



**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**

**CONFECCIÓN Y PERSONALIZACIÓN DE CALZADO  
FEMENINO**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de  
Bachiller en las siguientes carreras:**

**ANGEL ALONSO ECHEVARRIA PEREZ –  
Ingeniería empresarial y de sistemas**

**ELIZABETH JACKELINE TOMASTO DE LA CRUZ –  
Administración de empresas**

**Asesor:  
Karen Janet Montjoy Huamán**

**Lima – Perú  
2019**

## INDICE GENERAL

Capítulo I: Información general .....	1
1.1 Nombre de la empresa, horizonte de evaluación .....	1
1.2 Actividad económica, código CIU, partida arancelaria .....	1
1.3 Definición del negocio y Modelo CANVAS .....	1
1.4 Descripción del producto o servicio .....	3
1.5 Oportunidad de negocio .....	3
1.6 Estrategia genérica de la empresa .....	4
1.6.1 Diferenciación .....	4
1.6.2 Liderazgo en costos .....	4
Capítulo II: Análisis del entorno .....	5
2.1 Análisis de Macro entorno Perú .....	5
2.1.1 Capital .....	5
2.1.2 Ciudades importantes .....	5
2.1.3 Superficie.....	6
2.1.4 Número de Habitantes .....	6
2.1.5 Tasa de crecimiento de la población, PEA (Ingreso per Cápita).....	7
2.1.6 Balanza Comercial: Importaciones y exportaciones .....	8
2.1.7 PBI, Tasa de Inflación, Tasa de interés, Tipo de Cambio, Riesgo País .....	8
2.1.8 Análisis del Sector (últimos 5 años o último año según corresponda) .....	10
2.1.9 Leyes o reglamentos del sector vinculados al proyecto.....	15
2.2 Análisis del Entorno Micro .....	21
2.2.1 Competidores actuales .....	21
2.2.2 Fuerza negociadora de los clientes.....	21
2.2.3 Fuerza negociadora de los proveedores .....	22
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos .....	22

2.2.5 Competidores potenciales barreras de entrada.....	22
Capítulo III: Plan estratégico .....	23
3.1 Visión y misión de la empresa .....	23
3.1.1 Misión de la empresa.....	23
3.1.2 Visión de la empresa .....	23
3.2 Objetivos .....	24
Capítulo IV: Estudio de mercado .....	25
4.1 Investigación de mercado .....	25
4.1.1 Criterios de segmentación .....	25
4.1.2 Entrevistas a profundidad .....	25
4.2 Demanda y oferta .....	35
4.2.1 Estimación del mercado potencial.....	37
4.2.2 Estimación del mercado disponible.....	38
4.2.3 Estimación del mercado efectivo.....	38
4.2.4 Estimación del mercado objetivo.....	39
4.2.5 Cuantificación anual de la demanda .....	41
4.2.6 Estacionalidad .....	42
4.2.7 Programa de Ventas en unidades y valorizado .....	42
4.3 Mezcla de Marketing.....	43
4.3.1 Producto .....	43
4.3.2 Precio .....	44
4.3.3 Plaza.....	45
4.3.4 Promoción.....	49
4.4 Proyección de Trabajo.....	54
Capítulo V: Estudio Legal y Organizacional .....	56
5.1 Estudio Legal.....	56
5.1.1 Forma Societaria.....	56

5.1.2 Registro de marcas y patentes.....	58
5.1.3 Licencias y Autorizaciones.....	60
5.1.4 Legislación laboral.....	60
5.1.5 Legislación tributaria.....	61
5.1.6 Otros aspectos legales.....	63
5.1.7 Resumen del capítulo.....	64
5.2 Estudio Organizacional.....	65
5.2.1 Organigrama Funcional.....	65
5.2.2 Servicios Tercereados.....	66
5.2.3 Descripción de puestos de trabajo.....	66
5.2.4 Descripción de actividades de los servicios de terceros.....	71
Capítulo VI: Estudio técnico.....	76
6.1 Procesos.....	77
6.1.1 Diagrama de flujo de proceso de producción.....	77
6.1.2 Programa de producción.....	79
6.1.3 Necesidad de materias primas e insumos.....	80
6.1.4 Programa de compras de materias primas e insumos.....	81
6.1.5 Requerimiento de mano de obra directa.....	82
6.2 Tecnología para el proceso.....	83
6.2.1 Maquinarias.....	83
6.2.2 Herramientas.....	84
6.2.3 Mobiliario.....	84
6.2.4 Programa de reposición de herramientas y utensilios por uso.....	84
6.3 Localización.....	85
6.3.1 Macro localización.....	85
6.3.2 Micro localización.....	85
6.4 Gastos de adecuación.....	86

6.4.1 Gastos de servicios.....	86
6.4.2 Plano del centro de operaciones.....	86
6.5 Descripción del centro de operaciones .....	87
6.6 Responsabilidad social frente al entorno .....	88
6.6.1 Impacto ambiental.....	88
6.6.2 Con los trabajadores.....	88
6.6.3 Con la comunidad.....	88
Capítulo VII: Estudio económico y financiero .....	88
7.1 Inversiones .....	88
7.1.1 Inversión en Activo Fijo Depreciable .....	88
<i>Nota:</i> Elaboración propia, 2018.7.1.2 Inversión en Activo Intangible.....	90
<i>Nota:</i> Inversión en activo intangible. Elaboración propia,2018.7.1.3 Inversión en Gastos Pre-Operativos.....	93
<i>Nota:</i> Elaboración propia, 2018.7.1.4. Inversión en Inventarios Iniciales.....	95
7.1.5 Inversión en capital de trabajo (método déficit acumulado).....	98
<i>Nota:</i> Elaboración propia, 2018.7.1.6 Liquidación del IGV .....	101
<i>Nota:</i> Elaboración propia, 2018.7.1.7 Resumen de estructura de inversiones .....	102
7.2 Financiamiento .....	103
7.2.1 Estructura de financiamiento.....	103
7.2.2 Financiamiento del activo fijo .....	104
7.2.3 Financiamiento del capital de trabajo.....	106
7.3 Ingresos anuales .....	108
7.3.1 Ingresos por ventas .....	108
7.3.2. Recuperación de capital de trabajo.....	109
7.3.3 Valor de Desecho Neto del activo fijo.....	109
7.4 Costos y gastos anuales.....	110
7.4.1 Materia Prima .....	110

7.4.2 Presupuesto de Mano de Obra Directa .....	113
7.4.3 Presupuesto de costos indirectos .....	115
7.4.4 Presupuesto de gastos de administración.....	116
7.4.5 Presupuesto de gastos de ventas .....	118
7.4.6 Depreciación.....	120
7.4.7 Amortización de intangibles .....	121
7.4.8 Gasto por activos fijos no depreciables.....	121
7.4.9 Costo de producción unitario y costo total unitario .....	121
7.4.910 Costos fijos y variables unitarios .....	126
Capítulo VIII: Estados financieros proyectados .....	132
8.1 Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja .....	132
8.2 Estado de Ganancias y Pérdidas sin gastos financieros .....	132
8.3 Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal.....	133
8.4 Flujo de Caja Operativo .....	134
8.5 Flujo de Capital.....	134
8.6 Flujo de Caja Económico .....	135
8.7 Flujo del Servicio de la deuda.....	135
8.8 Flujo de Caja Financiero.....	136
Capítulo IX: Evaluación económico financiera .....	139
9.1 Cálculo de la tasa de descuento.....	139
9.1.1 Costo de oportunidad.....	139
9.1.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	139
9.2 Evaluación económica financiera.....	140
9.2.1 Indicadores de Rentabilidad.....	140
9.2.2 VANE y VANF.....	140
9.2.3 TIRE y TIRF, TIR modificado .....	140
9.2.4 Período de recuperación descontado.....	141

9.2.5 Análisis Beneficio / Costo (B/C) .....	141
9.2.6 Análisis del punto de equilibrio.....	142
9.6 Perfil de Riesgo .....	150
Conclusiones y recomendaciones.....	151
Bibliografía.....	152
ANEXOS.....	153
ENCUESTA SOBRE ZAPATOS .....	153

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Modelo canvas</i> .....	2
Tabla 2	<i>Tipo de Cambio</i> .....	9
Tabla 3	<i>Importaciones</i> .....	11
Tabla 4	<i>Exportaciones valor FOB</i> .....	12
Tabla 5	<i>Partida Arancelaria</i> .....	13
Tabla 6	<i>Costos de licencia de funcionamiento</i> .....	17
Tabla 7	<i>Libros y registros contables</i> .....	18
Tabla 8	<i>Análisis FODA</i> .....	23
Tabla 9	<i>Marco de muestra</i> .....	25
Tabla 10	<i>Marco muestral</i> .....	36
Tabla 11	<i>Mercado potencial</i> .....	37
Tabla 12	<i>Mercado disponible</i> .....	38
Tabla 13	<i>Estimación del mercado efectivo</i> .....	38
Tabla 14	<i>Mercado objetivo</i> .....	39
Tabla 15	<i>Mercado objetivo Taco 7</i> .....	39
Tabla 16	<i>Mercado objetivo Taco 5</i> .....	40
Tabla 17	<i>Mercado objetivo Zapatos Planos</i> .....	40
Tabla 18	<i>Mercado objetivo Taco 9 a más</i> .....	40
Tabla 19	<i>Demanda de tacos 7 o 5</i> .....	41
Tabla 20	<i>Cuantificación anual de la demanda para zapatos Taco 7 y 5</i> .....	41
Tabla 21	<i>Demanda anual</i> .....	41
Tabla 22	<i>Estacionalidad</i> .....	42
Tabla 23	<i>Programa de ventas unidades</i> .....	42
Tabla 24	<i>Programa de ventas S/</i> .....	43
Tabla 25	<i>Lanzamiento del producto</i> .....	53
Tabla 26	<i>Días Festivos 2018</i> .....	54
Tabla 27	<i>Cuadro de actividades</i> .....	55
Tabla 28	<i>Aporte de cada socio</i> .....	57
Tabla 29	<i>Constitución de la empresa</i> .....	57
Tabla 30	<i>Marcas y Patentes</i> .....	60
Tabla 31	<i>Legislación Laboral</i> .....	61
Tabla 32	<i>Legislación de Libros</i> .....	63

Tabla 33	<i>Gerente General</i> .....	66
Tabla 34	<i>Gerente Comercial</i> .....	67
Tabla 35	<i>Gerente de Producción y Compras</i> .....	69
Tabla 36	<i>Forma de contratación de puestos de trabajo y servicios de terceros</i> .....	72
Tabla 37	<i>Servicios de terceros</i> .....	72
Tabla 38	<i>Planilla para todos los años del proyecto</i> .....	73
Tabla 39	<i>Gerente General</i> .....	73
Tabla 40	<i>Planilla para todos los años del proyecto</i> .....	74
Tabla 41	<i>Planilla para todos los años del proyecto</i> .....	74
Tabla 42	<i>Planilla para todos los años del proyecto</i> .....	74
Tabla 43	<i>Horario de trabajo de puestos de trabajo</i> .....	75
Tabla 44	<i>Capacidad Instalada</i> .....	76
Tabla 45	<i>Capacidad utilizada</i> .....	76
Tabla 46	<i>Capacidad máxima</i> .....	76
Tabla 47	<i>Programa de producción</i> .....	80
Tabla 48	<i>Necesidad de materias primas e insumos</i> .....	80
Tabla 49	<i>Programa de compras de materias primas e insumos</i> .....	81
Tabla 50	<i>Requerimiento de mano de obra directa</i> .....	82
Tabla 51	<i>Herramientas</i> .....	84
Tabla 52	<i>Mobiliario</i> .....	84
Tabla 53	<i>Programa de mantenimiento de maquinarias y equipos</i> .....	84
Tabla 54	<i>Clasificación</i> .....	85
Tabla 55	<i>Ponderación</i> .....	85
Tabla 56	<i>Micro localización</i> .....	85
Tabla 57	<i>Gastos de adecuación</i> .....	86
Tabla 58	<i>Gastos de Servicios</i> .....	86
Tabla 59	<i>Inversión en Activo Fijo Depreciable</i> .....	89
Tabla 60	<i>Inversión en activo intangible</i> .....	90
Tabla 61	<i>Inversión en gastos pre-operativos</i> .....	93
Tabla 62	<i>Inversión de inventarios iniciales</i> .....	95
Tabla 63	<i>Inversión en capital de trabajo</i> .....	98
Tabla 64	<i>Liquidación del IGV</i> .....	101
Tabla 65	<i>Resumen de estructura de inversiones</i> .....	102

Tabla 66	<i>Estructura de financiamiento</i> .....	103
Tabla 67	Aporte de cada socio .....	103
Tabla 68	<i>Financiamiento del Activo Fijo</i> .....	104
Tabla 69	<i>Financiamiento de Activo Fijo: Cronograma de pagos</i> .....	104
Tabla 70	Financiamiento del Capital de Trabajo .....	106
Tabla 71	<i>Financiamiento del Capital del trabajo-Cronograma de pagos</i> .....	107
Tabla 72	<i>Ingresos por ventas</i> .....	108
Tabla 73	<i>Porcentaje de Participación sobre las Ventas Totales</i> .....	108
Tabla 74	<i>Información para Estado de Ganancias y Pérdidas</i> .....	108
Tabla 75	<i>Información para flujo de caja</i> .....	109
Tabla 76	<i>Recuperación de capital de trabajo</i> .....	109
Tabla 77	<i>Valor de Desecho Neto del Activo Fijo</i> .....	109
Tabla 78	<i>Materia Prima</i> .....	110
Tabla 79	<i>Información para el Estado de Ganancias y Pérdidas</i> .....	112
Tabla 80	<i>Presupuesto de Mano de Obra Directa</i> .....	113
Tabla 81	<i>Presupuesto de Costos Indirectos</i> .....	115
Tabla 82	<i>Información para el Estado de Ganancias y Pérdidas</i> .....	116
Tabla 83	<i>Información para el Flujo de Caja</i> .....	116
Tabla 84	<i>Presupuesto de Gastos de Administración</i> .....	116
Tabla 85	<i>Información para el Estado de Ganancias y Pérdidas</i> .....	118
Tabla 86	<i>Información para el Flujo de Caja</i> .....	118
Tabla 87	<i>Presupuesto de gastos de ventas</i> .....	118
Tabla 88	Información para el estado de Ganacias y Perdidas .....	119
Tabla 89	<i>Información para el Flujo de Caja</i> .....	120
Tabla 90	<i>Depreciación</i> .....	120
Tabla 91	<i>Amortización de intangibles</i> .....	121
Tabla 92	<i>Gasto por activos fijos no depreciables</i> .....	121
Tabla 93	<i>Costo de Producción Unitario Promedio</i> .....	121
Tabla 94	<i>Costo Unitario Promedio - Taco 7</i> .....	122
Tabla 95	<i>Costo Unitario Promedio -Taco 5</i> .....	123
Tabla 96	<i>Costo Unitario Promedio – Plano</i> .....	123
Tabla 97	<i>Costo Unitario Promedio -Taco a +</i> .....	123
Tabla 98	<i>Costo Total Unitario Promedio</i> .....	124

Tabla 99	<i>Costo Total Unitario Promedio - Lomo Saltado</i>	124
Tabla 100	<i>Costo Total Unitario Promedio - Huachana</i>	125
Tabla 101	<i>Costo Total Unitario Promedio - Clásica</i>	126
Tabla 102	<i>Costo Fijo Unitario</i>	126
Tabla 103	<i>Costo Fijo Unitario - Taco 7</i>	127
Tabla 104	<i>Costo Fijo Unitario - Taco 5</i>	127
Tabla 105	<i>Costo Fijo Unitario – Planos</i>	128
Tabla 106	<i>Costo Fijo Unitario - Taco 9 a más</i>	128
Tabla 107	<i>Costo Variable Unitario</i>	129
Tabla 108	<i>Costo Variable Unitario - Taco 7</i>	129
Tabla 109	<i>Costo Variable Unitario - Taco 5</i>	130
Tabla 110	<i>Costo Variable Unitario – Planos</i>	130
Tabla 111	<i>Costo Variable Unitario - Taco 9 a más</i>	131
Tabla 112	<i>Estado de Ganacias y perdidas sin Gastos financieros</i>	132
Tabla 113	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal</i>	133
Tabla 114	<i>Flujo de Caja Operativo</i>	134
Tabla 115	<i>Flujo de Capital</i>	134
Tabla 116	<i>Flujo de Caja Económico</i>	135
Tabla 117	<i>Flujo del Servicio de la deuda</i>	136
Tabla 118	<i>Flujo de Caja Financiero</i>	136
Tabla 119	<i>Costo de Oportunidad - CAPM</i>	139
Tabla 120	<i>Costo de Oportunidad por Accionista</i>	139
Tabla 121	<i>Costo Promedio Ponderado de Capital WACC</i>	140
Tabla 122	<i>Indicadores de Rentabilidad</i>	140
Tabla 123	<i>VANE y VANF</i>	140
Tabla 124	<i>TIRE, TIRF y TIR modificado</i>	140
Tabla 125	<i>TIR Modificado (TIRM)</i>	140
Tabla 126	<i>Período de recuperación descontado</i>	141
Tabla 127	<i>Análisis Beneficio / Costo (B/C)</i>	141
Tabla 128	<i>Punto de Equilibrio del año 2018</i>	142
Tabla 129	<i>Punto de Equilibrio del año 2019</i>	142
Tabla 130	<i>Punto de Equilibrio del año 2020</i>	143
Tabla 131	<i>Punto de equilibrio del año 2021</i>	144

Tabla 132	<i>Punto de equilibrio del año 2022</i> .....	144
Tabla 133	<i>Costos variables-Costos Fijos</i> .....	145
Tabla 134	<i>Estado de Resultados</i> .....	146
Tabla 135	<i>Estimación y Análisis del punto de Equilibrio en unidades</i> .....	146
Tabla 136	<i>Estimación y Análisis del Punto de Equilibrio</i> .....	146
Tabla 137	<i>Análisis de Sensibilidad a Variación de Demanda</i> .....	146
Tabla 138	<i>Análisis de Sensibilidad a Variación de Costos</i> .....	147
Tabla 139	<i>Análisis Multidimensional</i> .....	148
Tabla 140	<i>Análisis de sensibilidad a variación del Precio</i> .....	149
Tabla 141	<i>Perfil de Riesgo</i> .....	150

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de crecimiento demográfico. ....	7
Figura 2. PBI per cápita. ....	7
Figura 3. Importaciones y exportaciones.....	8
Figura 4. PBI.....	8
Figura 5. Tasa de inflación.....	9
Figura 6. Riesgo país.....	9
Figura 7. Balanza comercial de calzado.....	10
Figura 8. Balanza comercial de calzado.....	11
Figura 9. Exportaciones de calzados. ....	12
Figura 10. Variación anual del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera de Calzado. ....	13
Figura 11. Descripción de tipos de empresas. ....	16
Figura 12. Pictogramas: Partes del calzado y materiales utilizados. ....	20
Figura 13. Ejemplos de Etiquetas. ....	21
Figura 14. Directora de Diseño de Peep, Pumps & Heels.....	25
Figura 15. Directora y Diseñadora de la firma CANCHITA.....	26
Figura 16. Dueña de Miloli. ....	28
Figura 17. Administradora de Empresas.....	29
Figura 18. Dueña de la marca Khantu. ....	30
Figura 19. Creadoras de PIPA. ....	31
Figura 20. Edad. Elaboración propia, 2018. ....	33
Figura 21. Valoración del producto. ....	33
Figura 22. Frecuencia de compra. ....	33
Figura 23. Nivel de ingresos. ....	33
Figura 24. Modalidad de compra.....	34
Figura 25. Disposición a pagar por un zapato de diseño.....	34
Figura 26. Consumo de zapato de cuero. ....	34
Figura 27. Interés por el diseño. ....	35
Figura 28. Disposición de pago por un zapato de diseño.....	35
Figura 29. Estación del año con más volumen de compra.....	36
Figura 30. Medidas del pie.....	44
Figura 31. Precio. ....	45

Figura 32. Tienda Piale Desing.....	46
Figura 33. Tienda Piale Desing.....	47
Figura 34. Ubicación tienda Piale Desing.....	47
Figura 35. Ubicación tienda Piale Desing.....	48
Figura 36. Ubicación de la tienda Piale Desing.....	48
Figura 37. Imágenes varias.....	50
Figura 38. Fan Page Piale Desing.. ..	50
Figura 39. Red de Instagram. ....	51
Figura 40. Imágenes varias.....	51
Figura 41. Imágenes varias.....	52
Figura 42. Modelo de diseño.....	52
Figura 43. Gantt de zapatos.....	54
Figura 44. Cuadro valorizado de todos los puntos previos.....	65
Figura 45. Organigrama funcional.....	66
Figura 46. Maquinarias. ....	83
Figura 47. Plano de ubicación.....	87
Figura 48. Distribución de plano de 16 mt2.....	87
Figura 49. Resumen de Estructura de Inversiones. ....	102
Figura 50. Estructura de Financiamiento.....	104
Figura 51. Punto de Equilibrio del año 2018. ....	142
Figura 52. Punto de Equilibrio del año 2019. ....	143
Figura 53. Punto de Equilibrio del año 2020. ....	143
Figura 54. Punto de Equilibrio del año 2021. ....	144
Figura 55. Punto de Equilibrio del año 2022. ....	145

## **Capítulo I: Información general**

### **1.1 Nombre de la empresa, horizonte de evaluación**

Pialé Design.

El horizonte del proyecto se ha determinado en 5 años debido a que se está considerando los costos y beneficios en la pre inversión, inversión y post inversión del proyecto.

### **1.2 Actividad económica, código CIU, partida arancelaria**

- Confección de zapatos de cuero.
- 1520-Fabricación de calzado.
- 6404.20.00.00-Calzado con suela de cuero natural o regenerado.

### **1.3 Definición del negocio y Modelo CANVAS**

Confección y comercialización de calzados para damas en tallas especiales y con diseños personalizados a través de un aplicativo interactivo virtual, ofreciendo una experiencia única y un producto de calidad.

Tabla 1  
Modelo canvas

<p><b>Aliados Clave</b>          Proveedores de materia prima claves: cuero, suelas, hormas          Proveedores de medios publicitarios.          Proveedor logístico para despacho          Arrendamiento del local de ventas          Proveedores Financieros:          Bancos</p>	<p><b>Actividades Clave</b>          Selección de las materias primas óptimas para lograr la perfección en la fabricación de cada producto          Realización de asesorías expertas de los vendedores y participación de los clientes en la etapa de fabricación de sus zapatos          Despacho oportuno para cada pedido.          Crear un plan de difusión de alto impacto que llegue al nicho de mercado en el cual se encuentran los clientes.          Actualizar constantemente los canales de venta y la base de dato de clientes.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b>          Zapatos de cuero para damas hechos a mano, considerando tallas medias y tallas especiales, desde la talla 33 hasta la talla 42.          Confección a medida para pies muy pequeños o muy grandes (también se considera algún tipo de deformación o anomalía del pie)</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b>          - La relación con los clientes será cercana, asesorando de forma experta, honesta y personalizada cada vez que necesiten comprar zapatos. Cada cliente estará en una base de datos, donde se tendrá las características de su pie, su historial de compra y además se garantizará el servicio de postventa en caso de algún inconveniente generado.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b>          - Mujeres, empresarios y ejecutivos entre 23 y 45 años, que buscan permanente calidad, comodidad y exclusividad en todo lo que consumen. Son muy racionales en su compra y exigen una alta relación de precio y calidad.          - Principalmente trabajan y/o viven en Lima.          - Pertenecen a un Segmento Socioeconómico A,B, la gran mayoría poseen títulos universitarios y algunos postgrados.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b>          - Materias primas de alta calidad          - Maquinarias específicas para apoyar la labor de producción de zapatos (cosedora, raspadora de punta, etc.)          - Personal (Maestros y Vendedores altamente calificados)          - Infraestructura (Local de venta y taller de trabajo)          - Capital de trabajo</p>		<p><b>Canales</b>          - Directo a través de tienda propia ubicada en Miraflores, cerca al parque Kennedy          - Página web - Taller ubicado en el Callo          - Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram          - Canales Directo: Tienda ubicada en Miraflores.</p>	

<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de costo fija + comisiones por cumplimiento de objetivos de venta y calidad</li> <li>- Pago por hora para empleados part-time</li> <li>- Costos directos por ventas (materiales, insumos, etc.)</li> <li>- Costos de mantención y operación de las tiendas y el taller</li> <li>- Costos de Administración y logística</li> <li>- Comisiones para tiendas asociadas</li> </ul>	<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por venta de zapatos. - Pago a través de página web mediante tarjeta de crédito o red compra - Pago en local en efectivo, o tarjeta de crédito</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

#### **1.4 Descripción del producto o servicio**

El negocio consiste en la personalización de calzado femenino a través de un aplicativo virtual interactivo, que permite al cliente diseñar su calzado de acuerdo a su estilo, gustos y preferencias, obteniendo un producto único y con un valor personal añadido.

Nuestra propuesta incluye la tecnología, como factor fundamental para la creación, personalización y compra de calzado considerando su importancia en estos tiempos en los cuales el consumidor vive en un mundo altamente digitalizado, se encuentra más informado y es más exigente con la calidad de los productos y servicios.

Pialé pretende ser una alternativa diferente, desarrollando un producto que busca satisfacer una necesidad latente en el mercado que es obtener una experiencia de creación y compra distinta y entretenida, mediante la cual el cliente puede explorar su creatividad y diseñar un producto personalizado, en el que este impregnada su identidad.

Nuestra ventaja competitiva es la experiencia de creación y diseño que ofrecemos al cliente a través del aplicativo virtual interactivo, el cual le permite convertirse en el propio diseñador de su zapato. De esta manera combinamos dos características fundamentales en el perfil del consumidor al que nos dirigimos: el gusto por la exclusividad y los productos personalizados y el uso de tecnología como medio de exploración y compra.

Adicionalmente confeccionaremos tallas especiales para pies muy pequeños y pies grandes (Desde la talla 33 hasta 42).

#### **1.5 Oportunidad de negocio**

No existe ninguna marca peruana que ofrezca la experiencia de diseñar sus calzados a través de un aplicativo virtual.

El cliente podrá optar por distintas texturas de cueros, tamaños de taco y accesorios.

## **1.6 Estrategia genérica de la empresa**

### **1.6.1 Diferenciación**

Ofrecer un producto distinto al que hay en el mercado, contar con una guía de tallas especiales resuelve la problemática que aquejan muchas mujeres hoy en día, ofrecer un producto que sea único fideliza y atrae más clientes.

### **1.6.2 Liderazgo en costos**

Se contará con un taller propio lo que reducirá los costos de fabricación, la tercerización del taller reduce notablemente el margen de ganancia, por ello se optará en la inversión en compra de máquinas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en un sector industrial. Una posición de bajos costos defiende a la empresa tanto como de los compradores poderosos como de los proveedores, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

## **Capítulo II: Análisis del entorno**

### **2.1 Análisis de Macro entorno Perú**

#### **2.1.1 Capital**

Lima es la capital de Perú ubicada en la árida costa del Pacífico del país. Pese a que su centro colonial se conserva, es una desbordante metrópolis y una de las ciudades más grandes de Sudamérica. El Museo Larco alberga una colección de arte precolombino y el Museo de la Nación recorre la historia de las civilizaciones antiguas de Perú. La Plaza de Armas y la catedral del siglo XVI son el núcleo del antiguo centro de Lima.

#### **2.1.2 Ciudades importantes**

##### **2.1.2.1 Lima**

Como no podía ser de otra manera, la ciudad más poblada de Perú es Lima, que también es su capital. Situada en la costa central del país, está considerada como el centro político, cultural financiero y comercial de Perú. Entre sus principales puntos de interés se encuentran el centro histórico, sus centros arqueológicos, sus museos y sus galerías de arte.

##### **2.1.2.2 Arequipa**

Conocida como la Ciudad Blanca, Arequipa es la capital del departamento homónimo, además de ser la sede del Tribunal Constitucional y la segunda ciudad industrial del país. Sorprende su casco histórico, que ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

##### **2.1.2.3 Trujillo**

La tercera ciudad más poblada del país es Trujillo, capital del departamento de La Libertad. Gran parte del patrimonio cultural, arquitectónico y urbanístico de la ciudad se encuentra en su núcleo urbano, aunque sus principales puntos de interés son las zonas arqueológicas de Chan, que ha sido declarada Patrimonio de la Humanidad; y Huacas del Sol y de la Luna.

##### **2.1.2.4 Chiclayo**

Seguimos nuestro recorrido por las ciudades más pobladas de Perú en Chiclayo, que es capital del departamento de Lambayeque. Es importante tener en cuenta que se encuentra cerca de las ruinas de norte de Wari, un importante sitio arqueológico prehistórico.

##### **2.1.2.5 Iquitos**

La quinta ciudad más poblada del país es Iquitos, que es capital del departamento de Loreto. Se trata de una de las grandes ciudades protagonistas de la enorme Fiebre del Caucho, periodo que la europeizó a diferentes niveles. Hoy en día se trata de una ciudad cosmopolita

con fuertes raíces amazónicas. Es importante tener en cuenta que su centro histórico contiene varios monumentos Patrimonios Culturales de la Nación.

#### **2.1.2.6 Piura**

También tenemos que hablar de Piura, que es capital de la Región Piura. Se la conoce como Ciudad de la Hospitalidad, gracias a sus hospitalarios habitantes; ciudad del eterno sol, por su calor y sol; Ciudad de los Algarrobos, por sus bosques de algarrobos; y Ciudad de los Museos, por sus numerosos museos.

#### **2.1.2.7 Cusco**

La séptima ciudad más poblada de Perú es Cuzco, también llamada Cusco. Situada en la vertiente oriental de la cordillera de los Andes, está declarada como la capital histórica del país, además de ser Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO debido a la gran cantidad de monumentos que alberga.

#### **2.1.2.8 Chimbote**

En la costa norcentral de Perú encontramos Chimbote, la octava ciudad más poblada del país. Es conocida por su actividad portuaria y por ser una sede importante de la industria pesquera y siderúrgica de Perú.

#### **2.1.2.9 Huancayo**

Otra ciudad importante de Perú es Huancayo, que es famosa por su apelativo de Ciudad Incontrastable, además de por su feria artesanal de los domingos, sus paisajes, su historia y su artesanía.

#### **2.1.2.10 Tacna**

Por último, vamos a hablar de Tacna, una ciudad del sur de Perú, tierra de desiertos y valles fértiles. Su paisaje es singular y su pasado se remonta a las pinturas rupestres de las Cuevas de Toquepala. Queremos destacar sus playas, sus aguas termales y sus lagunas.

### **2.1.3 Superficie**

1.285.220 (20<sup>o</sup>) km, 1.285.215,6 (99,6%) km<sup>2</sup> (tierra), 4,4 (0,4%) km<sup>2</sup> (agua) y la línea de costa es de 3.080 km.

### **2.1.4 Número de Habitantes**

En el 2015 tuvo 31, 151,643.

### 2.1.5 Tasa de crecimiento de la población, PEA (Ingreso per Cápita)

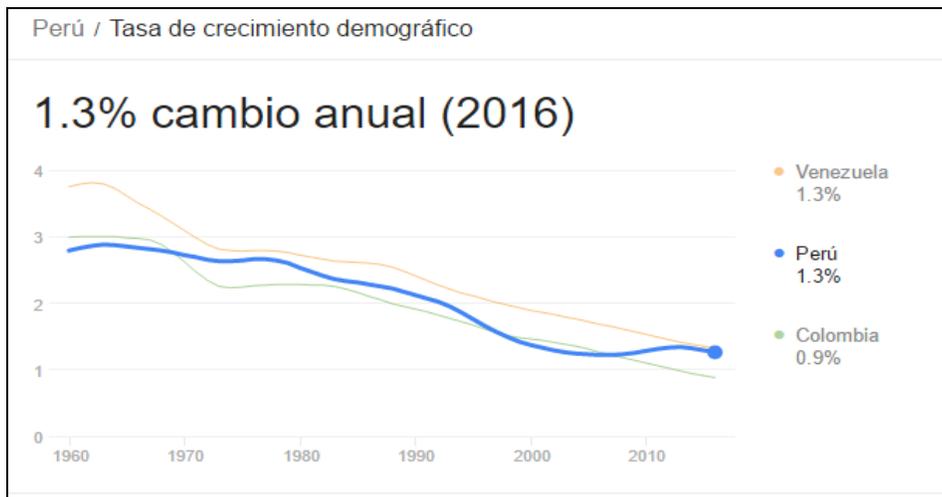


Figura 1. Tasa de crecimiento demográfico. Elaboración por el INEI, 2018.

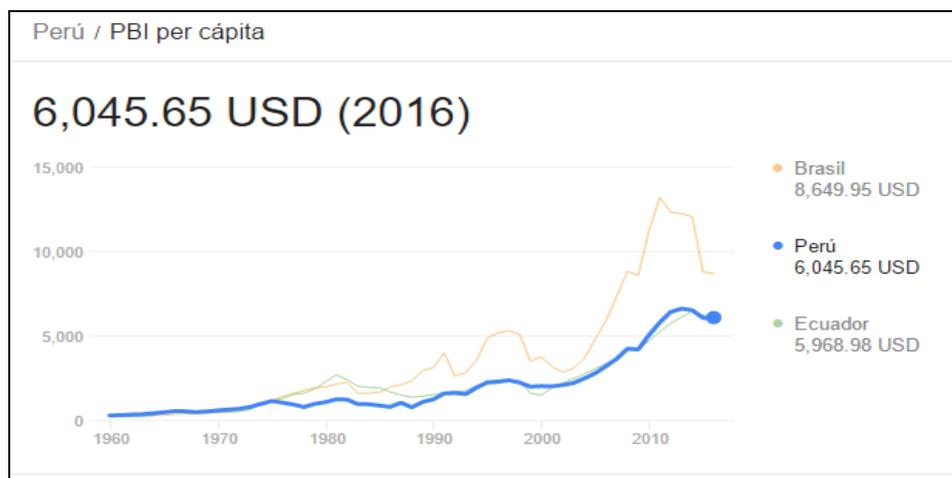


Figura 2. PBI per cápita. Elaborado por el INEI, 2018.

Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares, 2018. También se ha tomado datos del Banco Mundial, 2018. Para el año 2016 se tiene 16 197,1 (Miles de personas).

## 2.1.6 Balanza Comercial: Importaciones y exportaciones

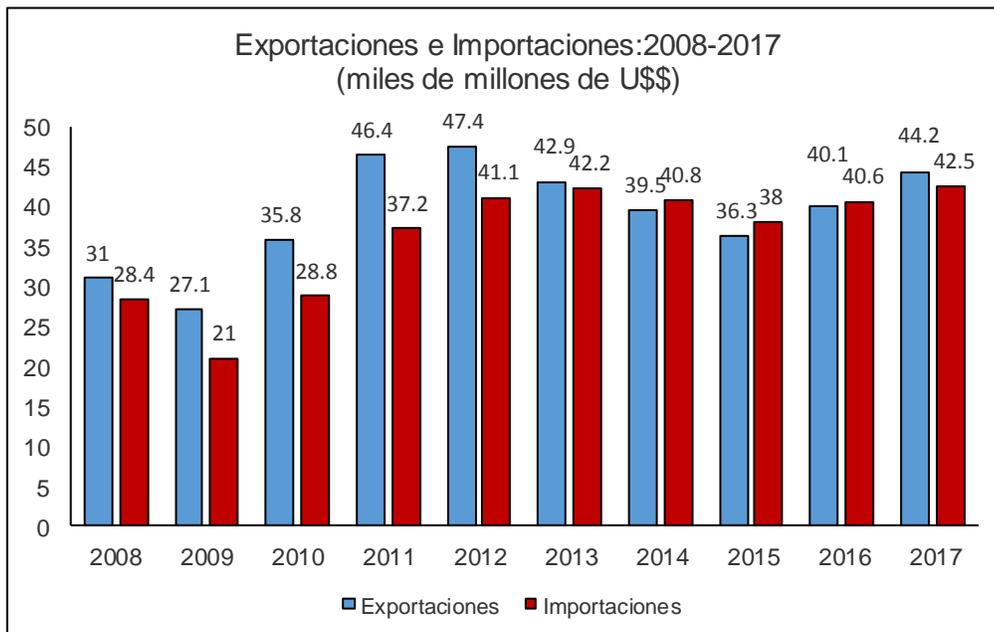


Figura 3. Importaciones y exportaciones. Fuente INEI, 2018.

## 2.1.7 PBI, Tasa de Inflación, Tasa de interés, Tipo de Cambio, Riesgo País

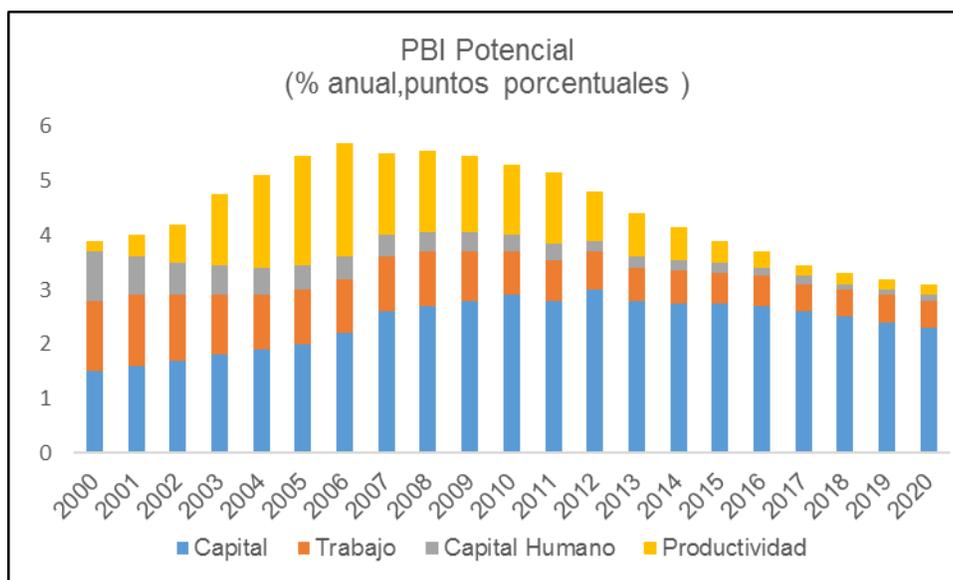


Figura 4. PBI. Tomado de BCRP, Banco Mundial y BBVA, 2017.

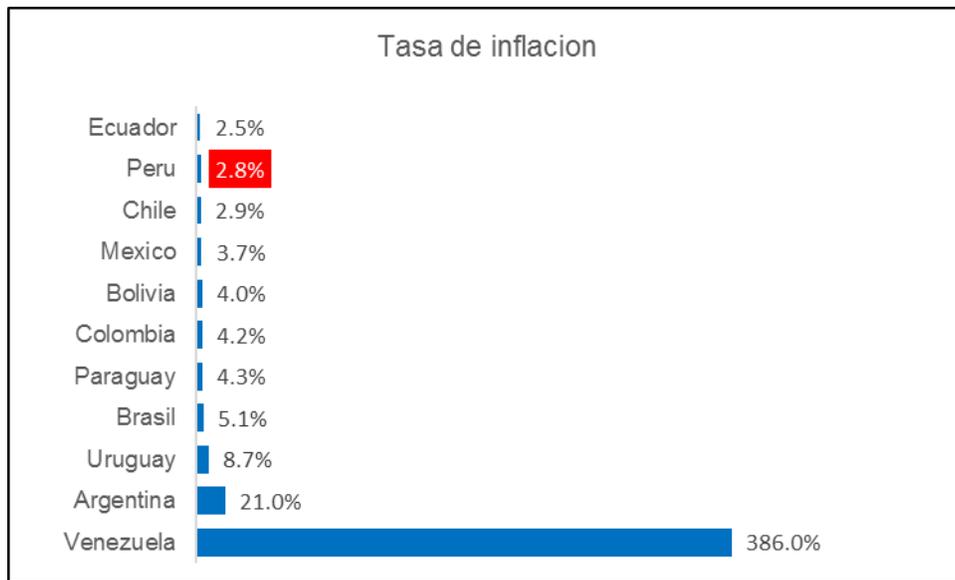


Figura 5. Tasa de inflación.  
Tomado de Latin American Consensus Forecast, 2016 y BCRP.

Tabla 2  
Tipo de Cambio

ENCUESTA DE EXPECTATIVAS MACROECONOMICAS: TIPO DE CAMBIO(S/ por U\$\$)				
ANALISTA ECONOMICO	Encuesta realizada al:			
	30 de junio	27 de julio	29 de julio	
2016	3.47	3.41	3.4	↓
2017	3.55	3.54	3.48	↓
2018	3.58	3.55	3.53	↓
SISTEMA FINANCIERO				
2016	3.45	3.4	3.4	↓
2017	3.56	3.48	3.45	↓
2018	3.58	3.55	3.53	↓
EMPRESAS NO FINANCIERAS				
2016	3.45	3.4	3.4	■
2017	3.5	3.5	3.5	■
2018	3.53	3.5	3.55	↑

Nota: Se ha tomado de <https://gestion.pe/economia/tipo-cambio-mantendra-volatilidad-ano-116057>.



Figura 6. Riesgo país. La fuente es BCRP y BCRD, elaborado por Desarrollo Peruano, 2018.

## 2.1.8 Análisis del Sector (últimos 5 años o último año según corresponda)

### 2.1.8.1 Mercado internacional

El calzado es considerado un producto de consumo final, utilizado directamente por personas a través de sus diferentes formas, tales como: zapatos, alpargatas, botas, botines, zapatillas, sandalias, etc.

En el mundo, los países que lideran las exportaciones de calzado son China, Vietnam, Italia, Bélgica y Alemania. Durante el 2015, la participación de estos países en la exportación mundial fue de 65,1%.

Al cierre del 2016, la balanza comercial de calzado fue deficitaria, es decir negativa y alcanzó los US\$ 347 millones, resultado que se sustenta en un aumento de las exportaciones y una disminución de las importaciones. Cabe resaltar que en el 2015 se registró el mayor valor de importaciones de calzado del periodo comprendido entre los años 2006 – 2016.

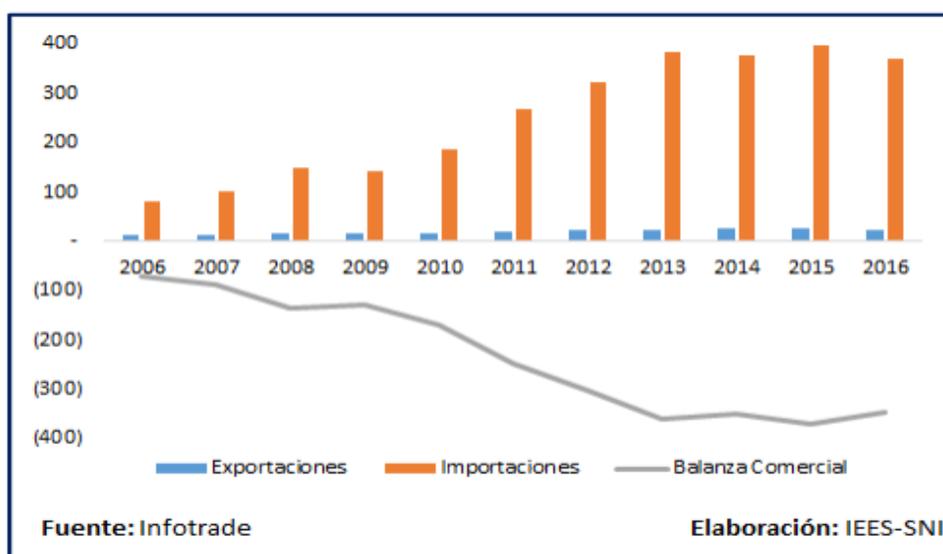


Figura 7. Balanza comercial de calzado. Tomado de Infotrade, 2018.

### 2.1.8.2 Importaciones

Las importaciones de calzado han alcanzado el promedio anual de US\$ 252,7 millones durante la última década. Para el periodo que va de 2006-2010, este promedio llegaba a los US\$ 132,2 millones. En el periodo 2011-2015, el nivel de importación aumentó y el promedio es de US\$ 350 millones anuales. Al 2016, las importaciones de calzado alcanzaron los US\$ 369 millones.

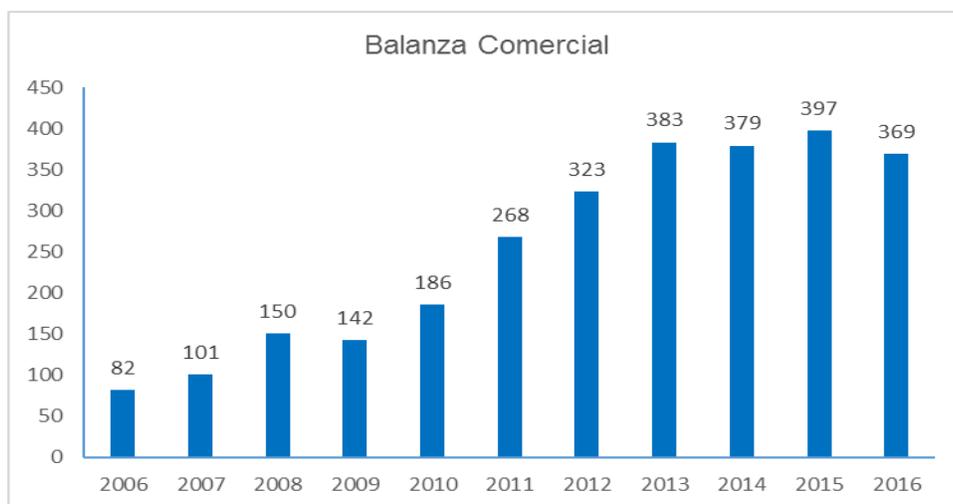


Figura 8. Balanza comercial de calzado. Tomado de Infotrade, 2017.

Tabla 3  
Importaciones

IMPORTACIONES			
VALOR CIF (U\$)			
PAIS DE ORIGEN	2014	2015	2016
CHINA	\$ 240,363,197.00	\$ 242,246,724.00	\$ 200,264,126.00
VIETNAM	\$ 51,950,039.00	\$ 58,103,002.00	\$ 69,471,873.00
BRASIL	\$ 29,636,254.00	\$ 31,071,544.00	\$ 37,609,375.00
INDONESIA	\$ 23,056,925.00	\$ 28,726,026.00	\$ 25,850,732.00
INDIA	\$ 4,708,143.00	\$ 7,151,750.00	\$ 5,908,200.00
RESTO	\$ 29,468,496.00	\$ 29,871,801.00	\$ 30,456,936.00
<b>TOTTAL</b>	<b>\$ 379,185,068.00</b>	<b>\$ 397,172,862.00</b>	<b>\$ 369,563,258.00</b>

Nota: Tomado de Infotrade, 2017.

### 2.1.8.3 Exportaciones

Durante el 2016, las exportaciones de calzado alcanzaron los US\$ 22,4 millones, cifra menor en 17,9% a la registrada en el año 2015, comportamiento que se originó por los menores despachos de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material natural, grupo de productos que descendió en 17,7%.

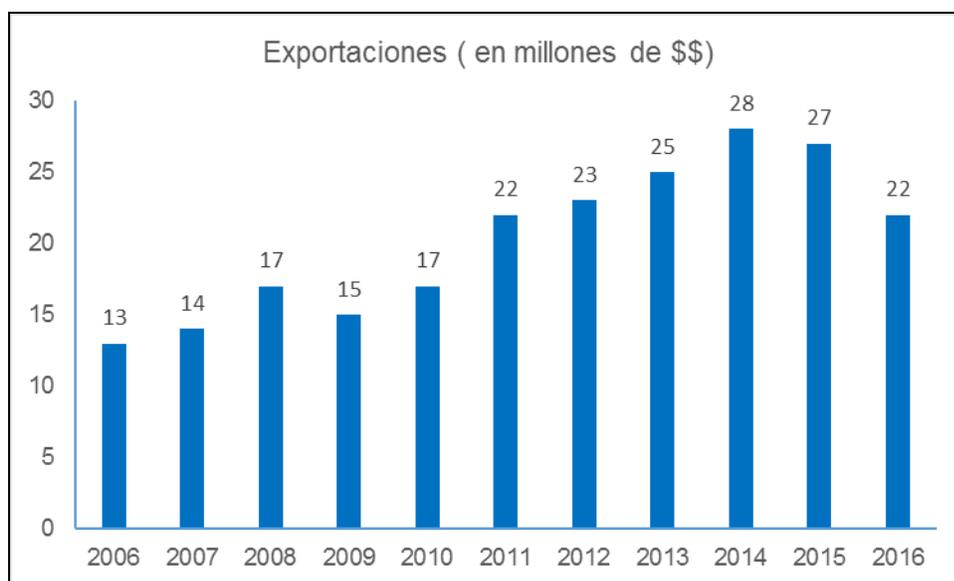


Figura 9. Exportaciones de calzados. Tomado de Infotrade, 2017.

El promedio de exportaciones de la última década estuvo en el promedio entre 20 y 25 millones de dólares.

Tabla 4  
Exportaciones valor FOB

EXPORTACIONES			
VALOR FOB (U\$)			
PAIS DE DESTINO	2014	2015	2016
CHILE	\$ 6,944,147.00	\$ 7,054,946.00	\$ 6,054,972.00
ESTADOS UNIDOS	\$ 3,195,016.00	\$ 3,719,445.00	\$ 4,184,037.00
COLOMBIA	\$ 5,914,356.00	\$ 4,263,067.00	\$ 4,026,521.00
ECUADOR	\$ 5,210,859.00	\$ 4,723,961.00	\$ 3,528,111.00
MEXICO	\$ 1,418,541.00	\$ 1,399,808.00	\$ 730,243.00
RESTO	\$ 5,763,890.00	\$ 6,113,471.00	\$ 3,873,128.00
TOTTAL	\$ 28,448,823.00	\$ 27,276,713.00	\$ 22,399,028.00

Nota: Tomado de IEES-SIN, 2017.

#### 2.1.8.4 Mercado del consumidor

El desempeño de la producción de calzado, medido a través del seguimiento del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera elaborado por PRODUCE, el cual se construye de manera mensual, y utiliza como insumo principal la información de una muestra de empresas que se dedican a fabricar diversos productos industriales, entre ellos, calzado muestra que la producción de calzado ha sido volátil los últimos años.

Durante el periodo 2004-2016 se observa expansiones y retrocesos en su actividad productiva. El 2005 y 2006 alcanzaron registros negativos del orden de 18%, posteriormente se observa una fuerte recuperación entre el 2007 y 2009.

A partir del 2010 el sector de calzado registra tres años de crecimiento (2012, 2013 y 2015), pero también obtiene cifras negativas en el 2010, 2011 y 2014. En el 2016 experimenta un leve crecimiento de 0,2%.

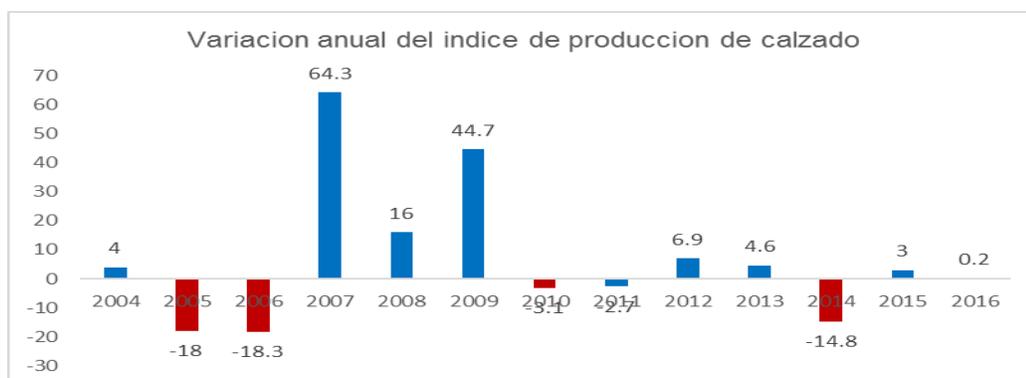


Figura 10. Variación anual del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera de Calzado. Las fuentes son el BCRP, IEES-SNI, 2017.

### 2.1.8.5 Mercado de proveedores

El sector calzado es una industria muy diversificada que abarca gran número de materiales como tela, plástico, caucho y cuero, los tipos de calzado van desde los estándares para hombres y mujeres de todas las edades hasta productos más especializados y personalizados, como por ejemplo botas para practicar snowboard, zapatillas para la montaña, zapatos para el agua etc.

El cuadro, muestra el precio promedio de importación y permite verificar que la partida que agrupa los calzados con suela de caucho, plástico, cuerpo natural o regenerado y parte superior de cuero natural registra el mayor precio promedio de importación. En el 2015, este precio fue de 21,9 y en el 2016 fue de 20,0 dólares por kilogramo.

Tabla 5  
Partida Arancelaria

Partida Arancelaria	Descripción de Partida	2012	2013	2014	2015	2016
6403	Calzado con suela de caucho,plastico,cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural	22.5	22.8	22.1	21.9	20.0
6404	Calzado con suela de caucho,plastico,cuero natural o regenerado y parte superior de material textil	14.0	15.5	15.7	15.5	16.1

6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho plástico	13.2	13.8	14.5	14.8	14.2
6405	Los demás calzados.	25.6	19.4	17.4	14.7	13.3
Resto de partidas		4.0	4.0	3.7	3.4	3.3

*Nota:* Tomado de Infotrade, 2017, elaborado por IEES-SNI, 2017.

### **2.1.8.6 Mercado competidor**

El 96.7% de las empresas productoras de calzado en Perú son microempresas, según información de la Sociedad Nacional de Industrias, el 3.2 % son pequeñas empresas y el 0.1% son medianas y grandes, producen principalmente zapatillas, calzado retro, de vestir y escolar.

El Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) indica que las pequeñas empresas se dedican especialmente a producir calzado de goma, zapatillas, calzado para damas y caballeros, botas de PVC, calzado de plástico y las medianas y grandes empresas producen en mayores cantidades calzado de goma y cuero, calzado de vestir, mocasines, zapatillas de goma, y zapatillas de cuero.

En la capital de Lima está concentrado el mayor número de locales de fabricantes de zapatos con el 42.2%, sigue Trujillo con 27.2%, Arequipa con 9.4% y Huancayo con 3.5% de un total de 3965 empresas.

En Trujillo se encuentra el más grande conglomerado de calzados, formados por micro y pequeñas empresas, reuniendo a aproximadamente el 22% de establecimientos, es decir más de 500 empresas de fabricantes de calzado en esa zona, sin contar las tiendas comercializadoras.

En Caquetá (ubicado en el distrito limeño del Rímac) se ubica el conglomerado de proveedores e insumos más importante para la industria del calzado a nivel nacional.

Otros distritos que son importantes en este sector con San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador, Florencia y Trujillo en la misma ciudad de Trujillo.

Los puestos más representativos en las fábricas de calzado son de ayudante de fabricación, el aparador y el armador y por el contrario los puestos con menor número de trabajadores son las de matricero, jefe de mantenimiento de máquinas y diseñador de calzado.

Según datos de la Sociedad Nacional de Industrias, actualmente la Industria del Calzado está demostrando ser competitiva a pesar de la competencia desleal que existe, debido principalmente a los productos asiáticos que son vendidos a precios subvaluados. La evidencia que el Perú es competitivo en la fabricación de calzado es que se han podido

colocar nuestros productos en varios países de la región como Colombia, Ecuador y México, los cuales tienen medidas que defienden a la Industria del Calzado de la Competencia desleal.

Según la consultora Maximixe, en el año 2016 la industria de fabricación del calzado creció un 10.4% se dio este crecimiento principalmente por la mayor demanda externa de los países de la región.

#### **2.1.8.7 Mercado distribuidor**

El mercado distribuidor de los fabricantes a los intermediarios sea a nivel nacional o en Lima es a través de las empresas de transporte regulares, camiones, camioncitos, furgones, etc. Sin embargo, cuando las empresas que venden al cliente final a provincias en muchos casos utilizan un Courier logístico como Olva Courier.

#### **2.1.9 Leyes o reglamentos del sector vinculados al proyecto**

##### **2.1.9.1 Constitución de la empresa**

La constitución de la empresa se realizará como se explica en las siguientes líneas.

##### **2.1.9.2 Pasos para la constitución de la empresa**

- Elaborar la Minuta de Constitución.
- Escritura Pública.
- Inscripción en los Registros Públicos.
- Tramitar el REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTES (RUC) en la SUNAT. (Incluye selección de régimen tributario y solicitud de emisión de tickets, boletas y/o facturas).
- Inscribir a los trabajadores en ESSALUD.
- Solicitar permiso, autorización o registro especial ante el ministerio respectivo en caso lo requiera su actividad económica.
- Obtener la autorización del Libro de Planillas ante el Ministerio de trabajo y promoción del empleo.
- Tramitar la licencia municipal de funcionamiento ante el municipio donde estará ubicado tu negocio.
- Legalizar los libros contables ante notario público. (Dependiendo del tipo de régimen tributario).

Tipo de empresa	Número mínimo y máximo de socios/accionistas	Órganos societarios	Capital (forma en que se aporta y como se divide)	Modelos
Sociedad Anónima	Mínimo 2 y máximo 750	* Junta General de Accionistas * Gerencia * Sub Gerencia * Directorio	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones.	SA en Bienes SA en Efectivo
Sociedad Anónima Cerrada (con directorio)	Mínimo 2 y máximo 20	* Junta General de Accionistas * Gerencia * Sub Gerencia * Directorio	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones.	Con directorio en Bienes Con directorio en Efectivo
Sociedad Anónima Cerrada (sin directorio)	Mínimo 2 y máximo 20	* Junta General de Accionistas * Gerencia * Sub Gerencia	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones	Sin directorio en Bienes Sin directorio en Efectivo
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Mínimo 2 y máximo 20	* Junta General de Socios * Gerencia * Sub Gerencia	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en aportaciones.	SRL en Bienes SRL en Efectivo
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	Máximo 1	* Titular * Gerencia	Aporte en efectivo o en bienes.	EIRL en Bienes EIRL en Efectivo

Figura 11. Descripción de tipos de empresas. Tomado de SUNARP, 2018.

### 2.1.9.3 Licencia de funcionamiento Requisitos

Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:

- Número de R.U.C. y D.N.I. o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
- D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- Vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- Declaración jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad para establecimientos con un área hasta cien metros cuadrados (100 m<sup>2</sup>) y capacidad de almacenamiento no mayor del treinta por ciento (30%) de su

área total, salvo las excepciones establecidas en la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento.

Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
- Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
- Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.
- Copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, conforme a la Ley N° 28296 (Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación).

Tabla 6  
Costos de licencia de funcionamiento

Derecho a Trámite	UIT
Giros Anexo I Ord. 857	
Sujetos del RUS	3.9918%
Resto de Contribuyentes	3.9918%
Giros Anexo II Ord. 857	
Sujetos del RUS	7.1624%
Resto de Contribuyentes	7.1624%
Giros Anexo III Ord. 857	
Sujetos del RUS	8.7758%
Resto de Contribuyentes	8.7758%
Giros Anexo IV Ord.857	
Sujetos del RUS	9.3421%

Nota: Data tomado de SUNART.

#### 2.1.9.4 Régimen de la empresa

Pialé se registrará bajo el Régimen General de Impuesto a la Renta.

Es un impuesto que grava las utilidades: diferencia entre ingresos y gastos aceptados.

Fuente generadora de renta: Capital y Trabajo.

La empresa tiene que sustentar sus gastos, realizar pagos a cuenta mensuales por el Impuesto a la Renta, así como la presentación de la declaración anual. Se pueden acoger: Personas Naturales, Sucesiones Indivisas, Asociaciones de Hecho de Profesionales, dichas. Sociedades irregulares.

Contratos asociativos que lleven contabilidad independiente.

Actividades comprendidas:

Cualquier tipo de actividad económica y/o explotación comercial.

Prestación de servicios.

Contratos de construcción.

Notarios.

Agentes mediadores de comercio, rematadores y martilleros.

Comprobantes de pago y otros documentos que se pueden emitir:

- Facturas.
- Boletas de venta.
- Tickets.
- Liquidación de compra.
- Notas de crédito.
- Notas de débito.
- Guías de remisión remitente.
- Guías de remisión transportista.

Tributos afectos:

I.G.V.: 18 % del valor de venta, con deducción del crédito fiscal.

Impuesto a la Renta: 30% sobre la renta neta.

Tabla 7

*Libros y registros contables*

Hasta 150 UIT		Ingresos brutos
	de	anuales
ingresos brutos anuales:		mayores a 150 UIT:
Registro de Compras		
Registro de Ventas	Contabilidad Completa	
Libro Diario de Formato simplificado		

*Nota:* Libro y registros contables. Fuente: SUNAT, 2018.

#### **2.1.9.5 Reglamento Técnico sobre etiquetado de calzado**

El Comité de Normalización de Cuero y Calzado, desde su instalación, acuerda elaborar una norma técnica peruana para el etiquetado del calzado.

Mediante Decreto Supremo N° 004-2003-PRODUCE, se aprobó el Reglamento de etiquetado mínimo aplicables para todo tipo de calzado, sea nacional o extranjero, siendo su cumplimiento de carácter obligatorio.

El beneficio para el fabricante de calzado es que hay una competencia más leal entre los mismos fabricantes de calzado, debido a que así se pondrán trabas que dificulten el contrabando y la informalidad. Esto nos permite también tener la capacidad de comparar sus precios en función a la composición del calzado.

El último Decreto Supremo por el cual se rige el etiquetado es el 017-2004-PRODUCE, el cual contiene algunas precisiones en el Reglamento Técnico.

Para el caso de calzado manufacturado en el extranjero, las Aduanas de la República verificarán el cumplimiento del requisito de etiquetado.

El calzado que no cumpla con los requisitos del reglamento, será reembarcado o sometido al Régimen de Depósito.

##### **2.1.9.5.1 Etiquetado**

El país de fabricación deberá ser consignado obligatoriamente en forma visible en los dos artículos que componen el par, a través de etiquetas impresas, estampadas o cocidas.

La etiqueta deberá contener la información del número del Registro Único del Contribuyente (RUC) del fabricante o importador, como también sobre los materiales que componen el calzado. En caso la información referida al país de fabricación esté en un idioma distinto al castellano, la etiqueta adhesiva, el soporte colgante u otra modalidad elegida, deberá contener obligatoriamente la traducción al castellano.

##### **2.1.9.5.2 Determinación del material**

La información sobre el material deberá ser mayoritaria en 80% al menos, medido en superficie, de la capellada, del forro y la plantilla del calzado.

Si ninguno de los materiales representa como mínimo el 80% se consignará la información sobre los materiales principales que compongan el calzado.

La composición deberá indicarse ya sea mediante pictogramas o mediante indicaciones textuales.

Se considerará cuero el material proteico fibroso de la piel de animal, que ha sido tratada químicamente con material curtiente para darle estabilidad hidrotérmica y mejorar sus características físicas.

No se denominará cuero 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.

Cuando el espesor del recubrimiento de los cueros sea igual o superior a 0.3mm o que supere a un tercio del espesor del conjunto.

Se considerará sintético al material homogéneo obtenido a partir de productos naturales o no, transformados por métodos físicos o químicos.

Es textil el material estructurado mediante tejido o cualquier otro procedimiento a base de fibras naturales y/o sintéticas.

Los comerciantes deberán exigir a sus proveedores que las etiquetas de los calzados contengan la información del reglamento.

El calzado corresponde a las Partidas del Sistema Armonizado 6401 al 6405.



Figura 12. Pictogramas: Partes del calzado y materiales utilizados.



Figura 13. Ejemplos de Etiquetas.

## 2.2 Análisis del Entorno Micro

### 2.2.1 Competidores actuales

Nivel de competitividad: Cabe resaltar que directamente no se cuenta con un competidor el cual ofrezca el servicio de crear zapatos personalizados a medida mediante un aplicativo virtual, pero sí consideramos que estaríamos compitiendo con las tiendas que ofrecen modelos de zapatos exclusivos ya que se dirigen al mismo público. Algunos de nuestros principales competidores son:

- Mua ByCanchiat
- Lalalove
- Butrich
- Lola
- Catú Shoes
- Kaleydo
- Lana Bang

### 2.2.2 Fuerza negociadora de los clientes

Como en toda industria vemos que hoy en día el cliente ha tomado un papel activo en las negociaciones debido a que se ha convertido en una persona experta en el producto, por lo tanto, es más exigente en sus pedidos, es por eso que al no estar conforme con algún producto puede cambiar de tienda o marca fácilmente, en muchas ocasiones dejando de lado la fidelidad que tenía a la marca.

### **2.2.3 Fuerza negociadora de los proveedores**

Existe en el mercado gran cantidad de proveedores de materia prima, de toda calidad y precio, por este motivo el tener que elegir entre un proveedor dependerá mucho de que es lo que quiera la empresa ofrecer a su cliente y para esto puede analizar y elegir entre varios proveedores. Esto hace que el poder de los proveedores sea bajo ya que, si uno no acepta algún requerimiento, se puede cambiar fácilmente a otro proveedor.

### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Entre los productos sustitutos que podría encontrar el cliente, son zapatos de las grandes marcas ya establecidas en el mercado, que son reconocidas por su calidad, comodidad, experiencia y diseños a la vanguardia.

Otro producto sustituto son los zapatos importados o de procedencia China, los cuales tienen un precio notablemente bajo en relación al calzado de marca y calidad.

### **2.2.5 Competidores potenciales barreras de entrada**

El sector de calzado no cuenta con muchas barreras de entrada que impidan el ingreso de nuevos competidores, debido a que la inversión que se requiere para producir zapatos no es mucha a comparación con otro tipo de negocio. En nuestro caso, al otorgar zapatos personalizados, los costos son mayores que los productores de zapatos estándar, quienes aprovechan las economías de escala.

Una barrera de entrada es la capacidad que una nueva empresa tiene para diseñar calzado al gusto del cliente, o si es que el cliente mismo lo diseña, es necesario contar con el personal adecuado que lo sepa guiar y aconsejar y no existen muchos en el mercado que sean diseñadores exclusivos de calzado.

Otra barrera de entrada es la experiencia que deben tener las empresas para la producción del calzado, ya que el ir a la deriva cometiendo errores en el proceso, causa gastos en la producción.

## Capítulo III: Plan estratégico

### 3.1 Visión y misión de la empresa

#### 3.1.1 Misión de la empresa

Ofrecer al público femenino una experiencia de compra y creación de calzado único a través de la personalización del mismo, bajo la especialización de un equipo de profesionales en calzado, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

#### 3.1.2 Visión de la empresa

Ser reconocidos como una de las marcas líderes de calzado femenino nacional, innovando y desarrollando nuevos diseños bajo estándares de calidad y un alto sentido de la moda que nos permita garantizar la satisfacción y preferencia de nuestros clientes.

Tabla 8  
*Análisis FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>Única marca peruana que ofrece al cliente la posibilidad de personalizar su calzado a través de un aplicativo virtual interactivo.</li><li>Taller propio y experiencia en el rubro.</li><li>Ofrece atención personalizada en el diseño del calzado</li><li>Ubicación estratégica respecto a nuestro público objetivo.</li><li>Ofrece al cliente una prueba antes de la entrega del calzado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La poca tendencia de las peruanas a comprar calzado por internet. Actualmente ha crecido la tendencia a comprar ropa y accesorios por internet, pero en cuanto al tema de calzado las mujeres prefieren probarse los zapatos para sentir si les queda bien o si pueden caminar con el tamaño de taco elegido.</li><li>El poco posicionamiento que tendremos al empezar, pues una marca se hace conocida con el tiempo.</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>La tendencia a la personalización y a la exclusividad favorece al negocio, pues cada vez hay más chicas que quieren diferenciarse.</li><li>La tendencia a la digitalización y al uso de internet como medio de compra es una situación que nos favorece, pues nuestro producto se venderá a través de un aplicativo virtual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>El surgimiento de una marca de calzado con la misma propuesta de personalización y compra a través de una plataforma digital.</li><li>La competencia, que ofrece precios más bajos y de calidad .</li><li>Aumento de exportación del insumo principal como el cuero</li></ul>

*Nota:* Realización propia. 2018.

### **3.2 Objetivos**

Sobresalir dentro de las empresas peruanas de calzado femenino, ofreciendo al cliente la posibilidad de crear su propio calzado utilizando plataformas virtuales interactivas que permitan que su experiencia de compra sea grata y divertida.

Convertirnos en la marca preferida por el público femenino, cumpliendo sus expectativas en cuanto al diseño y calidad del calzado, implementando la mejora continua de nuestros procesos y logrando la satisfacción total del cliente.

Desarrollar una cartera de clientes a través de estrategias de marketing que nos permitan llegar a nuestro público objetivo y resaltar el concepto de exclusividad que brinda la personalización del calzado.

Obtener un crecimiento de ventas anuales de 15% en relación al año anterior, durante los primeros 5 años de funcionamiento.

## Capítulo IV: Estudio de mercado

### 4.1 Investigación de mercado

#### 4.1.1 Criterios de segmentación

Geográfico.

Demográfico.

Socioeconómico.

Psicológico.

“Mujeres modernas, entre 23 y 45 años, del NSE A y B de los distritos de San Borja, Miraflores, Surco, San Isidro y La Molina”.

Tabla 9

Marco de muestra

Distrito	Población total Año 0	Mujeres	Entre 23-45	NSE A	NSE B	Total Año 0	% cuota	# encuestas
Surco	357600.00	54.12%	46.95%	35.90%	43.30%	71964	40.44%	12
La Molina	178200.00	54.06%	48.37%	35.90%	43.30%	36905	20.74%	6
San Borja	116700.00	55.35%	68.40%	35.90%	43.30%	34992	19.66%	6
Miraflores	85800.00	55.09%	61.64%	35.90%	43.30%	23075	12.97%	4
San Isidro	56800.00	56.75%	43.22%	35.90%	43.30%	11034	6.20%	2
Total						117970	100%	30

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 4.1.2 Entrevistas a profundidad



Figura 14. Directora de Diseño de Peep, Pumps & Heels.

Grace Martínez

Directora de Diseño de Peep, Pumps & Heels (PP&H)

Edad: 35 años

Lima

“Yo tenía la idea de hacer zapatos hace mucho tiempo, porque amo los zapatos, así que me embarqué junto con mi esposo en esta aventura”, indicó la directora de diseño de PP&H, Grace Martínez, quien siempre se sintió fascinada por la versatilidad de los zapatos, a quienes ella llama compañeros de vida.

Para ella un zapato es más que un accesorio, ya que encierra una historia, un instante de vida, "están contigo y te llevan por la vida, y la gente no les toma atención en ese sentido", nos menciona. Ese deseo la lleva a poner una especial devoción a cada par de zapatos que diseña, y precisamente, ese sueño es el que desea transmitir a cada una de sus clientas.

A tres años de su creación, la directora de diseño de PP&H nos comenta cómo trabajar desde su hogar le ha ayudado a impulsar su negocio. “Trabajar por web te da un plus en el caso tu estés empezando un negocio, de no hacerte con costos fijos como son el mantenimiento del local, la luz, el agua, un personal delicado”, indica.

Para PP&H es importante escalar a otros mercados e innovar dentro del sector, por eso, este año lanzarán una línea de accesorios. “Estamos trabajando en todo lo que son carteras, billeteras, correas, también esperamos implementar la web con un carrito de compra, para que las chicas puedan pagar directamente con alguna plataforma tipo SafetyPay”, comenta Grace.

Se vienen muchas cosas en PP&H y sobre todo garantizándoles buena calidad a un precio sumamente accesible”, puntualizó.

Como nos explica Martínez, cada año PP&H ofrece dos colecciones de hasta seis pares por modelos. Actualmente, el precio de las ballerinas, oxford y loafers están oscilando los S/.220 y S/.280, los zapatos de tacón S/.320, mientras que el precio de los botines bordea los S/.370 y S/.390. En tanto, el precio regular por envío es de S/.10.00.



Figura 15. Directora y Diseñadora de la firma CANCHITA.

Mariana Edery

Directora y Diseñadora de la firma CANCHITA

Edad: 34 años

Magdalena

“Empezó con cero capitales, con una computadora que le servía para hacer sus Power Point con sus diseños. Con el dinero que le depositaban sus clientes mandaba a hacer los zapatos y en cuestión de tres meses ya tenía en su cuenta 15 mil soles”, contó Mariana Edery, dueña de la marca ‘Mua by Canchita’, que convirtió su pasión por los calzados en un negocio muy rentable.

¿Cómo es que decides ingresar al negocio de los zapatos?

Desde niña amé los zapatos, y me di cuenta que gastaba gran parte de mi sueldo en ellos, pero muchos me sacaban ampollas, me hacían doler y me sudaban los pies, así que decidí hacerme mis propios zapatos, lindos y cómodos.

Por mis familiares supe que en Villa El Salvador hacían calzados y preguntando llegué a unos zapateros, a quienes les dije cómo quería que hagan mis diseños. Recuerdo que me mandé a hacer unos que tenían bolsillos para guardar dinero y mis llaves, y fue un éxito porque mis amigas me los pedían. Y un día, mirando la pared, me di cuenta que había un ‘nicho’ no explorado, que las chicas querían moda en sus pies, así que elaboré un diseño en Power Point, puse retazos de cuero de colores y se los mandé a mis amigas por correo electrónico, esto se hizo masivo y en unas horas ya tenía más de 200 pedidos. Mi madre me dio su número de cuenta y mis clientas depositaban la plata ahí, y en tres días había 15 mil soles.

¿Dónde fabricabas tus calzados?

Al inicio los mandaba a hacer, pero como cada modelo era diferente, los zapateros incumplían, así que luego abro mi propio taller en Chorrillos, me compré unas máquinas y busqué a los mejores.

¿Qué dificultad tuviste al iniciar con este negocio?

Primero es el machismo, los zapateros no reaccionaban bien cuando les ordenaba hacer mis pedidos, pero luego eso cambió. La informalidad era otro problema, porque yo daba factura y muchos de mis proveedores no facturaban. Durante el primer año hice un solo modelo, y mis fabricantes incumplían, así que tuve que invertir para iniciar mis propias colecciones y tocaba puertas para que me compren.

¿Qué vino después de elaborar tu propia colección?

Como emprendedor tienes un techo, quería ser empresaria, así que empecé a fabricar para 60 marcas, me contactaron grandes casas de diseño de Milán y Nueva York. Te iniciaste con las redes sociales, ¿qué tan beneficioso fue?

Empecé mandando mis modelos por correo electrónico, luego con el Facebook que ha sido como mi diario personal y cuenta con muchas seguidoras a quienes les contesto todas sus dudas, así mi marca se hizo más conocida.

¿Cuántos trabajan contigo?

Son 8 personas fijas.

¿Traes tus productos de afuera?

Todo mi producto es cien por ciento peruano, materiales y mano de obra.

¿Qué consejo le darías a los emprendedores?

Ser perseverantes, todo lo irán aprendiendo en el camino, por eso no deben tener miedo al fracaso, porque eso les ayudará a conocerse mejor. Aléjense de gente tóxica y rodéense de gente que sume.



Figura 16. Dueña de Miloli.

Milagro Olivares: Dueña de Miloli

Edad: (30 años)

Miraflores

Esta emprendedora de Lima Este lanzó su marca hace dos años ,estudió moda en España y renunció a su trabajo por perseguir sus sueños.

¿Por qué dejaste tu trabajo de oficina?

Porque siento que la moda me atrapó.

Entonces, te pusiste en tus zapatos...

Sí, me arriesgué y gané.

¿No tuviste miedo?

Mucho miedo de empezar de cero.

¿Qué busca el público peruano en calzado?

Calidad, pero también creo que llegará el momento en que busque diseño, porque ambos son importantes.

¿Cuál es el plus de tu negocio?

Por ejemplo: hacemos zapatos desde la talla 33 hasta la 41, nuestras clientas cuentan con un mantenimiento gratuito como beneficio y pueden elegir entre los 32 diseños que tenemos, así sean de colecciones pasadas.

¿Qué servicio especial ofrecen?

Para bodas, es decir, si una novia tiene en mente el diseño soñado, lo hacemos. El requisito es que no sea una copia de otra marca.



Figura 17. Administradora de Empresas.

Adriana Crocco

Administradora de Empresas

34 años

San Isidro

Adriana Crocco viene de una familia de zapateros, su abuelo llegó de Italia al Perú tras la Segunda Guerra Mundial y fue él quien inició este negocio que fue heredado a sus hijos. Adriana estudió administración en la Universidad del Pacífico, en algún momento pensó que trabajaría para una empresa, pero al ingresar al taller donde armaban los zapatos, quedó cautivada y decidió aprovechar el ingreso de los productos chinos para hacer diseños únicos y exclusivos, llamado 'Huma blanco' para exportarlos a Estados Unidos, Canadá y otros países.

¿Qué distingue a tu marca?

El hecho que está hecho a mano es importante, en eso me preocupo, trato de dejar la suela como lijada natural. Me gusta usar tacones de madera, cueros traspasados. Me fascina el

pelo, también me gusta que la idea de la marca es que pareciera que del cuero pasó a la mano del artesano y de ahí a la tienda, la simpleza. Al final cuando diseño para el mercado americano lo hago pensando en simpleza, en estéticas y líneas.

¿De dónde es tu materia prima?

Perú tiene cosas muy buenas, tenemos excelente madera, la suela es de primera, el forro natural excelente, gamuza, gamuzones, los pelos los traigo de afuera, cueros traspasados.

¿Qué debe hacer un joven antes de iniciar un negocio?

Es un sacrificio, es durísimo. Cuando se tiene una empresa uno debe ser el último, primero es el cliente, el trabajo y al final nosotros. Ser consciente de eso, definir bien qué vas a hacer, no puedes hacer todo, apoyarte con personas para complementarte, tener confianza en tu marca y saber lo que es tu producto.

¿Qué tan importante es innovar?

Siempre es vital darle algo nuevo al cliente, la moda es ahora tan ágil, mis zapatos tienen algo nuevo cada temporada.

Consejo. Es súper complicado, no es una gran aventura sino un gran sacrificio, rodearte de buen equipo para que logres un producto de alta calidad, tener proveedores buenos y fieles, transmitir, servicio post venta, la comodidad que te dará fidelidad a la marca.



Figura 18. Dueña de la marca Khantu.

Ada Espinoza

Dueña de la marca Khantu

Edad 37 años

La Molina

Ada ama las flores y sus padres son de Ancash. Al decidirse por Khantu como el nombre para su línea de calzado, supo que era el ideal, ya que es una palabra quechua que significa cantuta, la flor nacional del Perú.

Khantu maneja dos líneas de negocio: una comercial y otra creativa denominada "Orgullosamente Peruana", una línea de zapatos con diseños tan originales que apenas los veas querrás comprártelos.

Esta última, es su colección "engreída". Orgullosamente peruana destaca por sus aplicaciones con diseños de diferentes comunidades de artesanos del Perú. "Estamos trabajando para lanzar la línea al mercado internacional", agrega Ada.

Además de revalorar el trabajo de los artesanos del país, Khantu demuestra su interés y compromiso por el medio ambiente a través del packing, unas bolsitas teñidas con tintes naturales que son reutilizables.

Aunque sus primeros pasos fueron a través del ecommerce, hoy en día zapatos Khantu cuenta con una tienda a donde todas las clientas siempre vuelven. "Si un cliente vuelve es porque realmente disfrutó el producto", menciona orgullosa la emprendedora.

"No encontré mejor nombre para mi emprendimiento. Khantu mezcla mis raíces: el quechua que hablan mis padres y la naturaleza que adoro".

"Buscamos que los artesanos sean conocidos con nuestros diseños".

Se dice que hay un par de zapatos para cada tipo de persona y que además, este revela la personalidad de la misma. Ada Espinoza eligió los más creativos y llenos de valor para sacar adelante Khantu, una marca de calzado que refleja el espíritu valiente y social de esta emprendedora.



Figura 19. Creadoras de PIPA.

Jesica Arakaki y Andrea Ugaz

creadoras de Pipa

Miraflores

"Ser emprendedor es arriesgarse a no seguir a los demás, a querer hacer cosas nuevas", contaron como modo de pensamiento Jessica y Andrea.

Jesica Arakaki y Andrea Ugaz son las creadoras de Pipa. Esta gran idea de negocio, es una marca de calzado femenino diseñado por ellas mismas y fabricado por artesanos peruanos. Es una fresca propuesta llena de color. Nos cuentan que es la primera vez que emprenden algo solas, pero ha sido bastante satisfactorio.

Estas emprendedoras consideran que el ingrediente de su éxito ha sido empezar desde el inicio con la constitución de la empresa en regla. Mira la entrevista y aprende un poco de su experiencia.

Lo más complicado.

Lo más difícil ha sido emprender los negocios solos. Al inicio tenían miedo y dudas, pero luego todo eso paso al ver los resultados.

El mayor logro

La mayor satisfacción que han tenido ha sido ver crecer a la marca, que ha sido como una "hija".

Mi consejo para los jóvenes

La recomendación es que crean en lo que quieren hacer, en sus sueños. Al principio puede ser difícil, pero si le pones esfuerzo las cosas salen bien.

Jesica Arakaki y Andrea Ugaz son las creadoras de Pipa. Esta gran idea de negocio, es una marca de calzado femenino diseñado por ellas mismas y fabricado por artesanos peruanos.

Focus Group.

Video adjunto al CD.

Encuestas.

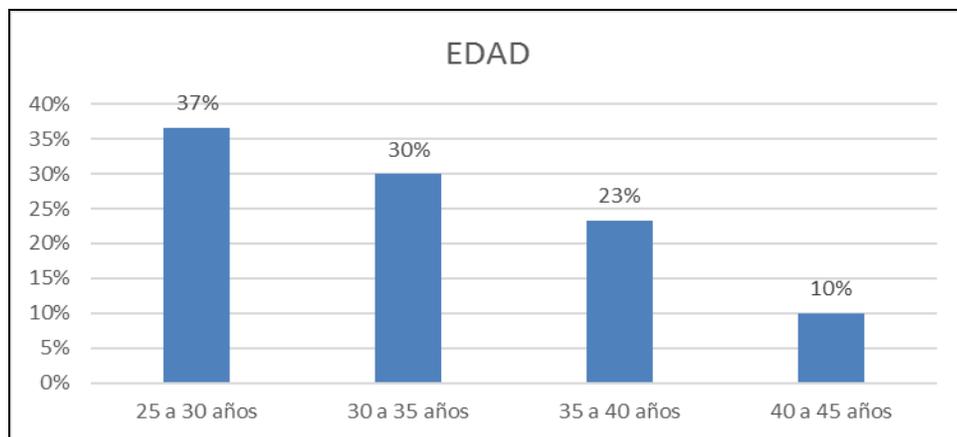


Figura 20. Edad. Elaboración propia, 2018.

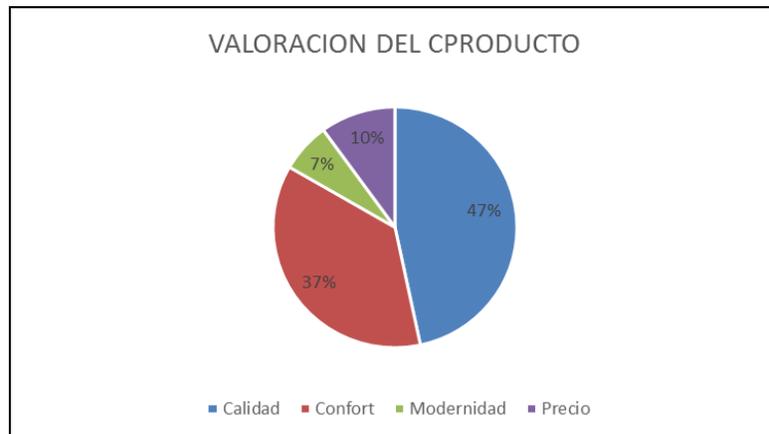


Figura 21. Valoración del producto. Elaboración propia, 2018.

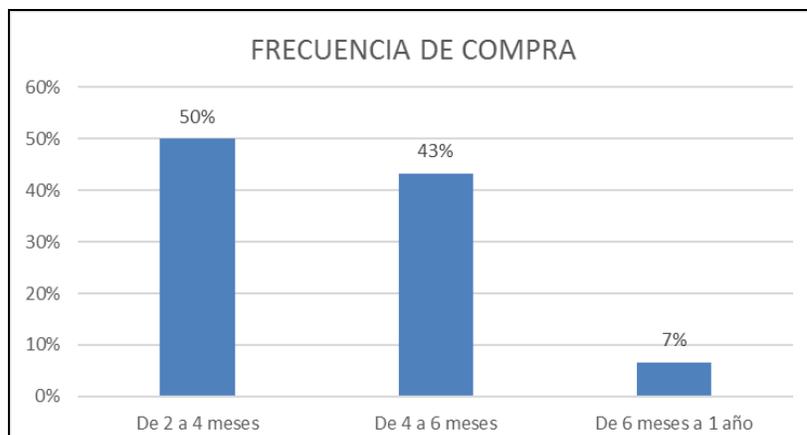


Figura 22. Frecuencia de compra. Elaboración propia, 2018.

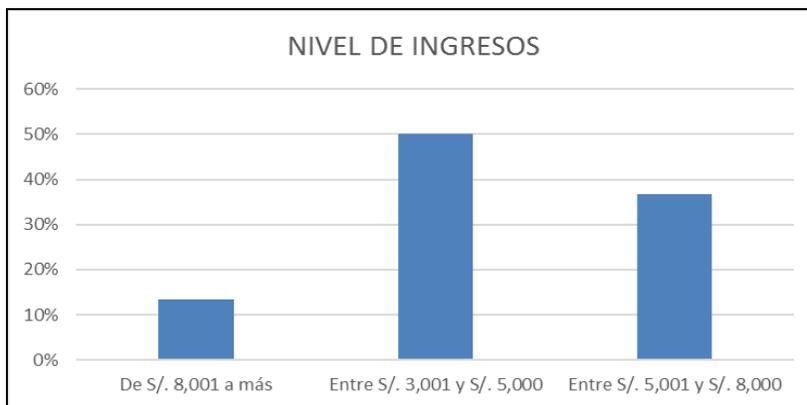


Figura 23. Nivel de ingresos. Elaboración propia, 2018.

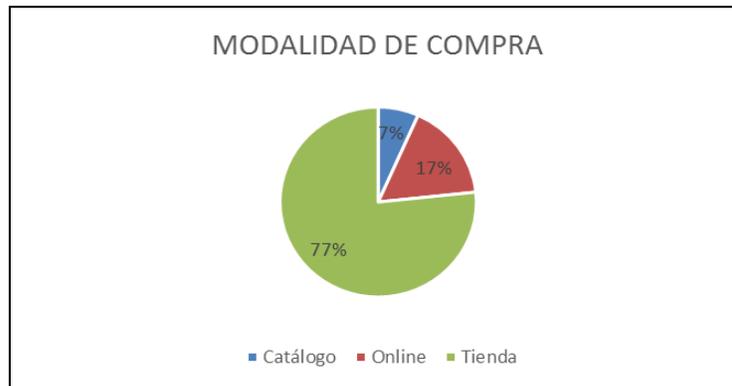


Figura 24. Modalidad de compra. Elaboración propia, 2018.



Figura 25. Disposición a pagar por un zapato de diseño.  
Elaboración propia, 2018.

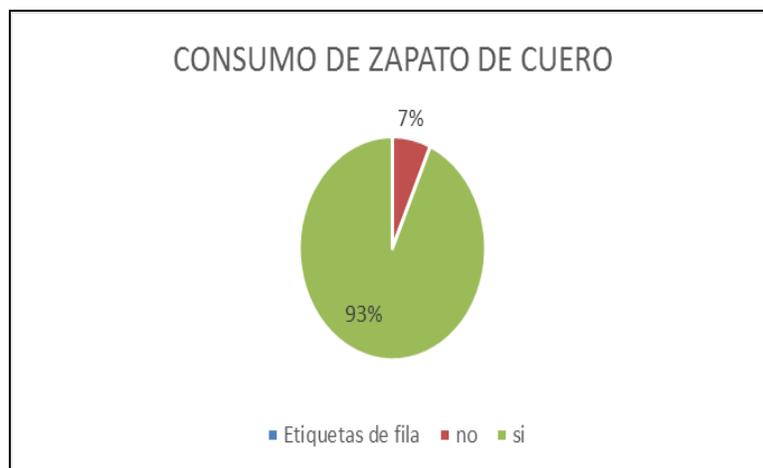


Figura 26. Consumo de zapato de cuero.  
Elaboración propia, 2018.



Figura 27. Interés por el diseño.  
Elaboración propia, 2018.

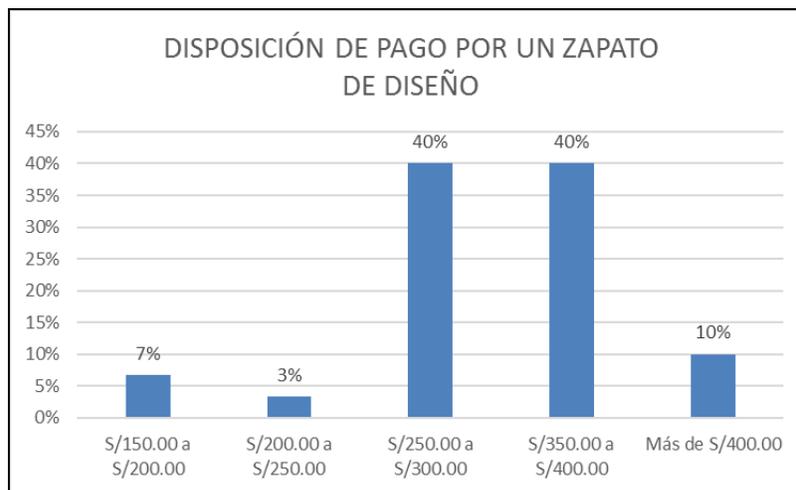


Figura 28. Disposición de pago por un zapato de diseño.  
Elaboración propia, 2018.

#### 4.2 Demanda y oferta

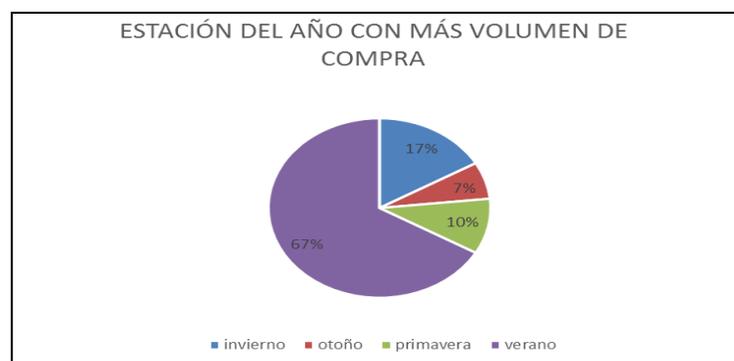


Figura 29. Estación del año con más volumen de compra. Elaboración propia, 2018.

Tabla 10  
Marco muestral

MARCO MUESTRAL 1								
DISTRITOS	POBLACION TOTAL	ENTRE 23-45 AÑOS	%	NSE A	NSE B	TOTAL AÑO 0	% CUOTA	ENCUESTAS
Surco	357,600	139,412	38.99%	0.10%	28.20%	39,454	37.32%	19
La Molina	178,200	21,624	12.13%	0.30%	8.00%	1,795	1.70%	1
San Borja	116,700	329,850	282.65%	0.00%	7.20%	23,749	22.46%	11
Jesús María	176,945	176,945	100.00%	0.00%	7.20%	12,740	12.05%	6
Pueblo Libre	108,594	108,594	100.00%	0.00%	7.20%	7,819	7.39%	4
Miraflores	85,800	14,985	17.47%	1.90%	41.30%	6,474	6.12%	3
San Isidro	56,800	38,378	67.57%	0.00%	35.70%	13,701	12.96%	6
<b>TOTAL</b>	<b>1,080.64</b>	<b>829,788</b>	<b>88.40%</b>			<b>105,731</b>	<b>100.00%</b>	<b>50</b>

MARCO MUESTRAL 2								
DISTRITOS	POBLACION TOTAL	ENTRE 23-45 AÑOS	%	NSE A	NSE B	TOTAL AÑO 0	% CUOTA	ENCUESTAS
Surco	367,255	148,175	38.99%	0.10%	28.20%	40,519	16.80%	8
La Molina	183,011	22,208	12.13%	0.10%	28.20%	6,285	2.61%	1
San Borja	119,851	338,796	282.65%	0.10%	28.20%	95,868	39.75%	20
Jesus Maria	181,723	181,723	100.00%	0.10%	28.20%	51,427	21.32%	11
Pueblo Libre	111,526	111,526	100.00%	0.10%	28.20%	31,562	13.09%	7
Miraflores	88,117	15,390	17.47%	0.10%	28.20%	4,355	1.81%	1
San Isidro	58,334	39,414	67.57%	0.10%	28.20%	11,154	4.63%	2
<b>TOTAL</b>	<b>1,109.82</b>	<b>852,192</b>	<b>88.40%</b>			<b>241,170</b>	<b>100.00%</b>	<b>50</b>

MARCO MUESTRAL 3								
DISTRITOS	POBLACION TOTAL	ENTRE 23-45 AÑOS	%	NSE A	NSE B	TOTAL AÑO 0	% CUOTA	ENCUESTAS
Surco	377,171	147,042	38.99%	0.10%	28.20%	41,613	16.80%	8
La Molina	187,953	22,807	12.13%	0.10%	28.20%	6,455	2.61%	1
San Borja	123,087	347,902	282.65%	0.10%	28.20%	98,456	39.75%	20
Jesus Maria	186,629	186,629	100.00%	0.10%	28.20%	52,816	21.32%	11
Pueblo Libre	114,537	114,537	100.00%	0.10%	28.20%	32,414	13.09%	7
Miraflores	90,496	15,805	17.47%	0.10%	28.20%	4,473	1.81%	1
San Isidro	59,909	40,478	67.57%	0.10%	28.20%	11,455	4.63%	2
<b>TOTAL</b>	<b>1,139.78</b>	<b>876,201</b>	<b>88.40%</b>			<b>247,682</b>	<b>100.00%</b>	<b>50</b>

MARCO MUESTRAL 4								
DISTRITOS	POBLACION TOTAL	ENTRE 23-45 AÑOS	%	NSE A	NSE B	TOTAL AÑO 0	% CUOTA	ENCUESTAS
Surco	387,355	151,012	38.99%	0.10%	28.20%	42,736	16.80%	8
La Molina	199,027	23,424	12.13%	0.10%	28.20%	6,629	2.61%	1
San Borja	126,410	357,296	282.65%	0.10%	28.20%	101,115	39.75%	20
Jesus Maria	191,668	191,668	100.00%	0.10%	28.20%	54,242	21.32%	11
Pueblo Libre	117,630	117,630	100.00%	0.10%	28.20%	33,289	13.09%	7
Miraflores	92,939	16,232	17.47%	0.10%	28.20%	4,594	1.81%	1
San Isidro	61,526	41,571	67.57%	0.10%	28.20%	11,765	4.63%	2
<b>TOTAL</b>	<b>1,170.56</b>	<b>898,832</b>	<b>88.40%</b>			<b>254,369</b>	<b>100.00%</b>	<b>50</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 4.2.1 Estimación del mercado potencial

Tabla 11  
*Mercado potencial*

MERCADO POTENCIAL					
	2018	2019	2020	2021	2022
	42,736	43,888	45,071	46,286	47,534
	1,944	1,997	2,05	2,106	2,162
	25,725	26,419	27,131	27,862	28,613
	12,458	12,794	13,139	13,493	13,857
	12,116	12,442	12,778	13,122	13,476
	7,012	7,201	7,395	7,595	7,799

	14,841	15,241	15,652	16,074	16,507
TOTAL	116,833	119,982	123,217	126,538	129,949

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

#### 4.2.2 Estimación del mercado disponible

Tabla 12  
*Mercado disponible*

	MERCADO DISPONIBLE				
	2018	2019	2020	2021	2022
	35,963	36,932	37,928	38,950	40,000
	1,636	1,680	1,725	1,772	1,820
	21,648	22,231	22,831	23,446	24,078
	10,484	10,766	11,057	11,355	11,661
	10,195	10,470	10,753	11,042	11,340
	5,901	6,060	6,223	6,391	6,563
	12,489	12,825	13,171	13,526	13,891
TOTAL	98,316	100,964	103,688	106,482	109,353

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

#### 4.2.3 Estimación del mercado efectivo

Tabla 13  
*Estimación del mercado efectivo*

	MERCADO EFECTIVO				
	2018	2019	2020	2021	2022
	22,926	23,544	24,179	24,831	25,500
	1,043	1,071	1,100	1,130	1,160
	13,800	14,172	14,555	14,947	15,350
	6,683	6,864	7,049	7,239	7,434
	6,500	6,675	6,855	7,040	7,229
	3,762	3,863	3,967	4,074	4,184
	7,962	8,176	8,397	8,623	8,855
TOTAL	62,676	64,365	66,102	67,884	69,712

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 4.2.4 Estimación del mercado objetivo

% Base = 3%.

Hemos analizado la producción de calzados en el Perú y nos arrojó como resultado según SIN (Instituto de estudios económicos y sociales) un porcentaje del 4.12%. Para el desarrollo de nuestro proyecto, optaremos por un estilo conservador, por lo que el % base será de 3% crecimiento = 2%.

Existe una proyección del crecimiento de consumo de zapatos del 2.7%, según la Cámara de Comercio de Lima. Para el desarrollo de nuestro proyecto, optaremos por un estilo conservador, por tanto, consideraremos como % de crecimiento, el 2% anual.

Tabla 14  
Mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO					
	2018	2019	2020	2021	2022
	1,146	1,181	1,216	1,253	1,290
	52	54	55	57	59
	690	711	732	754	777
	334	344	355	365	376
	325	335	345	355	366
	188	194	200	206	212
	398	410	422	435	448
<b>TOTAL</b>	<b>3,133</b>	<b>3,229</b>	<b>3,325</b>	<b>3,425</b>	<b>3,528</b>

Nota: Elaboración propia, 2018

Tabla 15  
Mercado objetivo Taco 7

MERCADO OBJETIVO TACO 7					
	2018	2019	2020	2021	2022
	364	375	386	398	410
	17	17	18	18	19
	219	226	232	239	247
	106	109	113	116	119
	103	106	109	113	116
	60	62	63	65	67
	126	130	134	138	142
<b>TOTAL</b>	<b>995</b>	<b>1,025</b>	<b>1,056</b>	<b>1,087</b>	<b>1,120</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 16  
Mercado objetivo Taco 5

MERCADO OBJETIVO TACO 5					
	2018	2019	2020	2021	2022
	413	425	438	451	464
	19	19	20	21	21
	248	256	264	271	280
	120	124	128	131	135
	117	121	124	128	132
	68	70	72	74	76
	143	148	152	157	161
TOTAL	1,128	1,162	1,197	1,233	1,270

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 17  
Mercado objetivo Zapatos Planos

MERCADO OBJETIVO ZAPATOS PLANOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
	241	248	255	263	271
	11	11	12	12	12
	248	256	264	271	280
	120	124	128	131	135
	117	121	124	128	132
	68	70	72	74	76
	143	148	152	157	161
TOTAL	658	678	698	719	741

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 18  
Mercado objetivo Taco 9 a más

MERCADO OBJETIVO TACO 9 A MAS					
	2018	2019	2020	2021	2022
	129	133	137	141	145
	6	6	6	6	7
	78	80	82	85	87
	38	39	40	41	42
	37	38	39	40	41

	21	22	22	23	24
	45	46	48	49	50
TOTAL	323	363	374	385	397

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 19  
Demanda de tacos 7 o 5

	DEMANDA ZAPATOS TACO 7					DEMANDA ZAPATOS TACO 5				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
	1,092	1,125	1,158	1,193	1,229	1,238	1,275	1,313	1,353	1,393
	50	51	5354	56	56	56	58	60	62	63
	657	677	697	718	740	745	768	791	814	839
	318	328	338	348	358	361	372	383	394	406
	310	319	328	338	348	352	362	372	384	395
	179	185	190	196	202	203	209	216	22	229
	379	391	402	414	427	430	443	456	470	484
TOTAL	2,985	3,076	8,467	3,263	3,360	3,385	3,487	3,591	3,499	3,809

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 4.2.5 Cuantificación anual de la demanda

Tabla 20  
Cuantificación anual de la demanda para zapatos Taco 7 y 5

	DEMANDA ZAPATOS PLANOS					DEMANDA TACOS 9 A MAS				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
	722	744	766	789	813	387	398	410	423	435
	33	34	35	36	37	18	18	19	19	20
	435	448	461	475	489	233	240	247	254	262
	211	217	2223	230	237	113	116	120	123	127
	205	211	217	224	230	110	113	116	120	123
	118	122	126	129	133	64	65	67	69	71
	251	258	266	274	282	142	138	143	147	151
TOTAL	1,975	2,034	4,094	2,157	2,221	1,067	1,088	1,122	1,155	1,189

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 21  
Demanda anual.

AÑOS:	DEMANDA ANUAL				
	2018	2019	2020	2021	2022
Tazo 7	2,985	3,074	3,167	3,262	3,360
Tazo 5	3,384	3,486	3,591	3,698	3,809

Planos	1,974	2,034	2,095	2,157	2,222
Tazo 9 a mas	1,058	1,089	1,122	1,156	1,190
<b>TOTAL</b>	<b>9,401</b>	<b>9,683</b>	<b>9,975</b>	<b>10,273</b>	<b>10,581</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

#### 4.2.6 Estacionalidad

Tabla 22  
*Estacionalidad.*

MES	%
Enero	
Febrero	10.00%
Marzo	
Abril	
Mayo	27.00%
Junio	
Julio	
Agosto	26.00%
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	37.00%
Diciembre	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.7 Programa de Ventas en unidades y valorizado

Tabla 23  
*Programa de ventas unidades*

PROGRAMA DE VENTAS UNIDADES					
MES	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	313	323	333	343	353
Febrero	313	323	33	343	353
Marzo	313	323	33	343	353
Abril	846	872	898	925	953
Mayo	846	872	898	925	953
Junio	846	872	898	925	953
Julio	815	839	865	891	917
Agosto	815	839	865	891	917
Septiembre	815	839	865	891	917
Octubre	1160	1195	1230	1267	1305
Noviembre	1160	1195	1230	1267	1305

Diciembre	1160	1195	1230	1267	1305
<b>TOTAL</b>	<b>9,402.00</b>	<b>9,687.00</b>	<b>9,378.00</b>	<b>10,278.00</b>	<b>10,584.00</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 24  
Programa de ventas S/

PROGRAMA DE VENTAS S/.										
MES	2018		2019		2020		2021		2022	
Enero	S/	66,405.37	S/	68,403.95	S/	70,451.98	S/	72,563.56	S/	74,745.76
Febrero	S/	66,405.37	S/	68,403.95	S/	70,451.98	S/	72,563.56	S/	74,745.76
Marzo	S/	66,405.37	S/	68,403.95	S/	70,451.98	S/	72,563.56	S/	74,745.76
Abril	S/	179,294.49	S/	184,690.68	S/	190,220.34	S/	195,921.61	S/	201,813.56
Mayo	S/	179,294.49	S/	184,690.68	S/	190,220.34	S/	195,921.61	S/	201,813.56
Junio	S/	179,294.49	S/	184,690.68	S/	190,220.34	S/	195,921.61	S/	201,813.56
Julio	S/	172,653.95	S/	177,850.28	S/	183,175.14	S/	188,665.25	S/	194,338.98
Agosto	S/	172,653.95	S/	177,850.28	S/	183,175.14	S/	188,665.25	S/	194,338.98
Septiembre	S/	172,653.95	S/	177,850.28	S/	183,175.14	S/	188,665.25	S/	194,338.98
Octubre	S/	245,699.86	S/	253,094.63	S/	260,672.32	S/	268,485.17	S/	276,559.32
Noviembre	S/	245,699.86	S/	253,094.63	S/	260,672.32	S/	268,485.17	S/	276,559.32
Diciembre	S/	245,699.86	S/	253,094.63	S/	260,672.32	S/	268,485.17	S/	276,559.32
<b>TOTAL</b>	<b>S/</b>	<b>1,992,161.01</b>	<b>S/</b>	<b>2,052,118.62</b>	<b>S/</b>	<b>2,113,559.34</b>	<b>S/</b>	<b>2,176,906.77</b>	<b>S/</b>	<b>2,242,372.86</b>

### 4.3 Mezcla de Marketing

#### 4.3.1 Producto

Nuestra estrategia se basa en el proceso de elaboración de gran variedad de calzado, el cual es hecho a mano, seleccionando las mejores materias primas y cuidando cada detalle en su producción.

La empresa cuenta con un proceso para la elección de los proveedores, ya que buscamos que sean socios estratégicos, así como compromiso de estos con nuestra empresa. Asimismo, buscamos productos exclusivos (Diseño, comodidad, elegancia, etc.) con nuestro proceso ya definido para la elaboración de los mismos, podemos decir que la empresa busca la participación activa de del cliente teniendo un staff de vendedores que los apoyara en el proceso de elección así obtendrá las ventajas que tienen nuestro producto. Como se verifico en los de las encuestas están conformes con nuestro proceso de elección, ya que nos apoyamos de las tecnologías para ello mediante herramientas como aplicaciones móviles, aplicaciones web, ya que todo ello se puede desde diferentes dispositivos (Celulares, Tablet, Laptops, etc.).

Modalidad Personalizada en la modalidad de diseño personalizado, el cliente podrá elegir los colores, texturas, tamaño y forma de taco, diseño de suela, diseño de plantilla (nombres, frases, dibujos) y accesorios de su preferencia. Para esto utilizará nuestro aplicativo virtual interactivo, en el que podrá diseñar su zapato de acuerdo a sus gustos y preferencias y podrá visualizar en imagen tridimensional como va quedando su zapato. Con ayuda de nuestra aplicativo virtual interactivo buscamos incentivar la creatividad de las mujeres para diseñar un calzado único en el que este impregnado su propio estilo e identidad.

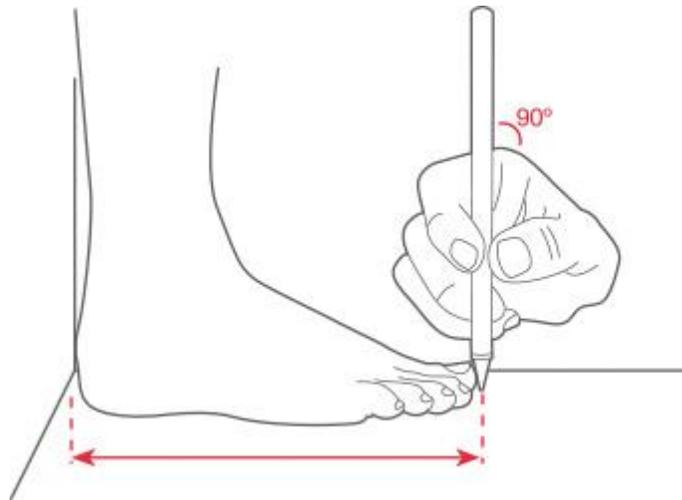


Figura 30. Medidas del pie. Elaboración propia, 2018.

#### 4.3.2 Precio

La decisión en la que se fija los precios no es comparable teniendo en cuenta que no tenemos competidores directos en nuestro país, por ello se determina de acuerdo a la utilidad bruta esperada al costo de venta, solo se está tomando como referencia los precios ofrecidos por la competencia por productos similares, de esta manera nos refleja que la empresa no cuenta con estrategias de precios hacia el mercado, en conclusión la política de fijación de precios no está de acuerdo a la demanda ni de los competidores, sino en manos del diseño.

De acuerdo a las encuestas realizadas se reveló que el mercado no considera que la empresa ofrezca precios altos, al compararla con otros productos similares, y ellos consideran que nuestro precio tiene sustento. Esto nos da como resultado que, aunque la empresa ofrezca precios por encima del precio promedio es aceptado.

Sin embargo, para lograr una penetración de mercado estamos considerado el precio de S/250.00, que es un precio por debajo del mercado.



Figura 31. Precio. Elaboración propia, 2018.

### 4.3.3 Plaza

La empresa “Pialé Design” cuenta con La tienda está ubicada en Miraflores: Calle Esperanza 184, Alt. de la Cdra. 2 de Av. Larco. Parque Kennedy tiene en el mercado del calzado 5 años, esperando aumentar las ventas más adelante implementara una sucursal en el mercado de las cuatro manzanas sector comercial ya que en este lugar es donde los padres de familia hacen compras para el inicio del periodo escolar de sus hijos y de acuerdo a los resultados de las encuestas sería favorable para nuestra empresa. La empresa evaluada se encuentra dentro del sector de la comercialización del calzado infantil.

Los proveedores están ubicados en la ciudad de Ambato. El contacto con ellos se hace a través de agentes vendedores o directamente con el fabricante en la feria internacional del calzado. Por años el mercado de calzado en esta ciudad, tiene una excelente reputación a nivel nacional, y la relación que tenemos con nuevos proveedores es normal y sencilla. Siendo estos a su vez los facilitadores de toda la materia prima que usamos para el calzado ortopédico.

De la misma manera lo que se exhibe dentro de la tienda puede ser tan importante como los diseños de vidriera atractivos. Se resaltarán los diseños nuevos y los precios especiales, colocándolos lo más cerca a la entrada de la tienda. Van estar ordenados y acomodados por tamaño y estilo para dar un efecto de orden y estar ubicados generalmente en el área central, que es lo que más resalta del ambiente. Otra característica que valoran los consumidores con un estilo de vida moderno y sofisticado es la comodidad en el lugar donde compran, por ese motivo la tienda tendrá sillones cómodos donde el cliente pueda sentarse para probarse el zapato. Los asientos cómodos ayudan a que los clientes se sientan a gusto y bienvenidos, especialmente cuando van acompañados y esa persona debe esperarlos. La

iluminación es muy importante, tanto de las vidrieras como del interior, ya que contribuye a crear un ambiente cálido y acogedor. Generalmente una tienda familiar posee una luz blanca, práctica y alegre mientras una tienda de lujo como Entaconadas puede optar por una luz tenue, en tonos rosados o dorados. Los productos para resaltar pueden tener su propia luz que los haga más llamativos que otras exhibiciones, esa luz puede provenir desde el techo o desde abajo.

Finalmente, la tienda tendrá espejos distribuidos por todo el espacio y colocados correctamente para que el cliente pueda ver el zapato que se está probando. Utilizar una mezcla de espejos de cuerpo 94 entero con otros hasta la altura de la rodilla es una buena forma para que los consumidores puedan apreciar el gran panorama y el pequeño panorama.



Figura 32. Tienda Piale Desing. Fotografía propia tomada en el 2018.



Figura 33. Tienda Piale Desing. Fotografía propia tomada en el 2018.

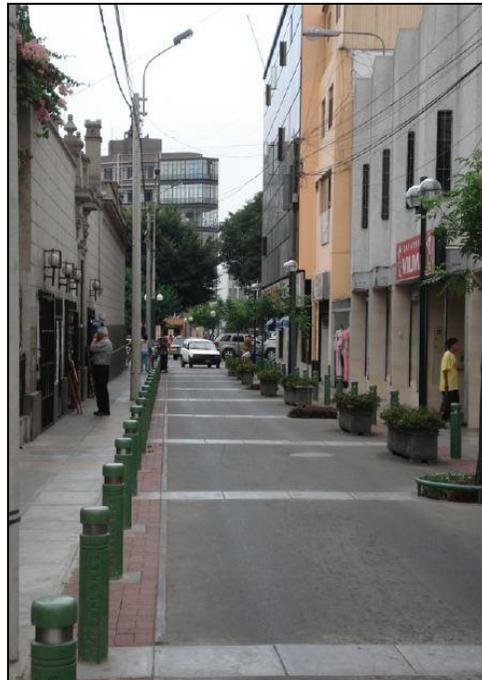


Figura 34. Ubicación tienda Piale Desing. Fotografía propia tomada en el 2018.



Figura 35. Ubicación tienda Piale Desing. Fotografía propia tomada en el 2018.

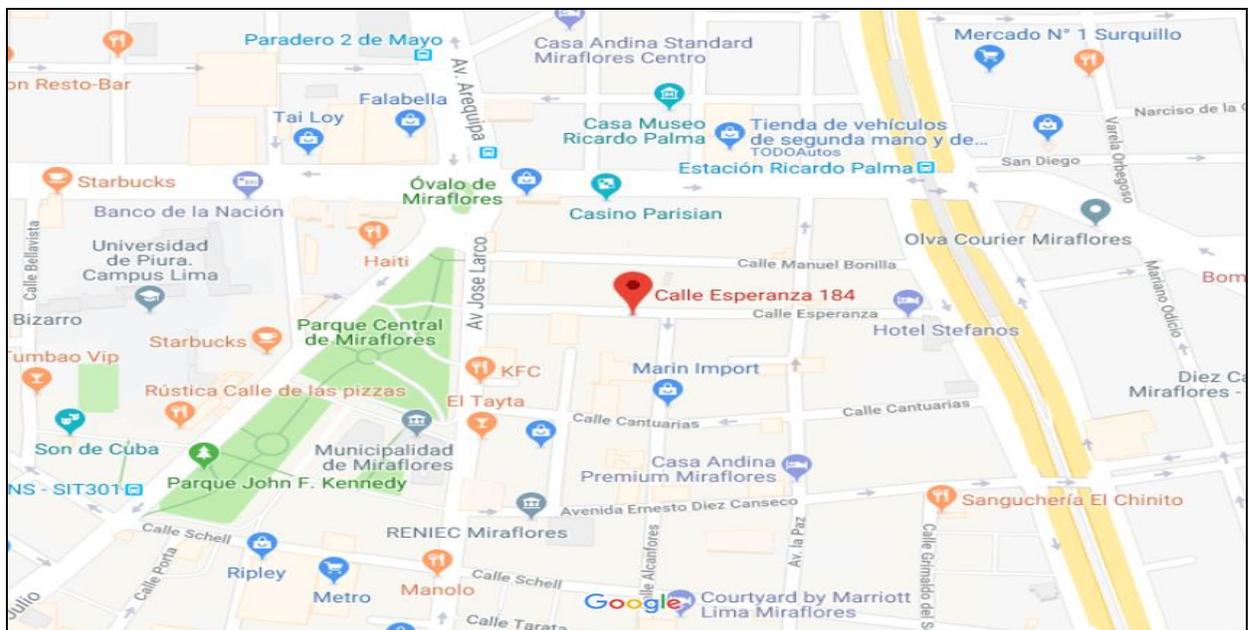


Figura 36. Ubicación de la tienda Piale Desing. Obtenida de google map, 2018.

#### **4.3.4 Promoción**

Para posicionarnos en la mente del consumidor buscaremos alianzas con líderes de la moda como por ejemplo la conductora Rebeca Escribens que conduce el programa Mujeres sin Filtro, transmitido por el canal 4. Estos programas están dirigidos al público femenino que le gusta la moda, sigue las últimas tendencias y buscan nuevas ideas y estilos. Nuestro propósito sería que el logo de nuestra marca aparezca en sus programas y realizar un canje con el fin que ellas muestren nuestros zapatos, los usen y de esta manera los promocionen. Dado que muchas chicas jóvenes ven a las conductoras como líderes en moda, querrán adquirir también nuestros zapatos. También podríamos posicionar nuestra marca teniendo presencia en programas como Oh Diosas, que va dirigido al mismo público objetivo que nosotros: mujeres de sectores A y B con capacidad de compra y gusto por el buen vestir, que les atrae la exclusividad y tienen preferencia por los productos personalizados. Al igual que en los programas antes mencionados, nos encargaríamos de vestir a las conductoras con nuestro calzado con el fin que los promocionen y que nuestro logo aparezca en el programa. El costo de promoción en estos programas sería el costo del mismo canje de zapatos 250 soles. Otra manera de hacer que se conozca la marca es también realizar canje con blogueras limeñas famosas como Jeanni Jaramillo del blog Estilozas, Tanna Rendón del blog Le Coquelicot, Anny Vela de Radarfashion y Talía Eche copar de A Stylish Life , entre otras. Las bloggeras podrían escribir un artículo sobre nuestros zapatos en su blog, mostrar sus fotos usándolos y eso nos ayudará a hacernos más conocidos como marca de zapatos de diseño personalizado, pues sus blogs son leídos por muchas seguidoras, adolescentes, mujeres jóvenes y adultas que forman parte de nuestro público objetivo. El costo de estas alianzas sería un canje de zapatos equivalente a 250 soles.

La revista de moda Viu del diario El Comercio sería un buen espacio para promocionar nuestra marca, ya que va dirigida a un público joven interesado en temas de moda, entretenimiento, bienestar físico y emocional, familia y trabajo. En esta revista se puede encontrar entrevistas a diseñadores peruanos independientes de vestuario, calzado y accesorios, artículos y fotos de los productos, con información de la propuesta de la marca, de la ubicación de la tienda y el link de la página web. De la misma manera podríamos aparecer en la revista Somos del diario El Comercio, la cual es muy leída por el público al que nos dirigimos: sectores de nivel socioeconómico A y B, con estilos de vida modernos y sofisticados.

En esta revista se trata temas de política, economía, educación, opinión, temas nacionales e internacionales, salud, deporte, entretenimiento y moda. El costo de un artículo de página entera en la revista Viu o Somos sería de 500 soles y de publicidad de la marca (logo) a través de la versión online de la revista Viu es de 400 soles. Dado que el negocio del calzado personalizado se encuentra en crecimiento y existe bastante competencia, es necesario mantener promociones constantes que nos ayuden a obtener, fidelizar y aumentar clientes.

Objetivos de la promoción:

- Aumentar las ventas sobre lo esperado habitual.
- Fidelizar clientes, que su visita y compra sea más frecuente.
- Generar tráfico en la web de Entaconadas.
- Captar a los clientes de otras marcas de zapatos personalizados o estándar.

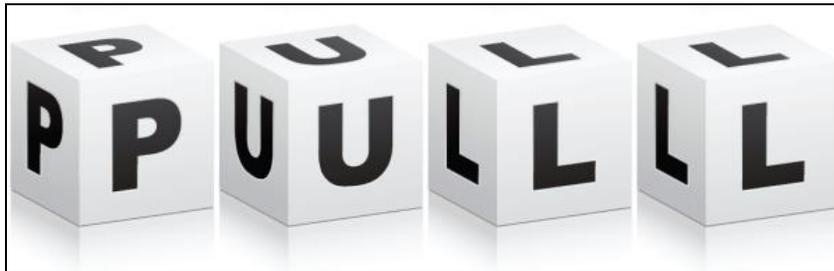


Figura 37. Imágenes varias.

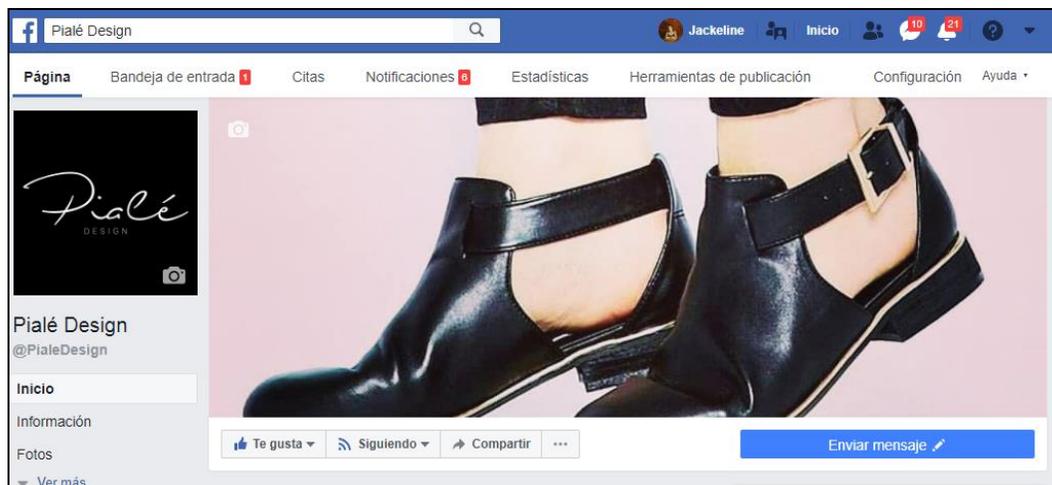


Figura 38. Fan Page Piale Desing. Obtenida de facebook, 2018.



Figura 39. Red de Instagram. Obtenida de <https://www.instagram.com/piale.design/?hl=es-la>



Figura 40. Imágenes varias. Obtenida de <https://elcomercio.pe/viu>



Figura 41. Imágenes varias. Obtenida de <https://elcomercio.pe/viu>



Figura 42. Modelo de diseño. Obtenida de la página web de Piale Desing.

#### 4.3.4.1 Campaña de lanzamiento.

Estas promociones se realizarán a través de nuestro Facebook y Página Web, las cuales no tienen costo alguno. Con estas promociones se podrá fidelizar al cliente, de tal manera que siempre acuda a nosotros cuando tenga un evento o día especial. Se pondrá mucho énfasis en la publicidad a través del uso de redes sociales como Facebook e Instagram, ya que nuestro público objetivo posee un estilo de vida moderna y sofisticada que está muy relacionado al uso y gusto por la tecnología y redes sociales.

Actualmente las estrategias de marketing de las empresas involucran las redes sociales, esta tendencia ha desplazado a muchos de los medios tradicionales debido a que ha logrado mayor efectividad y mejores resultados, a costos menores. Es así que las redes sociales se

han convertido en un medio efectivo para realizar publicidad de empresas y posicionar las marcas. Hoy en día la mayoría de las marcas peruanas de diseño independiente tanto de calzado como de ropa contratan a una persona que maneja las redes sociales con el fin de incentivar el desarrollo y publicidad de la marca. Los últimos estudios de marketing a través de redes sociales confirman que El Facebook es un excelente canal para realizar publicidad, ya que es muy visual y es utilizado por muchísima gente joven, entre ellas mujeres y adolescentes que añaden a su perfil sus marcas favoritas para estar al tanto de las novedades y descuentos. La persona encargada de manejar el Facebook de la página tiene contacto casi directo con los clientes, ya que contesta de inmediato los mensajes internos que estas envían para averiguar los precios de los modelos u otras inquietudes que tengan con respecto al proceso de diseño y compra. El Facebook permite a la marca publicar sus colecciones, publicar sus ofertas y descuentos en días festivos y mantener una relación cercana con los clientes. Asimismo, entre más cantidad de fans y likes tenga la página, se podrá saber cuánta aceptación está teniendo la marca entre su público objetivo y que diseño de zapato es el que más gusta. Otra red social que es cada vez más conocida es el Instagram, las marcas lo utilizan con el fin de promocionar sus productos y es considerada más personal que el Facebook, dado que consigue separar los atributos físicos del producto y acercar al cliente al marketing de engagement (implicación). Este tipo de marketing permite situar la marca donde quieres que este y vincularla a sensaciones e ideas de una forma muy potente.

Tabla 25  
*Lanzamiento del producto*

TIPO	DETALLE	LANZAMIENTO			TOTAL LANZAMIENTO
		ENERO	FEBRERO	MARZO	
Lanzamiento	Diseño Pagina Web	S/ 4,661.02	S/ -	S/ -	S/ 4,661.02
	Dominio Web	S/ 211.86	S/ -	S/ -	S/ 211.86
	Avisos en Revista	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
	Redes Sociales	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00
	Sampling	S/ 26.81	S/ 30.32	S/ 37.35	S/ 94.48
	Activaciones	S/ -	S/ 3,000.00	S/ -	S/ 3,000.00
					S/ 11,967.36

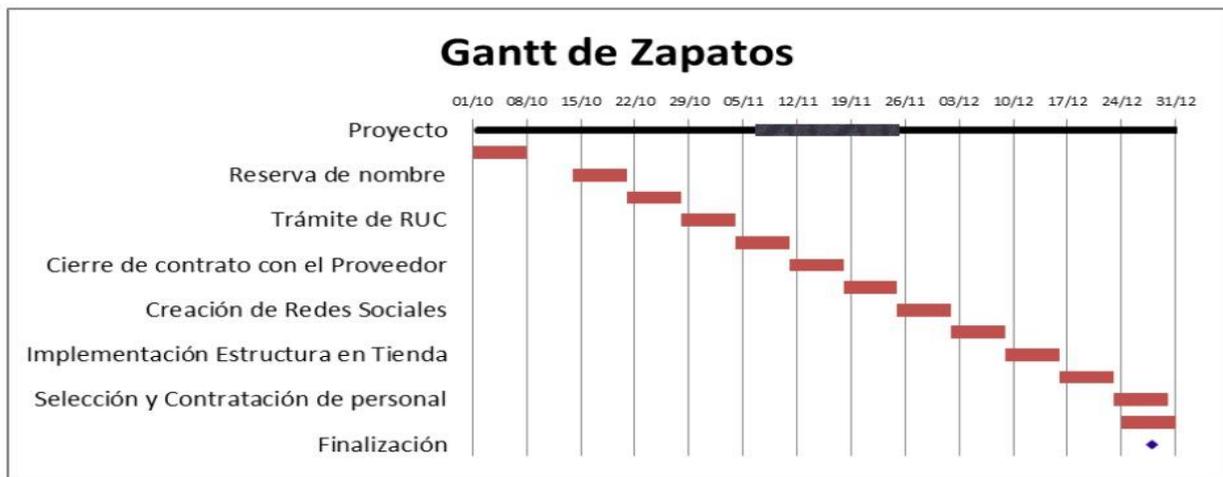
Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 26  
Días Festivos 2018

Promociones en Días FESTIVOS	Fecha	Descuento
Día de la Mujer	8 de marzo	15%
Día de LA Madre	2do Domingo de Mayo	15%
Fiestas Navideñas	24 y 25 de Diciembre	20%
Día de Cumpleaños	x	10%

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 4.4 Proyección de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Figura 43. Gantt de zapatos. Elaboración propia, 2018.

Tabla 27  
Cuadro de actividades

Actividad	Fecha de Inicio	Duración	Fecha de termino
Proyecto	01/10/2018	92	31/12/2018
Búsqueda mercantil	01/10/2018	7	14/10/2018
Reserva de nombre	14/10/2018	7	21/10/2018
Registro de marca	14/10/2018	7	28/10/2018
Tramite de RUC	28/10/2018	7	04/11/2018
Licencia de Funcionamiento	04/11/2018	7	11/11/2018
Cierre de contrato con el Proveedor	11/11/2018	7	18/11/2018
Desarrollo de pagina	18/11/2018	7	25/11/2018
Creación de Redes sociales	25/11/2018	7	02/12/2018
Compra de equipos	02/12/2018	7	09/12/2018
Implementación Estructura en Tienda	09/12/2018	7	16/12/2018
Abastecimiento de zapatos	16/12/2018	7	23/12/2018
Selección y Contratación de personal	23/12/2018	7	30/12/2018
Capacitación	24/12/2019	7	31/12/2018
Finalización	27/12/2018	7	27/12/2018
Apertura de Tienda	02/01/2018	0	

Nota: Elaboración propia, 2018.

## **Capítulo V: Estudio Legal y Organizacional**

### **5.1 Estudio Legal**

#### **5.1.1 Forma Societaria**

Nuestra empresa PIALE S.A.C., ha decidido formar una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). de acuerdo a lo establecido en la Ley N°26887 en el Título I, Artículo N° 234, lo define como: “La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de 20 accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada.” Para concretar la constitución primero se realiza una minuta, luego se eleva la Escritura Pública a SUNARP y se inscribe en Registros de Personas Jurídicas. Es imprescindible contar con el formato de solicitud de inscripción, copia del Documento Nacional de Identidad (DNI) de los futuros dueños, escritura pública que contenga pacto social y estatuto, comprobante de depósito por el pago de derechos registrales. Uno tiene que especificar cuanto durara de la sociedad, ya sea determinado o Indeterminado. Se tiene que especificar la Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia. El capital social se debe realizar por medio de aportes en moneda extranjera y/o nacional y en contribuciones tecnológicas intangibles, según sea el caso. Las transferencias de los bienes deben ser anotadas en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad. La transferencia de acciones no se inscribe en Registros Públicos.

La razón social de la empresa será PIALE S.A.C. Se decide por este tipo de sociedad por los siguientes motivos:

Este nos permite tener desde 2 (dos) hasta 20 (veinte) accionistas. Se pueden vender las acciones, que por preferencia y ser socios, estos que primero deben ser ofrecidos a los socios fundadores, en caso de su negativa a su derecho preferente o de no estar al alcance del monto ofertado, se venden a otros que desean ingresar a la sociedad (esta es la característica principal de la SAC).

La Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) es una forma especial de la Sociedad Anónima diseñada para sociedades pequeñas y en las que generalmente existe una relación estrecha entre los accionistas como lo es nuestro caso, nuestra empresa, estará enmarcada bajo el concepto de este tipo de sociedad.

Los accionistas no responden con su patrimonio personal ante cualquier contingencia de la sociedad, a eso se le llama responsabilidad de los accionistas se encuentra limitada.

La empresa PIALE S.A.C., contará con la participación de 6 accionistas que se distribuirán equitativamente el capital representado en acciones.

Tabla 28  
Aporte de cada socio

APORTE DE CADA SOCIO Soles)	(En Nuevos
Socio 1	27,763
Socio 2	27,763
Socio 3	27,763
Socio 4	27,763
Socio 5	27,763
Socio 6	27,763
TOTAL	166,578

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

Actividades a seguir:

- Se realiza la búsqueda del nombre en SUNARP. Plazo de clasificación 24 horas.
- Se reserva el nombre seleccionado en SUNARP. Duración de reserva 30 días.
- Elaborar la minuta de constitución y elevación de minuta a escritura pública, teniendo el comprobante de depósito bancario del capital aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa, certificado de búsqueda y reserva y el inventario detallado y valorizado de los bienes aportados.
- Inscripción de escritura en los registros públicos – SUNARP.
- Tramitar el registro único del contribuyente (RUC) – SUNAT.
- Legalizar los libros contables y Societarios ante notario – Según Régimen Tributario (hojas sueltas).
- Tramitar la licencia municipal de funcionamiento: Licencia Provisional (7 días) y definitiva 30 días previa Inspección de Defensa Civil. Presentando la fotocopia del RUC, certificado de zonificación, croquis de ubicación de la empresa, contrato de arrendamiento, copia de la escritura pública, recibo de pago por derecho de licencia y formulario de solicitud.
- Registro de Marca ante INDECOPI.

Tabla 29  
*Constitución de la empresa*

Constitución de la Empresa				
DESCRIPCION		COSTO	IGV	PRECIO
Búsqueda del Nombre - SUNARP	1	S/.6.00	S/.0.00	S/.6.00
Reserva del Nombre - SUNARP	1	S/.18.00	S/.0.00	S/.18.00
Elaboración de Minuta	1	S/.593.22	S/.106.80	S/.700.00
Apertura de Cuenta Corriente	1	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Tasa por derecho de inscripción (S/. 3.00 soles por cada S/. 1000.00 del capital Social)	1	S/.800.00	S/.0.00	S/.800.00
Derechos Notariales	1	S/.508.47	S/.91.53	S/.600.00
Derechos Registrales	1	S/.39.00	S/.0.00	S/.39.00
Legalización de 1 copia de Testimonio	1	S/.38.13	S/.6.87	S/.45.00
Copia Literal	1	S/.23.00	S/.0.00	S/.23.00
RUC	1	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Sub total		S/.2,025.82	S/.250.02	S/.2,231.00

*Nota.* Elaboración Propia.

## 5.1.2 Registro de marcas y patentes

El registro de marcas está a cargo de la Dirección de Signos Distintivos del INDECOPI.

### 5.1.2.1 Requisitos para la solicitud de registro de nombres comerciales

Para el registro de nombres comerciales en INDECOPI debe considerarse los siguientes requisitos:

- Completar y presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (dos para la Autoridad y uno para el administrado).

Indicar los datos de identificación del(s) solicitante(s):

Para el caso de personas naturales:

- Consignar el número del Documento Nacional de Identidad (DNI), Carné de Extranjería (CE) o Pasaporte e indicar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso.

Para el caso de personas jurídicas:

- Consignar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso.

En caso de contar con un representante, se deberá de indicar sus datos de identificación y será obligado presentar el documento de poder.

Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú (incluyendo referencias, de ser el caso).

Indicar cuál es el signo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros).

Si la marca es mixta, figurativa o tridimensional se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho en blanco y negro o a colores si se desea proteger los colores).

De ser posible, se sugiere enviar una copia fiel del mismo logotipo al correo electrónico: [logos-dsd@indecopi.gob.pe](mailto:logos-dsd@indecopi.gob.pe) (Formato sugerido: JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles).

Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen. Para saber las clases a las cuáles pertenecen los productos o servicios a distinguir, se sugiere entrar al buscador PERUANIZADO.

En caso de una solicitud multi-clase, los productos y/o servicios se deben indicar agrupados por la clase, precedidos por el número de clase correspondiente y en el orden estipulado por la Clasificación Internacional de Niza.

De reivindicarse prioridad extranjera sobre la base de una solicitud de registro presentada en otro país, deberá indicarse el número de solicitud cuya prioridad se reivindica, así como el país de presentación de la misma. En esta situación particular, se deberá adjuntar copia certificada emitida por la autoridad competente de la primera solicitud de registro, o bien certificado de la fecha de presentación de esa solicitud, y traducción al español, de ser el caso.

Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.

Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 534.99 Nuevos Soles. Este importe deberá pagarse en la sucursal del Banco de la Nación ubicado en el Indecopi-Sede Sur, Calle De La Prosa N° 104-San Borja, o bien realizar el pago a través de una de las modalidades que se ofrecen.

Tabla 30  
*Marcas y Patentes*

MARCAS Y PATENTES				
Búsqueda Fonética y Figurativa	1	S/.70.00	S/.0.00	S/.70.00
Registro Patente	1	S/.535.00	S/.0.00	S/.535.00
Anuncio en el Diario El Peruano	1	S/.152.54	S/.27.46	S/.180.00
<b>Sub total</b>		<b>S/.757.54</b>	<b>S/.27.46</b>	<b>S/.785.00</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

### 5.1.3 Licencias y Autorizaciones

Actividades a desarrollar:

Presentar una Declaración Jurada (Llenar Formulario Múltiple).

Pagar costo de derecho de trámite el cual incluye inspección de Defensa Civil.

La vigencia de poder del representante legal no mayor a los 30 días, en caso de personas jurídicas, en caso de persona natural copia de Documento Nacional de Identidad.

Contrato de arrendamiento donde figure el nombre y apellidos del propietario o título de propiedad.

Tener todos los requisitos para la inspección de Defensa Civil:

- Extintor de polvo químico seco de 6kg por cada 25 m2, botiquín y detector de humo.
- Planos Ubicación y distribución con detalle de cálculo de aforo por área – Firmado por arquitecto.
- Presentar los planos de Señalización y rutas de evacuación.
- Certificado vigente de medición de resistencia de poso a tierra – Firmado por Ingeniero Electricista.
- El personal de Defensa Civil te programa una visita en 3 o 4 días para verificar que cumples con todos los puntos antes mencionados.

### 5.1.4 Legislación laboral

De conformidad con lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro Empresa y del Acceso al Empleo (Decreto Supremo N°007-2008-TR) publicado en el Diario El Peruano 30 de septiembre del 2008 y cuya vigencia fue a partir del 01 de octubre del mismo año, la Micro y Pequeña

Empresa es la unidad económica constituida. Por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que tiene como objeto desarrollar actividades extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. En cuanto a la legislación laboral si existe la posibilidad de tener beneficios comparativos por el nivel de empresa. Previamente debe ser adoptada como pequeña o micro empresa, estas características para los rubros resulta conveniente y se dan en base a las características de las PYME es la siguiente:

Pequeña Empresa: De 1 hasta 100 trabajadores inclusive y ventas anuales hasta un monto máximo de 1,700 UIT, es decir, S/. 6'885,000.00.

Tabla 31  
*Legislación Laboral*

Detalle	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneraciones	S/.850.00
Jornada, horario, descanso	8 horas diarias o 48 horas.
Semanales y feriados.	Sobretasa no aplicada en la
Sobretasa natural	jornada nocturna habitual
Asignación familiar	No
Descanso vacacional	15 días al año. Se puede reducir a 7 días
CTS	15 remuneraciones Por año. Tope 90, remuneraciones diarias
Gratificaciones	1/2 remuneración mensual en julio y diciembre
Indemnización por Despido injustificado	20 remuneraciones Diarias por año. Tope de 120 remuneraciones diarias
Seguro de Vida	Sí, cuando corresponde
Utilidades	Sí, cuando corresponde
Salud	ESSALUD
SCTR	Sí, cuando corresponde
Pensiones	Afiliación y aporte, obligatorio al SNP o SPP

*Nota:* Obtenido <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral>

### **5.1.5 Legislación tributaria.**

Nuestra empresa se acogerá al régimen MYPE tributario, el cual está dirigido a aquellos contribuyentes cuyos ingresos netos no superen las 1700 UIT, asimismo es requisito no tener vinculación directa o indirectamente en función del capital, con otras personas naturales o jurídicas, cuyos ingresos netos anuales en conjunto superen el monto indicado.

### **5.1.3.1 Características del régimen**

El impuesto a la renta se determinará aplicando la escala de la siguiente manera: Hasta 15 UIT = 10 %, más de 15 UIT = 29.5 %.

Los pagos a cuenta del Impuesto a la Renta se pagarán de la siguiente manera: Contribuyentes cuyos ingresos netos anuales del ejercicio no superen las 300 UIT: uno por ciento (1,0%) a los ingresos netos obtenidos en el mes.

Los libros contables que deberán llevar los contribuyentes de éste régimen son: Con ingresos netos anuales hasta 300 UIT: Registro de Ventas, Registro de Compras y Libro Diario de Formato Simplificado

Tratándose de contribuyentes que inicien actividades durante el 2018, la SUNAT no aplicará las sanciones correspondientes a las siguientes infracciones, siempre que cumplan con subsanar la infracción, de acuerdo a lo que establezca la SUNAT mediante resolución de superintendencia:

- Omitir llevar los libros de contabilidad, u otros libros y/o registros u otros medios de control exigidos por las leyes y reglamentos
- Llevar los libros de contabilidad, u otros libros y/o registros sin observar la forma y condiciones establecidas en las normas correspondientes.
- Llevar con atraso mayor al permitido por las normas vigentes, los libros de contabilidad u otros libros o registros.
- No exhibir los libros, registros u otros documentos que la Administración Tributaria solicite.
- No presentar las declaraciones que contengan la determinación de la deuda tributaria, dentro de los plazos establecidos.

Tabla 32  
*Legislación de Libros*

LEGALIZACIÓN DE LIBROS				
Libro de Diario	1	42.37	9.00	50
Libro de Registro de Compras	1	33.90	7.20	40
libro de Ventas e Ingresos	1	42.37	9.00	50
Sub total		S/. 118.64	S/. 25.20	S/. 140.00

*Nota.* Elaboración Propia

### **5.1.6 Otros aspectos legales**

La nueva ISO 9001 2015 trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la gestión de riesgo o el enfoque basados en riesgo en los sistemas de Gestión de Calidad, aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora nada está alineada con el SGC. El sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, es el método de Gestión que ayude a una empresa a organizarse y tener mayor control sobre sus actividades; además de obtener un beneficio y desarrollo en la empresa y el producto. La nueva ISO 9001 2015 trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

La certificación ISO 9001 SGC le ayuda a transmitir:

- Compromiso a sus accionistas
- Reputación de su organización
- Satisfacción de cliente
- Ventaja competitiva

#### **5.1.7 Resumen del capítulo**

Cuadro valorizado de todos los puntos previos, distribuido por las áreas de Administración, Ventas y Operaciones / Producción.

Concepto	Valor	I.G.V.	Importe	Producción	Administración	Ventas	
<b>Gastos de Constitución</b>	<b>2,072</b>	<b>250</b>	<b>1,873</b>	<b>0</b>	<b>2,072</b>	<b>0</b>	
Búsqueda del Nombre - SUNARP	6	0	6	0	100%	0	
Reserva del Nombre - SUNARP	18	0	18	0	100%	0	
Elaboración de Minuta	508	92	600	0	100%	0	
Apertura de Cuenta Corriente	0	0	0	0	100%	0	
Tasa por derecho de inscripción (S/. 3.00 soles)	600	0	600	0	100%	0	
Derechos Notariales	551	99	450	0	100%	0	
Derechos Registrales	39	0	39	0	100%	0	
Legalización de 1 copia de Testimonio	33	6	20	0	100%	0	
Copia Literal	20	0	20	0	100%	0	
RUC	0	0	0	0	100%	0	
Impresión de Comprobantes de Pago	297	53	120	0	100%	0	
<b>MARCAS Y PATENTES</b>	<b>758</b>	<b>27</b>	<b>785</b>	<b>0</b>	<b>606</b>	<b>152</b>	
Búsqueda Fonética y Figurativa	70	0	70	0	80%	14	
Registro Patente	535	0	535	0	80%	107	
Anuncio en el Diario El Peruano	153	27	180	0	80%	31	
<b>LEGALIZACION DE LIBROS</b>	<b>80</b>	<b>14</b>	<b>94</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	
Libro de Diario	30	5	35	0	100%	0	
Libro de Registro de Compras	20	4	24	0	100%	0	
libro de Ventas e Ingresos	30	5	35	0	100%	0	
<b>Licencias y Autorizaciones</b>	<b>567</b>	<b>11</b>	<b>578</b>	<b>170</b>	<b>284</b>	<b>113</b>	
Certificado de Zonificación y Compatibilidad d	39	0	39	30%	12	50%	19
Derechos de Licencia de Funcionamiento	64	11	75	30%	19	50%	32
Gastos de autorización de anuncios	335	0	335	30%	101	50%	168
Declaración jurada de condiciones de segurid	129	0	129	30%	39	50%	65
<b>Software</b>	<b>2,525</b>	<b>455</b>	<b>2,980</b>	<b>758</b>	<b>1,263</b>	<b>505</b>	
Diseño Página Web	1,356	244	1,600	30%	407	50%	678
Dominio Web	212	38	250	30%	64	50%	106
Antivirus	483	87	570	30%	145	50%	242
MS Office	475	85	560	30%	142	50%	237
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>6,002</b>	<b>758</b>	<b>6,311</b>	<b>928</b>	<b>4,304</b>	<b>770</b>	

Figura 44. Cuadro valorizado de todos los puntos previos. Elaboración propia, 2018.

## 5.2 Estudio Organizacional

### 5.2.1 Organigrama Funcional

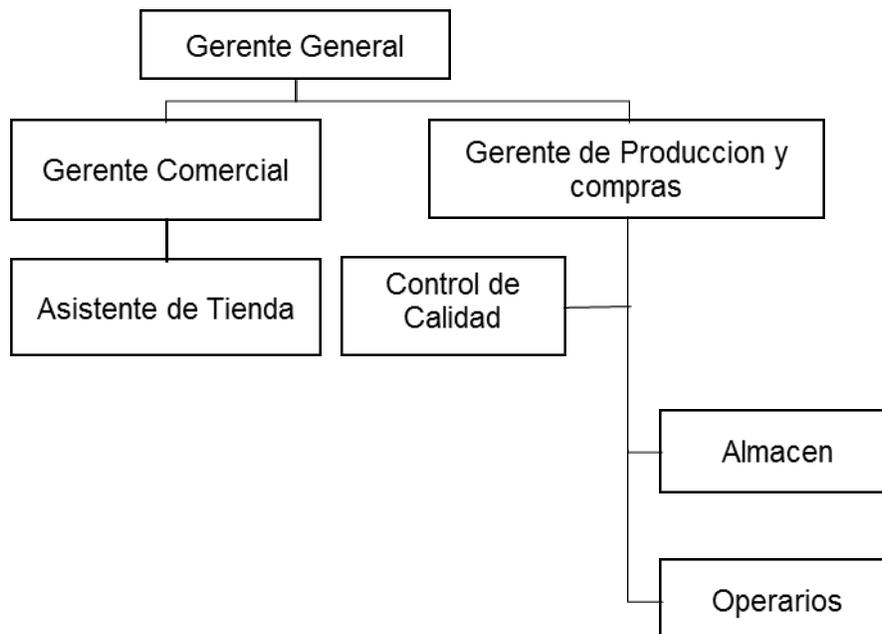


Figura 45. Organigrama funcional. Elaboración propia, 2018.

La empresa tendrá como cabeza al Gerente General, quien se encargará de gestionar y dirigir las políticas y objetivos de la empresa, otra función que cumplirá es la de finanzas, debajo de este estar el Gerente Comercial, encargado de las ventas y tiendas y el Gerente de Producción y Compras, encargado de la planta e insumos, este a su vez tendrá a cargo el almacén y a los operarios.

### 5.2.2 Servicios Tercereados

Contador Colegiado: Para los estados de resultados, financieros y declaraciones mensuales.

### 5.2.3 Descripción de puestos de trabajo

Líneas abajo se describe los principales puestos de trabajo.

Tabla 33  
*Gerente General*

OBJETIVO DEL AREA: Elaboración e implementación de los planes de negocio de la empresa a nivel estratégico.			
REQUISITOS PARA EL CARGO: Profesional del área de las ciencias de la administración.			
Propósito Principal (Objetivo del Cargo)	Función Clave	Funciones Básica	Competencias Básicas
Gestionar las distintas áreas de la empresa en niveles de estrategia, operación y administración.	1. Dirigir e implementar la estrategia de negocio de la empresa	1.1. Identificar tendencias de mercado y oportunidades de negocio 1.2. Diseñar y ejecutar la estrategia comercial y de marketing de la empresa. 1.3. Organizar y supervisar los procesos operacionales y administrativos de la empresa. 1.4. Establece los valores de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, considerando diversas variables como precios del mercado, costos, utilidades, inversiones, entre otras.	CONOCIMIENTOS EN: Gestión de empresa Planificación estratégica Liderazgo gerencial Sistema de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008 Legislación laboral, ambiental y de fabricación vehículos especiales HABILIDADES EN: Trabajo en equipo Inteligencia emocional Iniciativa / autonomía

	2. Administrar los procesos de negocio de la empresa	2.1. Administrar finanzas y sistema de costeo. 2.2. Administrar procesos contables y tributarios. 2.3.-Administrar recursos humanos.	Liderazgo Habilidad Analítica Habilidad sintética Orientación al cliente Creativo y resolutivo ACTITUD EN:
	3. Gestionar eficazmente los procesos operativos de la empresa	3.1. Gestionar y ejecutar las actividades comerciales de la empresa. 3.2. Ejecutar operaciones de soporte del negocio. 3.3. Establece un método de medición de indicadores de crecimiento de la empresa.	Escuchar y entender Actuar conforme un plan Influir sobre los demás Cuestionar para resolver problemas Verificar hechos Bastarse a sí mismo Formular juicios

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

Tabla 34  
*Gerente Comercial*

<p>CARGO: Gerente Comercial</p> <p>ÁREA EMPRESA: Comercial</p> <p>DEPEND. FUNCIONAL: Gerente General</p>			
<p>OBJETIVO DEL AREA:</p> <p>Comercializar los productos y servicios de la organización conforme a las necesidades del cliente y la capacidad de la empresa.</p>			
<p>REQUISITOS PARA EL CARGO:</p> <p>Profesional o técnico del área de comercialización o Marketing, con dos años de experiencia en cargos similar.</p>			
Propósito Principal (Objetivo del Cargo)	Función Clave	Funciones Básica	Competencias Básicas
<p>Gestionar la comercialización de los productos y servicios de la empresa conforme a las necesidades de los clientes y la capacidad de la empresa.</p>	<p>1. Identificar tendencias de mercado y oportunidades de negocio.</p>	<p>1.1. Identifica las necesidades de los clientes a los que apuntan los servicios y/o productos que la empresa ofrece a través de diversos mecanismos.</p> <p>1.2. Segmenta y caracteriza al público al que se dirige el negocio, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece.</p> <p>1.3. Evalúa y determina las capacidades de la empresa para satisfacer las demandas de sus clientes, según los productos y/o servicios que ofrece.</p> <p>1.4. Selecciona los productos y/o servicios que la empresa ofrece, considerando diversas variables como costo, calidad, disponibilidad, oportunidad y otros.</p>	<p>CONOCIMIENTOS EN:</p> <p>Gestión comercial y Marketing</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Liderazgo gerencial</p> <p>Sistema de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008</p> <p>Legislación laboral, ambiental y de fabricación vehículos especiales</p> <p>HABILIDADES EN:</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Inteligencia emocional</p>

	<p>2. Ejecutar la estratégica comercial y de marketing de la empresa.</p>	<p>2.1. Diagnostica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, según los productos y/o servicios que la empresa ofrece, aplicando la técnica FODA u otra.</p> <p>2.2. Selecciona productos y servicios que entreguen ventajas competitivas y diferenciadas, según análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza de la empresa.</p> <p>2.3. Define los objetivos estratégicos del área comercial, las líneas de acción y las principales actividades, según los productos y/o servicios que ofrece la empresa.</p> <p>2.4. Definir metas de venta y crecimiento con proyección en el tiempo de la Organizar y supervisar los procesos operacionales y administrativos del área.</p>	<p>Iniciativa / autonomía Liderazgo Habilidad Analítica Habilidad sintética Orientación al cliente Creativo y resolutivo ACTITUD EN: Escuchar y entender Actuar conforme un plan Influir sobre los demás Cuestionar para resolver problemas Verificar hechos Bastarse a sí mismo Formular juicios</p>
--	---------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 35  
*Gerente de Producción y Compras*

CARGO: Gerente Producción y compras			
ÁREA EMPRESA: Producción			
DEPEND. FUNCIONAL: Gerente General			
OBJETIVO DEL AREA: Ejecutar en forma eficaz el programa de producción, cumpliendo con los requisitos establecidos.			
REQUISITOS PARA EL CARGO: Conocimientos en mecánica y electricidad automotriz. Con experiencia a lo menos de tres años en trabajos de mecánica automotriz.			
Propósito Principal (Objetivo del Cargo)	Función Clave	Funciones Básica	Competencias Básicas
Planificar, dirigir ejecutar y controlar los programas de producción de las unidades de vehículo especial que comercializa la empresa.	1. Programar las actividades de producción para dar cumplimiento con cada unidad requerida.	1.1. Realiza la programación de actividades de producción en función de la demanda, los recursos disponibles y el aprovisionamiento externo, el cumplimiento de los plazos de entrega y la información técnica disponible. 1.2. Determina las fases y operaciones de producción descritas en la documentación técnica y orden de trabajo considerando las necesidades y situación operativa de los materiales, medios de producción y recursos humanos, duración de los tiempos reales de los distintos procesos (tiempo de máquina, de espera, suplemento por contingencias, interferencias), nivel de rendimientos medios de los equipos de trabajo, puntos críticos de proceso y las necesidades de mantenimiento preventivo.	CONOCIMIENTOS EN: Mecánica automotriz Electricidad Automotriz Sistema de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008 Legislación laboral, ambiental y de fabricación vehículos especiales HABILIDADES EN: Trabajo en equipo Iniciativa / autonomía Liderazgo Habilidad Analítica Habilidad sintética Orientación al cliente Creativo y resolutivo ACTITUD EN:

	2. Gestionar el aprovisionamiento de procesos de producción	2.1. Identifica y caracteriza la cantidad y las especificaciones técnicas de los materiales, productos y componentes necesarios para la producción en función del programa de producción establecido y la documentación técnica disponible.	Escuchar y entender Actuar conforme un plan Influir sobre los demás Cuestionar para resolver problemas Verificar hechos
	3. Gestionar eficazmente los procesos operativos de producción	3.1. Gestionar y ejecutar las actividades de producción	Bastarse a sí mismo Formular juicios

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 5.2.4 Descripción de actividades de los servicios de terceros

##### **Contador Colegiado:**

Elaborar las declaraciones mensuales antes SUNAT

Elaborar los estados financieros

Calcular, declarar y pagar los impuestos

Asesoramiento en temas tributarios

##### **Aspectos Laborales:**

Forma de contratación de puestos de trabajo y servicios de terceros.

Según el Decreto legislativo N° 728 y DS. N° 003-97-TR. En el título II De los contratos sujetos a modalidad, se menciona que los contratos a celebrarse podrán ser de acuerdo a las necesidades del mercado que fija como plazo máximo la contratación de hasta cinco (5) años del trabajador, que está sujeto a tres meses de prueba pudiendo el empleador resolver el contrato en este periodo.

Tabla 36  
*Forma de contratación de puestos de trabajo y servicios de terceros*

PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	PLAZO
Gerente general	Contrato de naturaleza indeterminada	Indefinido
Gerente Comercial	Contrato de naturaleza indeterminada	Indefinido
Gerente de Producción y Compras	Contrato de naturaleza indeterminada	Indefinido
Asistente de Tiendas	Contrato de naturaleza temporal	6 meses
Almacén	Contrato de naturaleza temporal	6 meses
Operario de producción	Contrato de naturaleza temporal	6 meses

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 37  
*Servicios de terceros*

PERSONAL	CONTRATO	PLAZO
TERCERIZADO		
<b>Contador</b>	Locación de servicios	Tercerizado

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

### **Régimen laboral de puestos de trabajo**

La empresa Rellenos criollos SAC, al ser considerados como una pequeña empresa, estaríamos bajo la normativa del régimen de promoción y formalización de las Mype, la cual ofrece los siguientes beneficios:

- Remuneración Mínima Vital para el trabajador (Una RMV).
- Jornada de trabajo de 8 horas.
- Descanso semanal y en días feriados.
- Remuneración por trabajos en sobretiempo.
- Descanso vacacional de 15 días.
- Cobertura de Seguridad Social en salud a través del SIS (Seguro Integral de Salud).
- Cobertura EsSalud.
- Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).
- Cobertura de seguro de vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo -SCTR

- Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad, equivalente a media remuneración cada una).
- Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
- Derecho a la Compensación por Tiempo de servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración de servicios con un tope de 90 días de remuneración.
- Planilla para todos los años del proyecto.

Tabla 38

Planilla para todos los años del proyecto

Empleados	Cantidad de Trabajadores	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Gratificaciones	Sueldo Anual + Gratificación	EsSalud	SCTR	CTS	Costo Anual	EsSalud Mensual	CTS (Mayo y Nov)	MONTO A PAGAR	GRAT. (Julio y Dic)
OPERARIO	10	S/. 2,000	S/. 240,000	S/. 21,800	S/. 261,800	S/. 21,600	S/. 3,600	S/. 11,664	S/. 298,664	S/. 1,800	S/. 5,832	S/. 20,000	S/. 10,900
SOLO LOS OPERARIOS TENDRAN SCTR		S/. 2,000		S/. 181		S/. 180		S/. 97.20	S/. 2,458.87				

Nota: Elaboración propia, 2018

Tabla 39

Gerente General

Empleados	Cantidad de Trabajadores	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Gratificaciones	Sueldo Anual + Gratificación	EsSalud	SCTR	CTS	Costo Anual	EsSalud Mensual	CTS (Mayo y Nov)	MONTO A PAGAR	GRAT. (Julio y Dic)
GERENTE GENERAL	1	S/. 6,500	S/. 78,000	S/. 7,085	S/. 85,085	S/. 7,020		S/. 3,790.8	S/. 95,895.8	S/. 585	S/. 1,895.4	S/. 6,500	S/. 3,542.5
TOTAL	1	S/. 6,500	S/. 78,000	S/. 7,085	S/. 85,085	S/. 7,020		S/. 3,790.8	S/. 95,895.8	S/. 585	S/. 1,895.4	S/. 6,500	S/. 3,542.5

Nota: Elaboración propia, 2018

Tabla 40  
Planilla para todos los años del proyecto

Empleados	Cantidad de Trabajadores	Sueldo Mensual	Comisión	Sueldo Anual	Gratificaciones	Sueldo Anual + Gratificación	EsSalud	CTS	Costo Anual	EsSalud Mensual	CTS (Mayo y Nov)	MONTO A PAGAR	GRAT. (Julio y Dic)
Vendedor	2	S/. 1500	S/. 881.43	S/. 28577.12	S/. 2595.75	S/. 31172.87	S/. 2571.94	S/. 1388.85	S/. 35133.66	S/. 214.33	S/. 694.42	S/. 2381.43	S/. 1297.88
TOTAL	2	S/. 1500	S/. 881.43	S/. 28577.12	S/. 2595.75	S/. 31172.87	S/. 2571.94	S/. 1388.85	S/. 35133.66	S/. 214.33	S/. 694.42	S/. 2381.43	S/. 1297.88

Nota: Elaboración propia, 2018

Tabla 41  
Planilla para todos los años del proyecto

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
COSTO ANUAL	278,968.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: Elaboración propia, 2018.

Gastos por servicios tercerizados para todos los años del proyecto:

Los gastos para los servicios tercerizados están estimados para todos los meses por los 5 años que dura el proyecto.

Tabla 42  
Planilla para todos los años del proyecto

PERSONAL	COSTO MENSUAL	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
CONTADOR	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
TOTAL	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 43  
*Horario de trabajo de puestos de trabajo*

PERSONAL	HORAS		HORARIO DE TRABAJO
Gerente general	48	hrs semanales	Lunes a viernes: 9:00 am- 6:00 pm (1h de refrigerio)
Gerente Comercial	48	hrs semanales	Lunes a viernes: 9:00 am- 6:00 pm (1h de refrigerio)
Gerente de Producción y Compras	48	hrs semanales	Lunes a viernes: 9:00 am- 6:00 pm (1h de refrigerio)
Asistente de Tienda	48	hrs semanales	Lunes a viernes: 8:00 am- 6:00 pm (1h de refrigerio)
Almacén	48	hrs semanales	Lunes a viernes: 8:00 am- 6:00 pm (1h de refrigerio)
Operarios de Producción	46	hrs semanales	Lunes a Sabado: 8:00 am- 5:00 pm (1h de refrigerio) Sábados: 8:30 am – 1:30 pm

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

## Capítulo VI: Estudio técnico

Tamaño del proyecto:

### Capacidad Instalada

Tabla 44

*Capacidad Instalada*

24	PARES		
288	DIAS	(24 DIAS X 12 MESES)	
365	DIAS		

Capacidad Instalada =  $24 \times 288 = 6,912$  pares de zapatos al año.

### Capacidad utilizada.

Tabla 45

*Capacidad utilizada*

24	PARES		
288	DIAS	(24 DIAS X 12 MESES)	
365	DIAS		

Capacidad instalada = 6,500 establecido en el programa de producción

Porcentaje de utilización de la capacidad instalada  $6,500 / 6,912 = 94\%$ .

### Capacidad máxima.

Tabla 46

*Capacidad máxima*

24	PARES		
288	DIAS	(24 DIAS X 12 MESES)	
365	DIAS		

Capacidad Utilizada =  $24 \times 365 = 8,760$  pares de zapatos

## 6.1 Procesos

### 6.1.1 Diagrama de flujo de proceso de producción

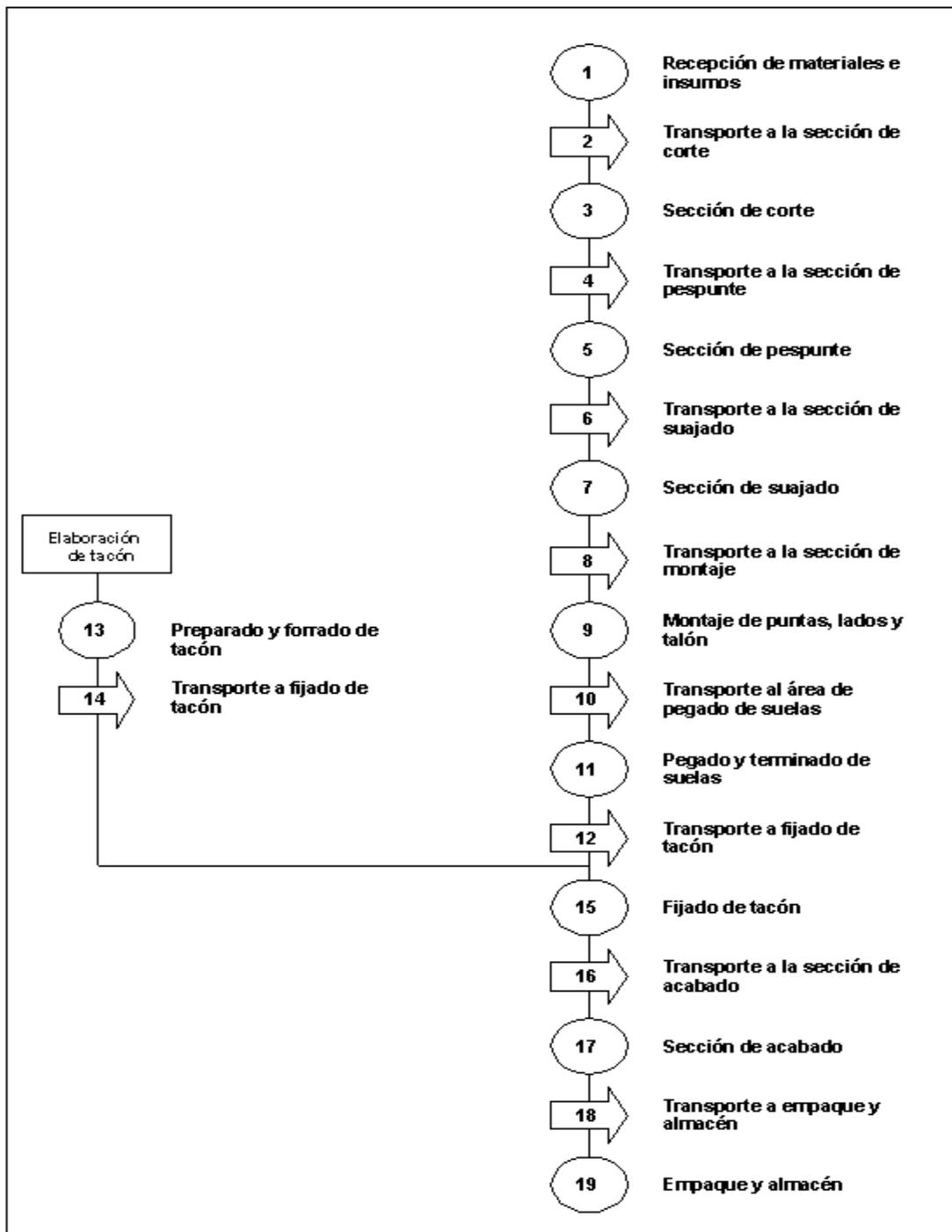


Figura 62. Diagrama de flujo de proceso de producción. Elaboración propia, 2018.

A continuación, se presenta una explicación del proceso productivo a nivel microempresa/artesanal:

**Recepción de materiales e insumos:**

Se reciben los materiales de acuerdo a las características y volúmenes establecidos, vigilando que no se encuentren dañados o la calidad sea menor a la solicitada.

**Transporte a la sección de corte:**

Los materiales, piel y forro se transportan manualmente a la sección de corte.

**Sección de corte:**

Se procede al control de los materiales que serán utilizados en el proceso, como la piel y el forro, se traza y se cortan de acuerdo al producto final (zapato de vestir de mujer).

**Transporte a la sección de pespunte.**

Los materiales del cuero y forro se transportan manualmente a la sección de pespunte.

**Sección de pespunte:**

Se integran los cortes de piel y se cosen, se unen y biselan los forros, se ponen las aplicaciones (hebillas o adornos), se anexan etiquetas en la planta.

**Transporte al área de suajado:**

Transporta manualmente a la sección de suajado.

**Suajado:**

En esta etapa se suajan (recortan) las suelas de cuero, las plantas, cascós y contrafuertes o contreorte (malla de material "celaste" remojado en thinner o gasolina, para que una vez que se coloca en punta y talón endurezca), se suajan los talones y tapas. Conformar y biselar las plantas.

**Transporte a la sección de montaje:**

El material trabajado se transporta manualmente a la sección de montaje.

**Montaje de puntas, lados y talón:**

El material trabajado se acomoda en la horma, en la cual se centra y clavan las suelas, desprendiendo el excedente de plantilla, se acomoda y mete el contreorte y casquillo se centra y se fija el corte a la horma en la punta, los lados y el talón, cuidando de entallar la piel a la horma y de que no queden pliegues o bolsas en la forma del zapato.

**Transporte al área de pegado y terminado de suelas:**

El zapato se transporta manualmente a la sección de pegado de suelas.

**Pegado y terminado de suelas:**

El zapato se raspa, carda o se le hacen surcos en las suelas y el corte del zapato para que, al embarrarle el pegamento sobre ambas superficies, los materiales lo absorban en la forma debida, posteriormente se rebaja el excedente de suela y se pinta el canto u orilla, se pule la suela con una lija hasta que quede lisa y poderla pintar.

**Transporte a fijado de tacón:**

El zapato se transporta manualmente a la sección de fijado de tacón.

**Preparado y forrado de tacón:**

El tacón seleccionado en altura, ancho, forma y estilo, se forra con la misma piel de la zapatilla en elaboración, pegándole adecuadamente.

**Transporte a la sección de fijado de tacón:**

El tacón ya preparado se transporta manualmente a la sección de fijado de tacón.

**Fijado de tacón:**

En esta sección se integra y complementa el zapato, ya que el tacón se pega y se clava, obteniendo la forma de zapato de vestir de mujer.

**Transporte a la sección de acabado:**

El zapato se transporta manualmente a la sección de acabados.

**Sección de acabado:**

Se saca la horma del zapato, se le aplica grasa y se le saca brillo. Se corta el excedente de la suela y del forro, finalmente se lava, pinta, lustra y pule.

**Transporte a empaque y almacén:**

El calzado se transporta manualmente al empaque final.

**Empaque y almacén:**

El calzado se empaqueta en cajas y se almacena para su distribución.

**6.1.2 Programa de producción**

Tabla 47  
Programa de producción

RESUMEN PROGRAMA PRODUCCION					
VENTAS (packs)	2018	2019	2020	2021	2022
Total packs	9403	9686	9976	10275	10584
PRODUCCIÓN (packs)	2018	2019	2020	2021	2022
Taco 7	3,167	3,170	3,265	3,361	3,434
Taco 5	3,489	3,593	3,702	3,813	3,894
Planos	2,035	2,097	2,159	2,225	2,272
Taco 9 a +	1,091	1,123	1,157	1,191	1,217
Total packs	9,783	9,983	10,282	10,590	10,818
PRODUCCIÓN (kg papas)	2018	2019	2020	2021	2022
Taco 7	491	491	506	521	532
Taco 5	541	557	574	591	604
Planos	315	325	335	345	352
Taco 9 a +	169	174	179	185	189
Total kg	1,516	1,547	1,594	1,642	1,677

Nota: Elaboración propia, 2018.

### 6.1.3 Necesidad de materias primas e insumos

Tabla 48  
Necesidad de materias primas e insumos

	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Cuero	34109	34803	35846	36919	37712
Badana	34109	34803	35846	36919	37712
Neolite	643	655	675	695	710
Pegamento	272	278	286	294	301
Jebe Liquido	89	89	92	94	96
Bencina	67	68	70	72	74
Disolvente	37	37	38	39	40
Terry	133	133	137	141	145
Corospun	51	51	53	54	56
Latex	221	222	228	235	240
Chinches	147	151	156	160	164
Forro de Suela	141	145	150	154	157
Tacos	3524	3630	3739	3851	3934
Hebillas	35	36	37	38	39
Pasadores	11	11	12	12	12
Tapilla	92	95	97	100	102
Pasta natural	22	23	23	24	25
Hilo	14	14	15	15	15
Lustrafix	41	42	44	45	46
	78199	79847	82239	84702	86522

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### **6.1.4 Programa de compras de materias primas e insumos**

Tabla 49

*Programa de compras de materias primas e insumos*

	Unidad de medida	Precio	Pedido mínimo	Prioridad de compra
Cuero	pie	12.5	250	mensual
Badana	pie	4.5	250	mensual
Tacos	par	3.5	150	mensual
Plataforma	par	2.5	150	mensual
Falsa	par	2.5	150	mensual
Neolite	plancha	65	35	mensual
Pegamento	galón	38	5	mensual
Cemento	galón	45	5	mensual
Hebillas	Unidad	1.5	150	mensual
Hilos	cono	12	8	mensual
Clavos	caja	5	9	mensual
Thiner	galón	45	5	mensual
Brillo de cuero	galón	65	3	mensual
Lijas	mt	5	12	mensual
latex	mt	10	13	mensual
Espuma	mt	3	53	mensual
Tinte de suela	galón	45	6	mensual
Contrafuerte	mt	1.5	65	mensual
Corospum	mt	3.5	65	mensual

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

### **6.1.5 Requerimiento de mano de obra directa**

Tabla 50

*Requerimiento de mano de obra directa*

Actividad	Descripción	Capacidad del equipo	Tiempo total/día	Frecuencia por día	Mano de obra necesaria
Recepción de mercadería	Se reciben 35 pares	Ninguno	1 h	1	0.125
Inspección de calidad	Inspección visual de todas las materias	Ninguno	2 h	1	0.25
Almacenamiento	Ordenar correctamente en almacén y registrar	Ninguno	3 h	1	0.375
					0.75

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

## 6.2 Tecnología para el proceso

### 6.2.1 Maquinarias

MAQUINARIA Y EQUIPO		
CANTIDAD	MAQUINARIA - EQUIPO	FUNCION
2	Máquinas de Costura	Cosido y Terminado
1	Máquina Cortar	Diseño y Cortado de material
1	Máquinas para Sellar	Armado - Sellado y Terminado
1	Máquinas de Clavado	Armado – Remache - Terminado
1	Máquinas de Limar	Limpieza - Embalado
200	Juego de Hormas	Horma
1	Maquina Desbastadora	Limpieza – Embalado - Terminado
7	Mesas madera	Diferentes áreas de producción
6	Estantes metálicos	Organización del Material y Herramientas.
1	Equipo y Enseres de Oficina	Gestión - Administración

Figura 46. Maquinarias.

## 6.2.2 Herramientas

Tabla 51  
Herramientas

Unidad	Actividad
5	MARTILLO
5	ALICATE
5	TIJERAS
5	CUCHILLAS

Nota: Herramientas.

## 6.2.3 Mobiliario

Tabla 52  
Mobiliario

Equipo	Cantidad
Computadora	2
Impresora	2
Extintores	2
Señalizadores	5

Nota: Mobiliario.

Tabla 53  
Programa de mantenimiento de maquinarias y equipos

	Cant	Frecuencia	Costo X	2019	2020	2021	2022
			maquina X servicio				
Máquina de coser	1	Anual	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 250.00
Máquina de cortar	1	Anual	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00
Máquina de sellar	1	Anual	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Máquina de clavado	1	Anual	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 120.00
Máquina de Limado	1	Anual	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00
				<b>S/. 820.00</b>	<b>S/. 820.00</b>	<b>S/. 820.00</b>	<b>S/. 820.00</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

## 6.2.4 Programa de reposición de herramientas y utensilios por uso

Las reposiciones son de 3 a 6 meses dependiendo del tiempo de vida útil de cada herramienta, las compras se realizan a fin de mes.

## 6.3 Localización

### 6.3.1 Macro localización

Tenemos ya establecido que el local para las operaciones de la empresa estará ubicado en el distrito de Miraflores, departamento de Lima, Perú.

Se llegó a esta determinación debido a que este distrito es conocido por sus amplias zonas comerciales, su ubicación céntrica con las principales avenidas de Miraflores y servicios públicos. Cabe destacar que para la elección del local se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 54  
Clasificación

Calificación	Clasificación
5	Excelente
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Malo

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

Tabla 55  
Ponderación

Factores a Considerar	Peso %	San Isidro		Miraflores		San Borja		Lince	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Costo de Alquiler	30%	3	0.9	5	1.5	4	1.2	4	1.2
Costo de Servicios Públicos	20%	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Facilidad de Acceso	20%	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Cercanía a Clientes	30%	4	1.2	4	1.2	3	0.9	3	0.9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>3.5</b>	<b>17</b>	<b>4.3</b>	<b>14</b>	<b>3.5</b>	<b>12</b>	<b>3.1</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

### 6.3.2 Micro localización

Una vez que seleccionado el distrito de Miraflores, evaluamos las posibles ubicaciones dentro del distrito que pueden aplicar para ser nuestro local.

Tabla 56  
Micro localización

Factores a considerar	Peso %	S/.6,700.00		S/.6,500.00		S/.6,400.00	
		Av. Jose Larco		Calle Esperanza		Calle Schell	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Costo de Alquiler	30%	4	1.2	5	1.5	4	1.2
Costo de Servicios Públicos	20%	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Facilidad de Acceso	20%	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Cercanía a Clientes	30%	4	1.2	4	1.2	3	0.9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>3.8</b>	<b>17</b>	<b>4.3</b>	<b>14</b>	<b>3.5</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 6.4 Gastos de adecuación

Tabla 57

##### Gastos de adecuación

Actividad	Valor de Venta	IGV 18%	Precio de Venta
Equipos de Oficina	S/.2560	S/.460.80	S/.3,020.80
Muebles y enseres	S/.1600	S/.288.00	S/.1,888.00
Acondicionamiento de S.S.H.H.	S/.677.97	S/.122.03	S/.800.00
Instalaciones eléctricas	S/.1,271.19	S/.228.81	S/.1,500.00
Pintado de Áreas	S/.1,525.42	S/.274.58	S/.1,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.7,634.58</b>	<b>S/.1,374.</b>	<b>S/.9,008.8</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

#### 6.4.1 Gastos de servicios

Tabla 58

##### Gastos de Servicios

	Valor Venta	IGV 18%	Precio Venta
Luz	S/.1800.00	S/.324.00	S/.2,124.00
Agua	S/.980.00	S/.176.40	S/.1,156.04
Teléfono/Internet/Cable	S/.508.47	S/.91.53	S/.600.00
Página Web	S/.180.00	S/.32.04	S/.212.04
Alquiler de Local	S/.2200.00	S/.396.00	S/.2,596.00
<b>TOTAL ALQUILER Y SERVICIOS</b>	<b>S/.5.668.47</b>	<b>S/.1,019.97</b>	<b>S/.6,688.04</b>

Nota: Elaboración Propia, 2018.

#### 6.4.2 Plano del centro de operaciones

Tienda en Miraflores: Calle Esperanza 184, tienda 38- 2º nivel

(Altura cdra. 2 de Larco) Parque Kennedy.

Taller: Av Peru cdra 44 Pje 18 de octubre 125 – CALLAO

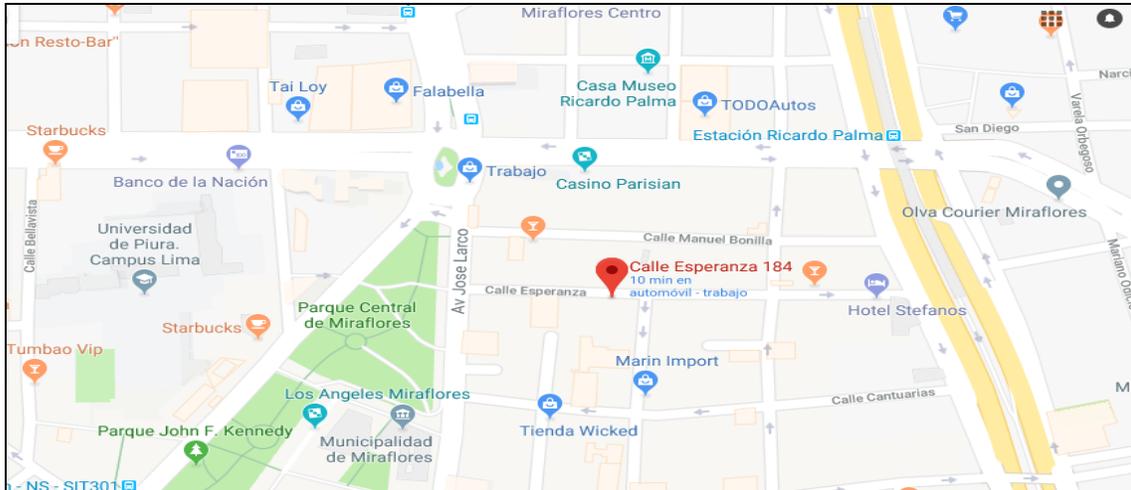
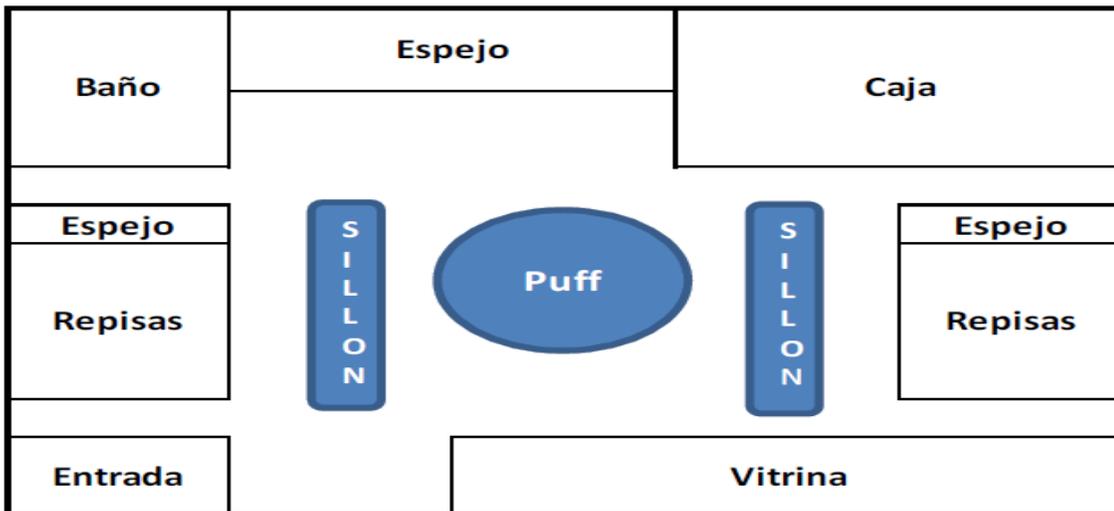


Figura 47. Plano de ubicación. Obtenido de Google Maps



Fuente: Elaboración propia

Figura 48. Distribución de plano de 16 mt<sup>2</sup>. Elaboración propia, 2018.

### 6.5 Descripción del centro de operaciones

El local destinado para ser el centro de operaciones de nuestra empresa estará ubicado en un local alquilado con dirección Calle Esperanza 184, tienda 38- 2º nivel (Alt cdra. 2 de Larco) Parque Kennedy, Lima - Perú, que cuenta con un área de 16 m<sup>2</sup>.

Por otro lado, el precio del alquiler mensual es de \$700. Se deberá pagar una garantía por el monto equivalente a 2 meses de alquiler y un mes por pago adelantado.

## **6.6 Responsabilidad social frente al entorno**

### **6.6.1 Impacto ambiental**

Nuestra empresa está comprometida con el cuidado del medio ambiente para esto tenemos considerado lo siguiente:

Se colocarán mensajes impulsando el cuidado del medio ambiente dentro de los diferentes medios de difusión interna como externa, resaltando el consumo responsable de electricidad y políticas de reciclaje.

Añadir, que dentro de nuestros procesos tenemos que hacer uso de bolsas biodegradables con el fin de evitar con el cuidado del medio ambiente.

### **6.6.2 Con los trabajadores**

Nuestro personal es parte fundamental en el éxito de la empresa, preocupamos por brindar gratos ambientes de trabajo, se brindará instalaciones Condiciones de Seguridad correspondientes.

Se proveerán las herramientas y equipos necesarios para que los empleados desarrollen su trabajo de la mejor manera. Todos los empleados tendrán conocimiento de los lineamientos de la empresa, para que todos estén alineados a nuestros objetivos.

Con relación a las remuneraciones estas cuentas con los beneficios laborales correspondientes.

### **6.6.3 Con la comunidad**

En el entorno actual debemos analizar cómo nuestras actividades productivas afectan o benefician la calidad de vida de nuestros empleados y de la comunidad, nuestra empresa progresa mano a mano con socios, colaboradores, proveedores y clientes, entre otros. Como empresa generamos puestos de trabajo para otorgar posibilidades de trabajo para más peruanos.

Además, organizar actividades con el fin de ayudar a personas de escasos recursos, fomentando el cuidado al medio ambiente, además de buenas prácticas en los ciudadanos como en nuestros trabajadores.

## **Capítulo VII: Estudio económico y financiero**

### **7.1 Inversiones**

#### **7.1.1 Inversión en Activo Fijo Depreciable**

Tabla 59  
Inversión en Activo Fijo Depreciable

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Total Precio	ACTIVOS FIJOS	AÑO 0
Producción			15,378	2,768	18,146	PRODUCCION	S/. 18,146.00
MAQUINA APARADORA	1	2924	2924	526	3450	ADMINISTRACION	S/. 3,097.00
MAQUINA DEVASTADORA	1	2449	2449	441	2890	VENTAS	S/. 1,399.00
MAQUINA REMATADORA	1	2966	2966	534	3500	TOTAL COSTO ACTIVO FIJO (SIN IGV)	S/. 19,188
MAQUINA DE COSER POSTE	1	2763	2763	497	3260	IGV	S/. 3,454
AIRE ACONDICIONADO	1	592	592	107	699	TOTAL INVERSION ACTIVO FIJO DEPRECIABLE (INC IGV)	S/. 22,642
POS FIJO	1	127	127	23	150		
COMPUTADORAS	3	1186	3557	640	4197		
Administración			2,625	472	3,097		
COMPUTADORAS	1	1186	1,186	213	1,399		
COUNTER	1	1017	1,017	183	1,200		
SILLAS VINTAGE	2	211	422	76	498		
Ventas			1,186	213	1,399		

COMPUTADORAS	1	1186	1,186	213	1,399
<hr/>			<hr/>		
TOTAL ACTIVO FIJO			19,188	3,454	22,642
<hr/>			<hr/>		

*Nota:* Elaboración propia, 2018.7.1.2 Inversión en Activo Intangible

Tabla 60

*Inversión en activo intangible*

Concepto	Valor	I.G.V.	Importe	Producción	Administración	Ventas
Gastos de Constitución	2,072	250	1,873	0	2,072	0
Búsqueda del Nombre – SUNARP	6	0	6	0	100 % 6	0
Reserva del Nombre – SUNARP	18	0	18	0	100 % 18	0
Elaboración de Minuta	508	92	600	0	100 % 508	0
Apertura de Cuenta Corriente	0	0	0	0	100 % 0	0
Tasa por derecho de inscripción (S/. 3.00 soles por cada S/. 1000.00 del capital Social)	600	0	600	0	100 % 600	0
Derechos Notariales	551	99	450	0	100 % 551	0
Derechos Registrales	39	0	39	0	100 % 39	0
Legalización de 1 copia de Testimonio	33	6	20	0	100 % 33	0
Copia Literal	20	0	20	0	100 % 20	0
RUC	0	0	0	0	100 % 0	0
Impresión de Comprobantes de Pago	297	53	120	0	100 % 297	0
MARCAS Y PATENTES	758	27	785	0	606	152
Búsqueda Fonética y Figurativa	70	0	70	0	80 % 56	20 % 14
Registro Patente					80	20

Concepto	Valor	I.G.V.	Importe	Producción	Administración	Ventas
	535	0	535	0	% 428	% 107
Anuncio en el Diario El Peruano					80	20
	153	27	180	0	% 122	% 31
LEGALIZACION DE LIBROS						
	80	14	94	0	80	0
Libro de Diario					100	
	30	5	35	0	% 30	0
Libro de Registro de Compras					100	
	20	4	24	0	% 20	0
libro de Ventas e Ingresos					100	
	30	5	35	0	% 30	0
Licencias y Autorizaciones						
	567	11	578	170	284	113
Certificado de Zonificación y Compatibilidad de Uso				30	50	20
	39	0	39	% 12	% 19	% 8
Derechos de Licencia de Funcionamiento				30	50	20
	64	11	75	% 19	% 32	% 13
Gastos de autorización de anuncios				30	50	20
	335	0	335	% 101	% 168	% 67
Declaración jurada de condiciones de seguridad de Verificación Técnica y certificado de Defensa Civil				30	50	20
	129	0	129	% 39	% 65	% 26
Software						
	2,525	455	2,980	758	1,263	505
Diseño Página Web				30	50	20
	1,356	244	1,600	% 407	% 678	% 271
Dominio Web				30	50	20
	212	38	250	% 64	% 106	% 42
Antivirus				30	50	20

Concepto	Valor	I.G.V.	Importe	Producción	Administración	Ventas
	483	87	570	% 145	% 242	% 97
MS Office				30	50	20
	475	85	560	% 142	% 237	% 95
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>6,002</b>	<b>758</b>	<b>6,311</b>	<b>928</b>	<b>4,304</b>	<b>770</b>

*Nota:* Inversión en activo intangible. Elaboración propia, 2018.7.1.3 Inversión en Gastos Pre-Operativos

Tabla 61  
*Inversión en gastos pre-operativos*

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total	Producción	Administración	Ventas
Activo Fijo No Depreciable			6,628	1,193	7,822	1,770	3,896	962
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	551	551	99	650	0%	0	50% 275
VENTILADOR	2	42	85	15	100	0%	0	100% 85
POS INALAMBRICO	1	212	212	38	250	0%	0	0% 0
TELEFONO FIJO	2	51	102	18	120	0%	0	50% 51
MESAS DE CORTE	1	51	51	9	60	0%	0	100% 51
MESA DE ARMADO	2	67	134	24	158	0%	0	100% 134
MESA VINTAGE	1	763	763	137	900	0%	0	50% 381
BANCO GIARATORIO	1	84	84	15	99	33%	28	33% 28
REPISAS VINTAGE	1	2458	2,458	442	2,900	0%	0	100% 2,458
BANQUETA	2	42	83	15	98	0%	0	100% 83
ESPEJOS	2	169	337	61	398	0%	0	100% 337

CAJA REGISTRADORA	1	1602	1,602	288	1,890	100%	1,602	0%	0	0%	0
CAJON VINTAGE	1	126	126	23	149	100%	126	0%	0	0%	0
TACHO DE BASURA	2	21	42	8	50	33%	14	33%	14	34%	14
Enseres Diversos y Utiles de Oficina			1,929	347	2,277		914		891		125
MARTILLOS	5	21	106	19	125	34%	36	33%	35	33%	35
TIJERAS	2	42	85	15	100	100%	85	0%	0	0%	0
PINZAS	3	7	20	4	24	100%	20	0%	0	0%	0
CUCHILLA	2	8	15	3	18	100%	15	0%	0	0%	0
DESCALZADOR	1	8	8	2	10	100%	8	0%	0	0%	0
PIQUETERA	12	4	51	9	60	33%	17	33%	17	34%	17
PUNZON	12	8	102	18	120	100%	102	0%	0	0%	0
SEÑALIZACIONES	40	4	169	31	200	34%	58	33%	56	33%	56
BOTIQUIN	3	51	152	27	180	60%	91	40%	61	0%	0
EXTINTORES PQS ABC	9	58	518	93	611	60%	311	40%	207	0%	0
VASOS	6	10	61	11	72	100%	61	0%	0	0%	0
JARRA VIDRIO	1	67	67	12	79	100%	67	0%	0	0%	0
BANDEJAS	1	42	42	8	50	100%	42	0%	0	0%	0
LAPICEROS	5	0.30	1	0	2	20%	0	40%	1	40%	1
TIJERAS	2	1	2	0	3	0%	0	80%	2	20%	0
ARCHIVADORES COLORES	3	4	11	2	14	0%	0	100%	11	0%	0
ENGRANPADOR	1	7	7	1	8	0%	0	100%	7	0%	0
PERFORADOR	1	4	4	1	5	0%	0	100%	4	0%	0
PAPEL BOND	10	8	78	14	92	0%	0	80%	62	20%	16
CALCULADORA	2	7	13	2	16	0%	0	100%	13	0%	0
Tampon	1	3	3	0	3	0%	0	100%	3	0%	0
Toners	1	169	169	31	200	0%	0	100%	169	0%	0
Cuadernos	3	3	8	1	9	0%	0	100%	8	0%	0
Fólder Manila pqte x 25	1	4	4	1	5	0%	0	100%	4	0%	0
caja de Grapas	5	3	13	2	15	0%	0	100%	13	0%	0

caja de Clips	5	1	6	1	8	0%	0	100%	6	0%	0
Insumos de aseo	1	212	212	38	250	0%	0	100%	212	0%	0
Servicios Públicos y Otros			2,088	376	2,464		1,242		519		328
Luz	1	195	195	35	230	60%	117	25%	49	15%	29
Agua	1	127	127	23	150	60%	76	25%	32	15%	19
Teléfono/Internet/Cable	1	126	126	23	149	15%	19	45%	57	40%	51
Mantenimiento	1	114	114	21	135	100%	114	0%	0	0%	0
Alquiler de Local	1	1,525	1,525	275	1,800	60%	915	25%	381	15%	229
Remuneraciones			41,830	0	41,830		30,293		7,675		3,861
GERENTE GENERAL	1	7,675	7,675	0	7,675	0%	0	100%	7,675	0%	0
Vendedor	2	1,931	3,861	0	3,861	0%	0	0%	0	100%	3,861
JEFE DE TALLER	1	3,543	3,543	0	3,543	100%	3,543	0%	0	0%	0
ENCARGADO DE ALMACEN Y DESPACHO	2	1,417	2,834	0	2,834	100%	2,834	0%	0	0%	0
OPERARIO	10	2,392	23,917	0	23,917	100%	23,917	0%	0	0%	0
Marketing Pre Operativo			10,873	1,957	12,830		0		0		10,873
Diseño Página Web	1	4,661	4,661	839	5,500	0%	0	0%	0	100%	4,661
Dominio Web	1	212	212	38	250	0%	0	0%	0	100%	212
Redes Sociales	1	3,000	3,000	540	3,540	0%	0	0%	0	100%	3,000
Activaciones	1	3,000	3,000	540	3,540	0%	0	0%	0	100%	3,000
SUBTOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS			63,349	3,873	67,222		34,218		12,981		16,149
Garantía de Alquiler			1,525	275	1,800						
Local	1	1,525	1,525	275	1,800						
<b>TOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS</b>			<b>64,874</b>	<b>4,148</b>	<b>69,022</b>						

*Nota:* Elaboración propia, 2018.7.1.4. Inversión en Inventarios Iniciales

## Tabla 62

### *Inversión de inventarios iniciales*

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	I.G.V.	Inversión Total
Cuero	598	17.00	10,166	1,830	11,996
Badana	598	9.00	5,382	969	6,351
Neolite	12	65.00	780	140	920
Pegamento	5	45.00	225	41	266
Jebe Liquido	2	25.00	50	9	59
Bencina	2	10.00	20	4	24
Disolvente	1	15.00	15	3	18
Terry	3	7.00	21	4	25
Corospun	1	5.00	5	1	6
Latex	4	19.00	76	14	90
Chinches	3	6.50	20	4	23
Forro de Suela	3	5.50	17	3	19
Tacos	65	3.50	228	41	268
Hebillas	1	0.49	0	0	1
Pasadores	1	0.60	1	0	1
Tapilla	2	25.00	50	9	59
Pasta natural	1	25.00	25	5	30
Hilo	1	8.00	8	1	9
Lustrafix	1	30.00	30	5	35
Etiquetas	1	0.29	0	0	0
Milano	12	12.00	144	26	170
Resbalador	4	6.00	24	4	28
Tinte	4	6.50	26	5	31
Lija	3	5.00	15	3	18
Plantas	38	8.00	304	55	359
Cera	2	30.00	60	11	71

Plataforma	0	3.50	0	0	0
Costo materia prima (sin IGV)					
TOTAL SOLES			17,691	3,184	20,875
Concepto	Valor Total	I.G.V.	Inversión Total		
Materia Prima	17,691	3,184	20,875		
TOTAL SOLES	17,691	3,184	20,875		

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

### 7.1.5 Inversión en capital de trabajo (método déficit acumulado)

Tabla 63

*Inversión en capital de trabajo.*

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>INGRESOS EN EFECTIVO</b>												
Ventas	66,405	66,405	66,405	179,294	179,294	179,294	172,654	172,654	172,654	245,700	245,700	245,700
IGV Ventas	11,953	11,953	11,953	32,273	32,273	32,273	31,078	31,078	31,078	44,226	44,226	44,226
Total Ingresos en Efectivo	78,358	78,358	78,358	211,568	211,568	211,568	203,732	203,732	203,732	289,926	289,926	289,926
<b>EGRESOS EN EFECTIVO</b>												
<b>Materia Prima e Insumos (Incl. IGV)</b>												
Materia Prima e Insumos	37,274	43,099	63,669	105,282	105,282	104,198	101,383	101,383	111,894	144,276	144,276	119,056
<b>Personal</b>												
<b>Mano de Obra</b>												
Directa	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Indirecta	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
<b>Personal</b>												
Administrativo	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500

Personal de Ventas	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Gratificación								18,029				18,029
CTS						8,039						9,647
S.C.T.R.	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
ESSALUD	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977	2,977
<b>Suministros, Servicios y Alquileres (Incl. IGV)</b>												
Energía eléctrica	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
Agua	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Teléfono e Internet	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
Arbitrios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler de local	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Servicios Tercerizados	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Suministros Diversos	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
Mantenimiento de Maq. Equipos	0	0	0	0	0	1,275	0	0	0	0	0	1,500

Actividades													
Respons. Social	0	0	0	0	1,150	0	0	0	0	0	1,150	2,000	
Promoción y Publicidad													
Gastos de Prom. y Publicidad	2,387	4,750	1,217	1,258	5,978	1,258	5,975	1,255	4,795	1,287	1,287	6,007	
Impuestos													
Pago a Cuenta Imp. Renta	0	664	664	664	1,793	1,793	1,793	1,727	1,727	1,727	2,457	2,457	
Pagos de IGV al Estado	0	0	0	14,896	14,514	15,380	14,089	14,809	12,666	21,414	21,239	24,007	
Gasto Financiero													
Préstamo													
Cuotas del préstamo	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	8,929	
Total Egresos en Efectivo													
Ingresos menos Egresos	88,116	96,969	114,006	170,556	185,212	172,360	189,725	167,630	179,537	217,159	228,511	221,513	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	88,116	18,611	35,648	92,198	26,355	39,207	21,842	36,102	24,195	13,428	61,415	68,413	
Saldo Final de Caja													
	(88,116)	(106,727)	(142,375)	(234,573)	(208,217)	(169,010)	(147,168)	(111,066)	(86,871)	(100,299)	(38,884)	29,529	
Máximo Déficit Mensual Acumul.													
	(234,573)												
Inversión en Capital de Trabajo													
	(234,573)												

**Nota: Elaboración propia, 2018.7.1.6 Liquidación del IGV**

Tabla 64  
*Liquidación del IGV*

Concepto	2019	2020	2021	2022
IGV Ventas	430,932	443,856	457,203	470,975
IGV Materia Prima e Insumos	(227)	(234)	(241)	(246)
IGV Serv. y Contrib. Municip.	(1,515)	(1,515)	(1,515)	(1,515)
IGV Suministros Diversos	(51)	(51)	(51)	(47)
IGV Mantenimiento	(732)	(732)	(732)	(732)
IGV de Alquileres	(339)	(339)	(339)	(339)
IGV Activ. Respons. Social	(1,695)	(1,695)	(1,695)	(1,695)
IGV Serv. Terciarizados	(824)	(824)	(824)	(824)
IGV Alquiler de transporte	(10,983)	(10,983)	(10,983)	(10,983)
IGV Publicidad y Marketing	(4,800)	(5,760)	(6,912)	(8,294)
IGV Activo Fijo	0	0	0	84
IGV Intangibles	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	0	0	0	0
IGV Inventarios Iniciales	0	0	0	0
IGV Neto	409,767	421,724	433,912	446,384
Crédito Fiscal	0	0	0	0
Pago de IGV	409,767	421,724	433,912	446,384

**Nota: Elaboración propia, 2018.7.1.7 Resumen de estructura de inversiones**

Tabla 65

*Resumen de estructura de inversiones*

Rubro	Inversión sin IGV	IGV	Inversión con IGV	%
Activo Fijo	19,188	3,454	22,642	6%
Activos Intangibles	6,002	758	6,311	2%
Gastos Pre Operativos	64,874	4,148	69,022	20%
Inventarios Iniciales	17,691	3,184	20,875	6%
Capital de Trabajo	234,573	0	234,573	66%
<b>TOTAL</b>	<b>342,328</b>	<b>11,544</b>	<b>353,423</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

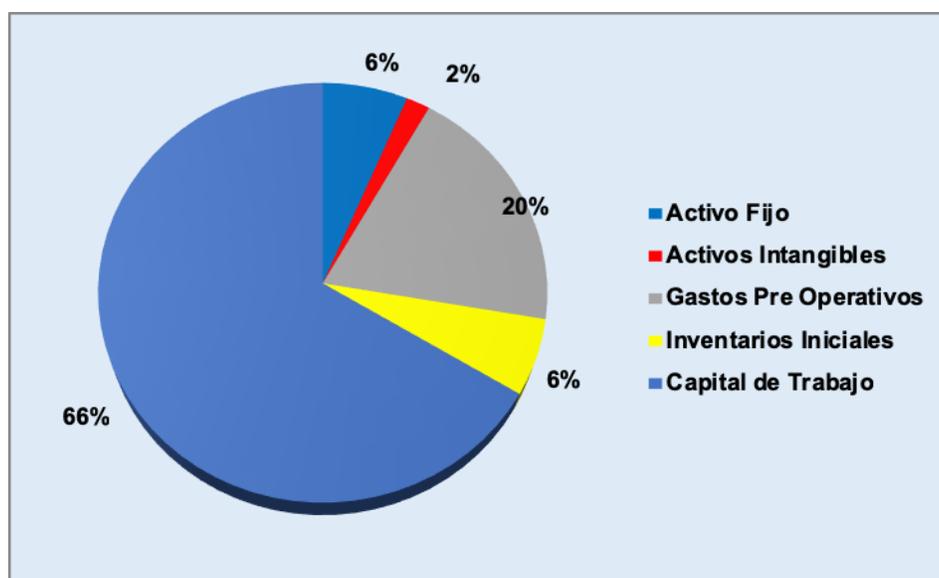


Figura 49. Resumen de Estructura de Inversiones. Elaboración propia, 2018.

## 7.2 Financiamiento

### 7.2.1 Estructura de financiamiento

Tabla 66  
*Estructura de financiamiento*

Tipo	Inversión sin IGV	IGV	Inversión con IGV	Aportes Monto	%	Deuda Monto
Activo Fijo	19,188	3,454	22,642	0	0.0%	22,642
Activos Intangibles	6,002	758	6,311	6,311	100.0%	0
Gastos Pre Operativos	64,874	4,148	69,022	69,022	100.0%	0
Inventarios Iniciales	17,691	3,184	20,875	20,875	100.0%	0
Capital de Trabajo	234,573	0	234,573	70,372	30.0%	164,201
TOTAL	342,328	11,544	353,423	166,580	47.1%	186,843

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 67  
*Aporte de cada socio*

APORTE DE CADA SOCIO (En Nuevos Soles)	
Socio 1	58,904
Socio 2	58,904
Socio 3	58,904
Socio 4	58,904
Socio 5	58,904
Socio 6	58,904
TOTAL	353,424

Nota: Elaboración propia, 2018.

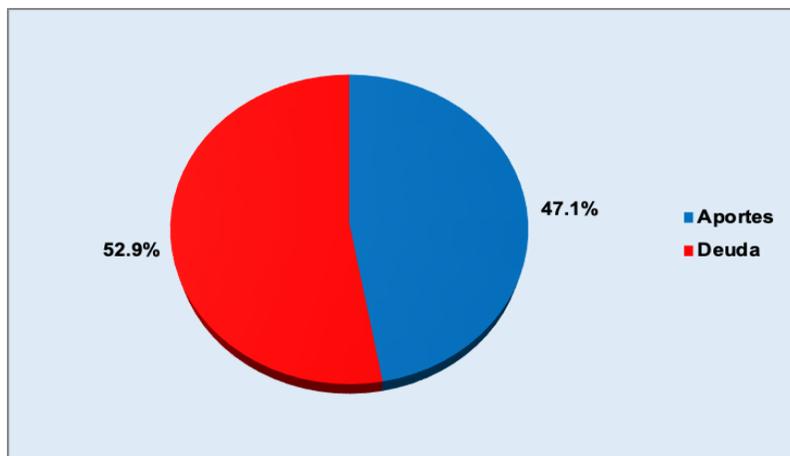


Figura 50. Estructura de Financiamiento. Elaboración propia, 2018.

### 7.2.2 Financiamiento del activo fijo

Tabla 68

*Financiamiento del Activo Fijo*

Préstamo	22,642	
TCES	25.00%	Scotiabank
TEM	1.88%	
Plazo	5	Anos
Plazo	60	meses
Cuota Mensual	632	

Tabla 69

*Financiamiento de Activo Fijo: Cronograma de pagos*

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	22642	424.97	207.13	632.1	125.37	22434.87
2	22434.87	421.09	211.01	632.1	124.22	22223.86
3	22223.86	417.13	214.97	632.1	123.05	22008.89
4	22008.89	413.09	219.01	632.1	121.86	21789.88
5	21789.88	408.98	223.12	632.1	120.65	21566.76
6	21566.76	404.79	227.31	632.1	119.41	21339.45
7	21339.45	400.53	231.57	632.1	118.16	21107.88
8	21107.88	396.18	235.92	632.1	116.87	20871.96
9	20871.96	391.75	240.35	632.1	115.57	20631.61
10	20631.61	387.24	244.86	632.1	114.24	20386.75
11	20386.75	382.64	249.46	632.1	112.88	20137.29
12	20137.29	377.96	254.14	632.1	111.5	19883.15
13	19883.15	373.19	258.91	632.1	110.09	19624.24
14	19624.24	368.33	263.77	632.1	108.66	19360.47
15	19360.47	363.38	268.72	632.1	107.2	19091.75
16	19091.75	358.34	273.76	632.1	105.71	18817.99
17	18817.99	353.2	278.9	632.1	104.19	18539.09
18	18539.09	347.97	284.13	632.1	102.65	18254.96
19	18254.96	342.63	289.47	632.1	101.08	17965.49
20	17965.49	337.2	294.9	632.1	99.47	17670.59
21	17670.59	331.66	300.44	632.1	97.84	17370.15
22	17370.15	326.02	306.08	632.1	96.18	17064.07
23	17064.07	320.28	311.82	632.1	94.48	16752.25
24	16752.25	314.43	317.67	632.1	92.76	16434.58
25	16434.58	308.46	323.64	632.1	91	16110.94
26	16110.94	302.39	329.71	632.1	89.21	15781.23
27	15781.23	296.2	335.9	632.1	87.38	15445.33
28	15445.33	289.9	342.2	632.1	85.52	15103.13
29	15103.13	283.47	348.63	632.1	83.62	14754.5
30	14754.5	276.93	355.17	632.1	81.69	14399.33
31	14399.33	270.26	361.84	632.1	79.73	14037.49
32	14037.49	263.47	368.63	632.1	77.72	13668.86
33	13668.86	256.55	375.55	632.1	75.68	13293.31
34	13293.31	249.51	382.59	632.1	73.61	12910.72
35	12910.72	242.32	389.78	632.1	71.48	12520.94
36	12520.94	235.01	397.09	632.1	69.33	12123.85
37	12123.85	227.56	404.54	632.1	67.13	11719.31
38	11719.31	219.96	412.14	632.1	64.89	11307.17

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
39	11307.17	212.23	419.87	632.1	62.61	10887.3
40	10887.3	204.35	427.75	632.1	60.28	10459.55
41	10459.55	196.32	435.78	632.1	57.91	10023.77
42	10023.77	188.14	443.96	632.1	55.5	9579.81
43	9579.81	179.81	452.29	632.1	53.04	9127.52
44	9127.52	171.32	460.78	632.1	50.54	8666.74
45	8666.74	162.67	469.43	632.1	47.99	8197.31
46	8197.31	153.86	478.24	632.1	45.39	7719.07
47	7719.07	144.88	487.22	632.1	42.74	7231.85
48	7231.85	135.74	496.36	632.1	40.04	6735.49
49	6735.49	126.42	505.68	632.1	37.29	6229.81
50	6229.81	116.93	515.17	632.1	34.49	5714.64
51	5714.64	107.26	524.84	632.1	31.64	5189.8
52	5189.8	97.41	534.69	632.1	28.74	4655.11
53	4655.11	87.37	544.73	632.1	25.77	4110.38
54	4110.38	77.15	554.95	632.1	22.76	3555.43
55	3555.43	66.73	565.37	632.1	19.69	2990.06
56	2990.06	56.12	575.98	632.1	16.56	2414.08
57	2414.08	45.31	586.79	632.1	13.37	1827.29
58	1827.29	34.3	597.8	632.1	10.12	1229.49
59	1229.49	23.08	609.02	632.1	6.81	620.47
60	620.47	11.65	620.45	632.1	3.44	0.02
Totales		15284.02	22641.98	37926	4508.8	

Nota: Elaboración propia, 2018.

### 7.2.3 Financiamiento del capital de trabajo

Tabla 70  
Financiamiento del Capital de Trabajo

Préstamo	164,201
TCES	30.00% Interbank
TEM	2.21%
Plazo	2 Anos
Plazo	24 meses
Cuota Mensual	8,890

Tabla 71

*Financiamiento del Capital del trabajo-Cronograma de pagos*

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	164200.8384	3629.57	5260.24	8889.81	1088.87	158940.5984
2	158940.5984	3513.29	5376.52	8889.81	1053.99	153564.0784
3	153564.0784	3394.45	5495.36	8889.81	1018.34	148068.7184
4	148068.7184	3272.98	5616.83	8889.81	981.89	142451.8884
5	142451.8884	3148.82	5740.99	8889.81	944.65	136710.8984
6	136710.8984	3021.92	5867.89	8889.81	906.58	130843.0084
7	130843.0084	2892.21	5997.6	8889.81	867.66	124845.4084
8	124845.4084	2759.64	6130.17	8889.81	827.89	118715.2384
9	118715.2384	2624.14	6265.67	8889.81	787.24	112449.5684
10	112449.5684	2485.64	6404.17	8889.81	745.69	106045.3984
11	106045.3984	2344.08	6545.73	8889.81	703.22	99499.66835
12	99499.66835	2199.39	6690.42	8889.81	659.82	92809.24835
13	92809.24835	2051.5	6838.31	8889.81	615.45	85970.93835
14	85970.93835	1900.34	6989.47	8889.81	570.1	78981.46835
15	78981.46835	1745.84	7143.97	8889.81	523.75	71837.49835
16	71837.49835	1587.93	7301.88	8889.81	476.38	64535.61835
17	64535.61835	1426.52	7463.29	8889.81	427.96	57072.32835
18	57072.32835	1261.55	7628.26	8889.81	378.47	49444.06835
19	49444.06835	1092.93	7796.88	8889.81	327.88	41647.18835
20	41647.18835	920.59	7969.22	8889.81	276.18	33677.96835
21	33677.96835	744.43	8145.38	8889.81	223.33	25532.58835
22	25532.58835	564.38	8325.43	8889.81	169.31	17207.15835
23	17207.15835	380.35	8509.46	8889.81	114.11	8697.698354
24	8697.698354	192.26	8697.55	8889.81	57.68	0.148353707
Totales		49154.75	164200.69	213355.44	14746.44	

Nota: Elaboración propia, 2018.

## 7.3 Ingresos anuales

### 7.3.1 Ingresos por ventas

Tabla 72

*Ingresos por ventas*

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022
Taco 7	632,415	651,483	670,975	691,102	711,864
Taco5	717,161	738,771	760,805	783,686	807,203
Planos	418,432	430,932	443,856	457,203	470,975
Taco 9 a más	224,153	230,932	237,924	244,915	252,331
TOTAL VENTA	1,992,161	2,052,119	2,113,559	2,176,907	2,242,373
I.G.V. de Ventas	358,589	369,381	380,441	391,843	403,627
VENTA CON I.G.V.	2,350,750	2,421,500	2,494,000	2,568,750	2,646,000

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 73

*Porcentaje de Participación sobre las Ventas Totales*

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Taco 7	32%	32%	32%	32%	32%
Taco5	36%	36%	36%	36%	36%
Planos	21%	21%	21%	21%	21%
Taco 9 a más	11%	11%	11%	11%	11%

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 74

*Información para Estado de Ganancias y Pérdidas*

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL VENTA	1,992,161	2,052,119	2,113,559	2,176,907	2,242,373

Nota: Elaboración propia, 2018.

Tabla 75  
*Información para flujo de caja*

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022
Venta sin I.G.V.	1,992,161	2,052,119	2,113,559	2,176,907	2,242,373
I.G.V.	358,589	369,381	380,441	391,843	403,627
<b>TOTAL COBRANZA</b>	<b>2,350,750</b>	<b>2,421,500</b>	<b>2,494,000</b>	<b>2,568,750</b>	<b>2,646,000</b>

Nota. Elaboración propia, 2018.

### 7.3.2. Recuperación de capital de trabajo

Tabla 76  
*Recuperación de capital de trabajo*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,992,161	2,052,119	2,113,559	2,176,907	2,242,373
Capital de trabajo necesario		234,573	241,633	248,867	256,326	264,035
Inversión capital de trabajo	(234,573)	(7,060)	(7,235)	(7,459)	(7,708)	
<b>Recuperación de capital de trabajo</b>						<b>264,035</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

### 7.3.3 Valor de Desecho Neto del activo fijo

Tabla 77  
*Valor de Desecho Neto del Activo Fijo*

Descripción	Cantida d	Costo Unitari o	Valor Total	I.G.V	Total Preci o	Vida Util (años )	Depre c. (5 años)	V.Libro s (5 <sup>o</sup> año)	V.Mer c. (%)	V. Mercad o (Soles)	Valor de Desech o
Operaciones			15,378	2,768	18,146		20,345	2,435		2,190	2,262
MAQUINA APARADORA	1	2,924	2,924	526	3,450	3	4,873	-	20%	585	412
MAQUINA DEVASTADORA	1	2,449	2,449	441	2,890	3	4,082	-	18%	441	311
MAQUINA REMATADORA	1	2,966	2,966	534	3,500	3	4,944	-	10%	297	209
MAQUINA DE COSER POSTE AIRE	1	2,763	2,763	497	3,260	3	4,605	-	15%	414	292
ACONDICIONADO	1	592	592	107	699	10	296	296	10%	59	129
POS FIJO	1	127	127	23	150	10	64	64	30%	38	46
COMPUTADORAS	3	1,186	3,557	640	4,197	4	1,482	2,075	10%	356	863
Administración			2,625	472	3,097		2,096	825		306	459
COMPUTADORAS	1	1,186	1,186	213	1,399	4	1,482	-	10%	119	84
COUNTER SILLAS VINTAGE	1	1,017	1,017	183	1,200	10	508	508	13%	132	243
	2	211	422	76	498	10	106	317	13%	55	132
Ventas			1,186	213	1,399		1,482	0		119	84
COMPUTADORAS	1	1,186	1,186	213	1,399	4	1,482	-	10%	119	84
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>			<b>19,188</b>	<b>3,454</b>	<b>22,642</b>		<b>23,923</b>	<b>3,260</b>		<b>2,614</b>	<b>2,804</b>
										<b>IGV</b>	<b>470</b>

Nota: Elaboración propia, 2018.

## 7.4 Costos y gastos anuales

### 7.4.1 Materia Prima

Tabla 78  
Materia Prima

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Lomo Saltado	324623.8	324906.6	334624.4	344556.5	352037.9

Cuero	190341.6	190507.4	196205.4	202029	206415.7
Badana	100769.1	100856.9	103873.4	106956.5	109278.9
Neolite	17094.66	17109.56	17621.29	18144.32	18538.29
Pegamento	3962.349	3965.801	4084.415	4205.646	4296.964
Jebe Liquido	2223.318	2225.255	2291.811	2359.835	2411.074
Bencina	444.6636	445.051	458.3621	471.9669	482.2149
Disolvente	556.6292	557.1142	573.777	590.8075	603.6359
Terry	933.047	933.86	961.791	990.3383	1011.842
Corospun	255.9215	256.1444	263.8055	271.6356	277.5337
Latex	3761.222	3764.499	3877.092	3992.17	4078.853
Milano	2559.215	2561.444	2638.055	2716.356	2775.337
Resbalador	391.7165	392.0578	403.784	415.7688	424.7965
Tinte	462.0804	462.483	476.3155	490.4532	501.1026
Lija	228.5013	228.7004	235.5407	242.5318	247.798
Cera	639.8037	640.3611	659.5138	679.0891	693.8343
Anticucho	362659.2	373480.1	384723.1	396290.6	404749.5
Cuero	209707	215964.2	222465.4	229154.3	234045.7
Badana	111021.4	114334	117775.8	121317	123906.5
Neolite	18833.88	19395.84	19979.72	20580.45	21019.75
Pegamento	4365.479	4495.735	4631.072	4770.314	4872.138
Chinches	954.5487	983.0302	1012.623	1043.069	1065.334
Forro de Suela	775.3872	798.523	822.5612	847.2932	865.3789
Tacos	12335.71	12703.78	13086.2	13479.66	13767.39
Hebillas	17.099	17.60919	18.13929	18.68468	19.08351
Milano	2819.59	2903.72	2991.132	3081.066	3146.832
Resbalador	431.5699	444.4469	457.8263	471.5918	481.658
Tinte	509.0926	524.2828	540.0654	556.3036	568.1781
Lija	183.5671	189.0443	194.7351	200.5903	204.8719
Cera	704.8975	725.93	747.7829	770.2666	786.7081
Huachana	183295.7	188861.5	194432.7	200369.7	204600.9
Cuero	104845.6	108029.2	111215.9	114611.9	117032.2
Badana	55506.48	57191.92	58879.02	60676.88	61958.22
Pegamento	2546.337	2623.656	2701.051	2783.527	2842.308
Lustrafix	1233.477	1270.932	1308.423	1348.375	1376.849
Etiquetas	5.961807	6.142836	6.324043	6.517147	6.654772
Milano	1644.636	1694.575	1744.564	1797.834	1835.799
Resbalador	251.7301	259.3738	267.025	275.1786	280.9897
Tinte	296.9482	305.965	314.9907	324.6088	331.4637
Lija	107.0727	110.3239	113.5784	117.0465	119.5182
Plantas	16446.36	16945.75	17445.64	17978.34	18357.99

Cera	411.1591	423.6438	436.1409	449.4584	458.9498
Clásica	130328.7	134147.6	138208.9	142270.3	145383.5
Cuero	74955.85	77152.18	79487.98	81823.78	83614.28
Badana	39682.51	40845.27	42081.87	43318.47	44266.38
Neolite	5890.341	6062.938	6246.495	6430.052	6570.756
Pegamento	1365.314	1405.32	1447.866	1490.413	1523.027
Pasadores	6.613752	6.807545	7.013645	7.219745	7.37773
Tapilla	2296.441	2363.731	2435.294	2506.856	2561.712
Contrafuerte	149.2687	153.6425	158.2941	162.9456	166.5113
Pasta natural	551.146	567.2955	584.4705	601.6455	614.8109
Hilo	110.2292	113.4591	116.8941	120.3291	122.9622
Agujas	9.094818	9.361311	9.644727	9.928143	10.14539
Milano	881.8335	907.6727	935.1527	962.6327	983.6974
Resbalador	134.9745	138.9295	143.1356	147.3417	150.5659
Tinte	159.2199	163.8854	168.847	173.8087	177.612
Lija	57.41104	59.09328	60.88234	62.6714	64.0428
Cera	220.4584	226.9182	233.7882	240.6582	245.9243
Plataforma	3858.022	3971.068	4091.293	4211.518	4303.676
Total sin IGV	1000907	1021396	1051989	1083487	1106772
IGV	180163.3	183851.2	189358	195027.7	199218.9
Total con IGV	1181071	1205247	1241347	1278515	1305991

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

Tabla 79  
*Información para el Estado de Ganancias y Pérdidas*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Lomo Saltado	329683.9	324906.6	334624.4	344556.5	352037.9
Anticucho	369321	373480.1	384723.1	396290.6	404749.5
Huachana	187182.6	188861.5	194432.7	200369.7	204600.9
Clásica	132410.9	134147.6	138208.9	142270.3	145383.5
Total	1018598	1021396	1051989	1083487	1106772

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

## 7.4.2 Presupuesto de Mano de Obra Directa

Tabla 80  
*Información para el flujo de caja*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Taco 7	324623.8	324906.6	334624.4	344556.5	352037.9
Taco 5	362659.2	373480.1	384723.1	396290.6	404749.5
Planos	183295.7	188861.5	194432.7	200369.7	204600.9
Taco 9 a +	130328.7	134147.6	138208.9	142270.3	145383.5
Total	1000907	1021396	1051989	1083487	1106772
IGV	180163.3	183851.2	189358	195027.7	199218.9
Total con IGV	1181071	1205247	1241347	1278515	1305991

*Nota:* Elaboración propia, 2018.

Tabla 80  
*Presupuesto de Mano de Obra Directa*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad de operarios					
Operario - Básicos					
Básicos	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Asignación Familiar	0	0	0	0	0
S.C.T.R.	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Gratificación	21,800	21,800	21,800	21,800	21,800
Sub Total	265,400	265,400	265,400	265,400	265,400
CTS	11,664	11,664	11,664	11,664	11,664
ESSALUD	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Gasto Mano de Obra Directa	298,664	298,664	298,664	298,664	298,664
Pago Gratificación	21,800	21,800	21,800	21,800	21,800
Pago CTS	10,692	11,664	11,664	11,664	11,664
Pago Mano de Obra Directa	294,092	295,064	295,064	295,064	295,064

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 7.4.3 Presupuesto de costos indirectos

Tabla 81

*Presupuesto de Costos Indirectos*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Básicos	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Asignación Familiar	0	0	0	0	0
Gratificación	4,578	4,578	4,578	4,578	4,578
Sub Total	58,578	58,578	58,578	58,578	58,578
CTS	2,449	2,449	2,449	2,449	2,449
ESSALUD	4,536	4,536	4,536	4,536	4,536
Gasto de Personal	65,563	65,563	65,563	65,563	65,563
Pago Gratificación	4,578	4,578	4,578	4,578	4,578
Pago CTS	2,245	2,449	2,449	2,449	2,449
Comisión de ventas	9,961	10,261	10,568	10,885	11,212
Total Pago de Personal	75,320	75,824	76,131	76,448	76,775
Servic. Públ. y Contrib. Munic.	3,919	3,919	3,919	3,919	3,919
Luz	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404
Agua	915	915	915	915	915
Teléfono/Internet/Cable	227	227	227	227	227
Mantenimiento	1,373	1,373	1,373	1,373	1,373
Arbitrios	0	0	0	0	0
I.G.V.	705	705	705	705	705
Alquiler de Local	10,983	10,983	10,983	10,983	10,983
I.G.V.	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977
Alquiler de transporte para despacho	600	600	600	600	600
IGV	108	108	108	108	108
Mantenimiento de Maquinaria	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725
MAQUINA APARADORA	254	254	254	254	254
MAQUINA DEVASTADORA	254	254	254	254	254
MAQUINA REMATADORA	254	254	254	254	254
MAQUINA DE COSER POSTE	85	85	85	85	85
COMPUTADORAS	178	178	178	178	178
AIRE ACONDICIONADO	508	508	508	508	508
EXTINTORES PQS ABC	191	191	191	191	191
I.G.V.	310	310	310	310	310
Total Gasto sin IGV	92,751	93,051	93,358	93,675	94,002
Total Gasto con IGV	95,852	96,152	96,459	96,776	97,103

Total Pago sin IGV	92,547	93,051	93,358	93,675	94,002
Total Pago con IGV	95,648	96,152	96,459	96,776	97,103

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 82  
Información para el Estado de Ganancias y Pérdidas

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de Obra Indirecta	75,524	75,824	76,131	76,448	76,775
Servicios	17,227	17,227	17,227	17,227	17,227
Total	92,751	93,051	93,358	93,675	94,002

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 83  
Información para el Flujo de Caja

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de Obra Indirecta	75,320	75,824	76,131	76,448	76,775
Servicios	17,227	17,227	17,227	17,227	17,227
Total	92,547	93,051	93,358	93,675	94,002
I.G.V.	3,101	3,101	3,101	3,101	3,101
Total con IGV	95,648	96,152	96,459	96,776	97,103

Nota: Elaboración Propia, 2018.

#### 7.4.4 Presupuesto de gastos de administración

Tabla 84  
Presupuesto de Gastos de Administración

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Básicos	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000
Gratificación	7,085	7,085	7,085	7,085	7,085
CTS	3,791	3,791	3,791	3,791	3,791
ESSALUD	7,020	7,020	7,020	7,020	7,020
Gastos de Personal	95,896	95,896	95,896	95,896	95,896
Serv. y Contrib. Municipales	1,648	1,648	1,648	1,648	1,648
Luz	585	585	585	585	585
Agua	381	381	381	381	381
Teléfono/Internet/Cable	682	682	682	682	682

Mantenimiento	0	0	0	0	0
Arbitrios	0	0	0	0	0
IGV	297	297	297	297	297
Suministros Diversos soles	6,309	6,309	6,309	6,309	5,783
LAPICEROS	18	18	18	18	16
TIJERAS	28	28	28	28	26
ARCHIVADORES COLORES	137	137	137	137	126
ENGRANPADOR	79	79	79	79	73
PERFORADOR	52	52	52	52	48
PAPEL BOND	936	936	936	936	858
CALCULADORA	159	159	159	159	145
Tampon	31	31	31	31	28
Toners	2,034	2,034	2,034	2,034	1,864
Cuadernos	92	92	92	92	84
Fólder Manila pqte x 25	51	51	51	51	47
caja de Grapas	150	150	150	150	138
Insumos de aseo	2,542	2,542	2,542	2,542	2,331
IGV	1,136	1,136	1,136	1,136	1,041
Mantenimiento de Equipos	568	568	568	568	568
COMPUTADORAS	59	59	59	59	59
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	59	59	59	59	59
AIRE ACONDICIONADO	508	508	508	508	508
IGV	102	102	102	102	102
Actividades Respons. Social	3,644	3,644	3,644	3,644	3,644
Alimenta a un niño	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
Chocolatada Navideña	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695
Recolección de Objetos de Reciclaje	593	593	593	593	593
Crecimiento de Área Verdes	339	339	339	339	339
IGV	656	656	656	656	656
Alquiler de Local	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576
IGV	824	824	824	824	824
Servicios Tercerizados	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Contador	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
IGV	1,728	1,728	1,728	1,728	1,728
<b>Total Gasto sin IGV</b>	<b>115,932</b>	<b>115,932</b>	<b>115,932</b>	<b>115,932</b>	<b>115,932</b>
<b>Total Gasto con IGV</b>	<b>120,674</b>	<b>120,674</b>	<b>120,674</b>	<b>120,674</b>	<b>120,580</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 85  
*Información para el Estado de Ganancias y Pérdidas*

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Personal	95,896	95,896	95,896	95,896	95,896
Material de Oficina	6,309	6,309	6,309	6,309	5,783
Servicios	20,036	20,036	20,036	20,036	20,036
Total	122,241	122,241	122,241	122,241	121,715

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 86  
*Información para el Flujo de Caja*

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Personal	95,580	95,896	95,896	95,896	95,896
Material de Oficina	6,309	6,309	6,309	6,309	5,783
Servicios	20,036	20,036	20,036	20,036	20,036
Total	121,925	122,241	122,241	122,241	121,715
I.G.V.	3,014	3,014	3,014	3,014	2,919
Total con IGV	124,939	125,255	125,255	125,255	124,634

Nota: Elaboración Propia, 2018.

#### **7.4.5 Presupuesto de gastos de ventas**

Tabla 87  
*Presupuesto de gastos de ventas*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Básicos	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Gratificación	2,596	2,596	2,596	2,596	2,596
CTS	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389
ESSALUD	2,572	2,572	2,572	2,572	2,572
Gasto de Personal	24,557	24,557	24,557	24,557	24,557
Serv. y Contrib. Municipales	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186
Luz	351	351	351	351	351
Agua	229	229	229	229	229
Teléfono/Internet/Cable	606	606	606	606	606
IGV	213	213	213	213	213
Alquiler de Local	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746
IGV	494	494	494	494	494
Mantenimiento de Equipos	59	59	59	59	59
COMPUTADORAS	59	59	59	59	59
IGV	11	11	11	11	11
Publicidad y Marketing	31,877	34,418	41,079	49,166	52,613
Redes Sociales	12,000	14,400	17,280	20,736	24,883
Avisos en Revista	4,000	4,800	5,760	6,912	8,294
Activaciones	15,000	14,400	17,280	20,736	18,662
Sampling	877	818	759	782	773
IGV	5,580	6,048	7,258	8,709	9,331
Total Gasto sin IGV	60,424	62,965	69,627	77,714	81,161
Total Gasto con IGV	66,723	69,732	77,603	87,141	91,210

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

**Tabla 88**  
Información para el estado de Ganacias y Perdidas

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Personal	24,557	24,557	24,557	24,557	24,557
Servicios	3,991	3,991	3,991	3,991	3,991
Publicidad y Marketing	31,877	34,418	41,079	49,166	52,613
Total	60,424	62,965	69,627	77,714	81,161

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 89  
*Información para el Flujo de Caja*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Personal	24,441	24,557	24,557	24,557	24,557
Servicios	3,991	3,991	3,991	3,991	3,991
Publicidad y Marketing	31,877	34,418	41,079	49,166	52,613
Total	60,309	62,965	69,627	77,714	81,161
I.G.V.	6,298	6,766	7,976	9,428	10,050
Total con IGV	66,607	69,732	77,603	87,141	91,210

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

#### 7.4.6 Depreciación

Tabla 90  
*Depreciación*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Operaciones	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069
MAQUINA APARADORA	975	975	975	975	975
MAQUINA DEVASTADORA	816	816	816	816	816
MAQUINA REMATADORA	989	989	989	989	989
MAQUINA DE COSER POSTE	921	921	921	921	921
AIRE ACONDICIONADO	59	59	59	59	59
POS FIJO	13	13	13	13	13
COMPUTADORAS	296	296	296	296	296
Administración	419	419	419	419	419
COMPUTADORAS	296	296	296	296	296
COUNTER	102	102	102	102	102
SILLAS VINTAGE	21	21	21	21	21
Ventas	296	296	296	296	296
COMPUTADORAS	296	296	296	296	296
Total Depreciación	4,785	4,785	4,785	4,785	4,785

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

### 7.4.7 Amortización de intangibles

Tabla 91

*Amortización de intangibles*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Producción	186	186	186	186	186
Administración	861	861	861	861	861
Ventas	154	154	154	154	154
Total Amortización	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

### 7.4.8 Gasto por activos fijos no depreciables

Tabla 92

*Gasto por activos fijos no depreciables*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Producción	186	186	186	186	186
Administración	861	861	861	861	861
Ventas	154	154	154	154	154
Total Amortización	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

### 7.4.9 Costo de producción unitario y costo total unitario

Tabla 93

*Costo de Producción Unitario Promedio*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en número de unidades	9,403	9,686	9,976	10,275	10,584
Taco 7	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Taco5	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
Planos	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Taco 9 a más	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
Costos de Producción					
Materia Prima	1,000,907	1,021,396	1,051,989	1,083,487	1,106,772
Mano de Obra Directa	298,664	298,664	298,664	298,664	298,664
Costos Indirectos	102,125	102,425	102,732	103,049	103,376
Total Costo de Producción	1,401,696	1,422,484	1,453,385	1,485,200	1,508,812
Costo Unitario Promedio	149.07	146.86	145.69	144.54	142.56

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 94  
Costo Unitario Promedio - Taco 7

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Costos de Producción					
Materia Prima	317,740	324,261	333,966	343,974	351,356
Mano de Obra Directa	94,811	94,816	94,814	94,817	94,814
Costos Indirectos	32,420	32,517	32,613	32,715	32,818
Total Costo de Producción	444,971	451,594	461,394	471,506	478,988
Costo de Prod. Unitario Promedio	149.07	146.86	145.69	144.54	142.56

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 95  
Costo Unitario Promedio -Taco 5

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
Costos de Producción					
Materia Prima	360,318	367,707	378,678	390,055	398,413
Mano de Obra Directa	107,516	107,520	107,508	107,519	107,512
Costos Indirectos	36,764	36,873	36,980	37,097	37,213
Total Costo de Producción	504,599	512,100	523,166	534,672	543,138
Costo de Prod. Unitario Promedio	149.07	146.86	145.69	144.54	142.56

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 96  
Costo Unitario Promedio – Plano

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Costos de Producción					
Materia Prima	210,230	214,487	220,922	227,559	232,460
Mano de Obra Directa	62,731	62,718	62,721	62,727	62,730
Costos Indirectos	21,450	21,509	21,574	21,643	21,712
Total Costo de Producción	294,411	298,713	305,217	311,928	316,902
Costo de Prod. Unitario Promedio	149.07	146.86	145.69	144.54	142.56

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 97  
Costo Unitario Promedio -Taco a +

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
Costos de Producción					
Materia Prima	112,619	114,941	118,423	121,899	124,543
Mano de Obra Directa	33,605	33,610	33,621	33,602	33,608
Costos Indirectos	11,491	11,526	11,565	11,594	11,633
Total Costo de Producción	157,715	160,077	163,608	167,094	169,784
Costo de Prod. Unitario Promedio	149.07	146.86	145.69	144.54	142.56

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 98  
*Costo Total Unitario Promedio*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	9,403	9,686	9,976	10,275	10,584
Taco 7	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Taco5	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
Planos	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Taco 9 a más	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
Costos Totales					
Materia Prima	1,000,907	1,021,396	1,051,989	1,083,487	1,106,772
Mano de Obra Directa	298,664	298,664	298,664	298,664	298,664
Costos Indirectos	102,125	102,425	102,732	103,049	103,376
Gastos de Administración	115,932	115,932	115,932	115,932	115,932
Gastos de venta	60,424	62,965	69,627	77,714	81,161
Total Costos	1,578,053	1,601,382	1,638,944	1,678,845	1,705,904
Costo Total Unitario Promedio	167.82	165.33	164.29	163.39	161.18

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 99  
*Costo Total Unitario Promedio - Lomo Saltado*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Costos Totales					
Materia Prima	317,740	324,261	333,966	343,974	351,356
Mano de Obra Directa	94,811	94,816	94,814	94,817	94,814
Costos Indirectos	32,420	32,517	32,613	32,715	32,818
Gastos de Administración	36,803	36,805	36,804	36,805	36,804
Gastos de venta	19,182	19,990	22,104	24,672	25,765
Total Costos	500,956	508,388	520,302	532,982	541,557
Costo Total Unitario Promedio	167.82	165.33	164.29	163.39	161.18

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
Costos Totales					
Materia Prima	360,318	367,707	378,678	390,055	398,413
Mano de Obra Directa	107,516	107,520	107,508	107,519	107,512
Costos Indirectos	36,764	36,873	36,980	37,097	37,213
Gastos de Administración	41,735	41,736	41,731	41,736	41,733
Gastos de venta	21,752	22,668	25,063	27,977	29,216
Total Costos	568,086	576,504	589,961	604,384	614,087
Costo Total Unitario Promedio	167.82	165.33	164.29	163.39	161.18

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 100

*Costo Total Unitario Promedio - Huachana*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Costos Totales					
Materia Prima	210,230	214,487	220,922	227,559	232,460
Mano de Obra Directa	62,731	62,718	62,721	62,727	62,730
Costos Indirectos	21,450	21,509	21,574	21,643	21,712
Gastos de Administración	24,350	24,345	24,346	24,349	24,350
Gastos de venta	12,692	13,222	14,622	16,322	17,046
Total Costos	331,453	336,280	344,185	352,598	358,298
Costo Total Unitario Promedio	167.82	165.33	164.29	163.39	161.18

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 101  
Costo Total Unitario Promedio - Clásica

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
<b>Costos Totales</b>					
Materia Prima	112,619	114,941	118,423	121,899	124,543
Mano de Obra Directa	33,605	33,610	33,621	33,602	33,608
Costos Indirectos	11,491	11,526	11,565	11,594	11,633
Gastos de Administración	13,044	13,046	13,051	13,043	13,046
Gastos de venta	6,799	7,086	7,838	8,743	9,133
<b>Total Costos</b>	<b>177,558</b>	<b>180,209</b>	<b>184,496</b>	<b>188,880</b>	<b>191,963</b>
<b>Costo Total Unitario Promedio</b>	<b>167.82</b>	<b>165.33</b>	<b>164.29</b>	<b>163.39</b>	<b>161.18</b>

Nota: Elaboración Propia, 2018.

#### 7.4.910 Costos fijos y variables unitarios

Tabla 102  
Costo Fijo Unitario

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	9,403	9,686	9,976	10,275	10,584
Taco 7	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Taco5	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
Planos	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Taco 9 a más	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
<b>Costos Variables</b>					
Materia Prima	1,000,907	1,021,396	1,051,989	1,083,487	1,106,772
Mano de Obra Directa	298,664	298,664	298,664	298,664	298,664
Costos Indirectos	103,849	104,149	104,456	104,773	105,100
<b>Total Costos Variables</b>	<b>1,403,421</b>	<b>1,424,209</b>	<b>1,455,109</b>	<b>1,486,924</b>	<b>1,510,536</b>
<b>Costo Variable Unitario</b>	<b>149.25</b>	<b>147.04</b>	<b>145.86</b>	<b>144.71</b>	<b>142.72</b>

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 103  
*Costo Fijo Unitario - Taco 7*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
<b>Costos Variables</b>					
Materia Prima	317,740	324,261	333,966	343,974	351,356
Mano de Obra Directa	94,811	94,816	94,814	94,817	94,814
Costos Indirectos	32,967	33,064	33,161	33,262	33,365
Total Costos Variables	445,519	452,141	461,942	472,053	479,535
Costo Variable Unitario	149.25	147.04	145.86	144.71	142.72

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 104  
*Costo Fijo Unitario - Taco 5*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
<b>Costos Variables</b>					
Materia Prima	360,318	367,707	378,678	390,055	398,413
Mano de Obra Directa	107,516	107,520	107,508	107,519	107,512
Costos Indirectos	37,385	37,494	37,601	37,718	37,834
Total Costos Variables	505,220	512,721	523,787	535,293	543,759
Costo Variable Unitario	149.25	147.04	145.86	144.71	142.72

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 105  
*Costo Fijo Unitario – Planos*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Costos Variables					
Materia Prima	210,230	214,487	220,922	227,559	232,460
Mano de Obra Directa	62,731	62,718	62,721	62,727	62,730
Costos Indirectos	21,812	21,871	21,936	22,005	22,075
Total Costos Variables	294,774	299,075	305,579	312,290	317,264
Costo Variable Unitario	149.25	147.04	145.86	144.71	142.72

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 106  
*Costo Fijo Unitario - Taco 9 a más*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
Costos Variables					
Materia Prima	112,619	114,941	118,423	121,899	124,543
Mano de Obra Directa	33,605	33,610	33,621	33,602	33,608
Costos Indirectos	11,685	11,720	11,759	11,788	11,827
Total Costos Variables	157,909	160,271	163,802	167,288	169,978
Costo Variable Unitario	149.25	147.04	145.86	144.71	142.72

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 107  
Costo Variable Unitario

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	9,403	9,686	9,976	10,275	10,584
Taco 7	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Taco5	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
Planos	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Taco 9 a más	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
Costos Fijos					
Gastos de Administración	115,932	115,932	115,932	115,932	115,932
Gastos de venta	60,424	62,965	69,627	77,714	81,161
Total Costos Fijos	176,357	178,898	185,559	193,646	197,093
Costo Fijo Unitario	18.76	18.47	18.60	18.85	18.62

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 108  
Costo Variable Unitario - Taco 7

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Costos Fijos					
Gastos de Administración	36,803	36,805	36,804	36,805	36,804
Gastos de venta	19,182	19,990	22,104	24,672	25,765
Total Costos Fijos	55,985	56,794	58,908	61,477	62,569
Costo Fijo Unitario	18.76	18.47	18.60	18.85	18.62

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 109  
*Costo Variable Unitario - Taco 5*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
<b>Costos Fijos</b>					
Gastos de Administración	41,735	41,736	41,731	41,736	41,733
Gastos de venta	21,752	22,668	25,063	27,977	29,216
Total Costos Fijos	63,487	64,404	66,795	69,713	70,949
Costo Fijo Unitario	18.76	18.47	18.60	18.85	18.62

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 110  
*Costo Variable Unitario – Planos*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
<b>Costos Fijos</b>					
Gastos de Administración	24,350	24,345	24,346	24,349	24,350
Gastos de venta	12,692	13,222	14,622	16,322	17,046
Total Costos Fijos	37,042	37,567	38,968	40,670	41,396
Costo Fijo Unitario	18.76	18.47	18.60	18.85	18.62

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

Tabla 111  
*Costo Variable Unitario - Taco 9 a más*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Venta en Unidades	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
Costos Fijos					
Gastos de Administración	13,044	13,046	13,051	13,043	13,046
Gastos de venta	6,799	7,086	7,838	8,743	9,133
Total Costos Fijos	19,843	20,132	20,888	21,786	22,179
Costo Fijo Unitario	18.76	18.47	18.60	18.85	18.62

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

## Capítulo VIII: Estados financieros proyectados

### 8.1 Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja

- La proyección considera un horizonte de evaluación de 5 años.
- El inicio de operaciones de la empresa es en enero de; 2018
- El plazo pre-operativo comprende el último mes de enero del 2017.
- Todos los importes están expresados en soles.
- Las tasas del impuesto a la renta son del 29.5%
- Las adquisiciones de la empresa son al contado.
- Las ventas son al contado.
- Los rubros del estado de ganancias y pérdidas no incluyen IGV.
- Los rubros de los flujos de caja si incluyen IGV.
- La asignación por centros de costos considera producción, administración y ventas.

### 8.2 Estado de Ganancias y Pérdidas sin gastos financieros

Tabla 112

*Estado de Ganancias y perdidas sin Gastos financieros*

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	1,992,161	2,052,119	2,113,559	2,176,907	2,242,373
(-) Costo de Ventas	(1,421,112)	(1,424,209)	(1,455,109)	(1,486,924)	(1,510,536)
(-) Materia Prima e Insumos	(1,018,598)	(1,021,396)	(1,051,989)	(1,083,487)	(1,106,772)
(-) Mano de Obra	(298,664)	(298,664)	(298,664)	(298,664)	(298,664)
(-) Costos Indirectos	(103,849)	(104,149)	(104,456)	(104,773)	(105,100)
Utilidad Bruta	571,049	627,910	658,450	689,983	731,837
(-) Gastos Operativos	(189,925)	(192,466)	(199,128)	(207,215)	(210,136)
(-) Administrativos	(122,241)	(122,241)	(122,241)	(122,241)	(121,715)
(-) De Ventas	(60,424)	(62,965)	(69,627)	(77,714)	(81,161)
(-) Depreciación	(419)	(419)	(419)	(419)	(419)
(-) Amortiz. Gasto Pre Operativo	(5,826)	(5,826)	(5,826)	(5,826)	(5,826)
(-) Amortización de Intangibles	(1,015)	(1,015)	(1,015)	(1,015)	(1,015)
EBIT o Resultado Operativo	381,124	435,443	459,322	482,768	521,701
(-) Impuesto a la Renta	85,846	145,147	151,940	158,676	161,501
Resultado Neto	295,278	290,296	307,382	324,092	360,200

### 8.3 Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal

Tabla 113

*Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal*

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Rubro	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	1,992,161	2,052,119	2,113,559	2,176,907	2,242,373
(-) Costo de Ventas	(1,421,112)	(1,424,209)	(1,455,109)	(1,486,924)	(1,510,536)
(-) Materia Prima	(1,018,598)	(1,021,396)	(1,051,989)	(1,083,487)	(1,106,772)
(-) Mano de Obra	(298,664)	(298,664)	(298,664)	(298,664)	(298,664)
(-) Costos Indirectos	(103,849)	(104,149)	(104,456)	(104,773)	(105,100)
Utilidad Bruta	571,049	627,910	658,450	689,983	731,837
(-) Gastos Operativos	(189,925)	(192,466)	(199,128)	(207,215)	(210,136)
(-) Administrativos	(122,241)	(122,241)	(122,241)	(122,241)	(121,715)
(-) De Ventas	(60,424)	(62,965)	(69,627)	(77,714)	(81,161)
(-) Depreciación	(419)	(419)	(419)	(419)	(419)
(-) Amortiz. Gasto Pre Operativo	(5,826)	(5,826)	(5,826)	(5,826)	(5,826)
(-) Amortización de Intangibles	(1,015)	(1,015)	(1,015)	(1,015)	(1,015)
EBIT o Resultado Operativo	381,124	435,443	459,322	482,768	521,701
(+) Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
(-) Gastos Financieros	(40,112)	(18,005)	(52,429)	(2,197)	(850)
(+/-) Ganancia (Pérdida) Venta A.F.	0	0	0	0	(455)
(+) Otros Ingresos (Gastos)	0	0	0	0	0
Resultado antes de Imp. Renta	341,011	417,438	406,893	480,571	520,396
Compensación Pérdida Tributaria	0	0	0	0	0
Nueva Base Imponible	341,011	417,438	406,893	480,571	520,396
(-) Impuesto a la Renta	60,535	114,434	122,786	158,222	161,147
Resultado Neto	280,476	303,004	284,107	322,349	359,249
Escudo Fiscal	11,833	5,312	966	648	251
Indicadores de Rentabilidad					
Margen Bruto (U.Bruta/Ventas)	28.7%	30.6%	31.2%	31.7%	32.6%
Margen EBITDA (EBITDA/Ventas)	19.5%	21.6%	22.1%	22.5%	23.6%
Margen EBIT (EBIT/Ventas)	19.1%	21.2%	21.7%	22.2%	23.3%
Margen Neto (Resultado/Ventas)	14.1%	14.8%	13.4%	14.8%	16.0%

## 8.4 Flujo de Caja Operativo

Tabla 114  
*Flujo de Caja Operativo*

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas		2,350,750	2,421,500	2,494,000	2,568,750	2,646,000
(-) Costos operativos		(2,001,218)	(2,107,518)	(2,162,932)	(2,220,971)	(2,262,113)
(-) Materia Prima e Insumos		(1,181,071)	(1,205,247)	(1,241,347)	(1,278,515)	(1,305,991)
(-) Mano de Obra Directa		(294,092)	(295,064)	(295,064)	(295,064)	(295,064)
(-) Costos Indirectos		(95,648)	(96,152)	(96,459)	(96,776)	(97,103)
(-) Gastos Administrativos		(124,939)	(125,255)	(125,255)	(125,255)	(124,634)
(-) Gastos de Venta		(66,607)	(69,732)	(77,603)	(87,141)	(91,210)
(-) Impuesto a la Renta		(85,846)	(145,147)	(151,940)	(158,676)	(161,501)
(-) Pago de IG	0	(153,015)	(170,921)	(175,264)	(179,545)	(186,610)
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>349,532</b>	<b>313,982</b>	<b>331,068</b>	<b>347,779</b>	<b>383,887</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

## 8.5 Flujo de Capital

Tabla 115  
*Flujo de Capital*

	2018	2019	2020	2021	2022
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	(7,060)	(7,235)	(7,459)	(7,708)	264,035
	0	0	0	0	1,800
	0	0	0	0	3,275
	<b>(7,060)</b>	<b>(7,235)</b>	<b>(7,459)</b>	<b>(7,708)</b>	<b>269,109</b>

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

## 8.6 Flujo de Caja Económico

Tabla 116  
Flujo de Caja Económico

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas		2,350,750	2,421,500	2,494,000	2,568,750	2,646,000
(-) Costos operativos		(2,001,218)	(2,107,518)	(2,162,932)	(2,220,971)	(2,262,113)
(-) Materia Prima		(1,181,071)	(1,205,247)	(1,241,347)	(1,278,515)	(1,305,991)
(-) Mano de Obra Directa		(294,092)	(295,064)	(295,064)	(295,064)	(295,064)
(-) Costos Indirectos		(95,648)	(96,152)	(96,459)	(96,776)	(97,103)
(-) Gastos Administrativos		(124,939)	(125,255)	(125,255)	(125,255)	(124,634)
(-) Gastos de Venta		(66,607)	(69,732)	(77,603)	(87,141)	(91,210)
(-) Impuesto a la Renta		(85,846)	(145,147)	(151,940)	(158,676)	(161,501)
(-) Pago de IGV	0	(153,015)	(170,921)	(175,264)	(179,545)	(186,610)
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>349,532</b>	<b>313,982</b>	<b>331,068</b>	<b>347,779</b>	<b>383,887</b>
Inversión en Activo Fijo	(22,642)	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	(6,311)	0	0	0	0	0
Gastos Pre Operativos	(69,022)	0	0	0	0	0
Inventarios Iniciales	(20,875)	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(234,573)	(7,060)	(7,235)	(7,459)	(7,708)	264,035
Recuperación Garantía de Alquiler	0	0	0	0	0	1,800
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	3,275
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>	<b>(353,423)</b>	<b>(7,060)</b>	<b>(7,235)</b>	<b>(7,459)</b>	<b>(7,708)</b>	<b>269,109</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>(353,423)</b>	<b>342,472</b>	<b>306,748</b>	<b>323,609</b>	<b>340,070</b>	<b>652,996</b>

Nota: Elaboración Propia, 2018.

## 8.7 Flujo del Servicio de la deuda

Tabla 117  
Flujo del Servicio de la deuda

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas		2,350,750	2,421,500	2,494,000	2,568,750	2,646,000
(-) Costos operativos		(2,001,218)	(2,107,518)	(2,162,932)	(2,220,971)	(2,262,113)
		)	)	)	)	)
(-) Materia Prima		(1,181,071)	(1,205,247)	(1,241,347)	(1,278,515)	(1,305,991)
		)	)	)	)	)
(-) Mano de Obra Directa		(294,092)	(295,064)	(295,064)	(295,064)	(295,064)
(-) Costos Indirectos		(95,648)	(96,152)	(96,459)	(96,776)	(97,103)
(-) Gastos Administrativos		(124,939)	(125,255)	(125,255)	(125,255)	(124,634)
(-) Gastos de Venta		(66,607)	(69,732)	(77,603)	(87,141)	(91,210)
(-) Impuesto a la Renta		(85,846)	(145,147)	(151,940)	(158,676)	(161,501)
(-) Pago de IGV	0	(153,015)	(170,921)	(175,264)	(179,545)	(186,610)
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>349,532</b>	<b>313,982</b>	<b>331,068</b>	<b>347,779</b>	<b>383,887</b>
Inversión en Activo Fijo	(22,642)	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	(6,311)	0	0	0	0	0
Gastos Pre Operativos	(69,022)	0	0	0	0	0
Inventarios Iniciales	(20,875)	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(234,573)	(7,060)	(7,235)	(7,459)	(7,708)	264,035
	)					
Recuperación Garantía de Alquiler	0	0	0	0	0	1,800
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	3,275
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>	<b>(353,423)</b>	<b>(7,060)</b>	<b>(7,235)</b>	<b>(7,459)</b>	<b>(7,708)</b>	<b>269,109</b>
	)					
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>(353,423)</b>	<b>342,472</b>	<b>306,748</b>	<b>323,609</b>	<b>340,070</b>	<b>652,996</b>
	)					
Préstamo	186,843	0	0	0	0	0
Cuotas de reembolso del préstamo		(114,263)	(114,263)	(7,585)	(7,585)	(7,585)
Escudo Fiscal		11,833	5,312	966	648	251
<b>FLUJO DEL SERVICIO DE LA DEUDA</b>	<b>186,843</b>	<b>(102,430)</b>	<b>(108,951)</b>	<b>(6,619)</b>	<b>(6,937)</b>	<b>(7,335)</b>

Nota: Elaboración Propia, 2018.

## 8.8 Flujo de Caja Financiero

Tabla 118  
Flujo de Caja Financiero

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas		2,350,750	2,421,500	2,494,000	2,568,750	2,646,000
(-) Costos operativos		(2,001,218)	(2,107,518)	(2,162,932)	(2,220,971)	(2,262,113)
(-) Materia Prima		(1,181,071)	(1,205,247)	(1,241,347)	(1,278,515)	(1,305,991)
(-) Mano de Obra Directa		(294,092)	(295,064)	(295,064)	(295,064)	(295,064)
(-) Costos Indirectos		(95,648)	(96,152)	(96,459)	(96,776)	(97,103)
(-) Gastos Administrativos		(124,939)	(125,255)	(125,255)	(125,255)	(124,634)
(-) Gastos de Venta		(66,607)	(69,732)	(77,603)	(87,141)	(91,210)
(-) Impuesto a la Renta		(85,846)	(145,147)	(151,940)	(158,676)	(161,501)
(-) Pago de IGV	0	(153,015)	(170,921)	(175,264)	(179,545)	(186,610)
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>349,532</b>	<b>313,982</b>	<b>331,068</b>	<b>347,779</b>	<b>383,887</b>
Inversión en Activo Fijo	(22,642)	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	(6,311)	0	0	0	0	0
Gastos Pre Operativos	(69,022)	0	0	0	0	0
Inventarios Iniciales	(20,875)	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(234,573)	(7,060)	(7,235)	(7,459)	(7,708)	264,035
Recuperación Garantía de Alquiler	0	0	0	0	0	1,800
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	3,275
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>	<b>(353,423)</b>	<b>(7,060)</b>	<b>(7,235)</b>	<b>(7,459)</b>	<b>(7,708)</b>	<b>269,109</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>(353,423)</b>	<b>342,472</b>	<b>306,748</b>	<b>323,609</b>	<b>340,070</b>	<b>652,996</b>
Préstamo	186,843	0	0	0	0	0
Cuotas de reembolso del préstamo		(114,263)	(114,263)	(7,585)	(7,585)	(7,585)
Escudo Fiscal		11,833	5,312	966	648	251
<b>FLUJO DEL SERVICIO DE LA</b>		<b>(102,430)</b>	<b>(108,951)</b>	<b>(6,619)</b>	<b>(6,937)</b>	<b>(7,335)</b>

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
DEUDA	186,843					
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(166,580)	240,042	197,796	316,990	333,133	645,661

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

## Capítulo IX: Evaluación económica financiera

### 9.1 Cálculo de la tasa de descuento

#### 9.1.1 Costo de oportunidad

##### 9.1.1.1 CAPM

Tabla 119

*Costo de Oportunidad - CAPM*

Costo de Oportunidad del Capital (COK)	Modelo CAPM	Fuente
Rendimiento del Mercado USA (S&P 500) (RM)	11.01%	Damodaran 1966-2015
Tasa Libre de Riesgo USA (T-Bonds) (TLR)	7.12%	Damodaran 1966-2015
Beta Desapalancada (BD)	0.61	Damodaran Food Processing
Porcentaje de Endeudamiento (%D)	52.9%	
Porcentaje de Aporte Propio (%E)	47.1%	
Riesgo País (RP)	1.48%	BCR Promedio 2016
Tasa de Impuesto a la Renta (TImpR)	29.50%	Vigente para fines del 2021
Beta Apalancada, calculada con la fórmula: $BD * \{ [1 + (\%D/\%E)] * (1 - TImpR) \}$	BA = 0.92	
Costo de Oportunidad Modelo CAPM $TLR + [BA * (RM - TLR)] + RP$	Ke = 12.17%	

Nota: Elaboración Propia, 2018.

##### 9.1.1.2 COK propio

Tabla 120

*Costo de Oportunidad por Accionista*

Accionista	Alternativa de Inversión	Rentabilidad
Socio 1	Financiera TFC + de 360 días	6.50%
Socio 2	CMAC Arequipa + de 360 días	7.25%
Socio 3	CRAC Raíz + de 360 días	8.00%
Socio 4	Banco Cencosud + de 360 días	5.50%
Socio 5	Financiera Efectiva	7.00%
Socio 6	Caja Sullana	6.30%
	Promedio rentabilidad	6.76%
	Factor riesgo	5.44
	COK (Propio)	36.76%

Nota: Elaboración Propia, 2018.

#### 9.1.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Tabla 121

*Costo Promedio Ponderado de Capital WACC*

Componente	Monto	%	Costo
Deuda Activo Fijo	22,642	6.4%	25.00%
Deuda Capital de Trabajo	164,201	46.5%	30.00%
Aportes Propios	166,580	47.1%	36.76%
Totales	353,423	100.0%	
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)			28.28%

Nota: Elaboración Propia, 2018.

## 9.2 Evaluación económica financiera

### 9.2.1 Indicadores de Rentabilidad

Tabla 122

*Indicadores de Rentabilidad*

CONCEPTO	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO ECONOMICO (353,423)		342,472	306,748	323,609	340,070	652,996
FLUJO FINANCIERO (166,580)		240,042	197,796	316,990	333,133	645,661

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.2 VANE y VANF

Tabla 123

*VANE y VANF*

VANE	566,805
VANF	468,838

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.3 TIRE y TIRF, TIR modificado

Tabla 124

*TIRE, TIRF y TIR modificado*

TIRE	93.08%
TIRF	147.03%

Nota: Elaboración Propia, 2018.

Tabla 125

*TIR Modificado (TIRM)*

TIRME	46.00%
TIRMF	64.77%

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.4 Período de recuperación descontado

Tabla 126

*Período de recuperación descontado.*

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo Económico	(353,423)					
Descontado		266,970	186,405	153,297	125,580	187,975
Acumulado	(353,423)	(86,452)	99,953	253,250	378,830	566,805
Período de Recupero Económico	2.32	años				
Equivalente a:	2	años				
Equivalente a:	3	meses				
Equivalente a:	27	días				
Flujo Financiero Descontado	(166,580)	175,523	105,757	123,932	95,236	134,970
Acumulado	(166,580)	8,943	114,700	238,633	333,869	468,838
Período de Recupero Financiero	0.9490	años				
Equivalente a:	0	años				
Equivalente a:	11	meses				
Equivalente a:	12	días				

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.5 Análisis Beneficio / Costo (B/C)

Tabla 127

*Análisis Beneficio / Costo (B/C)*

Relación B/C Económico:	2.60
Relación B/C Financiero:	3.81

Nota: Elaboración Propia, 2018.

## 9.2.6 Análisis del punto de equilibrio

Tabla 128

*Punto de Equilibrio del año 2018*

Punto de Equilibrio del año 2018					
Unidades	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	
0		0	183,617	0	183,617
2,933	621,317	183,617	437,700	621,317	
9,403	1,992,161	183,617	1,403,421	1,587,038	

Nota: Elaboración Propia, 2018.

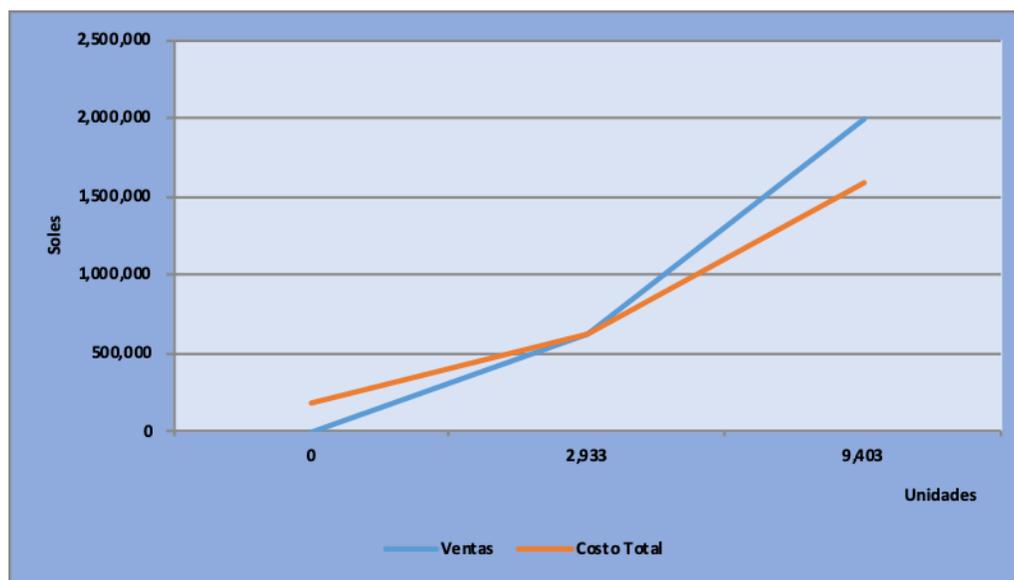


Figura 51. Punto de Equilibrio del año 2018. Elaboración propia, 2018.

Tabla 129

*Punto de Equilibrio del año 2019*

Punto de Equilibrio del año 2019					
Unidades	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	
0		0	186,158	0	186,158
2,872	608,396	186,158	422,238	608,396	
9,686	2,052,119	186,158	1,424,209	1,610,367	

Nota: Elaboración Propia, 2018.

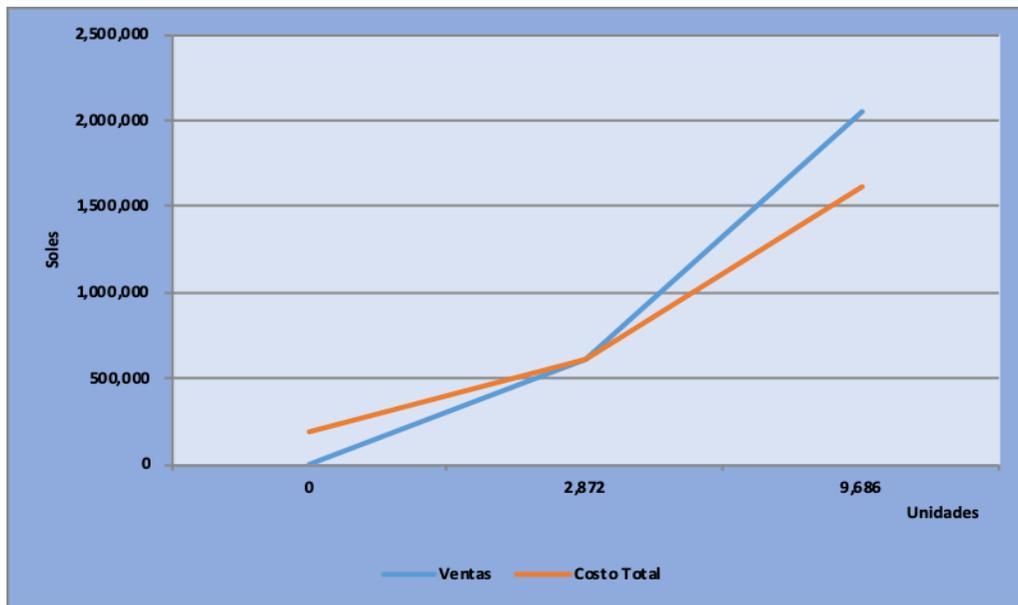


Figura 52. Punto de Equilibrio del año 2019.

Tabla 130  
Punto de Equilibrio del año 2020

Punto de Equilibrio del año 2020				
Unidades	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total
0	0	192,819	0	192,819
2,921	618,931	192,819	426,111	618,931
9,976	2,113,559	192,819	1,455,109	1,647,929

Nota: Elaboración Propia, 2018.

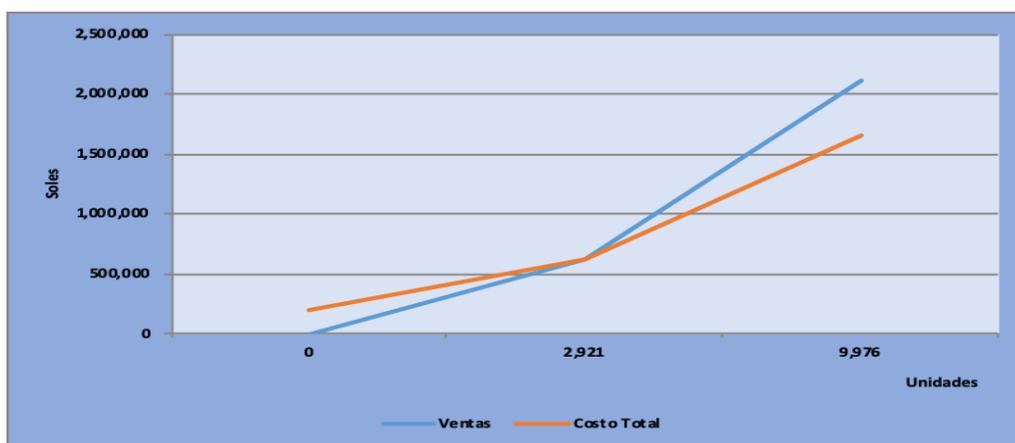


Figura 53. Punto de Equilibrio del año 2020.

Tabla 131  
Punto de equilibrio del año 2021

Punto de Equilibrio del año 2021					
Unidades	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	
0		0	200,906	0	200,906
2,992	633,862	200,906	432,956		633,862
10,275	2,176,907	200,906	1,486,924		1,687,830

Nota: Elaboración Propia, 2018.

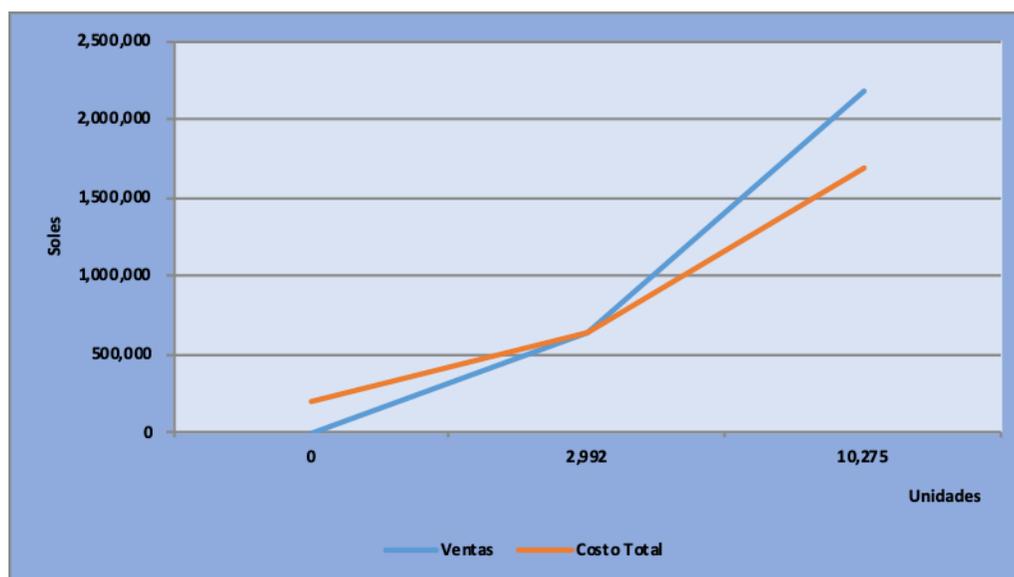


Figura 54. Punto de Equilibrio del año 2021.

Tabla 132  
Punto de equilibrio del año 2022

Punto de Equilibrio del año 2022					
Unidades	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	
0		0	378,345	0	378,345
5,472	1,159,262	378,345	780,917		1,159,262
10,584	2,242,373	378,345	1,510,536		1,888,881

Nota: Elaboración Propia, 2018.



Figura 55. Punto de Equilibrio del año 2022.

### 9.2.6.1 Costos Variables. Costos Fijos

Tabla 133

*Costos variables-Costos Fijos*

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas (en Soles)	1,992,161	2,052,119	2,113,559	2,176,907	2,242,373
Venta en Unidades	9,403	9,686	9,976	10,275	10,584
Valor de Venta Promedio	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86
Materia Prima	1,000,907	1,021,396	1,051,989	1,083,487	1,106,772
Mano de Obra Directa	298,664	298,664	298,664	298,664	298,664
Costos Indirectos	103,849	104,149	104,456	104,773	105,100
Costos Variables	1,403,421	1,424,209	1,455,109	1,486,924	1,510,536
Costo Variable Unitario Promedio	149.25	147.04	145.86	144.71	142.72
Gastos Administrativos	115,932	115,932	115,932	115,932	115,932
Gastos de Venta	60,424	62,965	69,627	77,714	81,161
Depreciación Activo Fijo	419	419	419	419	419
Amortización de Intangibles	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015
Amortización Pre Operativos	5,826	5,826	5,826	5,826	5,826
Costos Fijos	183,617	186,158	192,819	200,906	378,345
Punto de Equilibrio (Nº de Unidades)	2,933	2,872	2,921	2,992	5,472
Punto de Equilibrio (En Soles)	621,317	608,396	618,931	633,862	1,159,262

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.6.2 Estado de Resultados (Costeo Directo)

Tabla 134  
*Estado de Resultados*

Resultados (Costeo Directo)	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	621,317	608,396	618,931	633,862	1,159,262
(-) Costos Variables	(437,700)	(422,238)	(426,111)	(432,956)	(780,917)
Margen de Contribución	183,617	186,158	192,819	200,906	378,345
(-) Costos Fijos	(183,617)	(186,158)	(192,819)	(200,906)	(378,345)
Utilidad Operativa	0	0	0	0	0

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.6.3 Estimación y Análisis del Punto de Equilibrio en Unidades

Tabla 135  
*Estimación y Análisis del punto de Equilibrio en unidades*

Productos	2018	2019	2020	2021	2022
Taco 7	931	912	927	950	1,737
Taco5	1,056	1,034	1,052	1,077	1,970
Planos	616	603	613	628	1,149
Taco 9 a más	330	323	329	337	616
Total	2,933	2,872	2,921	2,992	5,472

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.6.4 Estimación y Análisis del Punto de Equilibrio en Nuevos Soles

Tabla 136  
*Estimación y Análisis del Punto de Equilibrio*

Productos	2018	2019	2020	2021	2022
Taco 7	197,238	193,147	196,487	201,232	368,020
Taco5	223,669	219,025	222,793	228,190	417,308
Planos	130,501	127,759	129,978	133,126	243,484
Taco 9 a más	69,909	68,465	69,673	71,313	130,450
Total	621,317	608,396	618,931	633,862	1,159,262

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.6.5 Análisis de Sensibilidad a Variación de Demanda

Tabla 137  
*Análisis de Sensibilidad a Variación de Demanda*

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
VARIABLES DE ENTRADA					
Demanda de Bienes Proyectada	9,403	9,686	9,976	10,275	10,584
Taco 7	2,985	3,075	3,167	3,262	3,360
Taco5	3,385	3,487	3,591	3,699	3,810
Planos	1,975	2,034	2,095	2,158	2,223
Taco 9 a más	1,058	1,090	1,123	1,156	1,191
VANE					566,805
TIRE					93.08%
PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN EN LA DEMANDA					0.35%
VARIABLES DE SALIDA					
Nueva Demanda de Bienes	9,370	9,652	9,941	10,239	10,547
Taco 7	2,974	3,064	3,156	3,250	3,348
Taco5	3,373	3,475	3,578	3,686	3,797
Planos	1,968	2,027	2,088	2,150	2,215
Taco 9 a más	1,054	1,086	1,119	1,152	1,187
NUEVO VANE					(57,791.54)
NUEVO TIR					21.41%

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.6.6 Análisis de Sensibilidad a Variación de Costos

Tabla 138

*Análisis de Sensibilidad a Variación de Costos*

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
VARIABLES DE ENTRADA					
Costos Directos	1,475,163	1,500,311	1,536,411	1,573,579	1,601,055
Materia Prima	1,181,071	1,205,247	1,241,347	1,278,515	1,305,991
Mano de Obra Directa	294,092	295,064	295,064	295,064	295,064
	VANE				566,805
	TIRE				93.08%
	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE LOS COSTOS				13.59%
VARIABLES DE SALIDA					
Nuevos Costos Directos	1,675,671	1,704,238	1,745,245	1,787,464	1,818,675
Materia Prima	1,341,605	1,369,068	1,410,075	1,452,294	1,483,505
Mano de Obra Directa	334,066	335,170	335,170	335,170	335,170
	NUEVO VANE				46,023.17
	NUEVO TIR				33.66%

*Nota:* Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.6.7 Análisis multidimensional

Tabla 139

Análisis Multidimensional

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL					
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
VARIABLES DE ENTRADA					
Demanda de Bienes Proyectada	9,403	9,686	9,976	10,275	10,584
Precio Proyectado	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86
Costos Directos	1,475,163	1,500,311	1,536,411	1,573,579	1,601,055
Materia Prima	1,181,071	1,205,247	1,241,347	1,278,515	1,305,991
Mano de Obra Directa	294,092	295,064	295,064	295,064	295,064
	VANE				566,805
	TIRE				93.08%
% DISMINUCIÓN EN DEMANDA Y PRECIO Y SUBIDA EN COSTOS					3.58%
VARIABLES DE SALIDA					
Nueva Demanda de Bienes	9,066	9,339	9,618	9,907	10,205
Nuevo Precio	204.27	204.27	204.27	204.27	204.27
Nuevos Costos Directos	1,528,030	1,554,079	1,591,473	1,629,973	1,658,433
Materia Prima	1,223,398	1,248,441	1,285,835	1,324,334	1,352,795
Mano de Obra Directa	304,632	305,639	305,639	305,639	305,639
NUEVO VANE					(6,633.35)
NUEVO TIR					27.50%

Nota: Elaboración Propia, 2018.

### 9.2.6.8 Análisis de Sensibilidad a Variación del Precio

Tabla 140

Análisis de sensibilidad a variación del Precio

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
VARIABLES DE ENTRADA					
Precio Proyectado	211.86	211.86	211.86	211.86	211.86
VANF					566,805
TIRF					147.03%
PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN DEL PRECIO					-13.75%
VARIABLES DE SALIDA					
Nuevo Precio	182.73	182.73	182.73	182.73	182.73
NUEVO VANF					0.08
NUEVO TIR					36.76%

Nota: Elaboración Propia, 2018.

## 9.6 Perfil de Riesgo

Tabla 141  
Perfil de Riesgo

Variable de Entrada	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
	VANE		
	566,805	0	918,637
	Variación % en Ventas (Unidades)		
1. Demanda de Bienes	0.00%	-0.35%	0.35%
	Ventas en 5 años (Unidades)		
	49,924	49,748	50,100
	VANE		
	566,805	0	(236,041)
	Variación % en Precios		
2. Precios	0.00%	13.75%	-13.75%
	Ventas en 5 años (Soles)		
	12,481,000	12,811,169	10,764,769
	VANE		
	566,805	0	1,576,774
	Variación % en Costos		
3. Costos	0.00%	13.59%	-13.59%
	Costos en 5 años (Soles)		
	7,686,518	8,731,293	6,641,744

Nota: Elaboración Propia, 2018.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones:

- ✓ El proyecto es viable, presenta un TIRF de 147%, un VANF de s/468.838, es muy sensible al precio y presenta un crecimiento en la demanda (estacionalidad).
- ✓ Dentro de los meses de diciembre y enero (estación de verano) se prevé una demanda del 67% del producto.
- ✓ La campaña de lanzamiento del producto estará enfocada redes sociales.
- ✓ La campaña de promoción será por auspicio a personalidades del ámbito artístico y programas de televisión.
- ✓ Las encuestas realizadas a nuestros potenciales clientes nos indican que la mayoría de ellas está dispuesta a comprar zapatos con diseño.
- ✓ Los pilares del producto se basarán en exclusividad, calidad y comodidad.

### Recomendaciones

- ✓ Se recomienda realizar convenios con institutos y centros de formación de zapatería, ampliar canales de venta para expandir el mercado y realizar inclusión social para reducir costos de mano de obra.
- ✓ Se recomienda crear un plan de alianza estratégica con los proveedores de insumos para el abastecimiento óptimo en los periodos picos de producción.
- ✓ Se recomienda que el área comercial realice campañas promocionales en temas tendencias de las redes sociales.
- ✓ La plataforma web de la empresa debe estar actualizada continuamente para el uso óptimo de los clientes.
- ✓ Hacer seguimiento de las últimas tendencias de moda y aplicación de tecnología manufacturera en el uso de calzado de cuero.

## Bibliografía

- Acicam (2016). Informe de exportaciones.

Obtenido de <http://www.acicam.org/como-va-el-sector>

- Acicam (2015). Cómo va el Sector.

Obtenido de [http://acicam.org/como-va-el-sector/?cp\\_2016=2](http://acicam.org/como-va-el-sector/?cp_2016=2)

- Imebu (2016). Industria de calzado y su visualización internacional.

Obtenido de:

[http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=230&Itemid=1](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=230&Itemid=1)

- Portafolio (2012). Portafolio Obtenido de:

[http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-calzado-genera-100-000-  
empleoscolombia-108590](http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-calzado-genera-100-000-empleoscolombia-108590)

- PIMEX (2017). 10 ideas de negocios para mujeres emprendedoras en 2017.

Obtenido de <https://pymex.com/>

- SNI (2018). Archivos de categoría: Reporte Sectorial.

Obtenido de <http://www.sni.org.pe/category/estudios-economicos/reporte-sectorial/>

## ANEXOS

### ENCUESTA SOBRE ZAPATOS

Esta encuesta es para un trabajo de investigación. Agradecería su colaboración y que añadieras algún comentario al respecto.

Muchas gracias por tu colaboración.

1. Seleccione su sexo

- Mujer
- Hombre

2. Seleccione su edad

- Menos de 18 años
- De 18 a 25 años
- De 25 a 35 años
- De 35 a 40 años
- Más de 40 años

3. ¿Cuál es su talla de zapato?

Escribir una frase.

4. ¿Encuentras en las tiendas tu talla o es difícil?

5. ¿Cuántos pares de zapatos tienes?

6. ¿Cada cuánto sueles comprar zapatos?

- Mensualmente
- De 2 a 4 meses
- De 4 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de 1 año

7. ¿En qué ocasiones del año compras zapatos?

- Rebajas o Descuentos
- Períodos de no rebajas
- Otras ocasiones

Escribir tu respuesta

8. ¿Cuáles de estos atributos le da importancia a la hora de comprar un zapato?

- Modernidad
- Económico
- Marcas conocidas
- Glamour/Lujo
- Comodidad
- Exclusividad
- Lavable
- Otros atributos no mencionados

Escribir tu respuesta

9. ¿En qué ocasiones utilizas el zapato de tacón?

- Gusto
- Moda
- Necesidad
- Trabajo
- Estiliza • Otra ocasión no mencionada.

Escribir tu respuesta

10. ¿En qué tiendas de zapatos sueles comprar?

Escribir una frase

11. ¿Qué marcas de zapatos sueles comprar?

Escribir una frase

12. ¿Qué es lo que más te impulsa a tomar la decisión de comprar un zapato?

Moda

Precio

Comodidad

Calidad

13. Ordene por preferencia los factores siguientes a la hora de comprar un zapato

1. Precio
2. Calidad
3. Originalidad
4. Exclusividad
5. Marca
6. Moda o Tendencia actual

## 7. Comodidad

14. ¿Qué tipo de zapato compras normalmente?

Escribir una frase

15. ¿Por qué medios sueles comprar tus zapatos?

- Tienda
- Online
- Catálogo
- Otro medio no mencionado

Escribir tu respuesta

16. ¿Cuánto gastas en zapatos?

Entre 100-150 S/

Entre 150-200 S/

Entre 250-300 S/

Más de 300 S/

Otra cantidad no mencionada

Escribir tu respuesta

17. ¿Quién paga por los zapatos que utiliza?

Escribir una frase

18. ¿Cuál es la forma de pago?

- Efectivo
- Tarjeta

19. ¿Has comprado zapatos online alguna vez?

- Si
- No

¿Cuál es el motivo de uno o de otro?

Escribir tu respuesta

20. Espacio para comentarios o bien sugerir otras preguntas que ayuden a la encuesta

Escribir un párrafo