.34	4.43%	3.80%	1.28	3.29%	1.33
Software (System & Application)	241	1.33	12.18%	6.34%	1.19	4.43%	1.25
Steel	36	1.43	91.75%	11.49%	0.79	8.70%	0.86
Telecom (Wireless)	19	1.48	150.55%	9.38%	0.62	4.01%	0.65
Telecom. Equipment	121	1.29	20.72%	8.86%	1.09	6.98%	1.17
Telecom. Services	65	0.95	78.10%	11.89%	0.56	1.77%	0.57
Tobacco	20	1.91	19.84%	11.64%	1.63	2.01%	1.66
Transportation	21	1.41	31.12%	18.82%	1.13	5.19%	1.19
Transportation (Railroads)	12	1.15	30.49%	15.11%	0.92	1.31%	0.93
Trucking	26	1.69	101.22%	31.25%	1.00	3.04%	1.03
Unclassified	3	0.23	100.42%	0.00%	0.11	0.35%	0.11
Utility (General)	20	0.55	70.51%	26.58%	0.36	0.65%	0.36
Utility (Water)	18	0.47	49.00%	14.60%	0.33	0.70%	0.33
Total Market	7480	1.13	71.49%	10.95%	0.69	4.81%	0.73

Fuente: Damodaran Web

Tabla 8.12 Inflación Anual Perú

2000	3.80%
2001	2.00%
2002	0.20%
2003	2.30%
2004	3.70%
2005	1.60%
2006	2.00%
2007	1.80%
2008	6.65%
2009	2.90%
2010	1.50%
2011	4.74%
2012	2.65%
2013	2.86%
2014	3.22%
2015	4.40%
Promedio Inflación Perú	2.90%

Fuente: Informe Económico del Banco Central de Reserva del Perú
Elaboración: Propia

Tabla 8.13 Inflación Anual USA

2000	3.36%
2001	2.84%
2002	1.58%
2003	2.28%
2004	2.66%
2005	3.39%
2006	3.23%
2007	2.85%
2008	3.84%
2009	0.36%
2010	1.64%
2011	2.96%
2012	1.70%
2013	1.50%
2014	1.86%
2015	0.73%
Promedio Inflación EEUU	2.30%

Fuente: Informe Económico del Banco Central de Reserva del Perú
Elaboración: Propio

Tabla 8.14
Riesgo País Perú
(Expresado en puntos porcentuales)

Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)	Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)	Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)	Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)	Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)	Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)	Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)	Mes/Año	Spread - EMBI G Perú (pbs)
ene-09	460	ene-10	180	ene-11	146	ene-12	219	ene-13	110	ene-14	177	ene-15	202	ene-16	266
feb-09	419	feb-10	200	feb-11	146	feb-12	200	feb-13	127	feb-14	183	feb-15	183	feb-16	282
mar-09	409	mar-10	158	mar-11	157	mar-12	166	mar-13	140	mar-14	167	mar-15	184	mar-16	227
abr-09	360	abr-10	144	abr-11	192	abr-12	164	abr-13	133	abr-14	154	abr-15	177	abr-16	210
may-09	292	may-10	202	may-11	187	may-12	180	may-13	133	may-14	149	may-15	166	may-16	208
jun-09	258	jun-10	207	jun-11	192	jun-12	188	jun-13	180	jun-14	145	jun-15	177	jun-16	210
jul-09	274	jul-10	187	julio-11	171	jul-12	163	jul-13	175	jul-14	147	jul-15	187	jul-16	
ago-09	240	ago-10	157	agosto-11	200	ago-12	133	ago-13	191	ago-14	157	ago-15	217	ago-16	
sep-09	226	sep-10	167	sep-11	237	sep-12	124	sep-13	182	sep-14	150	sep-15	234	sep-16	
oct-09	193	oct-10	157	oct-11	232	oct-12	108	oct-13	173	oct-14	170	oct-15	226	oct-16	
nov-09	191	nov-10	152	nov-11	214	nov-12	123	nov-13	182	nov-14	165	nov-15	219	nov-16	
dic-09	179	dic-10	157	dic-11	217	dic-12	118	dic-13	222	dic-14	182	dic-15	236	dic-16	
Promedio anual 2009	292	Promedio anual 2010	172	Promedio anual 2011	191	Promedio anual 2012	157	Promedio anual 2013	162	Promedio anual 2014	162	Promedio anual 2015	201	Promedio anual 2016	234

Fuente: Bloomberg y Reuters⁴⁵
Elaboración

Propia

⁴⁵ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Cuadro 37 - Indicadores de riesgo para países emergentes. [en línea]. Microsoft Excel.

Tabla 8.15
Fórmulas

Cuadro de fórmulas	
COK Nominal EE.UU.	$K_{e1} = R_f + b (R_m - R_f)$
COK Real EE.UU.	$K_{e2} = (K_{e1} - \text{inflación}) / (1 + \text{inflación})$
COK Real Perú	$K_{e3} = (K_{e2} + \text{Riesgo País Perú})$
COK del accionista	$K_{e4} = ((K_{e3} + 1) * (1 + \text{Inflación de Perú})) - 1$
Cok del proyecto	Cok del accionista + riesgo del proyecto.

Elaboración Propia

Tabla 8.16
Beta Apalancada

Beta Desapalancada =	beta apalancada / (1 + (1-t)*(D/C))
Beta apalancada =	1.8682

Elaboración Propia

La fórmula para hallar el costo del accionista es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Reemplazando la ecuación con los datos presentados, el costo del accionista sería:

$$K_e = 7.12\% + (1,8682) * (11.01\% - 7.12\%) = 14.38\%$$

Tabla 8.17
COK Apalancado

COK Nom USA	14.39%
COK Real USA	11.82%
COK Real Perú (sin inflación con Riesgo país)	13.78%
COK apalancado del proyecto	13.78%

Elaboración Propia

8.2.3 Costo de capital promedio ponderado

El costo promedio ponderado de capital se halló utilizando la fórmula del WACC:

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Dónde:

WACC: Promedio de costo ponderado

Ke: Costo de oportunidad

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: monto de la deuda contraída

Kd: costo de la deuda financiera.

T: tasa de impuesto a la renta

El costo de la deuda representa la tasa que impone la entidad financiera a la cual se solicita el préstamo, en este caso Caja Sullana. Por lo tanto, el costo de la deuda sería 22.77%, dicho porcentaje corresponde a la Tasa del Costo Efectivo Anual (TCEA).

Para hallar CAA y D se necesitan los siguientes datos:

Tabla 8.18
Inversión

Descripción	S/.	%
Aporte Propio	S/. 158,025	34.23%
Banco	S/. 311,633	65.77%
Total	S/. 303,588	100.00%

Elaboración Propia

La tasa de impuesto a la renta que se usará es la correspondiente a año 2017⁴⁶, 27%.

⁴⁶ **Boletines SUNAT.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Microsoft HTLM. Disponible en: http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=203:reajustes-de-tasas-y-modificacion-de-normas-relacionadas-con-el-impuesto-a-la-renta-para-el-2015&catid=1:orientacion-tributaria

Reemplazando en la fórmula del WAAC:

$$WACC = 13.78\% * 34.23\% + 22.77\% * (1 - 27\%) * 65.77\%$$

$$WACC = 15.65\%$$

8.3 Presupuesto Bases

8.3.1 Presupuesto de ventas

Los ingresos se obtienen únicamente de las ventas de calzado, el precio de venta es como se detalla a continuación:

Tabla 8.19
Precios del producto

Precios	
Zapatos	S/. 189
Botines	S/. 246
Botas	S/. 280

Fuente: Estudio de mercado del proyecto
Elaboración Propia

El presupuesto por año es como se muestra a continuación:

Tabla 8.20
Presupuesto de Ventas Anual

	Año 1	Año 1*	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zapatos	S/. 463,812	S/. 386,392	S/. 498,419	S/. 535,283	S/. 575,156	S/. 617,663
Botines	S/. 507,898	S/. 453,470	S/. 545,794	S/. 586,163	S/. 629,826	S/. 676,373
Botas	S/. 460,878	S/. 411,498	S/. 495,266	S/. 531,898	S/. 571,519	S/. 613,757
TOTAL	S/. 1,432,587	S/. 1,251,360	S/. 1,539,480	S/. 1,653,343	S/. 1,776,501	S/. 1,907,793
TOTAL SIN IGV	S/. 1,214,057	S/. 1,060,475	S/. 1,304,644	S/. 1,401,138	S/. 1,505,510	S/. 1,616,774

* Total con castigo de 50% a la estacionalidad los primeros seis meses

Fuente: Estudio de mercado del proyecto

Elaboración Propia

Tabla 8.21
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 1
(En soles)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	69,748	69,748	69,748	69,748	15,343	15,343	15,343	15,343	15,343	15,343	46,381	46,381	463,812
Botines	0	0	0	72,571	72,571	72,571	72,571	72,571	72,571	72,474	0	0	507,898
Botas	0	0	0	65,840	65,840	65,840	65,840	65,840	65,840	65,840	0	0	460,878
TOTAL	69,748	69,748	69,748	208,158	153,753	153,753	153,753	153,753	153,753	153,657	46,381	46,381	1,432,587

Fuente: Estudio de mercado del proyecto
Elaboración Propia

Tabla 8.22
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 1 con castigado
(En soles)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	52,311	52,311	52,311	52,311	11,507	11,507	15,343	15,343	15,343	15,343	46,381	46,381	386,392
Botines	0	0	0	54,428	54,428	54,428	72,571	72,571	72,571	72,474	0	0	453,470
Botas	0	0	0	49,380	49,380	49,380	65,840	65,840	65,840	65,840	0	0	411,498
TOTAL	52,311	52,311	52,311	156,119	115,315	115,315	153,753	153,753	153,753	153,657	46,381	46,381	1,251,360

Fuente: Estudio de mercado del proyecto
Elaboración Propia

Tabla 8.23
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 2
(En soles)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	74,952	74,952	74,952	74,952	16,488	16,488	16,488	16,488	16,488	16,488	49,842	49,842	498,419
Botines	0	0	0	77,985	77,985	77,985	77,985	77,985	77,985	77,882	0	0	545,794
Botas	0	0	0	70,752	70,752	70,752	70,752	70,752	70,752	70,752	0	0	495,266
TOTAL	74,952	74,952	74,952	223,690	165,225	165,225	165,225	165,225	165,225	165,122	49,842	49,842	1,539,480

Fuente: Estudio de mercado del proyecto
Elaboración Propia

Tabla 8.24
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 3
(En soles)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	80,496	80,496	80,496	80,496	17,707	17,707	17,707	17,707	17,707	17,707	53,528	53,528	535,283
Botines	0	0	0	83,753	83,753	83,753	83,753	83,753	83,753	83,642	0	0	586,163
Botas	0	0	0	75,985	75,985	75,985	75,985	75,985	75,985	75,985	0	0	531,898
TOTAL	80,496	80,496	80,496	240,235	177,446	177,446	177,446	177,446	177,446	177,335	53,528	53,528	1,653,343

Fuente: Estudio de mercado del proyecto
Elaboración Propia

Tabla 8.25
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 4
(En soles)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	86,492	86,492	86,492	86,492	19,026	19,026	19,026	19,026	19,026	19,026	57,516	57,516	575,156
Botines	0	0	0	89,992	89,992	89,992	89,992	89,992	89,992	89,873	0	0	629,826
Botas	0	0	0	81,646	81,646	81,646	81,646	81,646	81,646	81,646	0	0	571,519
TOTAL	86,492	86,492	86,492	258,130	190,664	190,664	190,664	190,664	190,664	190,544	57,516	57,516	1,776,501

Fuente: Estudio de mercado del proyecto
Elaboración Propia

Tabla 8.26
Presupuesto de Ventas Mensual – Año 5
(En soles)

Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Zapatos	92,884	92,884	92,884	92,884	20,432	20,432	20,432	20,432	20,432	20,432	61,766	61,766	617,663
Botines	0	0	0	96,643	96,643	96,643	96,643	96,643	96,643	96,515	0	0	676,373
Botas	0	0	0	87,680	87,680	87,680	87,680	87,680	87,680	87,680	0	0	613,757
TOTAL	92,884	92,884	92,884	277,207	204,755	204,755	204,755	204,755	204,755	204,626	61,766	61,766	1,907,793

Fuente: Estudio de mercado del proyecto
Elaboración Propia

8.3.2 Presupuesto costo de producción

El presupuesto de costo de producción es el programa de compras con merma y pérdida (Tabla 5.16; Tabla 5.17; Tabla 5.18) multiplicado por el precio de los insumos y componentes necesarios para la producción del calzado.

Tabla 8.27
Precio de insumos y componentes

Ítem	Insumos y componentes	Unidad de Medida	Precio
1	Cuero	pies	S/. 17.42
2	Taco	pares	S/. 2.92
3	Falsa	pies	S/. 2.92
4	Badana	pies	S/. 6.00
5	Suela	pares	S/. 5.75
6	Forro de suela	metro	S/. 1.04
7	Pegamento	litros	S/. 1.25
8	Jebe liquido	litros	S/. 1.33
9	Contrafuerte	metros	S/. 0.17
10	Puntera	metros	S/. 0.09
11	Chinche	unidad	S/. 0.10
12	Clavo	unidad	S/. 0.04
13	Disolvente	litros	S/. 0.14
14	Cinta de refuerzo	metros	S/. 0.06
15	Hilo	metros	S/. 0.07
16	Accesorios	unidad	S/. 2.00
17	Tela de refuerzo	metros	S/. 0.08
18	Esponja	planchas	S/. 0.03
19	Látex	unidad	S/. 0.05
20	Etiquetas	pares	S/. 0.25
21	Ron de quemar	litros	S/. 0.03
22	Tintes	litros	S/. 0.08
23	Crema de acabado	unidad	S/. 0.08
24	Bencina	litros	S/. 0.08
25	Pastas	litros	S/. 0.03
26	Caja de empaque	unidad	S/. 0.40
27	Bolsa para empaque	unidad	S/. 0.20

Fuente: Proveedores especializados
Elaboración Propia

El presupuesto de producción solo considerará los insumos directamente relacionados a la producción del calzado, por lo que los Accesorios; Etiquetas; Caja de empaque y. Bolsa para empaque no han sido considerados.

Tabla 8.28
Presupuesto de costo de producción para zapatos
(En soles)

Ítem	Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	41,311.65	53,289.13	57,230.52	61,493.65	66,038.31
2	Taco	6,082.10	7,845.48	8,425.75	9,053.39	9,722.47
3	Falsa	15,222.62	19,636.11	21,088.45	22,659.33	24,333.96
4	Badana	33,732.64	43,512.74	46,731.04	50,212.06	53,922.96
5	Suela	12,460.63	16,073.34	17,262.16	18,548.03	19,918.82
6	Forro de suela	447.21	576.87	619.54	665.69	714.89
7	Pegamento	1,083.53	1,397.68	1,501.06	1,612.87	1,732.07
8	Jebe liquido	577.88	745.43	800.56	860.20	923.77
9	Contrafuerte	8.34	10.76	11.56	12.42	13.33
10	Puntera	8.19	10.56	11.34	12.18	13.09
11	Chinche	7,896.50	10,185.94	10,939.31	11,754.19	12,622.88
12	Clavo	263.22	339.53	364.64	391.81	420.76
13	Disolvente	287.03	370.25	397.64	427.26	458.84
14	Cinta de refuerzo	116.94	150.84	162.00	174.07	186.93
15	Hilo	141.75	182.84	196.36	210.99	226.59
17	Tela de refuerzo	177.18	228.55	245.46	263.74	283.23
18	Esponja	69.51	89.66	96.29	103.47	111.11
19	Látex	108.08	139.42	149.73	160.88	172.77
21	Ron de quemar	70.87	91.42	98.18	105.50	113.29
22	Tintes	177.18	228.55	245.46	263.74	283.23
23	Cremas de acabado	184.00	237.34	254.90	273.88	294.13
24	Bencina	184.00	237.34	254.90	273.88	294.13
25	Pastas	73.60	94.94	101.96	109.55	117.65
	TOTAL S/.	S/. 120,685	S/. 155,675	S/. 167,189	S/. 179,643	S/. 192,919
	TOTAL sin IGV	S/. 102,275	S/. 131,928	S/. 141,685	S/. 152,240	S/. 163,491

Elaboración Propia

Tabla 8.29
Presupuesto de costo de producción para botines
(En soles)

Ítem	Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	74,498.81	89,681.71	96,314.77	103,489.31	111,137.64
2	Taco	5,484.03	6,601.68	7,089.96	7,618.09	8,181.11
3	Falsa	16,470.91	19,827.69	21,294.19	22,880.40	24,571.37
4	Badana	36,498.78	43,937.26	47,186.96	50,701.94	54,449.04
5	Suela	11,235.36	13,525.13	14,525.48	15,607.49	16,760.95
6	Forro de suela	403.24	485.42	521.32	560.15	601.55
7	Pegamento	1,709.73	2,058.17	2,210.40	2,375.05	2,550.58
8	Jebe liquido	911.86	1,097.69	1,178.88	1,266.69	1,360.31
9	Contrafuerte	7.52	9.05	9.72	10.45	11.22
10	Puntera	7.38	8.89	9.54	10.25	11.01
11	Chinche	7,120.03	8,571.09	9,205.03	9,890.72	10,621.69
12	Clavo	237.33	285.70	306.83	329.69	354.06
13	Disolvente	258.81	311.56	334.60	359.52	386.09
14	Cinta de refuerzo	105.44	126.93	136.32	146.47	157.30
15	Hilo	127.81	153.85	165.23	177.54	190.66
17	Tela de refuerzo	159.76	192.32	206.54	221.93	238.33
18	Esponja	62.67	75.45	81.03	87.06	93.50
19	Látex	97.45	117.31	125.99	135.38	145.38
21	Ron de quemar	63.90	76.93	82.62	88.77	95.33
22	Tintes	159.76	192.32	206.54	221.93	238.33
23	Cremas de acabado	165.90	199.71	214.49	230.46	247.50
24	Bencina	165.90	199.71	214.49	230.46	247.50
25	Pastas	66.36	79.89	85.79	92.19	99.00
	TOTAL S/.	S/. 156,019	S/. 187,815	S/. 201,707	S/. 216,732	S/. 232,749
	TOTAL sin IGV	S/. 132,219	S/. 159,166	S/. 170,938	S/. 183,671	S/. 197,245

Elaboración Propia

Tabla 8.30
Presupuesto de costo de producción para botas
(En soles)

Ítem	Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	89,091.75	107,228.13	115,158.97	123,737.22	132,881.96
2	Taco	4,372.17	5,262.21	5,651.42	6,072.39	6,521.17
3	Falsa	13,131.50	15,804.68	16,973.63	18,238.00	19,585.87
4	Badana	29,098.81	35,022.45	37,612.79	40,414.59	43,401.41
5	Suela	8,957.44	10,780.90	11,578.28	12,440.75	13,360.18
6	Forro de suela	321.48	386.93	415.55	446.50	479.50
7	Pegamento	1,947.27	2,343.67	2,517.02	2,704.51	2,904.39
8	Jebe liquido	1,038.54	1,249.96	1,342.41	1,442.41	1,549.01
9	Contrafuerte	6.00	7.22	7.75	8.33	8.94
10	Puntera	5.88	7.08	7.61	8.17	8.78
11	Chinche	5,676.47	6,832.03	7,337.34	7,883.91	8,466.56
12	Clavo	189.22	227.73	244.58	262.80	282.22
13	Disolvente	206.34	248.34	266.71	286.58	307.76
14	Cinta de refuerzo	84.06	101.18	108.66	116.75	125.38
15	Hilo	101.89	122.64	131.71	141.52	151.98
17	Tela de refuerzo	127.37	153.30	164.64	176.90	189.97
18	Esponja	49.97	60.14	64.59	69.40	74.53
19	Látex	77.69	93.51	100.43	107.91	115.88
21	Ron de quemar	50.95	61.32	65.85	70.76	75.99
22	Tintes	127.37	153.30	164.64	176.90	189.97
23	Crema de acabado	132.27	159.19	170.97	183.70	197.28
24	Bencina	132.27	159.19	170.97	183.70	197.28
25	Pastas	52.91	63.68	68.39	73.48	78.91
	TOTAL S/.	S/. 154,980	S/. 186,529	S/. 200,325	S/. 215,247	S/. 231,155
	TOTAL sin IGV	S/. 131,339	S/. 158,075	S/. 169,767	S/. 182,413	S/. 195,894

Elaboración Propia

8.3.3 Presupuesto compras

El presupuesto de compras es programa de compras con merma y pérdida (Tabla 5.16; Tabla 5.17; Tabla 5.18) multiplicado por el

precio de todos los componentes e insumos (Tabla. 8.22). A continuación se muestra el resultado correspondiente:

Tabla 8.31
Presupuesto de costo de compras para zapatos
(En soles)

Presupuesto de Compras Zapato con Merma y Pérdida						
Ítem	Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	41,312	53,289	57,231	61,494	66,038
2	Taco	6,082	7,845	8,426	9,053	9,722
3	Falsa	15,223	19,636	21,088	22,659	24,334
4	Badana	33,733	43,513	46,731	50,212	53,923
5	Suela	12,461	16,073	17,262	18,548	19,919
6	Forro de suela	447	577	620	666	715
7	Pegamento	1,084	1,398	1,501	1,613	1,732
8	Jebe liquido	578	745	801	860	924
9	Contrafuerte	8	11	12	12	13
10	Puntera	8	11	11	12	13
11	Chinche	7,897	10,186	10,939	11,754	12,623
12	Clavo	263	340	365	392	421
13	Disolvente	287	370	398	427	459
14	Cinta de refuerzo	117	151	162	174	187
15	Hilo	142	183	196	211	227
16	Accesorios	4,293	5,538	5,948	6,391	6,863
17	Tela de refuerzo	177	229	245	264	283
18	Esponja	70	90	96	103	111
19	Látex	108	139	150	161	173
20	Etiquetas	521	672	722	776	833
21	Ron de quemar	71	91	98	105	113
22	Tintes	177	229	245	264	283
23	Cremas de acabado	184	237	255	274	294
24	Bencina	184	237	255	274	294
25	Pastas	74	95	102	110	118
26	Caja de empaque	834	1,076	1,156	1,242	1,333
27	Bolsa para empaque	417	538	578	621	667
	TOTAL S/.	S/. 126,750	S/. 163,499	S/. 175,592	S/. 188,672	S/. 202,616
	TOTAL sin IGV	S/. 107,416	S/. 138,559	S/. 148,807	S/. 159,891	S/. 171,708

Elaboración Propia

Tabla 8.32
Presupuesto de costo de compras para botines
(En soles)

Ítem	Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	74,498.81	89,681.71	96,314.77	103,489.31	111,137.64
2	Taco	5,484.03	6,601.68	7,089.96	7,618.09	8,181.11
3	Falsa	16,470.91	19,827.69	21,294.19	22,880.40	24,571.37
4	Badana	36,498.78	43,937.26	47,186.96	50,701.94	54,449.04
5	Suela	11,235.36	13,525.13	14,525.48	15,607.49	16,760.95
6	Forro de suela	403.24	485.42	521.32	560.15	601.55
7	Pegamento	1,709.73	2,058.17	2,210.40	2,375.05	2,550.58
8	Jebe liquido	911.86	1,097.69	1,178.88	1,266.69	1,360.31
9	Contrafuerte	7.52	9.05	9.72	10.45	11.22
10	Puntera	7.38	8.89	9.54	10.25	11.01
11	Chinche	7,120.03	8,571.09	9,205.03	9,890.72	10,621.69
12	Clavo	237.33	285.70	306.83	329.69	354.06
13	Disolvente	258.81	311.56	334.60	359.52	386.09
14	Cinta de refuerzo	105.44	126.93	136.32	146.47	157.30
15	Hilo	127.81	153.85	165.23	177.54	190.66
16	Accesorios	3,871.08	4,660.01	5,004.68	5,377.48	5,774.90
17	Tela de refuerzo	159.76	192.32	206.54	221.93	238.33
18	Esponja	62.67	75.45	81.03	87.06	93.50
19	Látex	97.45	117.31	125.99	135.38	145.38
20	Etiquetas	470.06	565.86	607.71	652.98	701.24
21	Ron de quemar	63.90	76.93	82.62	88.77	95.33
22	Tintes	159.76	192.32	206.54	221.93	238.33
23	Cremas de acabado	165.90	199.71	214.49	230.46	247.50
24	Bencina	165.90	199.71	214.49	230.46	247.50
25	Pastas	66.36	79.89	85.79	92.19	99.00
26	Caja de empaque	752.10	905.37	972.34	1,044.77	1,121.98
27	Bolsa para empaque	376.05	452.69	486.17	522.38	560.99
	TOTAL S/.	S/. 161,488	S/. 194,399	S/. 208,778	S/. 224,330	S/. 240,909
	TOTAL sin IGV	S/. 136,854	S/. 164,745	S/. 176,930	S/. 190,110	S/. 204,160

Elaboración Propia

Tabla 8.33
Presupuesto de costo de compras para botas
(En soles)

Ítem	Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Cuero	89,091.75	107,228.13	115,158.97	123,737.22	132,881.96
2	Taco	4,372.17	5,262.21	5,651.42	6,072.39	6,521.17
3	Falsa	13,131.50	15,804.68	16,973.63	18,238.00	19,585.87
4	Badana	29,098.81	35,022.45	37,612.79	40,414.59	43,401.41
5	Suela	8,957.44	10,780.90	11,578.28	12,440.75	13,360.18
6	Forro de suela	321.48	386.93	415.55	446.50	479.50
7	Pegamento	1,947.27	2,343.67	2,517.02	2,704.51	2,904.39
8	Jebe liquido	1,038.54	1,249.96	1,342.41	1,442.41	1,549.01
9	Contrafuerte	6.00	7.22	7.75	8.33	8.94
10	Puntera	5.88	7.08	7.61	8.17	8.78
11	Chinche	5,676.47	6,832.03	7,337.34	7,883.91	8,466.56
12	Clavo	189.22	227.73	244.58	262.80	282.22
13	Disolvente	206.34	248.34	266.71	286.58	307.76
14	Cinta de refuerzo	84.06	101.18	108.66	116.75	125.38
15	Hilo	101.89	122.64	131.71	141.52	151.98
16	Accesorios	3,086.24	3,714.50	3,989.24	4,286.40	4,603.18
17	Tela de refuerzo	127.37	153.30	164.64	176.90	189.97
18	Esponja	49.97	60.14	64.59	69.40	74.53
19	Látex	77.69	93.51	100.43	107.91	115.88
20	Etiquetas	374.76	451.05	484.41	520.49	558.96
21	Ron de quemar	50.95	61.32	65.85	70.76	75.99
22	Tintes	127.37	153.30	164.64	176.90	189.97
23	Cremas de acabado	132.27	159.19	170.97	183.70	197.28
24	Bencina	132.27	159.19	170.97	183.70	197.28
25	Pastas	52.91	63.68	68.39	73.48	78.91
26	Caja de empaque	599.61	721.67	775.05	832.79	894.33
27	Bolsa para empaque	299.81	360.84	387.53	416.39	447.17
	TOTAL S/.	S/. 159,340	S/. 191,777	S/. 205,961	S/. 221,303	S/. 237,659
	TOTAL sin IGV	S/. 135,034	S/. 162,523	S/. 174,543	S/. 187,545	S/. 201,406

Elaboración Propia

Tabla 8.34

Presupuesto de costo de compras consolidado

Tipos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zapatos	S/. 126,750	S/. 163,499	S/. 175,592	S/. 188,672	S/. 202,616
Botines	S/. 161,488	S/. 194,399	S/. 208,778	S/. 224,330	S/. 240,909
Botas	S/. 159,340	S/. 191,777	S/. 205,961	S/. 221,303	S/. 237,659
TOTAL S/.	S/. 447,578	S/. 549,675	S/. 590,331	S/. 634,305	S/. 681,183
TOTAL sin IGV	S/. 379,304	S/. 465,827	S/. 500,280	S/. 537,546	S/. 577,273

Elaboración Propia

8.3.4 Presupuesto costo de venta

Una vez obtenido el presupuesto de compras, se agrega el presupuesto de mano de obra y el presupuesto de costos indirectos.

La mano de obra está compuesta por el personal directamente relacionado a la producción del calzado. La siguiente tabla muestra el tipo de personal, cantidad, sueldo, y remuneraciones anual.

Tabla 8.35

Presupuesto de Mano de Obra

Puesto	Q	SUELDO BÁSICO	REM. ANUAL	GRAT. (Jul/Dic)	SUB-TOTAL	ESSALUD	CTS	Total Anual
						9.00%	8.33%	
Cortador	1	S/. 850	S/. 10,200	S/. 1,700	S/. 11,900	S/. 1,071	S/. 991	S/. 13,962
Desbastador	2	S/. 850	S/. 20,400	S/. 3,400	S/. 23,800	S/. 2,142	S/. 1,983	S/. 27,925
Aparador	2	S/. 850	S/. 20,400	S/. 3,400	S/. 23,800	S/. 2,142	S/. 1,983	S/. 27,925
Armador	2	S/. 850	S/. 20,400	S/. 3,400	S/. 23,800	S/. 2,142	S/. 1,983	S/. 27,925
Acabador	2	S/. 850	S/. 20,400	S/. 3,400	S/. 23,800	S/. 2,142	S/. 1,983	S/. 27,925
TOTAL	9			S/. 15,300	S/. 107,100	S/. 9,639	S/. 8,921	S/. 125,660

Elaboración Propia

Por otro lado, los costos indirectos engloban el gasto en sueldos de mano de obra indirecta, depreciación correspondiente a los activos de operaciones

depreciables, gastos comunes (Agua, luz, arbitrios, alquiler), insumos de mantenimiento y limpieza, mantenimiento de equipos, y el servicio de vigilancia.

Tabla 8.36
Presupuesto de Mano de Obra indirecta

Puesto	Q	SUELDO BASICO	REM. ANUAL	GRAT. (Jul/Dic)	SUB- TOTAL	ESSALUD	CTS	Total Anual
						9.00%	8.33%	
Jefe de Planta	1	S/. 1,800	S/. 21,600	S/. 3,600	S/. 25,200	S/. 2,268	S/. 2,099	S/. 29,567
Personal de limpieza	1	S/. 500	S/. 6,000	S/. 1,000	S/. 7,000	S/. 630	S/. 583	S/. 8,213
Diseñador	1	S/. 1,200	S/. 14,400	S/. 2,400	S/. 16,800	S/. 1,512	S/. 1,399	S/. 19,711
TOTAL	3		S/. 42,000	S/. 7,000	S/. 49,000	S/. 4,410	S/. 4,082	S/. 57,491

Elaboración Propia

A continuación se mostrará las tablas que forman parte de los gastos indirectos.

La depreciación se calculará en bajo el método lineal, considerando la vida útil correspondiente de cada activo.

Tabla 8.37
Activos depreciables

Depreciación en Activo Fijo						
Ítem	Concepto	Cantidad	Precio Unit	Total	Vida útil	Depreciación Anual
1	Horma	12	S/. 1,114	S/. 13,372	5	S/. 2,674
2	Matriz	8	S/. 4,450	S/. 35,597	5	S/. 7,119
3	Durmometro Modelo 719G	1	S/. 1,288	S/. 1,288	5	S/. 258
4	Mesa de corte para cuero (2x4)	2	S/. 590	S/. 1,180	5	S/. 236
5	Caballote para armadores (0.8x3) con 2 divisiones	15	S/. 590	S/. 8,850	5	S/. 1,770
6	Silla para zapatero de paja trenzada	16	S/. 35	S/. 566	5	S/. 113
7	Mesa para acabado fina	3	S/. 295	S/. 885	5	S/. 177
8	Estantes de Aluminio para almacén (1x3.5) con 5 divisiones	7	S/. 283	S/. 1,982	5	S/. 396
9	Mesa para diseño	1	S/. 353	S/. 353	5	S/. 71
10	Desbastadora de cuero	2	S/. 2,230	S/. 4,459	5	S/. 892
11	Aparadora Paff	3	S/. 1,049	S/. 3,148	5	S/. 630
12	Maquina Rematadora-Lijadora	3	S/. 2,244	S/. 6,732	5	S/. 1,346
13	Maquina Retocadora	3	S/. 29,511	S/. 88,533	5	S/. 17,707
14	Computadoras	6	S/. 2,140	S/. 12,838	4	S/. 3,210
15	Impresora Multifuncional	2	S/. 1,625	S/. 3,250	4	S/. 813
16	Chevrolet n300 Max	1	S/. 42,523	S/. 42,523	5	S/. 8,505
17	Escritorio	3	S/. 300	S/. 900	5	S/. 180
18	Fax de Teléfono	2	S/. 200	S/. 400	4	S/. 100
19	Módulo para computadoras	6	S/. 229	S/. 1,374	5	S/. 275
20	Estante	2	S/. 209	S/. 418	5	S/. 84
21	Silla de visita	5	S/. 80	S/. 400	5	S/. 80

22	Silla de gerencia	2	S/. 180	S/. 360	5	S/. 72
23	Juego de sofás (3 piezas)	0	S/. 1,499	S/. 0	5	S/. 0
24	Sofá en "L"	0	S/. 1,699	S/. 0	5	S/. 0
25	Sofá 3 cuerpos	1	S/. 699	S/. 699	5	S/. 140
26	Exhibidor	6	S/. 200	S/. 1,200	5	S/. 240
27	Estantes de Aluminio para almacén (1x3.5) con 5 divisiones	2	S/. 283	S/. 566	5	S/. 113
28	Mesa de dos niveles	8	S/. 349	S/. 2,792	5	S/. 558
29	Silla tejida para atención al cliente	2	S/. 239	S/. 478	5	S/. 96
30	Espejo de pie-cuerpo entero	4	S/. 189	S/. 756	5	S/. 151
31	Mesa de centro	1	S/. 210	S/. 210	5	S/. 42
32	Mesa redonda	1	S/. 250	S/. 250	5	S/. 50
33	Televisión 16" IMACO	1	S/. 339	S/. 339	5	S/. 68
34	Caja registradora	1	S/. 1,950	S/. 1,950	5	S/. 390
Total				S/. 238,649		S/. 48,554

Fuente: Proveedores especializados
Elaboración Propia

Tabla 8.38
Depreciación de activos

Concepto	Valor Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación Acumulada
Operaciones							
Horma	S/. 13,372	S/. 2,674	S/. 2,674	S/. 2,674	S/. 2,674	S/. 2,674	S/. 13,372
Matriz	S/. 35,597	S/. 7,119	S/. 7,119	S/. 7,119	S/. 7,119	S/. 7,119	S/. 35,597
Durmometro Modelo 719G	S/. 1,288	S/. 258	S/. 258	S/. 258	S/. 258	S/. 258	S/. 1,288
Mesa de corte para cuero (2x4)	S/. 1,180	S/. 236	S/. 236	S/. 236	S/. 236	S/. 236	S/. 1,180
Caballote para armadores (0.8x3) con 2 divisiones	S/. 8,850	S/. 1,770	S/. 1,770	S/. 1,770	S/. 1,770	S/. 1,770	S/. 8,850
Silla para zapatero de paja trenzada	S/. 566	S/. 113	S/. 113	S/. 113	S/. 113	S/. 113	S/. 566
Mesa para acabado fina	S/. 885	S/. 177	S/. 177	S/. 177	S/. 177	S/. 177	S/. 885
Estantes de Aluminio (1x3.5) con 5 divisiones	S/. 1,982	S/. 396	S/. 396	S/. 396	S/. 396	S/. 396	S/. 1,982
Mesa para diseño	S/. 353	S/. 71	S/. 71	S/. 71	S/. 71	S/. 71	S/. 353
Desbastadora de cuero	S/. 4,459	S/. 892	S/. 892	S/. 892	S/. 892	S/. 892	S/. 4,459

Aparadora Paff	S/. 3,148	S/. 630	S/. 630	S/. 630	S/. 630	S/. 630	S/. 3,148
Maquina Rematadora-Lijadora	S/. 6,732	S/. 1,346	S/. 1,346	S/. 1,346	S/. 1,346	S/. 1,346	S/. 6,732
Maquina Retocadora	S/. 88,533	S/. 17,707	S/. 17,707	S/. 17,707	S/. 17,707	S/. 17,707	S/. 88,533
Chevrolet n300 Max	S/. 42,523	S/. 8,505	S/. 8,505	S/. 8,505	S/. 8,505	S/. 0	S/. 34,018
Administración y Ventas							
Computadoras	S/. 17,117	S/. 4,279	S/. 4,279	S/. 4,279	S/. 4,279	S/. 4,279	S/. 21,397
Impresora Multifuncional	S/. 3,250	S/. 813	S/. 813	S/. 813	S/. 813	S/. 0	S/. 3,250
Escritorio	S/. 900	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 180	S/. 900
Fax de Teléfono	S/. 400	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 100	S/. 0	S/. 400
Módulo para computadoras	S/. 1,603	S/. 321	S/. 321	S/. 321	S/. 321	S/. 321	S/. 1,603
Estante	S/. 418	S/. 84	S/. 84	S/. 84	S/. 84	S/. 84	S/. 418
Silla de visita	S/. 400	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 80	S/. 400
Silla de gerencia	S/. 360	S/. 72	S/. 72	S/. 72	S/. 72	S/. 72	S/. 360
Juego de sofás (3 piezas)	S/. 1,499	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 1,499
Sofá en "L"	S/. 1,699	S/. 340	S/. 340	S/. 340	S/. 340	S/. 340	S/. 1,699
Sofá 3 cuerpos	S/. 699	S/. 140	S/. 140	S/. 140	S/. 140	S/. 140	S/. 699
Exhibidor	S/. 1,200	S/. 240	S/. 240	S/. 240	S/. 240	S/. 240	S/. 1,200
Estantes de Aluminio (1x3.5) con 5 divisiones	S/. 566	S/. 113	S/. 113	S/. 113	S/. 113	S/. 113	S/. 566
Mesa de dos niveles	S/. 2,792	S/. 558	S/. 558	S/. 558	S/. 558	S/. 558	S/. 2,792
Silla tejida para atención al cliente	S/. 478	S/. 96	S/. 96	S/. 96	S/. 96	S/. 96	S/. 478
Espejo de pie-cuerpo entero	S/. 756	S/. 151	S/. 151	S/. 151	S/. 151	S/. 151	S/. 756
Mesa de centro	S/. 210	S/. 42	S/. 42	S/. 42	S/. 42	S/. 42	S/. 210
Mesa redonda	S/. 250	S/. 50	S/. 50	S/. 50	S/. 50	S/. 50	S/. 250
Televisión 16" IMACO	S/. 678	S/. 136	S/. 136	S/. 136	S/. 136	S/. 136	S/. 678
Caja registradora	S/. 1,950	S/. 390	S/. 390	S/. 390	S/. 390	S/. 390	S/. 1,950
TOTAL	S/. 246,694	S/. 50,377	S/. 50,377	S/. 50,377	S/. 50,377	S/. 40,960	S/. 242,469

Elaboración Propia

Tabla 8.39
Distribución de la depreciación según áreas

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Depreciación Producción	S/.41,894	83.16%	S/. 41,894	83.16%	S/. 41,894	83.16%	S/. 41,894	83.16%	S/. 33,389	81.52%
Depreciación del área Administración*	S/. 4,242	8.42%	S/. 4,242	8.42%	S/. 4,242	8.42%	S/. 4,242	8.42%	S/. 3,785	9.24%
Depreciación Ventas*	S/. 4,242	8.42%	S/. 4,242	8.42%	S/. 4,242	8.42%	S/. 4,242	8.42%	S/. 3,785	9.24%
TOTAL	S/.50,377	100.00%	S/. 50,377	100.00%	S/. 50,377	100.00%	S/. 50,377	100.00%	S/. 40,960	100.00%

*Mitad para cada área.

Elaboración Propia

Tabla 8.40
Consumo de Agua

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo del agua por m3	S/. 8.61	S/. 9.04	S/. 9.49	S/. 9.97	S/. 10.47
Costo del agua por litro	S/. 0.0086	S/. 0.0090	S/. 0.0095	S/. 0.0100	S/. 0.0105
Consumo diario de agua para limpieza de equipos y herramientas (Lt)**	700	700	700	700	700
Veces por año	308	308	308	308	308
Consumo de agua para limpieza de equipos - Lt.	215,600	215,600	215,600	215,600	215,600
Consumo adicional de agua para aseo de ambientes	30%	30%	30%	30%	30%
Consumo total de agua - Lt.	280,280	280,280	280,280	280,280	280,280
Consumo de agua por año S/.	S/. 2,413	S/. 2,534	S/. 2,661	S/. 2,794	S/. 2,933
Servicio de Alcantarillado \$ 4 por mes**	S/. 157	S/. 157	S/. 157	S/. 157	S/. 157
Cargos Fijos \$1.57 por mes**	S/. 62	S/. 62	S/. 62	S/. 62	S/. 62
Total por Servicio de Agua y Alcantarillado sin IGV	S/. 2,632	S/. 2,753	S/. 2,880	S/. 3,013	S/. 3,152
Total por Servicio de Agua y Alcantarillado con IGV	S/. 3,106	S/. 3,249	S/. 3,398	S/. 3,555	S/. 3,720

*Se contempla un incremento en el precio del agua del 5% anual

**Contempla los dos locales

Fuente: SEDAPAL

Elaboración Propia

El consumo de luz se distribuirá en base a los activos principales de cada área.

Tabla 8.41
Consumo de Luz

Ítem	Principales equipos	Consumo promedio en Kw por hora	Cantidad	Horas promedio por día	Costo por KW incluye IGV - S/.	Total X día	Días por año	Total por año S/.
	Área operaciones							
1	Máquina desbastadora	1	1	6.0	S/. 0.422	S/. 2.5	308	S/. 780
2	Máquina Aparadora	1	3	6.0	S/. 0.422	S/. 7.6	308	S/. 2,341
3	Máquina rematadora	1	1	6.0	S/. 0.422	S/. 2.5	308	S/. 780
4	Máquina retocadora	1	1	6.0	S/. 0.422	S/. 2.5	308	S/. 780
5	Maquina Rematadora-Lijadora	1	3	6.0	S/. 0.422	S/. 7.6	308	S/. 2,341
6	Maquina Retocadora	1	3	6.0	S/. 0.422	S/. 7.6	308	S/. 2,341
	Área administración							
7	Computadora	0.8	5	6.0	S/. 0.422	S/. 10.1	308	S/. 3,122
8	Impresora	0.8	2	5.0	S/. 0.422	S/. 3.4	308	S/. 1,041
	Área ventas							
9	Computadora	0.8	1	6.0	S/. 0.422	S/. 2.0	308	S/. 624
10	Televisión	1.8	1	6.0	S/. 1.422	S/. 15.4	308	S/. 4,731
11	Caja registradora	1.8	1	6.0	S/. 2.422	S/. 26.2	308	S/. 8,058
	Todas las áreas							
12	Focos ahorradores	0.12	20	8.0	S/. 0.422	S/. 8.1	308	S/. 2,497
	Total consumo de Luz					S/. 95.58		S/. 29,437

Elaboración Propia

Tabla 8.42
Distribución de consumo de luz

Consumo Anual de Luz por áreas											
Ítem	Área	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5
1	Administrativa	16.3%	S/. 4,787	16.3%	S/. 4,787	16.3%	S/. 4,787	16.3%	S/. 4,787	16.3%	S/. 4,787
2	Operativa	36.9%	S/. 10,863	36.9%	S/. 10,863	36.9%	S/. 10,863	36.9%	S/. 10,863	36.9%	S/. 10,863
3	Ventas	46.8%	S/. 13,788	46.8%	S/. 13,788	46.8%	S/. 13,788	46.8%	S/. 13,788	46.8%	S/. 13,788
Total		100%	S/. 29,437	100.0%	S/. 29,437	100.00%	S/. 29,437	100.00%	S/. 29,437	100.00%	S/. 29,437

Elaboración Propia

Tabla 8.43: Distribución de gastos comunes

Distribución de Costos Comunes a CIF - GA y GV						
Año	% *	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz **		S/. 29,437	S/. 29,437	S/. 29,437	S/. 29,437	S/. 29,437
Administración	16.3%	S/. 4,787	S/. 4,787	S/. 4,787	S/. 4,787	S/. 4,787
Producción	36.9%	S/. 10,863	S/. 10,863	S/. 10,863	S/. 10,863	S/. 10,863
Ventas	46.8%	S/. 13,788	S/. 13,788	S/. 13,788	S/. 13,788	S/. 13,788
Agua		S/. 3,106	S/. 3,249	S/. 3,398	S/. 3,555	S/. 3,720
Administración	10%	S/. 311	S/. 325	S/. 340	S/. 356	S/. 372
Producción	85%	S/. 2,640	S/. 2,761	S/. 2,888	S/. 3,022	S/. 3,162
Ventas	5%	S/. 155	S/. 162	S/. 170	S/. 178	S/. 186
Arbitrios		S/. 4,919	S/. 4,919	S/. 4,919	S/. 4,919	S/. 4,919
Administración	10%	S/. 492	S/. 492	S/. 492	S/. 492	S/. 492
Producción	85%	S/. 4,181	S/. 4,181	S/. 4,181	S/. 4,181	S/. 4,181
Ventas	5%	S/. 246	S/. 246	S/. 246	S/. 246	S/. 246
Internet, Teléfono	100%	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120
Alquiler del Local		S/. 216,414	S/. 216,414	S/. 216,414	S/. 216,414	S/. 216,414
Administración	10%	S/. 21,641	S/. 21,641	S/. 21,641	S/. 21,641	S/. 21,641
Producción	85%	S/. 183,952	S/. 183,952	S/. 183,952	S/. 183,952	S/. 183,952
Ventas	5%	S/. 10,821	S/. 10,821	S/. 10,821	S/. 10,821	S/. 10,821
Servicio de vigilancia		S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Insumos de Mantenimiento y Limpieza		S/. 1,313	S/. 1,313	S/. 1,313	S/. 1,313	S/. 1,313
Administración	10%	S/. 131	S/. 131	S/. 131	S/. 131	S/. 131
Producción	85%	S/. 1,116	S/. 1,116	S/. 1,116	S/. 1,116	S/. 1,116
Ventas	5%	S/. 66	S/. 66	S/. 66	S/. 66	S/. 66

* % Asignado de acuerdo al nivel de ocupación del área (productiva o administrativa), respecto al total.

**Distribuido según equipo

Elaboración Propia

Tabla 8.44
Costo de insumos de limpieza y mantenimiento

Concepto	Q	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Papel toalla Elite	3	S/. 43	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 43	S/. 0	S/. 86
Trapeador tornado Linman	1	S/. 40	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 40	S/. 0	S/. 80
Balde rectangular + escurridor	1	S/. 38	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 38	S/. 0	S/. 76
Escoba + cepillo para fregar piso	1	S/. 20	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 20	S/. 0	S/. 40
Plumero	1	S/. 20	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 20	S/. 0	S/. 40
Paño para piso 42x70cm	2	S/. 17	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 17	S/. 0	S/. 34
Bolsas para tacho (30unidad)	10	S/. 149	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 149	S/. 0	S/. 298
Paño multiuso ultra absorbente	5	S/. 35	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 35	S/. 0	S/. 69
Guantes Scoth brite talla medium	2	S/. 12	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 12	S/. 0	S/. 24
Papel higiénico Elite pack de 12 rollos	5	S/. 124	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 124	S/. 0	S/. 248
Recogedor rebatible negro	1	S/. 40	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 40	S/. 0	S/. 80
Desinfectante Sapolio 1800ml	6	S/. 59	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 59	S/. 0	S/. 118
Pastilla para tanque Wong	6	S/. 47	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 47	S/. 0	S/. 95
Desatorador de goma	1	S/. 14	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 14	S/. 0	S/. 28
Total		S/. 657	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 657	S/. 0	S/. 1,313

Fuente: Proveedores especializados
Elaboración

Propia

Tabla 8.45
Servicio de vigilancia

Personas	2
Costo al mes	S/. 750
TOTAL S/.	S/. 1,500

Elaboración Propia

Tabla 8.46
Presupuesto de Costos Indirectos

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación (activos de operaciones)	86.3%	S/. 41,894	S/. 41,894	S/. 41,894	S/. 41,894	S/. 33,389
Luz	37%	S/. 10,863	S/. 10,863	S/. 10,863	S/. 10,863	S/. 10,863
Agua	85%	S/. 2,640	S/. 2,640	S/. 2,640	S/. 2,640	S/. 2,640
Alquiler de local	85%	S/. 183,952	S/. 183,952	S/. 183,952	S/. 183,952	S/. 183,952
Arbitrios	85%	S/. 4,181	S/. 4,181	S/. 4,181	S/. 4,181	S/. 4,181
Sueldos CIF*	17.1%	S/. 57,492	S/. 57,492	S/. 57,492	S/. 57,492	S/. 57,492
Insumos de Mantenimiento y limpieza	85%	S/. 1,116	S/. 1,116	S/. 1,116	S/. 1,116	S/. 1,116
Mantenimiento de equipos	100%	S/. 1,312	S/. 1,312	S/. 1,312	S/. 1,312	S/. 1,312
Servicio de vigilancia	100%	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Total CIF		S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 312,945
Total CIF - sin depreciación		S/. 279,556	S/. 279,556	S/. 279,556	S/. 279,556	S/. 279,556

Elaboración Propia

Finalmente, con los presupuestos hallados de las tablas anteriores, se puede hallar el costo de venta:

Tabla 8.47
Presupuesto de Costo de Venta

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ppto de compras	S/. 447,578	S/. 549,675	S/. 590,331	S/. 634,305	S/. 681,183
Mano de obra	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660
CIF	S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 312,945
Total Costo de Venta	S/. 894,688	S/. 996,785	S/. 1,037,441	S/. 1,081,415	S/. 1,119,788
Total Costo de Venta Sin IGV	S/. 758,211	S/. 844,733	S/. 879,187	S/. 916,453	S/. 948,973

Elaboración Propia

8.3.5 Presupuesto de gasto de administración

El presupuesto de gasto administrativo involucra la depreciación según los activos correspondientes al área (Tabla 8.43), los gastos comunes correspondientes (Tabla 8.38), amortización, insumos de mantenimiento y limpieza (Tabla 8.39), sueldos correspondientes al personal del área, compra de útiles de oficina, plan móvil y teléfono fijo e internet.

Tabla 8.48
Amortización

Concepto	Valor
Total de intangibles	S/. 213,564
Años del proyecto	5
Amortización anual	S/. 42,713

Elaboración Propia

Tabla 8.49
Plan móvil

Ítem	S/.
Plan Entel Libre 149	S/. 149
Cantidad de trabajadores con plan	4
TOTAL	S/. 596

Fuente: Entel
Elaboración Propia

Tabla 8.50 Teléfono fijo

Mes	S/. 100
Meses al año	12
TOTAL mes	S/. 1,200

Fuente: Entel
Elaboración Propia

Tabla 8.51 Internet

Mes	S/. 160
Meses al año	12
TOTAL mes	S/. 1,920

Fuente: Entel
Elaboración Propia

Tabla 8.52
Sueldos área de administración

Puesto	Q	SUELDO BÁSICO	REM. ANUAL	GRAT. (Jul/Dic)	SUB- TOTAL	ESSALUD	CTS	Total Anual
						9.00%	8.33%	
Gerente General	1	S/. 3,500	S/. 42,000	S/. 7,000	S/. 49,000	S/. 4,410	S/. 4,082	S/. 57,492
Gerente Comercial	1	S/. 2,500	S/. 30,000	S/. 5,000	S/. 35,000	S/. 3,150	S/. 2,916	S/. 41,066
Secretaria	1	S/. 850	S/. 10,200	S/. 1,700	S/. 11,900	S/. 1,071	S/. 991	S/. 13,962
Administrador de Tienda	1	S/. 1,000	S/. 12,000	S/. 2,000	S/. 14,000	S/. 1,260	S/. 1,166	S/. 1,6426,
TOTAL	5		S/. 94,200	S/. 15,700	S/. 109,800	S/. 9,891	S/. 9,155	S/. 128,946

Elaboración Propia

Tabla 8.53
Útiles de oficina

Concepto	Cantidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Tinta de impresora	3	S/. 104	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 104	S/. 0	S/. 207
Hojas bond Graphos, A4 56gr	3	S/. 30	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 30	S/. 0	S/. 60
Bolígrafo azul Faber Castell	10	S/. 5	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 5	S/. 0	S/. 10
Perforador M-81 (40 hojas)	2	S/. 45	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 45	S/. 0	S/. 90
Engrapadora P-101, metálico	2	S/. 51	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 51	S/. 0	S/. 103
Set papelerero 5 piezas	2	S/. 50	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 50	S/. 0	S/. 100
Pioner universal	3	S/. 36	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 36	S/. 0	S/. 71
Tijera Faber Castell	2	S/. 4	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 4	S/. 0	S/. 7
Archivador plastificado	2	S/. 9	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 9	S/. 0	S/. 18
Folder de manila x25	6	S/. 43	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 43	S/. 0	S/. 85
Sobre de manila x50 - Graphos	2	S/. 12	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 12	S/. 0	S/. 24
Grapas 26/6 - 500pc	1	S/. 3	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 3	S/. 0	S/. 7
Total		S/. 391	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 391	S/. 0	S/. 782

Fuente: Tai loy
Elaboración Propia

Tabla 8.54
Presupuesto de Gasto Administrativo

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	38%	S/. 128,946	S/. 128,946	S/. 128,946	S/. 128,946	S/. 128,946
Alquileres	10%	S/. 21,641	S/. 21,641	S/. 21,641	S/. 21,641	S/. 21,641
Depreciación	7%	S/. 3,330	S/. 3,330	S/. 3,330	S/. 3,330	S/. 2,874
Amortización	100%	S/. 25,440	S/. 25,440	S/. 25,440	S/. 25,440	S/. 25,440
Agua	10%	S/. 311	S/. 311	S/. 311	S/. 311	S/. 311
Luz	16%	S/. 4,787	S/. 4,787	S/. 4,787	S/. 4,787	S/. 4,787
Teléfono Fijo e Internet	100%	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120
Plan móvil	100%	S/. 7,152	S/. 7,152	S/. 7,152	S/. 7,152	S/. 7,152
Arbitrios	10%	S/. 492	S/. 492	S/. 492	S/. 492	S/. 492
Insumos de mantenimiento y limpieza	10%	S/. 131	S/. 131	S/. 131	S/. 131	S/. 131
Útiles de oficina	60%	S/. 469	S/. 469	S/. 469	S/. 469	S/. 469
Total de Gastos		S/. 195,819	S/. 195,819	S/. 195,819	S/. 195,819	S/. 195,363
Total de Gastos - sin IGV		S/. 193,383	S/. 193,383	S/. 193,383	S/. 193,383	S/. 192,927

Elaboración Propia

8.3.6 Presupuesto de marketing y ventas

El gasto de marketing y publicidad es como se muestra a continuación:

Tabla 8.55
Marketing y Publicidad

MARKETING Y PUBLICIDAD				
Concepto	Valor Total	IGV	Precio Total soles	Año 1 - 5
Actualizaciones diseño página web	S/. 1,200	S/. 216	S/. 1,416	S/. 1,416
Actualizaciones aplicación móvil	S/. 1,100	S/. 198	S/. 1,298	S/. 1,298
Brochures (62.5 cm*29.7 cm)	S/. 1,500	S/. 270	S/. 1,770	S/. 1,770
Marketing en internet	S/. 7,365	S/. 1,326	S/. 8,691	S/. 8,691
Concurso	S/. 203	S/. 37	S/. 240	S/. 240
Sorteo	S/. 359	S/. 65	S/. 424	S/. 424
TOTAL	S/. 11,728	S/. 2,111	S/. 13,839	S/. 13,839

*Software de Base de Datos: Microsoft SQL Server 2008 R2 Standard

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración Propia

Como muestra la tabla anterior, el gasto es constante para los siguientes años.

Tabla 8.56
Detalle de marketing por internet

Web	Tipo	Espacio	Tamaño	Precio	Frecuencia	Cantidad	Total S/.
www.mirafloresperu.com www.sanisidroperu.com www.surcoperu.com www.asiaperu.info	Banner	Banner home 1	300px X 250px	S/. 700	Mes	3	S/. 2,100
Ubicación en resultados de Google	Pop up	Formatos GIF o JPG	300px X 250px	\$ 30.00	Semanal	12	S/. 1,180
Ubicación en resultados de Google	Banner	Lado izquierdo	120px X 600px	\$ 150.00	Mes	3	S/. 1,476
Ubicación en resultados de Google	Banner Fijo	Página principal	468px X 60px	\$ 600.00	Mes	2	S/. 3,935
TOTAL							S/. 8,691

Fuente: "Banner publicitarios". En: Miraflores Perú. [en línea]. Disponible en: <http://www.mirafloresperu.com/publicidad-peru/publicidad.php> / "Publicidad en internet". En: OH Perú. [en línea]. Disponible en: <http://www.ohperu.com/publicidad/popups.htm>
Elaboración Propia

Asimismo el concurso tiene el siguiente detalle:

Tabla 8.57
Detalle de Concurso

<i>Piernas Hermosas & Sexys</i>	
Premio*	1
Costo	S/. 120
Cantidad de ganadores	2
Frecuencia del concurso (anual)	1
Total	S/. 240

* 10 sesiones de tratamiento Anti celulitis a realizar en 4 vistas en Nativa Spa

Fuente: Nativa Spa
Elaboración Propia

Tabla 8.58
Detalle de Sorteo

<i>El zapato de mis sueños</i>	
Premio *	1
Costo	S/. 212
Cantidad de ganadores	1
Frecuencia del concurso (anual)	2
Total	S/. 424

Elaboración Propia

Tabla 8.59
Detalle de Gasto de Combustible y seguro de auto

DETALLES POR MES		
ítem	S/.	\$
Seguro Auto	S/. 260	\$79
Combustible	S/. 300	\$91
TOTAL	S/. 560	\$171

Elaboración Propia

Tabla 8.60
Sueldos del área de ventas

Puesto	Q	SUELDO BÁSICO	REMUNERACIÓN ANUAL	GRATIFICACIONES (Jul/Dic)	SUB-TOTAL	ESSALUD	CTS	Total Anual
						9.00%	8.33%	
Vendedor	2	S/. 750	S/. 18,000	S/. 3,000	S/. 21,000	S/. 1,890	S/. 1,749	S/. 24,639
TOTAL	2	S/. 750	S/. 18,000	S/. 3,000	S/. 21,000	S/. 1,890	S/. 1,749	S/. 24,639

Elaboración Propia

Tabla 8.61
Presupuesto de Gasto de Ventas

Gastos de Ventas						
	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	6.86%	S/. 3,330	S/. 3,330	S/. 3,330	S/. 3,330	S/. 2,874
Marketing y publicidad*	100%	S/. 13,839	S/. 13,839	S/. 13,839	S/. 13,839	S/. 13,839
Sueldos Ventas	7.3%	S/. 24,639	S/. 24,639	S/. 24,639	S/. 24,639	S/. 24,639
Alquiler	5%	S/. 10,821	S/. 10,821	S/. 10,821	S/. 10,821	S/. 10,821
Arbitrios	5%	S/. 246	S/. 246	S/. 246	S/. 246	S/. 246
Útiles de Oficina	40%	S/. 313	S/. 313	S/. 313	S/. 313	S/. 313
Insumos de Mante. y limpieza	5%	S/. 66	S/. 66	S/. 66	S/. 66	S/. 66
Luz	47%	S/. 13,788	S/. 13,788	S/. 13,788	S/. 13,788	S/. 13,788
Agua	47%	S/. 155	S/. 162	S/. 170	S/. 178	S/. 186
Seguro de auto	100%	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120	S/. 3,120
Suscripción a Revistas de moda	100%	S/. 6,820	S/. 6,820	S/. 6,820	S/. 6,820	S/. 6,820
Combustible	100%	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600
Total de Gastos		S/. 80,737	S/. 80,744	S/. 80,751	S/. 80,759	S/. 80,311
Total de Gastos - sin IGV		S/. 74,376	S/. 74,382	S/. 74,388	S/. 74,395	S/. 73,945

Elaboración Propia

8.3.7 Presupuesto de gastos financieros

El presupuesto de gastos financieros es los gastos involucrados por el préstamo; en este caso, los intereses correspondientes al préstamo de S/. 303,588 a la Caja Sullana.

Tabla 8.62
Condiciones del préstamo

Importe a desembolsar	S/. 303,588	
TCEA	22.77%	anual
Plazo de Amortización	60.0	meses
Tipo de amortización	Amortización Variable	
Tipo de Cuota	Fija	
Valor de la cuota mensual	S/: 8, 160	

Elaboración Propia

Tabla 8.63
Cronograma de pagos

Mes	Préstamo	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo
	Total	Mensual	1.72%	Mensual	Préstamo
1	S/. 303,588	S/. 2,926	S/. 5,233	S/. 8,160	S/. 300,662
2	S/. 300,662	S/. 2,977	S/. 5,183	S/. 8,160	S/. 297,685
3	S/. 297,685	S/. 3,028	S/. 5,132	S/. 8,160	S/. 294,657
4	S/. 294,657	S/. 3,080	S/. 5,080	S/. 8,160	S/. 291,577
5	S/. 291,577	S/. 3,133	S/. 5,026	S/. 8,160	S/. 288,444
6	S/. 288,444	S/. 3,187	S/. 4,972	S/. 8,160	S/. 285,257
7	S/. 285,257	S/. 3,242	S/. 4,917	S/. 8,160	S/. 282,014
8	S/. 282,014	S/. 3,298	S/. 4,862	S/. 8,160	S/. 278,716
9	S/. 278,716	S/. 3,355	S/. 4,805	S/. 8,160	S/. 275,362
10	S/. 275,362	S/. 3,413	S/. 4,747	S/. 8,160	S/. 271,949
11	S/. 271,949	S/. 3,472	S/. 4,688	S/. 8,160	S/. 268,477
12	S/. 268,477	S/. 3,531	S/. 4,628	S/. 8,160	S/. 264,946
13	S/. 264,946	S/. 3,592	S/. 4,567	S/. 8,160	S/. 261,353
14	S/. 261,353	S/. 3,654	S/. 4,505	S/. 8,160	S/. 257,699
15	S/. 257,699	S/. 3,717	S/. 4,442	S/. 8,160	S/. 253,982
16	S/. 253,982	S/. 3,781	S/. 4,378	S/. 8,160	S/. 250,201
17	S/. 250,201	S/. 3,846	S/. 4,313	S/. 8,160	S/. 246,354
18	S/. 246,354	S/. 3,913	S/. 4,247	S/. 8,160	S/. 242,442
19	S/. 242,442	S/. 3,980	S/. 4,179	S/. 8,160	S/. 238,461
20	S/. 238,461	S/. 4,049	S/. 4,111	S/. 8,160	S/. 234,412
21	S/. 234,412	S/. 4,119	S/. 4,041	S/. 8,160	S/. 230,294
22	S/. 230,294	S/. 4,190	S/. 3,970	S/. 8,160	S/. 226,104
23	S/. 226,104	S/. 4,262	S/. 3,898	S/. 8,160	S/. 221,842
24	S/. 221,842	S/. 4,335	S/. 3,824	S/. 8,160	S/. 217,507
25	S/. 217,507	S/. 4,410	S/. 3,750	S/. 8,160	S/. 213,097
26	S/. 213,097	S/. 4,486	S/. 3,674	S/. 8,160	S/. 208,611
27	S/. 208,611	S/. 4,563	S/. 3,596	S/. 8,160	S/. 204,047
28	S/. 204,047	S/. 4,642	S/. 3,518	S/. 8,160	S/. 199,405
29	S/. 199,405	S/. 4,722	S/. 3,437	S/. 8,160	S/. 194,683
30	S/. 194,683	S/. 4,804	S/. 3,356	S/. 8,160	S/. 189,880
31	S/. 189,880	S/. 4,886	S/. 3,273	S/. 8,160	S/. 184,993
32	S/. 184,993	S/. 4,971	S/. 3,189	S/. 8,160	S/. 180,023
33	S/. 180,023	S/. 5,056	S/. 3,103	S/. 8,160	S/. 174,966
34	S/. 174,966	S/. 5,143	S/. 3,016	S/. 8,160	S/. 169,823

35	S/. 169,823	S/. 5,232	S/. 2,928	S/. 8,160	S/. 164,591
36	S/. 164,591	S/. 5,322	S/. 2,837	S/. 8,160	S/. 159,269
37	S/. 159,269	S/. 5,414	S/. 2,746	S/. 8,160	S/. 153,855
38	S/. 153,855	S/. 5,507	S/. 2,652	S/. 8,160	S/. 148,347
39	S/. 148,347	S/. 5,602	S/. 2,557	S/. 8,160	S/. 142,745
40	S/. 142,745	S/. 5,699	S/. 2,461	S/. 8,160	S/. 137,046
41	S/. 137,046	S/. 5,797	S/. 2,362	S/. 8,160	S/. 131,249
42	S/. 131,249	S/. 5,897	S/. 2,263	S/. 8,160	S/. 125,352
43	S/. 125,352	S/. 5,999	S/. 2,161	S/. 8,160	S/. 119,353
44	S/. 119,353	S/. 6,102	S/. 2,057	S/. 8,160	S/. 113,251
45	S/. 113,251	S/. 6,207	S/. 1,952	S/. 8,160	S/. 107,044
46	S/. 107,044	S/. 6,314	S/. 1,845	S/. 8,160	S/. 100,729
47	S/. 100,729	S/. 6,423	S/. 1,736	S/. 8,160	S/. 94,306
48	S/. 94,306	S/. 6,534	S/. 1,626	S/. 8,160	S/. 87,772
49	S/. 87,772	S/. 6,647	S/. 1,513	S/. 8,160	S/. 81,126
50	S/. 81,126	S/. 6,761	S/. 1,399	S/. 8,160	S/. 74,365
51	S/. 74,365	S/. 6,878	S/. 1,282	S/. 8,160	S/. 67,487
52	S/. 67,487	S/. 6,996	S/. 1,163	S/. 8,160	S/. 60,491
53	S/. 60,491	S/. 7,117	S/. 1,043	S/. 8,160	S/. 53,374
54	S/. 53,374	S/. 7,240	S/. 920	S/. 8,160	S/. 46,135
55	S/. 46,135	S/. 7,364	S/. 795	S/. 8,160	S/. 38,770
56	S/. 38,770	S/. 7,491	S/. 668	S/. 8,160	S/. 31,279
57	S/. 31,279	S/. 7,620	S/. 539	S/. 8,160	S/. 23,659
58	S/. 23,659	S/. 7,752	S/. 408	S/. 8,160	S/. 15,907
59	S/. 15,907	S/. 7,885	S/. 274	S/. 8,160	S/. 8,021
60	S/. 8,021	S/. 8,021	S/. 138	S/. 8,160	S/. -0

Elaboración Propia

Tabla 8.64
Resumen de Gasto Financiero

Cuadro Resumen						
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Principal	S/. 38,642	S/. 47,439	S/. 58,238	S/. 71,496	S/. 87,772	S/. 303,588
Intereses	S/. 59,273	S/. 50,477	S/. 39,677	S/. 26,419	S/. 10,143	S/. 185,989
Escudo Fiscal	S/. 16,597	S/. 13,629	S/. 10,713	S/. 6,869	S/. 2,637	S/. 50,444
Total	S/. 81,319	S/. 84,287	S/. 87,203	S/. 91,046	S/. 95,278	S/. 439,133

Elaboración Propia

8.4 Presupuesto de Resultados

8.4.1 Estado de Ganancias y pérdidas proyectado

El estado de resultados del proyecto presenta los siguientes montos brutos, operativos y netos, año a año:

Tabla 8.65
Estado de Ganancias y Pérdidas (sin gasto financiero)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Ingreso	S/. 1,060,475	S/. 1,304,644	S/. 1,401,138	S/. 1,505,510	S/. 1,616,774
COSTO DE VENTAS					
Mano de Obra Directa	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660
Materia prima e insumos	S/. 379,304	S/. 465,827	S/. 500,280	S/. 537,546	S/. 577,273
CIF	S/. 277,126	S/. 277,126	S/. 277,126	S/. 277,126	S/. 277,126
UTILIDAD BRUTA	S/. 278,385	S/. 436,031	S/. 498,072	S/. 565,177	S/. 636,714
Gastos Administrativos	S/. 164,613	S/. 164,613	S/. 164,613	S/. 164,613	S/. 164,613
Gasto de Ventas	S/. 71,045	S/. 71,051	S/. 71,058	S/. 71,064	S/. 71,071
Depreciación	S/. 48,554	S/. 48,554	S/. 48,554	S/. 48,554	S/. 39,137
Amortización	S/. 25,440	S/. 25,440	S/. 25,440	S/. 25,440	S/. 25,440
UTILIDAD OPERATIVA	-S/. 31,267	S/. 126,373	S/. 188,407	S/. 255,506	S/. 336,453
GASTOS FINANCIEROS	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-S/. 31,267	S/. 126,373	S/. 188,407	S/. 255,506	S/. 336,453
Impuesto a la Renta *	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 87,478
UTILIDAD NETA	-S/. 31,267	S/. 126,373	S/. 188,407	S/. 255,506	S/. 248,975

*Según ajuste tributario
Elaboración Propia

La tasa del impuesto a la renta es como se presenta a continuación:

Tabla 8.66
Ajuste de impuesto a la renta

Ejercicios Gravables	Tasas
2015-2016	28%
2017-2018	27%
2019 en adelante	26%

Fuente: SUNAT. Reajuste de tasas y modificación de normas relacionadas con el Impuesto a la Renta para el ejercicio 2015.
Lima: SUNAT, 2014. Boletines SUNAT.
Elaboración Propia

8.4.2 Balance Proyectado

Tabla 8.67
Balance General (nuevos soles)

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja y Bancos	S/. 97,804	S/. 1,251,360	S/. 1,539,480	S/. 1,653,343	S/. 1,776,501	S/. 1,907,793
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/. 0	S/. 662,055	S/. 525,601	S/. 229,249	S/. 0	S/. 0
Otras cuentas por cobrar	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Mercadería y Productos Terminados	S/. 0	S/. 447,578	S/. 549,675	S/. 590,331	S/. 634,305	S/. 681,183
Total Activos Corriente	S/. 97,804	S/. 2,360,994	S/. 2,614,756	S/. 2,472,923	S/. 2,410,806	S/. 2,588,975
Activo No Corriente						
Otros activos financieros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inmueble, maquinaria y equipo neto	S/. 311,633	S/. 261,256	S/. 210,879	S/. 160,501	S/. 110,124	S/. 69,164
Activos intangibles Neto	S/. 213,564	S/. 170,851	S/. 128,138	S/. 85,425	S/. 42,713	S/. 0
Total Activos No Corrientes	S/. 525,197	S/. 432,107	S/. 339,017	S/. 245,927	S/. 152,837	S/. 69,164
TOTAL DE ACTIVOS	S/. 623,000	S/. 2,793,100	S/. 2,953,773	S/. 2,718,849	S/. 2,563,643	S/. 2,658,139
Pasivos y Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivos Corrientes						
Préstamos bancarios	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 154,497	S/. 564,510
Cuentas por Pagar Comerciales	S/. 0	S/. 447,578	S/. 549,675	S/. 590,331	S/. 634,305	S/. 681,183
Tributos, remuneraciones, participaciones	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Pasivos Corrientes	S/. 0	S/. 447,578	S/. 549,675	S/. 590,331	S/. 788,802	S/. 1,245,693
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones financieras a largo plazo	S/. 311,633	S/. 60,844	S/. 51,814	S/. 40,729	S/. 27,119	S/. 10,412
Total Pasivos No Corrientes	S/. 311,633	S/. 60,844	S/. 51,814	S/. 40,729	S/. 27,119	S/. 10,412
Total Pasivos	S/. 311,633	S/. 508,423	S/. 601,490	S/. 631,059	S/. 815,921	S/. 1,256,104
Patrimonio						
Capital Social	S/. 311,367	S/. 311,367	S/. 311,367	S/. 311,367	S/. 311,367	S/. 311,367
Reserva de capital	S/. 0	S/. 1,973,310	S/. 2,040,916	S/. 1,776,423	S/. 1,436,355	S/. 1,024,707
Resultados del ejercicio	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 32,980
Resultados Acumulados	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 32,980
Total Patrimonio	S/. 311,367	S/. 2,284,678	S/. 2,352,284	S/. 2,087,790	S/. 1,747,722	S/. 1,402,035
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 623,000	S/. 2,793,100	S/. 2,953,773	S/. 2,718,849	S/. 2,563,643	S/. 2,658,139

Elaboración Propia

8.4.3 Flujo de caja proyectado

Tabla 8.68
Flujo de Caja Operativo

Flujo de caja Proyectado - Operativo						
Ingresos por ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas contado		S/. 1,251,360	S/. 1,539,480	S/. 1,653,343	S/. 1,776,501	S/. 1,907,793
Total de ingresos		S/. 1,251,360	S/. 1,539,480	S/. 1,653,343	S/. 1,776,501	S/. 1,907,793
Egresos						
Compras de insumos		S/. 447,578	S/. 549,675	S/. 590,331	S/. 634,305	S/. 681,183
Mano de Obra Directa		S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660
Costo Indirecto		S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 321,450	S/. 312,945
Gastos Administración		S/. 195,819	S/. 195,819	S/. 195,819	S/. 195,819	S/. 195,363
Gasto de Ventas		S/. 80,737	S/. 80,744	S/. 80,751	S/. 80,759	S/. 80,311
Impuesto a la Renta		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 87,478
Liquidación de IGV		S/. 131,391	S/. 232,400	S/. 249,769	S/. 268,556	S/. 288,583
Total de egresos		S/. 1,302,636	S/. 1,505,748	S/. 1,563,780	S/. 1,626,548	S/. 1,771,523
Flujo Operativo		S/. -51,275	S/. 33,732	S/. 89,563	S/. 149,953	S/. 136,270

Elaboración propia

Tabla 8.69
Flujo de Capital

Flujo de Capital proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo Tangible	S/. 303,588					
inversión en Intangibles	S/. 127,201					
Capital de trabajo	S/. 30,824	-S/. 7,293	-S/. 2,819	-S/. 3,049	-S/. 3,251	
Flujo de inversiones	-S/. 461,613	S/. 7,293	S/. 2,819	S/. 3,049	S/. 3,251	S/. 0

Elaboración propia

A continuación se muestra el flujo de operaciones y el de capital (flujo económico), en conjunto con el monto correspondiente a perpetuidad (monto perpetuo), el cual se ha calculado usando la formula financiera correspondiente (*Flujo Operativo final / tasa WACC*). Dicho monto es negativo dado que el flujo operativo del último año es negativo, tal como se puede apreciar:

Tabla 8.70
Flujo de Caja Económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operativo		-S/. 51,275	S/. 33,732	S/. 89,563	S/. 149,953	S/. 136,270
Flujo de inversiones	-S/. 461,613	-S/. 7,293	-S/. 2,819	-S/. 3,049	-S/. 3,251	S/. 0
Perpetuidad						S/. 870,837
Flujo Económico	-S/. 461,613	-S/. 58,569	S/. 30,912	S/. 86,514	S/. 146,702	S/. 1,007,107

Elaboración propia

Considerando el préstamo tomado y las condiciones aceptadas por la entidad financiera, se tiene el siguiente flujo de deuda:

Tabla 8.71
Flujo de Servicio a la deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	S/. 303,588					
Cuota - Principal		S/. 38,642	S/. 47,439	S/. 58,238	S/. 71,496	S/. 87,772
Interés		S/. 59,273	S/. 50,477	S/. 39,677	S/. 26,419	S/. 10,143
Escudo Fiscal		S/. 16,597	S/. 13,629	S/. 10,713	S/. 6,869	S/. 2,637
Flujo de deuda	S/. 303,588	S/. 81,319	S/. 84,287	S/. 87,203	S/. 91,046	S/. 95,278

Elaboración propia

Finalmente se puede ver el flujo de caja financiero resultante:

Tabla 8.72
Flujo de Caja Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-S/. 461,613	-S/. 58,569	S/. 30,912	S/. 86,514	S/. 146,702	S/. 1,007,107
Flujo de deuda	S/. 303,588	-S/. 81,319	-S/. 84,287	-S/. 87,203	-S/. 91,046	-S/. 95,278
Flujo de caja financiero	-S/. 158,025	-S/. 139,887	-S/. 53,374	-S/. 689	S/. 55,656	S/. 911,828

Elaboración propia

CAPÍTULO IX

Evaluación Económica Financiera

9.1 Evaluación Financiera

9.1.1 TIR

La TIRE se halla con los flujos de caja económico pues evalúa la rentabilidad del proyecto en términos de capital propio (no financiamiento).

Tabla 9.1

TIR Económica

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-S/. 461,613	-S/. 58,569	S/. 30,912	S/. 86,514	S/. 146,702	S/. 1,007,107
TIRE	21.9%					

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, los flujos económicos dan como resultado una TIRE de 21.9%, la cual al ser mayor a la tasa WACC (15.65%), confirma que el proyecto es rentable.

Tabla 9.2

TIR Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja financiero	-S/. 158,025	-S/. 139,887	-S/. 53,374	-S/. 689	S/. 55,656	S/. 911,828
TIRF	26.6%					

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, los flujos financieros dan como resultado una TIRE de 26.6%, la cual al ser mayor a la tasa COK (13.78%), confirma que el proyecto es rentable.

9.1.2 VAN

El VAN es un indicador que cuando es mayor a 0 el proyecto se debe aceptar. A continuación se muestra el resultado del VAN Económico y VAN Financiera calculados del flujo de caja correspondiente.

Tabla 9.3

VAN

VANE	S/. 135, 637
VANF	S/. 188, 629

Elaboración Propia

Debido a que el VAN es S/. 135 637 y el TIRF es S/. 188, 629, mayor a cero, el proyectos se debe aprobar.

9.1.3 ROE

El ROE mide la rentabilidad obtenida por la empresa cuando solo se utiliza capital propio.

Tabla 9.4

ROE

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE=	Utilidad Neta	-S/. 31,267	S/. 126,373	S/. 188,407	S/. 255,506	S/. 248,975
	Patrimonio	S/. 2,131,335	S/. 2,198,941	S/. 1,934,448	S/. 1,594,380	S/. 1,680,682
ROE		-1.47%	5.75%	9.74%	16.03%	14.81%

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, la rentabilidad de la empresa irá mejorando conforme se siga creciendo en ventas, siendo el primer año donde la pérdida obtenida es la más alta debido a que la empresa no logra tener un buen nivel de ventas aunque la

situación va mejorando hasta llegar a un ROE de 14.81% al quinto año.

9.1.4 Ratios

Para calcular los ratios adecuados para medir el éxito del negocio se necesitan los siguientes datos:

Tabla 9.5
Datos Generales para el Cálculo de Ratios

DATOS GENERALES PARA EL CÁLCULO DE RATIOS							
ITEM	RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fuente
1	Utilidad bruta	278,385	436,031	498,072	565,177	636,714	Estado de Resultados
2	Utilidad operativa	-31,267	126,373	188,407	255,506	336,453	Estado de Resultados
3	Utilidad neta	-31,267	126,373	188,407	255,506	248,975	Estado de Resultados
4	Ventas	1,060,475	1,304,644	1,401,138	1,505,510	1,616,774	Estado de Resultados
5	Patrimonio (K)	2,131,335	2,198,941	1,934,448	1,594,380	1,680,682	Balance General
6	Activo	2,638,187	2,821,235	2,630,848	2,520,177	2,659,209	Balance General
7	Activo Corriente	2,360,994	2,614,756	2,472,923	2,410,806	2,588,975	Balance General
8	Pasivo Corriente	447,578	571,817	656,723	899,378	968,384	Balance General
9	Costo ventas	782,090	868,613	903,066	940,332	980,059	Estado de Resultados
10	Pasivo (D)	506,852	622,294	696,400	925,797	978,527	Balance General

Elaboración Propia

Una vez identificados los datos necesarios para el análisis de ratios se procederá a calcular los ratios de endeudamiento, solvencia, liquidez y rentabilidad.

Tabla 9.6
Ratios

INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS						
ITEM	RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Grado de endeudamiento total (Pasivo / Activo)	19.21%	22.06%	26.47%	36.74%	36.80%
2	Solvencia del patrimonio (Pasivo / Patrimonio)	23.78%	28.30%	36.00%	58.07%	58.22%
3	Margen bruto (U. Bruta / Vtas.)	26.25%	33.42%	35.55%	37.54%	39.38%
4	Margen operativo (U. Operativa / Vtas.)	-2.95%	9.69%	13.45%	16.97%	20.81%
5	Margen neto (U. Neta / Vtas.)	-2.95%	9.69%	13.45%	16.97%	15.40%
6	ROE (U.N / Patrimonio)	-1.47%	5.75%	9.74%	16.03%	14.81%
7	ROA (U. Operativa / Activo)	-1.19%	4.48%	7.16%	10.14%	12.65%
8	ROI (U. Neta / Activo usado en el período)	-1.19%	4.48%	7.16%	10.14%	9.36%
9	Capital de trabajo (Act.cte. - Pas.cte.)	1,913,415	2,042,939	1,816,200	1,511,428	1,620,591
10	Rotación de activo (Ventas / Activo)	0.40	0.46	0.53	0.60	0.61
11	Liquidez (Act.cte / Pas. Cte.)	5.28	4.57	3.77	2.68	2.67

Elaboración Propia

A continuación se interpretará cada resultado de los ratios correspondientes:

1. **Grado de endeudamiento total**, es un ratio que mide el endeudamiento de la empresa calculando cuánto de los activos que la empresa tiene es financiado con capital ajeno. Como se observa en la tabla anterior, el grado de endeudamiento empieza con 19.21% en el primer año, el cual por motivos de que la empresa irá ganando mercado y aumentando las ventas, el grado de endeudamiento aumentará para invertir más y hacer crecer el proyecto. En conclusión, los indicadores hallados a lo largo de los años del

proyecto, al ser menores de 50%, muestran un bajo grado de dependencia financiera.

2. **Solvencia del patrimonio**, es un ratio que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones financieras a corto y largo plazo; en otras palabras, evalúa la relación entre los recursos aportados por acreedores (bancos, prestamistas, etc.) y los recursos aportados por la empresa misma. Como se observa en la tabla, el pasivo representa entre 23.58% a 58.22% del patrimonio total de la empresa, esto quiere decir que alrededor de la mitad de los recursos será financiados por terceros al finalizar el últimos año de evaluación del proyecto.
3. **Margen bruto**, es un ratio de rentabilidad que mide la utilidad bruta obtenida respecto a las ventas. Como se observa en la tabla, el margen bruto va aumentado conforme crece la empresa, siendo el porcentaje máximo alcanzado 39.38% en el último año del periodo de evaluación. En conclusión, este ratio demuestra una rentabilidad favorable para la empresa.
4. **Margen operativo**, es un ratio de rentabilidad que mide la utilidad operativa (restándole los gasto correspondientes) obtenida respecto a las ventas. Como se observa en la tabla, al primer año se obtiene un margen operativo de -2.95% debido a que los resultados (utilidad) operativos da negativo el primer año del proyecto, esta situación cambia hasta el año 5 (20.81%) de evaluación. En conclusión, este

ratio demuestra una rentabilidad operativa media - baja para la empresa.

5. **Margen Neto**, es un ratio de rentabilidad que mide la utilidad neta obtenida (restándole el impuesto a la renta correspondiente) respecto a la ventas. Como se observa en la tabla, el margen neto es negativo en el primer año del proyecto, siendo posteriormente 9.69%, (año 2), llegado en el año 5 a 15.40%.
6. **ROE**, es un ratio que mide la rentabilidad sobre el patrimonio. Como muestra la tabla, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio crece a través de los años del periodo de evaluación, llegando al año 5 a 14.81%.
7. **ROA**, es un ratio que mide la rentabilidad sobre activos; es decir, que tan bien aprovecha la empresa sus activos para generar beneficios. La tabla muestra un ROA creciente a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, lo que es favorable, llegando al año 5 a 12.65%.
8. **ROI**, es un ratio que mide la rentabilidad sobre la inversión. Como se observa en la tabla de Ratios, el ROI obtenido es negativo el primer años, y se vuelve positivo a partir del segundo, llegando a 9.38% en el año 5.
9. **Ratio de Capital de trabajo**, es un ratio de solvencia que mide si el valor de los activos de la empresa son suficientes para respaldar la totalidad de las obligaciones financieras. Como muestra la tabla, el

ratio obtenido es positivo durante los cinco años del periodo, llegando a S/ 1620 521, lo que significa que la empresa podrá subsanar las obligaciones de corto plazo.

10. **Rotación de activo**, es un ratio que indica a la empresa qué tan bien se está gestionando los activos. La tabla de Ratios muestra que en el primer año los activos rotan 0.41 veces (en el año 1) y va aumentando conforme pasan los años y la empresa mejora (0.61 veces en año 5). Este ratio nos muestra que la empresa no rota los activos ni 1 vez por año, lo que demuestra una falencia en la utilización de los activos. En conclusión, indica que se debe implementar mejoras para maximizar el uso de los activos.

11. **Ratios de liquidez**, es un ratio que indica la capacidad de la empresa para disponer de efectivo en el momento necesario para cubrir alguna obligación. Como se muestra en la tabla, los ratios de liquidez durante todo el periodo de evaluación del proyecto es mayor a 1, llegando a 2.67 al año 5, lo que indica la existencia de mayor activo corriente comparado con el pasivo corriente. En conclusión, este ratio demuestra la empresa es capaz de cubrir las obligaciones a corto plazo.

Periodo de recuperación del proyecto.

A continuación se muestra los cálculos hallados:

Tabla 9.7
Flujos descontados

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO ECONÓMICO	-S/. 461,613	-S/. 58,569	S/. 30,912	S/. 86,514	S/. 146,702	S/.1,007,107
FLUJO DESCONTADO	-S/. 461,613	-S/. 50,644	S/. 23,113	S/. 55,933	S/. 82,013	S/. 486,835
FLUJO FUTURO DESCONTADO		-S/. 512,256	-S/. 489,144	-S/. 433,210	-S/. 351,198	S/. 135,637

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, el flujo futuro descontado no se vuelve positivo en el último año ni a lo largo de todo el horizonte del proyecto, por lo que se concluye que el dinero invertido no se recupera.

Ratio Beneficio / Costo

Considerando la inversión y los flujos descontados:

Tabla 9.8
Ratio Costo Beneficio

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO ECONÓMICO	-S/. 623,000	-S/. 372,059	-S/. 287,258	-S/. 232,156	-S/. 172,406	-S/. 802,836
FLUJO DESCONTADO		-S/. 325,770	-S/. 220,226	-S/. 155,839	-S/. 101,332	-S/. 413,162

Elaboración Propia

Se puede obtener el ratio Beneficio – costo:

TOTAL FLUJOS DESCONTADOS	S/. 597 ,250
INVERSIÓN TOTAL	S/. 461,613
B/C	S/. 1.29

Elaboración Propia

Interpretación:

Por cada sol invertido en el proyecto se está obteniendo S/.1.29 soles

9.2 Análisis de Riesgo

9.2.1 Análisis del punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio es necesario obtener el margen de contribución (Precio unitario – Costo variable unitario) de cada tipo de producto que se ofrece; en este caso, zapatos, botines y botas.

En la siguiente tabla se muestra el precio unitario por producto:

Tabla 9.9
Precio unitario

Línea de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zapato cerrado	S/. 189.00	S/. 189.00	S/. 189.00	S/. 189.00	S/. 189.00
Botines	S/. 246.00	S/. 246.00	S/. 246.00	S/. 246.00	S/. 246.00
Botas	S/. 280.00	S/. 280.00	S/. 280.00	S/. 280.00	S/. 280.00

Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla, el precio será el mismo para todos los años del proyecto.

El costo variable unitario se hallará dividiendo el total de presupuesto compras de insumos y materia prima con el total de unidades vendidas en el periodo correspondiente según tipo de calzado

Tabla 9.10
Costo Variable unitario

Línea de producto	2016	2017	2018	2019	2020
Zapato cerrado	S/. 62.00	S/. 62.00	S/. 62.00	S/. 62.00	S/. 62.00
Botines	S/. 87.60	S/. 87.60	S/. 87.60	S/. 87.60	S/. 87.60
Botas	S/. 108.42	S/. 108.42	S/. 108.42	S/. 108.42	S/. 108.42

Elaboración Propia

Como se sabe, el precio menos el costo variable es el margen de contribución.

Tabla 9.11
Margen de Contribución

Línea de producto	2016	2017	2018	2019	2020
Zapato cerrado	S/. 127.00	S/. 127.00	S/. 127.00	S/. 127.00	S/. 127.00
Botines	S/. 158.40	S/. 158.40	S/. 158.40	S/. 158.40	S/. 158.40
Botas	S/. 171.58	S/. 171.58	S/. 171.58	S/. 171.58	S/. 171.58

Elaboración Propia

Luego de hallar el margen de contribución se procede a identificar los costos fijos del proyecto, los cuales son como se detalla a continuación:

Tabla 9.12
Costos Fijos

Gastos Operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660	S/. 125,660
Costos indirectos	S/. 279,556	S/. 279,556	S/. 279,556	S/. 279,556	S/. 279,556
Gastos Administrativos	S/. 167,049	S/. 167,049	S/. 167,049	S/. 167,049	S/. 167,049
Gasto de ventas	S/. 77,406	S/. 77,414	S/. 77,421	S/. 77,429	S/. 77,437
Gastos Financieros	S/. 59,273	S/. 50,477	S/. 39,677	S/. 26,419	S/. 10,143
TOTAL	S/. 708,945	S/. 700,155	S/. 689,363	S/. 676,113	S/. 659,845

Elaboración Propia

Una vez los datos necesarios son calculados se procede a realizar el análisis de punto de equilibrio en cantidad y en ventas.

Imagen 9.1
Fórmula del Punto de Equilibrio

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

Tabla 9.13
Punto de Equilibrio en Unidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio (unidades)	4,725	4,667	4,595	4,506	4,398
Zapato cerrado	1,803	1,781	1,753	1,720	1,678
Botines	1,626	1,606	1,581	1,551	1,513
Botas	1,296	1,280	1,260	1,236	1,206

Elaboración Propia

La tabla anterior nos indica que se debe vender 1,803 pares de zapatos cerrados, 1,626 par de botines y 1,296 pares de botas en el primer año para que la empresa cubra sus costos fijos.

Con la cantidad de punto de equilibrio, ahora se calculará el punto de equilibrio en dinero, el cual se hallará multiplicando el punto de equilibrio en unidades por el precio unitario correspondiente.

Tabla 9.14
Punto de Equilibrio en soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zapato cerrado	S/. 340,802	S/. 336,577	S/. 331,389	S/. 325,019	S/. 317,199
Botines	S/. 399,966	S/. 395,007	S/. 388,918	S/. 381,443	S/. 372,265
Botas	S/. 362,946	S/. 358,446	S/. 352,921	S/. 346,138	S/. 337,810
Total	S/. 1,103,714	S/. 1,090,030	S/. 1,073,228	S/. 1,052,600	S/. 1,027,274

Elaboración Propia

La tabla anterior nos indica que para que la empresa no tenga pérdidas o ganancias debe vender el primer año de operaciones S/. 1'103,714.

Por tanto la empresa debe vender más de las unidades calculadas en el punto de equilibrio para obtener ganancias.

9.2.2 Análisis de sensibilidad

Para analizar la sensibilidad se considerará como variables de entrada el precio, la demanda y el precio de materia prima, evaluando su variación cuando dichas variables aumente en 5%, 10% y 15% así como cuando disminuyan en 5%, 10% y 15%.

A continuación se muestra las tablas con los cálculos correspondientes cuando las variables de entrada varían en 5%, 10% y 15%.

Tabla 9.15
Resumen de Sensibilidad

Sensibilidad Precio							
Precio	15%	10%	5%	Proyecto	-5%	-10%	-15%
VANE	1,826,679	1,271,134	715,588	135,637	-395,502	-951,047	-1,506,592
TIRE	75.7%	60.7%	44%	21.9%	-10%	No existe	No existe
VANF	1,993,368	1,400,186	807,004	188,629	-379,360	-972,541	-1,565,723
TIRF	122.0%	92.4%	62%	26.6%	-26%	No existe	No existe
Sensibilidad Demanda							
Demanda	15%	10%	5%	Proyecto	-5%	-10%	-15%
VANE	1,232,200	875,017	517,834	135,637	-196,532	-662,844	-910,898
TIRE	59.6%	48.9%	37%	21.9%	5%	#¡NUM!	#¡NUM!
VANF	1,358,624	977,241	595,858	188,629	-166,909	-665,379	-929,675
TIRF	90.3%	71.2%	51%	26.6%	-0.2%	#¡NUM!	#¡NUM!
Sensibilidad Precio MP							
Precio MP	15%	10%	5%	Proyecto	-5%	-10%	-15%
VANE	-435,134	-236,742	-38,349	135,637	358,436	556,828	755,221
TIRE	-14%	2%	13.7%	21.9%	31%	38%	45.1%
VANF	-421,672	-209,840	1,991	188,629	425,654	637,485	849,316
TIRF	-33%	-4%	13.9%	26.6%	41%	53%	65%

Elaboración Propia

Como se observa en la tabla, las variables de salida son el VAN y TIR, los cuales serán comparados con el VAN y TIR original del proyecto.

En el caso del precio, se puede observar que si el precio de proyecto baja en 5%, el proyecto es inviable dado que sus indicadores se vuelven negativos, la situación se vuelve más crítica si el precio baja más. Por lo que hay considerar que el precio es una variable muy sensible en el presente proyecto.

De la misma manera, la demanda también es una variable sensible dado que ante una disminución menor a 5% los indicadores se vuelven negativos, por lo que se deben de tomar medidas que permitan garantizar un flujo constante de demanda.

Por último, se observa que cuando el precio de la materia prima e insumos aumenta en 5% los indicadores disminuyen ligeramente volviéndose negativo, de la misma manera cuando disminuyen en 10% o 15%, no son una mejora sustantiva en los indicadores.

En conclusión, el precio es la variable más sensible del proyecto por los cambios que da cuando sube o baja el precio, le sigue la variable demanda y por último la variable precio de materia prima.

9.2.3 Análisis de escenarios

Los posibles escenarios que puede enfrentar el proyecto son:

- **Escenario Positivo**, cuando los precios aumentan debido a una mayor demanda u otro factor. La Competencia es de baja intensidad, no aparecen marcas nuevas y el mercado se amplía por una economía de desempeño creciente, los insumos mantienen su precio.
- **Escenario moderado**, cuando los precios se mantienen, los competidores mantienen estrategias de marketing y posicionamiento, los precios de insumos y materia prima se mantienen constantes.
- **Escenario negativo**, cuando el precio de venta baja, la demanda baja, los precios de insumos suben y se incrementa la competencia nacional e internacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La estrategia del proyecto se base en tres atributos claves: diseños a medida, durabilidad y comodidad.
- El mercado objetivo son mujeres del NSE A y B, segmentos que valoran los atributos de calidad e innovación.
- La inversión del proyecto asciende a S/. 461,613, financiándose el 65.77% con la entidad financiera Caja Sullana.
- Los indicadores de rentabilidad (VAN y TIR), señalan que el proyecto es viable.
- La variable más sensible del proyecto es el precio, seguido de la demanda. Por lo que se debe estar actualizado sobre posibles cambios en el sector así como implementar medidas para controlar el riesgo ante las posibles variaciones negativas del precio y/o demanda.
- El VANE positivo es S/ 135,637, el proyecto es viable.
- EL VANF positivo es S/ 188 629, el proyecto es viable.
- El monto de inversión se recupera en 4.72 años.
- El ratio B/C es de 1.29 soles, es decir por cada sol invertido en el proyecto se obtiene S/. 1.29 soles

Recomendaciones:

- Por los resultados obtenidos de la presente investigación se recomienda ejecutar el proyecto.
- Tomar ventaja que en el mercado de calzado de cuero hecho a mano y a medida no existe una marca bien posicionada y realizar fuertes campañas de marketing y estrategias dirigidas a ganar lealtad hacia la marca.
- Incursionar en nuevas líneas de productos como carteras, cinturones, billeteras, entre otros, pero manteniendo el principal atributo de la marca: diseño a medida (personalización).
- Realizar reuniones conmemorativas por fechas especiales para crear buenas relaciones con trabajadores y proveedores. También se puede entregar pequeños aguinaldos.
- Organizar concursos donde se le permita participar al cliente y ser diseñador por un día; es decir, que manden sus ideas sobre diseños de calzado y el diseño con las ideas más originales la empresa lo fabrica y se lo entrega al ganador del concurso completamente gratis.

Referencias

- GABOR, C. y GRANGER, W. **Price Sensitivity of the Consumer**. Vol. 4, No. 4, 1964, pp. 40-44.
- KOTLER & AMSTRONG. **Fundamentos de marketing**. 8va Edición. México, 2008. p. 165-166.
- DAVID, Fred. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9na Edición. México, 2003.
- KOTLER & KELLER. **Dirección de Marketing**. 12va Edición. México, 2006.
- ALAN, Robert. **The Capital Model Pricing Model**. USA, 2010.
- UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA. **Manual de Emprendedores**. Perú, 2007.
- SAPAG, Nassir. **Evaluación de proyectos de inversión en la empresa**. Argentina, 2004.
- APEIM. (2015). *Estudio de Niveles Socieconómicos* . Lima.
- CASTRO, W. (Mayo de 2015). "El año 2014 se dejó de producir ocho millones de pares de zapatos". [en línea]. Disponible en: <http://larepublica.pe/14-05-2015/el-ano-2014-se-dejo-de-producir-ocho-millones-de-pares-de-zapatos>
- Comité de Fabricantes de Calzado. (2014). Sociedad Nacional de Industrias.
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2012). **Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera (ENIIM)**. Lima.

- SNI. (2015). *Sociedad Nacional de Industrias*. Obtenido de <http://www.sni.org.pe/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (s.f.).
- “Perú estará entre los 16 países que liderarían crecimiento manufacturero en el mundo”. [en línea]. En: **Gestión**. Perú, jul, 2013. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-esta-entre-16-paises-que-liderarian-crecimiento-manufacturero-mundo-2072316>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. “**Perú: Gasto promedio per cápita, según grupos de gasto, 2009-2014**”. [en línea]. Evolución de la pobreza monetaria, abr, 2015. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf
- ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. “**Ingresos y gastos según NSE 2015**”. [en línea]. Perú, jul, 2015. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- HERNÁNDEZ, G. “Lo que tus zapatos revelan de ti”. [en línea]. En: **Vanidades**. México, mar, 2015. [citado 7 Abril 2016]. Disponible en: <http://www.vanidades.com/estilo-de-vida/15/04/1/que-dicen-tus-zapatos-de-ti/>
- ZANGUITU, Gabriela. “Los zapatos revelan tu personalidad”. [en línea]. En: **Entre Mujeres**, Clarín X. Argentina, 2015. [citado 7 Abril

2016]. Disponible en: http://entremujeres.clarin.com/moda/lo-mas-trendy/zapatos-personalidad-psicologia-moda_0_1334273252.html

- “Shoes as a source of first impressions”. [en línea]. En: **Journal of Research in Personality**. US, ago, 2012.
- “El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas”. En: **Andina-Agencia Nacional de Noticias**. Octubre, 2011. [En línea]. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>
- “Verde menta, el color de tendencia para el calzado verano 2016”. En: **Expo fashion magazine**. [en línea]. Disponible en: <http://www.expofashionmagazine.com/n-/es/7521/verde-menta-el-color-de-tendencia-para-el-calzado-del-verano-2016>
- MAURA, Susana. “Tendencias moda primavera/verano 2016: Vuelven los zapatos de punta”. En: **Ellahoy.es**
- “Verde menta, el color de tendencia para el calzado verano 2016”. En: **Expo fashion magazine**. [en línea]. Disponible en: <http://www.expofashionmagazine.com/n-/es/7521/verde-menta-el-color-de-tendencia-para-el-calzado-del-verano-2016>
- MAURA, Susana. “Tendencias moda primavera/verano 2016: Vuelven los zapatos de punta”. En: **Ellahoy.es**
- CONSEJO NACIONAL DE LA COMPETIVIDAD. [en línea]. Noviembre 2013. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

- PANN, Claudia y COSTA, Alejandro. “Batalla Comercial”. En: **El Comercio**. [en línea] Perú, Agosto, 2011. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://e.elcomercio.pe/66/doc/0/0/3/7/6/376660.pdf>
- DODGE, Allison. “¿Cuánto dinero se necesita para iniciar un negocio de venta de zapato?” En: **La Voz de Houston**. [en línea]. US, jun, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://pyme.lavotx.com/cunto-dinero-se-necesita-para-iniciar-un-negocio-de-venta-de-zapatos-5750.html>
- GARRIDO, José. “Constituya su empresa con solo S/.500 y en tres días”. En: **Perú21**. [en línea]. Perú, jun, 2011. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://peru21.pe/noticia/299083/constituya-su-empresa-solo500-tres-dias>
- “Sector calzado se revitaliza pese a informalidad ascendente a 70%”. En: **Andina, Asociación Peruana de Noticias**. [en línea]. Perú, sep, 2008. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-calzado-se-revitaliza-pese-a-informalidad-ascendente-a-70-especial-195641.aspx>
- GARCÍA, Kris. “Mercado de calzado peruano superan al extranjero”. En: **América Retail**. [en línea]. Perú, agosto, 2014. [citado 18 de Febrero 2016]. Disponible en: <http://america-retail.com/industria-y-mercado/mercado-de-calzado-peruano-superan-al-extranjero>
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Decreto Supremo N° 017-2004-PRODUCE**. [en línea]. PE, ago, 2004. [citado 10 Abril 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en:

<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds017-2004-produce.pdf>

- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Producto Bruto Interno**. Lima: BCRP, 2015. **Indicadores económicos, IV trimestres 2015**. [en línea]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- “Inflación del 2015 superó pronóstico y se ubicó en 4.40%”. En: **Gestión**. [en línea]. Perú, enero, 2016. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/inflacion-2015-supera-pronosticos-y-se-ubica-440-2151949>
- SUCLUPE, Anthony. “El consumo privado en el 2015: ¿Qué sectores resistirán el débil crecimiento económico?”. En: **Semana económica**. [en línea]. Perú, mayo, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/160655-el-consumo-privado-en-el-2015-cuales-son-los-sectores-que-resistirán-el-debil-crecimiento-economico/>
- SOTO, Claudia. “Ventas del comercio minorista en la RM crecen solo 1.2% durante el 2014 por desaceleración del consumo”. En: **La Tercera**. [en línea]. Perú, enero, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/01/655-614414-9-ventas-del-comercio-minorista-en-la-rm-crecieron-solo-un-12-durante-el-2014-por.shtml>
- “Importación de calzado crece 122% en cinco años”. En: **La Razón**. [en línea]. Perú, jun, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.la-razon.com/economia/Importacion-calzados-crece->

anos_0_2283971597.html

- MAMANI, Elmer. “Curtiembres a punto de quebrar por pieles exportadas”. En: **La República**. [en línea]. Perú, feb, 2015. [Citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://larepublica.pe/16-02-2015/curtiembres-a-punto-de-quebrar-por-pieles-crudas-exportadas>
- NEYRA, Miguel. “Se ha intervenido contrabando por US\$ 47 mlls. Solo en 2015”. En: **El comercio**. [en línea]. Perú, jul, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/se-ha-intervenido-contrabando-us48-mlls-solo-2015-noticia-1827169>
- “Los seis estilos de vida y sus principales características” En: Arellano marketing. [en línea]. [citado 18 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/#>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015**. [en línea]. Perú, Dic, 2009. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO – INATEC. **Manual para el participante montado de calzado artesanal**. [en línea]. Nicaragua, 2011. [citado 18 Febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Fomento/PROYECTOS%20FOMENTO/PRAMECLIN/I-MANUAL%20DE%20MONTADO%20DE%20CALZADO.pdf>

- **MLS. Desbastadora de cuero.** [en línea]. Disponible en: <http://www.maquinasmls.co/index.php/productos/marroquineria-industrial/maquina-desbastadora-de-cuero/483-mls>
- **CLÍNICA DE LA MÁQUINA DE COSER.** [en línea]. Disponible en: http://www.clinicadelamaqcoser.com.ar/Pfaff/Industrial/Maquinas_de_Coser_Pfaff.htm
- **INDUSTRIAS FAMAR.** [en línea]. Disponible en: <http://www.famarindustrias.com/>
- **GUÍA DE CALLES.** [en línea]. Disponible en: www.guiacalles.com
- **IPSOS APOYO.** “Información socioeconómica de manzanas de viviendas-distribución horizontal”. **Perfiles zonales de la gran Lima 2012.** Perú, 2012.
- **MIRAFLORES PERÚ. Banners publicitarios.** [en línea]. Disponible en: <http://www.mirafloresperu.com/publicidad-peru/publicidad.php>
- **OH PERÚ. Publicidad en internet.** [en línea]. Disponible en: <http://www.ohperu.com/publicidad/popups.htm>
- **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.** [en línea]. Disponible en: <http://www.aelucoop.com.pe/cont/credito/empresario.shtml#1>
- **FINANCIERA CREDISCOTIA. Crédito de Garantía líquida.** [en línea]. Disponible en: <http://www.crediscotia.com.pe/Negocios/Creditos/Productos/credito-garantia-liquida>
- **FINANCIERA CREDISCOTIA. Tarifas.** [en línea]. Disponible en: <http://cdn.agilitycms.com/scotiabank->

peru/CrediScotia/pdfs/tarifas/036C.pdf

- CAJA SULLANA. **Información de Tasas de Costo Efectivo Anual, Comisiones y Gastos.** [en línea]. Disponible en: <http://www.cmac-sullana.com.pe/010cmacnumpublic/TARIFARIO%20CREDITOS%20ACTUALIZADO%202%20DE%20ABRIL%202014.pdf>
- DAMODARA, Aswath. **Historical Returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums.** [en línea]. US, enero 2016. [citado 18 Febrero 2016]. Excel. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>
- BLOOMERG y REUTERS. **Cuadro 37 Indicadores de riesgo para países emergentes.** [en línea]. Perú, fecha de actualización: abril 2016. [citado 18 Febrero 2016]. Excel.
- DAMODARA, Aswath. **Betas by Sector.** [en línea]. US, enero 2016. [citado 18 Febrero 2016]. Excel. Disponible en: http://stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Cuadro 37 - Indicadores de riesgo para países emergentes.** [en línea]. Microsoft Excel.
- **Boletines SUNAT.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2015. [citado 18 Febrero 2016]. Microsoft HTLM. Disponible en: http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=203:reajustes-de-tasas-y-modificacion-de-normas-relacionadas-con-el-impuesto-a-la-renta-para-el-2015&catid=1:orientacion-tributaria
- Pope, J. L. (1964). *Investigación de mercados.* Bogotá: Norma

ANEXO 1:

Entrevista a Distribuidor de Material de Calzado

1. ¿A qué se dedica usted?
2. ¿Hace cuánto está involucrado en el tema de cueros?
3. ¿Qué opina del calzado en el Perú?
4. ¿Qué diferencia encuentra entre el calzado de cuero y el calzado sintético?
5. ¿Cuál es la diferencia entre un calzado hecho a mano y uno industrializado?
6. ¿Qué pensaría usted de un calzado hecho a mano y a la medida?
7. Usted que está en este negocio, ¿tiene conocimiento de cuántos productores de calzado se dedican a la producción de calzados hecho a mano y a la medida?

Entrevista a Lic. Wagner Torres

1. ¿A qué se dedica?
2. ¿Hace cuánto está involucrado en el tema de cueros?
3. ¿Qué opina del calzado en el Perú?
4. ¿Qué diferencia encuentra entre el calzado de cuero y el calzado sintético?
5. ¿A qué segmentos de la población cree usted que un producto de esas características deba estar dirigido?

ANEXO 2: GUIA DE PAUTAS

FASE DE CALENTAMIENTO

Agradecer la participación

- Presentación del coordinador
- Breve descripción de por qué fueron elegidos (que son representantes de muchos otros)
- Breve descripción de los objetivos del encuentro.
- Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión.

Descripción de la dinámica de la sesión

- Duración del encuentro
- Respeto de la anonimidad
 - Dejar claro que se espera que se hable de sus opiniones y que no vamos a discutir experiencias personales.
 - Dejar claro que nos interesa hacer una conversación grupal y que cada uno de ustedes expresen libremente sus ideas y opiniones. No hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas que vamos a discutir.
- Dejar claro que si bien no esperamos que se pida permiso para hablar, sí esperamos que cada uno escuche al otro y espere que el compañero termine de hablar para expresar su opinión.
- Presentación de los participantes.
- Antes de comenzar me gustaría saber un poquito sobre cada uno. Podrían presentarse y decir unas pocas palabras sobre ustedes: edad, qué hacen, hobbies.

ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO DE CALZADO DE CUERO HECHO A MANO
--

- ¿Considera el calzado de cuero mejor a cualquier otro tipo de calzado elaborado de otro material? Mencionar razones.
- ¿Considera beneficioso para usted que el calzado sea hecho a mano (artesanalmente) y a medida (según la forma de su pie)?
- ¿Qué aspectos toma en cuenta para comprar calzado de cuero? Precio, diseño, color, comodidad...
- ¿Es fácil encontrar calzado de cuero hecho a mano en el mercado?
- ¿Han tenido dificultades a la hora de comprar calzado de cuero? ¿Cuáles?
- ¿Qué tipo de calzado de cuero hecho a mano compra? Botas, zapatos cerrados, etc.
- ¿Cómo consideran los precios de los calzados de cuero hecho a mano y a medida?
- ¿Cuándo o en qué ocasiones compra calzado de cuero hecho a mano? En verano, invierno, meses, celebraciones, etc.

PERFIL IDEAL DE CALZADO DE CUERO HECHO A MANO Y A MEDIDA

- Ahora quisiera que me mencione todos los atributos-características que les gustaría que contenga el calzado de cuero hecho a mano y a medida para que satisfaga las necesidades y expectativas. Mencionar características del producto (diseño,

colores, tamaños, etc), precio (máximo y mínimo), lugar donde compraría, y por qué medios de comunicación les gustaría enterarse.

<p>IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE LAS PRINCIPALES MARCAS DE CALZADO DE CUERO HECHO A MANO</p>

- Por favor, mencionar todas las marcas de CALZADO DE CUERO HECHO A MANO que se les viene a la mente
- ¿Qué marca ubicaría en 1er, 2do, 3er lugar?

-Para **1er/2do/3er lugar:**

- ¿Qué variedad de productos ofrece esta marca?
- ¿Qué ventajas creen ustedes que tiene?
- ¿Cuál diría que es su ventaja principal y por qué?
- ¿Qué desventajas creen que tiene?
- ¿Cuál diría ustedes que es su mayor desventaja, y por qué?
- ¿Cómo conocieron esta marca?
- ¿Es fácil de encontrar? ¿Cuenta con ofertas, de qué tipo, qué les parecen?
- ¿Cuenta con publicidad, dónde lo vieron/leyeron/escucharon la publicidad? ¿Qué les pareció?
- ¿Qué opinan de los precios?
- ¿Alguna vez ha tenido algún problema con el producto/marca?

HABITOS DE COMPRA DE CALZADO DE CUERO HECHO A MANO

- ¿Dónde compran el calzado de cuero hecho a mano?
- ¿Con qué frecuencia compra el calzado de cuero hecho a mano?
- ¿Cuántas unidades compran por vez?
- ¿Cuánto gastan en promedio por vez de compra?
- ¿En qué ocasiones compra más calzado de cuero hecho a mano?

PRUEBA DE PRODUCTO

A continuación se les mostrará 5 imágenes de modelos para cada tipo de calzado (zapato cerrado, botines, botas), cada imagen está enumerada. Esperamos comenten sobre cuál modelo le gusta más, cuál gusta menos, sus razones de preferencia y qué otro modelo añadirían.

ZAPATOS CERRADOS

BOTINES

BOTAS

FASE DE DESPEDIDA

Muchas gracias por su tiempo y la valiosa información brindada. Esta nos será de gran ayuda para el desarrollo de la idea de negocio. Gracias nuevamente por su colaboración.

ANEXO 3: CUESTIONARIO

Nro. Encuesta

CALZADO DE CUERO HECHO A MANO

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es _____. Soy alumno(a) de la universidad San Ignacio de Loyola (USIL), y estoy realizando un plan de negocios para la fabricación de calzado de cuero hecho a mano y a medida. Es así que desearía contar con su colaboración y hacerte algunas preguntas.

1.- ¿Utiliza calzado de cuero?

Sí (Continuar)	
No (Terminar)	

2.- ¿Utiliza o ha utilizado calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Sí (Continuar)	
No (Terminar)	

3.- ¿Por qué razones usa o compra calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Comodidad	
Problemas ortopédicos en los pies	
Personalización	
Exclusividad	
Durabilidad	

4.- Indicar el nivel de importancia que considera respecto a las siguientes cualidades a la hora de comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida. Marca por orden de importancia. Marca con una "X" el valor que considere para cada cualidad, donde 1 es nada importante, 2 no importante, 3

	1	2	3	4	5
Moda*					
Diseños a medida**					
Exclusividad					
Comodidad					
Ahorro					
Durabilidad					

indiferente, 4 importante, 5 muy importante

*Tendencia

actual

** Modelo, colores, tamaño, acabados, etc

5.- ¿Queda 100% satisfecha al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida?

Sí (Pasar a la pregunta 7))	
No (Continuar)	

6.- Los que respondiendo no en la pregunta anterior, ¿Por qué razones no queda 100% satisfecha al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida?

a) "No queda como me imaginaba"	
b) "No lo hacen como lo pedí"	
c) "Se demora mucho"	

d) "Cuesta mucho"	
e) Otros	

7.- ¿Qué marca de calzado de cuero hecho a mano y a medida usa? Marcar solo una opción, si ha usado más de una, marcar la opción de la marca que le gustó más.

Calzado Moore	
D'Art Cuero	
Portugal Vega	
Gardenia Cueros	
Huma Blanco	
Otros	

8.- Se iniciará un negocio de confección y venta de calzado 100% de cuero hecho a mano y a medida. Es decir se buscará elaborar un calzado con la medida exacta del pie del cliente y con la ayuda de un diseñador de calzado profesional se recogerán las ideas y gustos del cliente respecto al color, diseño, tacón, punta, etc para crear el "calzado ideal" a la "medida" del cliente. Dicho calzado tendría un precio de entre 150 a 350 soles dependiendo el tipo y especificaciones. ¿Estaría dispuesta a comprar calzado de este tipo?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indecisa	
Probablemente no	
Definitivamente no	

9.- ¿Qué beneficios obtendría al comprar el calzado ofrecido?

Moda*	
Diseños a medida**	
Exclusividad	
Comodidad	
Ahorro	
Durabilidad	

10.- ¿Cuántos pares de calzado de cuero hecho a mano y a medida compraría al año?

2 pares	
3 pares	
4 pares	
5 pares	
6 pares	

Continuar.....

11.- ¿Qué tipo de calzado de cuero hecho a mano y a medida prefiere?

Zapato Cerrado	
Botines	
Botas	
Otros	

12. - ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de ZAPATOS CERRADOS de cuero hechos a mano y a la medida?

De S/. 150 a S/200	
De S/. 201 a S/. 250	
De S/. 251 a S/300	
De S/301 a S/350	

13. - ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de BOTINES de cuero hechos a mano y a la medida?

De S/. 150 a S/200	
De S/. 201 a S/. 250	
De S/. 251 a S/300	
De S/301 a S/350	

14. - ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de BOTAS de cuero hechos a mano y a la medida?

De S/. 150 a S/200	
De S/. 201 a S/. 250	
De S/. 251 a S/300	
De S/301 a S/350	

15. - ¿Cuántos días útiles estaría dispuesto a esperar para recibir su calzado de cuero hecho a mano y a la medida?

Un día	
Entre 2 y 3 días	
Entre 4 y 5 días	
Más de 5 días	

16. - ¿En qué medios de comunicación le gustaría que se promocionen los productos?

Televisión	
Revistas	
Paneles publicitarios	
Internet	
Mailing	

17. - ¿En qué estación del año compraría zapatos cerrados de cuero hecho a mano y a medida?

Verano	
Primavera	

Otoño	
Invierno	

18. - ¿En qué estación del año compraría botines de cuero hecho a mano y a medida?

Verano	
Primavera	
Otoño	
Invierno	

19. - ¿En qué estación del año compraría botas de cuero hecho a mano y a medida?

Verano	
Primavera	
Otoño	
Invierno	

20. - ¿Dónde le gustaría que se vendan el calzado propuesto en la pregunta 8?

Tienda de la marca (local independiente)	
Tiendas por departamento	
Galerías	
Otros	

21. ¿En cuál de los siguientes distritos le gustaría ir a comprar?

San Isidro	
Jesús María	
Miraflores	
La Molina	
Otros	

22. ¿Cuál de los siguientes nombres le parece adecuado para la idea de negocio indicada?

Personal Shoes	
C&D "A tus Pies"	
Perfectus	
Perfect Shoes	
Pretty Feet	

DATOS DE CONTROL

Nombre: _____

DNI: _____

Distrito: _____

Edad: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 4: TABULACIÓN DE ENCUESTAS

P1- ¿Utiliza calzado de cuero?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Sí	320	83.3%
No	64	16.7%
Total	384	100.0%

P2- ¿Utiliza o ha utilizado calzado de cuero hecho a mano y a medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Sí	298	93.13%
No	22	6.88%
Total	320	100%

P3. ¿Por qué razones usa calzado de cuero hecho a mano y a medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Comodidad	51	17%
Problemas ortopédicos en los pies	68	23%
Personalización	79	27%
Exclusividad	80	27%
Durabilidad	20	7%
Total	298	100%

P4A. ¿Qué cualidades busca al comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida? - Moda*		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante (1)	0	0.00%
No importante (2)	0	0.00%
Indiferente (3)	0	0.00%
Importante (4)	106	46.09%
Muy importante (5)	124	53.91%
Total	230	100.00%

P4B. ¿Qué cualidades busca al comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida? - Diseño a medida**		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante (1)	0	0.00%
No importante (2)	0	0.00%
Indiferente (3)	0	0.00%
Importante (4)	61	26.52%
Muy importante (5)	169	73.48%
Total	230	100.00%

P4C. ¿Qué cualidades busca al comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida? - Exclusividad		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0.00%
No importante	0	0.00%
Indiferente	1	0.34%
Importante	178	77.39%
Muy importante	51	22.17%
Total	230	100.00%

P4D. ¿Qué cualidades busca al comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida? - Comodidad		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0.00%
No importante	0	0.00%
Indiferente	0	0.00%
Importante	114	49.57%
Muy importante	116	50.43%
Total	230	100.00%

P4E. ¿Qué cualidades busca al comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida? - Ahorro		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	31	13.48%
No importante	29	12.61%
Indiferente	162	70.43%
Importante	8	3.48%
Muy importante	0	0.00%
Total	230	100.00%

P4F. ¿Qué cualidades busca al comprar un calzado de cuero hecho a mano y a medida? - Durabilidad		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Nada importante	0	0.00%
No importante	0	0.00%
Indiferente	0	0.00%
Importante	89	38.70%
Muy importante	141	61.30%
Total	230	100.00%

P5. ¿Queda 100% satisfecha al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Sí	167	73%
No	63	27%
Total	230	100%

P6. ¿Por qué razones no queda 100% satisfecha al comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No queda como me imaginada	11	17.5%
No lo hacen como lo pedí	21	33.3%
Se demoran mucho	27	42.9%
Cuesta mucho	1	1.6%
Otros	3	4.8%
Total	63	100%

P7. ¿Qué marca de calzado de cuero hecho a mano y a medida compra?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Calzado Moore	48	20.9%
D'Art Cuero	16	7.0%
Portugal Vega	107	46.5%
Gardenia Cueros	4	1.7%
Huma Blanco	54	23.5%
Otros	1	0.4%
Total	230	100.00%

P8. ¿Estaría dispuesta a comprar calzado de este tipo?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Definitivamente sí	112	48.70%
Probablemente sí	110	47.83%
Indecisa	5	2.17%
Probablemente no	3	1.30%
Definitivamente no	0	0.00%
Total	230	100%

P9. ¿Qué beneficios obtendría al comprar el calzado ofrecido?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Moda	9	3.9%
Diseño a medida	92	40%
Exclusividad	45	19.6%
Comodidad	46	20%
Durabilidad	38	16.5%
Total	230	100%

P10. ¿Cuántos pares de calzado de cuero hecho a mano y a medida compraría al año?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
2 pares	18	7.83%
3 pares	38	16.52%
4 pares	111	48.26%
5 pares	51	22.17%
6 pares	12	5.22%
Total	230	100.00%

P11. ¿Qué tipo de calzado de cuero hecho a mano y a medida prefiere?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Zapatos	82	35.7%
Botas	69	30%
Botines	55	23.9%
Otros	24	10.4%
Total	230	100%

P12. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de ZAPATOS cerrados de cuero hechos a mano y a la medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
De S/150 a S/200	191	83%
De S/201 a S/250	21	9.1%
De S/251 a S/300	11	4.8%
De S/301 a S/350	7	3%
Total	230	100%

P13. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de BOTINES de cuero hechos a mano y a la medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
De S/150 a S/200	3	1.3%
De S/201 a S/250	137	59.6%
De S/251 a S/300	82	35.7%
De S/301 a S/350	8	3.5%
Total	230	100%

P14. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de BOTAS de cuero hechos a mano y a la medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
De S/150 a S/200	9	3.9%
De S/201 a S/250	23	10%
De S/251 a S/300	138	60%
De S/301 a S/350	60	26.1%
Total	230	100%

P15. ¿Cuánto días útiles estaría dispuesto a esperar para recibir su calzado de cuero hecho a mano y a la medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Un día	27	12%
Entre 2 y 3 días	77	33%
Entre 4 y 5 días	95	41%
Más de 5 días	31	13%
Total	230	100%

P16. ¿Por cuál medio le gustaría que se promocionen los productos?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Televisión	5	2.2%
Revistas	104	45.2%
Paneles publicitarios	3	1.3%
Página web	44	19.1%
Redes sociales	74	32.2%
Total	230	100%

P17. ¿En qué estación del año compraría zapato cerrado de cuero a mano y a medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Verano	97	42.2%
Primavera	58	25.2%
Otoño	46	20%
Invierno	29	12.6%
Total	230	100%

P18. ¿En qué estación del año compraría botines de cuero?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Verano	0	0%
Primavera	49	21.3%
Otoño	99	43%
Invierno	82	35.7%
Total	230	100%

P19. ¿En qué estación del año compraría botas de cuero?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Verano	0	0%
Primavera	50	22%
Otoño	95	41%
Invierno	85	37%
Total	230	100%

P20. ¿Dónde le gustaría comprar calzado de cuero hecho a mano y a medida?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Tienda de la marca	82	36%
Tiendas por departamento	56	24%
Galerías	22	10%
Centro Comerciales	66	29%
Otros	4	2%
Total	230	100%

P21. ¿En cuál de los siguientes distritos le gustaría ir a comprar el producto?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
San Isidro	102	36%
Jesús María	69	24%
Miraflores	28	10%
La Molina	82	29%
Otros	6	2%
Total	230	100%

P22. ¿Cuál de las siguientes marcas le parece adecuada para la idea de negocio indicada?		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Personal Shoes	29	12.6%
C&D "A tus Pies"	38	16.5%
Perfectus	12	5.2%
Perfect Shoes	66	28.7%
Pretty Feet	85	37%
Total	230	100%

ANEXO 5: GRÁFICOS DE ECUACIÓN LINEAL POR DISTRITOS DE LIMA MODERNA

ANEXO 6: REGLAMENTO TÉCNICO SOBRE ETIQUETADO DE CALZADO

Artículo 1º._ Etiquetado

La etiqueta deberá contener la información en idioma castellano sobre el país de fabricación y sobre los materiales que componen el calzado. De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 2º del presente Reglamento.

La etiqueta llevará información de las tres partes del calzado, según se señala en el

Anexo que forma parte integrante del presente Reglamento, es decir:

- a) La capellada
- b) El forro y plantilla
- c) La firme

La etiqueta deberá estar impresa, estampada o cosida en forma visible en los dos artículos que componen el par.

Artículo 2º._ Determinación del material

La información sobre el material determinado, de conformidad con el Anexo, deberá ser mayoritario en 80% al menos, medido en superficie, de la capellada, del forro y la plantilla del calzado: y en 80% al menos del volumen de la firme. Si ninguno de los materiales representa como mínimo el 80%, se consignará la información sobre los materiales principales que compongan el calzado.

La composición del calzado deberá indicarse ya sea mediante los pictogramas señalados en el Anexo, o mediante indicaciones textuales que designen materiales específicos.

Artículo 3º._ De los responsables

Es responsabilidad del fabricante o importador el cumplimiento de las disposiciones sobre etiquetado, contenidas en el presente Reglamento Técnico.

Los comerciantes deben exigir a sus proveedores, que las etiquetas de los calzados contengan la información establecida en el presente Reglamento Técnico y serán copartícipes de esta responsabilidad en caso de su incumplimiento.

Artículo 4°._ Definiciones

Para los fines del presente Reglamento Técnico son de aplicación las definiciones siguientes:

1. País de fabricación. País en que la mercancía ha sido manufacturada.
2. Cuero: material proteico fibroso (colágeno) de la piel de animales, con flor o flor corregida que ha sido tratado químicamente con material curtiente para darle estabilidad hidrotérmica y mejorar sus características físicas. No podrá denominarse cuero a:
 - a. Aquellos productos que habiendo sido obtenidos de pieles de animales, hayan perdido su estructura natural por haber sido sometidos a un proceso mecánico o químico de fragmentación, molienda, pulverización u otros análogos, procediendo a su aglomerado o reconstrucción.
 - b. Cuando el espesor del recubrimiento de los cueros sea igual o superior a 0.3 mm, o que supere a un tercio del espesor del conjunto.
3. Sintético: material homogéneo, obtenido a partir de productos naturales o no, transformado por métodos físico o químicos.
4. Textil: material estructurado, mediante tejido o cualquier otro procedimiento a base de fibras naturales y/o sintéticas.

Asimismo serán de referencia las definiciones comprendidas en las Normas Técnicas

Peruanas NTP 241.020 Y en la NTP 291.001.

Artículo 5°._ Nomenclatura Arancelaria

El calzado objeto del presente Reglamento Técnico corresponde a las Partidas del Sistema Armonizado 6401 al 6405.

PICTOGRAMAS

1. Las partes del calzado a identificar y sus pictogramas son:

Capellada.

Forro y plantilla

2. Los pictogramas correspondientes a los materiales, que deberán figurar en la etiqueta, de acuerdo a las tres partes del calzado son:

<p>Cuero</p> <p>Cuero Vacuno Cuero Porcino Cuero Caprino Cuero Ovino Cuero Avestruz Cuero Camélidos Badana Cuero Reptil Suela Otros Cueros</p>	<p>Cueros con recubrimientos</p> <p>Charol Foils</p>	<p>Textiles Naturales y/o Sintéticos</p> <p>Tejidos de Polietileno Cambrelle Algodón Cambrelle Sintético Velour Terry Lona Jersey (tejido de punto) Malla Yute Xilon Lycra (tejido elástico) Demin Nylon Felpa</p>	<p>Otros Materiales Naturales</p> <p>Caucho Madera Corcho Crepé Naturales Cauchos Sintéticos PVC Poliuretano Neolite Microporoso Eva Acrílico Nitrilo Poliéster</p>

ANEXO 7: FILTRO DE NSE (Preguntar sobre el jefe de familia)

Sr. / Sra. / Srta./ Joven, Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas.

JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. **HOGAR:** conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

1. ¿Quién es la persona que **aporta MÁS** al sostenimiento económico de su hogar? (**E: 1. Si identifica a dos personas o más, preguntar por la de mayor edad. 2. Si la persona que más aporta no vive en el hogar, preguntar por la que administra los ingresos que recibe de la persona ausente.**)
2. Las siguientes preguntas se refieren a...que es la persona que aporta MÁS al sostenimiento de su hogar (**E: según pregunta 1**)

N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios aprobado por el jefe de hogar (**E: mencione el nombre según pregunta 1**)?

(**ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”**)

Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Superior Univ. Completa	5
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4	Post-Grado Universitario	7
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2				

N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	0	2
Lavadora en funcionamiento	0	2
Horno microondas en funcionamiento	0	2
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	0	2
SUMAR PUNTAJE		

N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5
SUMAR PUNTAJES		

N4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (**CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA**)

Tierra / Otro material (arena y tablones sin pulir)	0	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares	7
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	3	Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol	8
Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5		

N5. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? **(SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)**

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	Seguro Salud FFAA/ Policiales	4
ESSALUD	2	Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud	6

N6. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? **(NO REVESTIMIENTO, ES EL MATERIAL. RESPUESTA ÚNICA)**

Estera	0	Piedra o sillar con cal o cemento	4
Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	2	Ladrillo o bloque de cemento	6

N7. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a:

NO TIENE O NO ESTÁ CONECTADO A UN DESAGUE (SIN RED PÚBLICA)		SÍ ESTÁ CONECTADO AL DESAGUE (CON RED PÚBLICA)	
No tiene baño	0	Baño compartido fuera de la vivienda. (<i>Ejem: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.</i>)	3
Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar	1	Baño dentro de la vivienda	5

N1		+		.12 puntos o menos	NSE E	8	.De 29 a 33 puntos	NSE B2	4
N2				.De 13 a 19 puntos	NSE D	7	.De 34 a 39 puntos	NSE B1	3
N3				.De 20 a 22 puntos	NSE C2	6	.De 40 a 47 puntos	NSE A2	2
N4				.De 23 a 28 puntos	NSE C1	5	. 48 puntos a más	NSE A1	1
N5									
N6									
N7									
Total									

ANEXO 8: ENTREVISTA A MAESTRO ZAPATERO

Nombre: Eder Moore

Ocupación: Gerente General de MOORE – Especialista en Calzado de cuero hecho a medida y a mano.

Tiempo de experiencia: 15 años.

1. ¿Cuánto tiempo se demora en realizar un par de zapatos cerrados?

El tiempo cronológico para la realización de un zapato desde el diseño hasta el embalado del producto es de 1.5 días para el tipo de calzado artesanal materia del caso.

2. ¿Cuánto tiempo se demora en realizar un par de botines?

El tiempo cronológico para la realización de un botín desde el diseño hasta el embalado del producto es de 2 días, a diferencia del calzado por el tiempo de aparado del producto, para el tipo de calzado artesanal materia del caso.

3. ¿Cuánto tiempo se demora en realizar un par de botas?

El tiempo cronológico para la realización de un bota desde el diseño hasta el embalado del producto es de 2.5 días, a diferencia del calzado y el botín por el tiempo de aparado del producto, para el tipo de calzado artesanal materia del caso.

4. Aproximadamente, ¿cuánto se merma en el cuero? ¿O se utiliza el 100% de lo que se compra?

Siempre hay merma, pero como la fabricación es a mano, el zapatero aprovecha lo máximo que se puede los pies de cueros. Aproximadamente se merma 15% o un poco más si se cuenta las pérdidas en retazos de cuero.

5. Aproximadamente, ¿cuánto se merma en los insumos para hacer calzado como taco, badana, suela, accesorios, pegamento, etc?

La badana al igual que el cuero presenta los mismos porcentajes de merma en sus diferentes tipos.

En el caso de la suela los porcentajes de merma, están ligados directamente a la calidad de suela que se encuentre en el mercado, sin embargo una suela de calidad A+, mantienen un promedio de merma de 3% a 6%.

En el caso del pegamento o los distintos tipos de pegamento que existen para confeccionar el calzado encontramos un porcentaje de merma de 2% a 5% en promedio.

Para los distintos insumos no existe merma alguna y si es que la hubiese seria de 1 a 2% en promedio, y máximo 5% para elementos más o menos líquidos como jebe líquido, cremas, bencina, entre otros.

6. ¿Se registra un porcentaje de pérdida en cuero y otros insumos de calzado?

El porcentaje de perdida, indistintamente de la causa promedia entre 1 y 2 porciento.

7. ¿Cuál considera que es el insumo o material que hace un calzado de "calidad"?

La badana es el material que en más de 30 años de trabajo hemos podido definir como el insumo que debería tener mayor calidad, ya que está directamente relacionado con el pie del cliente, sin embargo a la vista del público la capellada es el que más vistosidad brinda a un calzado, producto de ello su relación equivoca con calidad, sin embargo es la parte que vende y se debe de considerar.

8. ¿Qué tipo de diseño de zapatos cerrados son los que más fabrica?

No hay forma de definir, ya que la moda cambia constantemente, sin embargo hay modelos que son clásicos y permiten tener una constante de producción un ejemplo: stiletos, reinas, mocasines y Oxford

Hay que considerar que si podemos tener una estadística por colores que nos permitan tener mayor certeza en la compra de materiales.

9. ¿Qué tipo de diseño de botines son los que más fabrica?

No hay forma de definir, ya que la moda cambia constantemente, sin embargo hay modelos que son clásicos y permiten tener una constante de producción.

10. ¿Qué tipo de diseño de botas son los que más fabrica?

No hay forma de definir, ya que la moda cambia constantemente, sin embargo hay modelos que son clásicos y permiten tener una constante de producción. Como las botas negras con taco bajo de aproximadamente 3cm y las de taco aguja, que son las stiletto.