



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**CALZADO MODULAR PARA NIÑOS DE 4 A 8 AÑOS EN LIMA METROPOLITANA**

**PRESENTADO POR:**

**Herika Judith Carhuamaca Cristobal**

**Augusto Alexander Elias Anicama**

**Jerónimo Medina Huamán**

**Carlos Alberto Morales Eguia**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR: Daniel Onchi Miura**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1. Objetivo General.....</b>	<b>8</b>
1.1. Objetivo General .....	8
1.2. Objetivos Específicos.....	8
<b>Capítulo 2. Descripción de la Idea de Negocio .....</b>	<b>9</b>
2.1. Descripción de la necesidad insatisfecha .....	13
2.2. Producto/servicio a ofrecer .....	13
2.3. Mercado objetivo .....	13
2.4. Oportunidades y amenazas del entorno.....	14
2.5. Fortalezas y debilidades de los promotores.....	14
2.6. Diferenciación o ventaja comparativa.....	15
2.7. Estrategia empresarial o genérica.....	15
<b>Capítulo 3. Antecedentes .....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 4. Análisis de la Industria .....</b>	<b>24</b>
4.1. Entorno Interno .....	24
4.1.1. Estructura.....	24
4.1.2. Modelo de Negocio .....	25
4.2. Entorno Externo .....	26
4.2.1. Factores Políticos (P).....	26
4.2.2. Factores Económicos (E).....	28
4.2.3. Factores Sociales (S) .....	29
4.2.4. Factores Tecnológicos/digitales (T) .....	30
4.2.5. Factores medioambientales (E) .....	31
4.2.6. Factores Legales (L).....	32
<b>Capítulo 5. Plan Estratégico de la Empresa .....</b>	<b>33</b>
5.1. Misión .....	33
5.2. Visión.....	33
5.3. Valores .....	33
5.4. Objetivo General y Objetivos Estratégicos .....	34

5.5.	Análisis FODA.....	35
5.6.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	38
5.6.1.	Nuevos Competidores .....	39
5.6.2.	Negociación con proveedores .....	40
5.6.3.	Negociación con clientes.....	41
5.6.4.	Productos sustitutos.....	42
5.6.5.	Rivalidad entre competidores.....	43
5.7.	Ventaja Competitiva.....	44
5.8.	Mapa Estratégico.....	44
	<b>Capítulo 6. Análisis del mercado .....</b>	<b>48</b>
6.1.	Tamaño de mercado y Tasa de crecimiento .....	48
6.1.1.	Tamaño de mercado .....	48
6.1.2.	Tasa de crecimiento.....	48
6.2.	Mercado Meta y Segmentación de Mercado.....	49
6.2.1.	Mercado Meta.....	49
6.2.2.	Segmentación del Mercado .....	49
6.3.	Participación de Mercado Proyectada .....	50
6.4.	Estacionalidad .....	53
6.5.	Competencia local y mundial.....	53
6.6.	Investigación del consumidor .....	55
6.6.1.	Necesidades y problemas que solucionan .....	55
6.6.2.	Proceso de decisión de compra del consumidor.....	55
6.6.3.	Factores que influyen la conducta del consumidor.....	58
6.6.4.	Posicionamiento de Marca .....	60
6.7.	Marketing Mix .....	60
6.7.1.	Estrategia de Producto y Marca.....	61
6.7.2.	Características, beneficios, diseño, calidad, empaque, duración, tecnología, patentes, ventaja diferencial .....	65
6.7.3.	Estrategia de Precio: Valor en el mercado .....	69
6.7.4.	Estrategia de Distribución y Canales.....	69
6.7.5.	Estrategia de Comunicación Integral: ATL, BTL, Digital .....	70
	<b>Capítulo 7. Plan de Operaciones .....</b>	<b>72</b>

7.1.	Proceso de producción del bien o servicio.....	72
7.1.1.	Estudio de insumos ecológicos.....	72
7.1.2.	Diseño de calzado.....	73
7.1.3.	Prototipar.....	74
7.1.4.	Pruebas de concepto.....	74
7.1.5.	Lanzamiento al mercado.....	74
7.1.6.	Reciclado.....	75
7.2.	Ubicación y equipamiento de las instalaciones.....	76
7.3.	Métodos de producción.....	79
7.3.1.	Tiempos del proceso de fabricación.....	80
7.3.2.	Economías de escala.....	80
7.3.3.	Gestión del inventario y proveedores.....	80
7.3.4.	Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores.....	82
7.3.5.	Compromiso de Código de Ética y Confidencialidad.....	91
7.3.6.	Gestión de Calidad.....	99
7.3.7.	Procedimiento de Gestión de Calidad.....	100
7.4.	Cadena de abastecimiento.....	103
7.4.1.	Proceso para crear un nuevo diseño de calzado.....	103
7.4.2.	Proceso de gestión de compra de materias eco amigables e insumos.....	107
7.4.3.	Proceso de pedido de fabricación del calzado.....	110
7.4.4.	Proceso de gestión de ventas.....	116
7.4.5.	Proceso de gestión postventa.....	119
	<b>Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>122</b>
8.1.	Estructura organizacional.....	122
8.2.	Perfil del Puesto.....	122
8.2.1.	Manual de Organización y Funciones (MOF).....	123
8.3.	Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	135
8.3.1.	Definición del Puesto.....	135
8.4.	Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	136
8.4.1.	Inducción.....	136
8.4.2.	Capacitación.....	137
8.4.3.	Evaluación de Desempeño.....	137

8.5.	Motivación y desarrollo del personal .....	137
8.6.	Remuneraciones y compensaciones .....	138
8.7.	Cultura Organizacional .....	140
8.8.	Procedimiento de Inducción, Capacitación y Sensibilización.....	140
8.9.	Programa de Capacitación.....	144
<b>Capítulo 9. Plan Financiero .....</b>		<b>146</b>
9.1.	Inversión y fuentes de financiamiento .....	147
9.2.	Gastos fijos y variables .....	150
9.3.	Capital de trabajo .....	151
9.4.	Flujo de caja proyectado a 5 años .....	153
9.5.	Análisis de Punto de Equilibrio.....	155
9.6.	Estados Financieros proyectados a 5 años .....	156
9.7.	Análisis de Sensibilidad .....	157
9.8.	Indicadores Financieros: .....	158
9.8.1.	Tasa Interna de Retorno .....	158
9.8.2.	Índice de Rentabilidad.....	158
9.8.3.	VAN (Valor Actual Neto) .....	159
9.8.4.	Retorno de la Inversión .....	162
<b>Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>163</b>
10.1.	Conclusiones .....	163
10.2.	Recomendaciones.....	163
<b>BIBLIOGRAFÍA - REFERENCIAS.....</b>		<b>164</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....</b>		<b>167</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta en curso busca evaluar la viabilidad en la comercialización de calzados modulares para niños entre 4 a 8 años en Lima Metropolitana. Dentro de la investigación se podrá identificar que los niños, en ese rango de edad, tienden a crecer y desarrollarse rápidamente, por lo que deberán renovar todo el calzado una o dos veces al año. Estos cambios obligan a los padres de familia a tener un gasto representativo que se repite constantemente por la compra del calzado para su hijo. Adicionalmente, se conocerá que los niños en ese rango son seguidores de los personajes de moda a través de programas de televisión, cine o plataformas digitales. Este factor se verá reflejado en el cambio de gustos y preferencias de manera permanente por parte de los niños.

Los padres de familia no tomarán el riesgo de comprar un mal calzado para sus hijos, pues deben cuidar su salud y comodidad en el vestir, ya que al comprar un calzado de características poco confiables podrían exponerlos a lesiones o malas posturas en el pie, las cuales podrían tener consecuencias negativas en el crecimiento y desarrollo del niño.

Un gran porcentaje de las marcas posicionadas en el mercado usan insumos sintéticos y son bienes importados, en su mayoría, originarios de China y cuentan con un precio elevado por el valor de la marca.

La propuesta del presente plan de negocios de zapatos modulares para niños entre 4 a 8 años contará con un skin intercambiable con diseños de moda y propios que les permitirá a los padres de familia, al momento de realizar la compra generar un ahorro y satisfacer la necesidad del niño de contar con calzado de sus personajes favoritos de moda.

El plan de negocios posee un valor actual neto económico y financiero positivo, en relación con la tasa interna de retorno, esta supera los costos de capital exigidos por los accionistas y prestamistas, de este modo el plan de negocios es financieramente viable, económicamente rentable y el periodo de recuperación de la inversión será para el tercer año.

Para el negocio se necesitará una inversión inicial de S/ 282,380 soles, monto que será generado en un 50% por financiamiento propio y el 50% restante será solicitado a una institución financiera con una tasa de interés de 15% anual. Así mismo, en el segundo año se hará un aporte de capital de S/ 300,000 soles de nuevos inversionistas.

De acuerdo con el análisis económico se estima un VANE de S/. 715,568 soles una TIR del 55% considerando un WACC de 13.65% y según el análisis financiero se logra un VANF de S/. 639,753 soles, una TIR de 71% considerando un COK de 16.73%.

Con relación al mercado objetivo se centra en la zona geográfica Lima Metropolitana clasificada, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, en base a una población y hogares de padres de familia entre 31 a 45 años de nivel socioeconómico A/B y C, con hijos entre los 4 a 8 años. De acuerdo con las encuestas realizadas se obtuvo un mercado objetivo de 992,000 mil hogares cada uno de ellos con un hijo. Para el presente negocio se proyecta un crecimiento anual de 0.50%; 0.83%; 1.24%; 1.48%; 1.71% de participación de mercado que se verá reflejado en el incremento de ventas.

A través de la investigación en curso y un riguroso análisis de mercado se asume que el producto contará con el reconocimiento debido, tomando en cuenta la no existencia de calzados modulares para niños en el mercado peruano. Por ello, se espera penetrar en el mercado y, en especial, al público objetivo comprendido entre padres de familia que tienen menores entre los 4 y 8 años.

## **Capítulo 1. Objetivo General**

### **1.1. Objetivo General**

El trabajo de investigación presentará una alternativa innovadora en calzados para público infantil, por lo cual sus progenitores se favorecerán a partir del ahorro en base al precio del calzado. También se busca brindarle al menor, una gama de diseños y modelos tomando en cuenta sus personajes favoritos.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el público objetivo.
- Evaluar la factibilidad de inversión del plan de negocios.
- Comprender las necesidades de adquisición de calzado en los padres de familia para sus hijos.
- Promover el uso de insumos eco-amigables con fines ecológicos.

## Capítulo 2. Descripción de la Idea de Negocio

El presente trabajo de investigación brindará una alternativa innovadora de calzados modulares para niños de 4 a 8 años en Lima Metropolitana. Se presentará una alternativa de ahorro para los padres de familia al momento de realizar la compra de calzado para sus hijos. Asimismo, satisfacer la necesidad del niño al contar con una diversidad de diseños y modelos de sus personajes de moda.

La solución que se plantea ante dicha necesidad padre e hijo es diseñar y comercializar calzados modulares para menores donde la parte superior (“skin”) se pueda intercambiar con otros para que el calzado tenga un nuevo diseño según su preferencia, y esto a su vez, permitirá al padre generar ahorro en las compras y brindarles más felicidad a sus hijos.

Como parte de la responsabilidad social corporativa para este plan de negocio, se contribuye al cuidado del medio ambiente, ya que los calzados modulares utilizarán: tintes y telas orgánicas de las comunidades del Perú, así como caucho nacional, pues la idea es impulsar la industria peruana de manera sostenible.

Se presenta un modelo de negocio apoyado en la herramienta *Business Model Canvas* (Lienzo de Modelo de Negocio) con sus respectivos nueve módulos. Esta herramienta tiene como objetivo es manejar un lenguaje estándar para explicar, analizar, monitorear y generar modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Entonces, es importante señalar que esta herramienta permitirá describir las bases que se requiere en el presente plan de negocio y así pueda crear, proporcionar y captar valor hacia sus clientes.

De acuerdo con la tabla 1 se presenta la base del modelo de negocio en base al planteamiento inicial, se especifica y explica cada uno de los módulos respectivos con los principales hallazgos. Se ha diseñado modelos alternativos que contemplan patrones expuestos a partir del tradicional, además se basa en el modelo desagregado, desfragmentación de la empresa en base a tres clases de acciones de carácter empresarial: innovación de productos, relaciones con los públicos y manejo de infraestructura.

Tabla 1. *Lienzo de Modelo de Negocio – Business Model Canvas*

<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmento de mercado</b>
- Confeccionistas de calzado. - Proveedores de fabricación de cierres.	- Diseño. - Comercialización. - Control de calidad del producto. - Marketing.	<u>Para el padre:</u> Calzado modular fabricado con materiales eco-amigables. <u>Para el niño:</u> Variedad de diseños con sus personajes preferidos.	- Personal.	Padres de familia de 31 a 45 años con hijos entre 4 y 8 años de Lima Metropolitana.
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	- Diseñadores. - Tecnología comercio electrónico - Personal de atención al cliente y venta. - Personal en control de calidad		- Redes sociales. - Página Web. - Tiendas físicas y páginas web de terceros.	
	<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>	
	- Pago de planilla. - Pago a proveedores. - Alquiler local. - Alquiler de patentes. - Servicios tecnológicos (servidores de Amazon). - Costos de marketing.		- Ventas mediante comercio electrónico. - Ventas por canales de distribución. - Publicidad en plataformas digitales.	

Fuente: Elaboración propia.

**a) Segmento de clientes**

El primordial enfoque son los clientes, son ellos los más importantes para cualquier negocio, pues sin los mismos, difícilmente, se sobrevive cualquier empresa. Sobre el plan de negocios se ha considerado el siguiente segmento de mercado:

Está dirigido a padres de familia entre los 31 a 45 años, pertenecientes al nivel socioeconómico medio y medio alto, con ocupación dependiente o independientes, y que están preocupados por el buen vestir, responsables con el medio ambiente, también les gusta compartir tiempo en familia. Tienen hijos pequeños entre 4 a 8 años y residen en los diferentes distritos de Lima Metropolitana.

Los padres de familia de este segmento desean que sus hijos cuenten con calzados cómodos, con diferentes diseños y al alcance de sus bolsillos. Les gusta desarrollar actividades culturales y de entretenimiento con su familia. Realizar compras por internet, ya que buscan practicidad, comodidad e innovación, evaluando las diferentes opciones y oferta que brinda el mercado. Buscan diseños de moda, marcas honestas y transparentes, que ofrezcan productos de calidad, comodidad y estilo, buscando una mayor diferenciación.

De acuerdo con el estudio Arellano Marketing los estilos de vida gozan de una clasificación, de los cuales se enfatiza en dos de estas:

- Modernas, madres trabajadoras, de carácter pujante que disfrutan la moda y generarse nuevos retos. Se preocupan por la integridad de su hogar y que sus hijos cuenten con buena educación y vestimenta.
- Formalistas, ellos se caracterizan por ser hombres responsables y valoran la imagen de una familia con nivel social, por ello asumen como paradigma a los sofisticados. No obstante, son más tradicionales, hogareños, prácticos y orientados al ahorro.

**b) Propuesta de valor**

La propuesta de valor para el padre de familia es ofrecer calzados modulares fabricados con materiales eco-amigables que, al momento de realizar la compra, le pueda generar un beneficio económico. Para el niño, variedad de diseños con sus personajes preferidos. Por ende, se ofrecerá un calzado casual ergonómico modular y/o desmontable especialmente para menores, con diseños intercambiables, elaborados con insumos ecológicos y cuidado del medio ambiente.

**c) Canales de llegada**

En este plan de negocios, nuestros canales de comunicación, distribución y venta, entre la empresa y clientes será por medio de una tienda virtual, página web, correo electrónico, y redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp; con todo ello se espera que ofrecer una rápida y oportuna comunicación.

**d) Relación con los clientes**

Para este plan de negocios, la relación con los clientes será de manera horizontal; es decir, de manera cercana y personalizada, brindándole promociones diversas con valor agregado. Todo ello con el fin de fidelizar clientes y consolidar vínculos con el objetivo de promover el contexto familiar.

Al momento de la compra, se buscará la conexión con el cliente a través del canal de venta digital. Se llegará al cliente y consumidor a través de *storytelling* para reforzar el mensaje y hacerlo más cautivador e influyente.

**e) Fuente de ingresos**

En este plan de negocios, las fuentes de ingreso provienen de las ventas de los productos de tienda virtual y por canales de distribución, publicidad en plataformas digitales. Para este negocio, los medios de pago serán de forma virtual, tarjetas de crédito o débito.

**f) Recursos clave**

Para este plan de negocios los recursos clave se centran en los diseñadores de producto, la tecnología para todo el entorno de la tienda virtual y comunicación hacia el cliente, el personal para la venta y atención al cliente, así como el personal encargado del control de calidad de los productos terminados.

**g) Actividades clave**

Se considera que en este plan de negocios las actividades clave son: diseño de producto, comercialización, control de calidad en los procesos y marketing.

**h) Socios clave**

Los socios clave están conformado por el conjunto de empresas y/o personas que serán nuestros socios estratégicos.

Para este plan de negocios, los aliados son los confeccionistas de calzado y los proveedores de fabricación de cierres.

### **i) Estructura de costos**

En este plan de negocios los principales elementos serán: pago de planilla, pago a proveedores, alquiler del local, alquiler de patentes, servicios tecnológicos (servidores de Amazon) y costos de marketing.

#### **2.1. Descripción de la necesidad insatisfecha**

Los niños entre 4 y 8 años de edad tienen diferentes calzados casuales para cada ocasión (salidas al parque, fiestas, casa, etc.) y se desarrollan y crecen rápidamente. Los padres de familia tienen un gasto elevado en el calzado de sus hijos, pues el niño cambia de talla por lo menos una vez en el año, por lo que el presupuesto en el calzado se incrementará al doble. Este presupuesto constante del padre se suma a la demanda de calzado del niño con todos sus personajes preferidos, el cual es muy complicado brindarle dicho producto al hijo.

#### **2.2. Producto/servicio a ofrecer**

Calzado modular y/o desmontable especialmente para infantes, con diseños intercambiables. Son calzados con una sola suela y un sistema patentado de cierre, el cual se puede cambiar la parte superior (también llamado skin), de un calzado de color entero a otra con diseño de algún personaje de moda. Este modelo está formado por dos piezas independientes que se ensamblan fácilmente por medio de un cierre especial.

#### **2.3. Mercado objetivo**

Está dirigido a padres de familia de 31 a 45 años de edad con hijos de 4 y 8 años, de niveles socioeconómicos A/B y C, y un estilo de vida modernos y formalistas en Lima Metropolitana. Estos padres de familia tienen un perfil juvenil, son seguidores de la moda y tienen frecuente actividad en redes sociales.

Poseen un nivel de educación alto, les gustan las marcas reconocidas en el mercado y se dejan llevar por las tendencias del momento, quieren otorgarles a sus hijos lo mejor dentro de sus posibilidades.

## **2.4. Oportunidades y amenazas del entorno**

### **Oportunidades**

- Acceso a mercado nicho.
- Competidores no tienen este tipo de producto.
- Niños cambian de gustos en poco tiempo.
- Alta rotación de calzado de niños.
- Crecimiento del segmento de mercado.
- Padres acceden constantemente a redes sociales.

### **Amenazas**

- Piratería en el mercado nacional.
- Situación económica del país.
- Exclusividad de patentes con grandes empresas (ejem: Bata).

## **2.5. Fortalezas y debilidades de los promotores**

### **Fortalezas**

- Insumos eco-amigables
- Experiencia en Diseño.
- Comercio electrónico y Tecnología.
- Comercial y Marketing.

### **Debilidades**

- Poca experiencia del mercado.
- Proceso en maduración de elaboración al inicio de la operación.
- Marca y producto poco conocido en el mercado nicho.

## **2.6. Diferenciación o ventaja comparativa**

Se ofrece al mercado peruano un producto que no existe actualmente: un calzado modular para niños entre 4 a 8 años, el cual permite intercambiar con otros diseños (propio o patentado) la parte superior del calzado, denominado “Skin”.

## **2.7. Estrategia empresarial o genérica**

- **Sostenibilidad**

Porque el producto será sensible al medio ambiente, utilizando componentes ecológicos con el fin que el cliente se identifique con la empresa socialmente responsable.

- **Experiencia al cliente**

Desde la presentación visual del producto y diferentes actividades basadas en neuromarketing.

- **Marketing digital**

Con sólida presencia en los buscadores, redes sociales e interacción con el cliente en todo momento.

### Capítulo 3. Antecedentes

Actualmente en el mercado peruano existen diferentes alternativas de calzado, fabricados con una variedad de insumos entre ellos: tela, plástico, caucho y cuero. En relación con las clases de calzado se aprecia desde los tradicionales hasta los más sofisticados para todo tipo de público. De acuerdo con el principal portal de negocio del Perú (Ptp.pe, 2019. Información de mercados calzados) existe un promedio de 3 mil 700 organizaciones del rubro de calzado y, solo 29 empresas presentan ventas por más de 3 millones de dólares. Esto es solo el 0.77% de las empresas son calificadas como “grandes”. La Sociedad Nacional de Industrias indica que el rubro del calzado es altamente competitivo. *Según la Euromonitor International (2019) el Perú se ubica en el cuarto lugar de producción de calzado en América del Sur*, tomando en cuenta que existen aproximadamente 60 marcas y, de estas, 40 son peruanas. En los últimos tiempos, el rubro de calzado peruano atraviesa cambios producto del ingreso del mercado chino. Las importaciones originarias del país asiático fueron de 53%, promedio, en el 2018. También, la disminución en la producción de calzado en el Perú se dio desde abril del mismo año, esto por la menor confección de zapatos, zapatillas y sandalias para ambos mercados (interno y externo). Sin embargo, el denominado “mercado Premium” está encabezado por marcas foráneas y peruanas que brindan productos basados en la calidad de sus insumos con poder adquisitivo alto y mediano.

Así también, ICEX España Exportación e Inversiones (2019) señala que el consumidor nacional adquiere, aproximadamente, 2,5 pares de calzado anualmente, esta representa una cantidad menor a comparación de otros países. Sin embargo, los pronósticos de ventas en los siguientes años son bastante satisfactorios, esto debido a que el valor de las ventas en el rubro moda y calzado se espera incrementen un 4% CAGR (tasa anual compuesta de crecimiento) con el fin de lograr los 4 mil 24 millones de PEN (precios constantes de 2018). Estas proyecciones están vinculadas al aumento de la clase media nacional y de sus entradas económicas, dicha situación se manifiesta en el aumento del consumo en los últimos tiempos. Por otra parte, el incremento de la cantidad de locales comerciales en el Perú motiva a que numerosas empresas internacionales y peruanas se sitúen en tiendas propias u otras en las grandes cadenas de establecimientos del rubro.

En la actualidad, se cuenta con 69 centros comerciales, esto representa un 14,5% mayor que hace cinco años y se proyecta la iniciación de 14 lugares comerciales más entre los periodos 2019 y 2021 con un monto de 795 millones USD. Además, la Sociedad Nacional de Industrias sostiene

que, a fines del 2018, había 3 mil 669 empresas del rubro de calzado en el Perú y que está conformado por las siguientes organizaciones: microempresas; que representan el 24% de la producción, cuya capacidad de producción es menor a 40 pares por día siendo un 88% del total de las empresas de dicho rubro. Empresas pequeñas; estas simbolizan el 36% de la producción, por lo que su capacidad productiva es de 250 pares por día. Empresas medianas; representan el 40% de la producción nacional ante su capacidad de confeccionar 700 pares al día.

Las micro y pequeñas empresas se conglomeran en pequeños grupos con el objetivo de mejorar la calidad de sus producciones y atender las necesidades del mercado nacional para lograr un crecimiento económico y ser reconocidos en el mercado. En torno a la plaza o canal de distribución las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa son las que concentran los ingresos en este rubro. En el caso de la capital comprende el 60% de la producción nacional; Trujillo, el 20%; y Arequipa representa el 15%. De estos tres lugares prevalecen cuatro lugares clave como Villa El Salvador y Rímac en Lima, El Porvenir en Trujillo y el Clúster en Arequipa. También destacan otras zonas del Perú como Huancayo y Puno.

El Ministerio de Producción clasifica las siguientes clases de calzado a partir de la producción nacional: zapatos (calzado de vestir con insumos de cuero o sintéticos caracterizado por un leve taco ubicado en la suela). Zapatillas (dirigido al calzado de casa y deportivo, con insumos de piel, lona, además materiales sintéticos con suela de goma). También, botas o botines (tipo de calzado que protege el pie y parte del tobillo, incluso cubre hasta la rodilla) y; por último, sandalias (calzado, generalmente, abierto y ligero que tiene suela de caucho y poliuretano).

La fabricación de calzado se dirige al consumidor final, así como al mercado interno. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) el 98,6% del total de calzado producido en el Perú está dirigido a la demanda interna y cuya demanda final representa el 92,3%.

Por su parte, la demanda intermedia alcanza un 6,3% del total. Cabe destacar, dentro de la misma, el rubro de construcción es el que encabeza con un consumo de 34,4% del total de demanda intermedia, a la lista se suma calzado con 18,7%, servicios de protección y seguridad representa el 8,9%, limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines con 7%, administración pública y defensa representa 6%, minerales metálicos con 4,9% y la industria de hierro y acero con 3,3%. Finalmente, en el sector de comercio exterior las importaciones han sido mayores a las exportaciones.

**Instituciones especializadas en calzado:**

- **Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero (CITEccal)**

Esta entidad creada el 22 de julio de 1998 constituye una institución de apoyo para la creación de empresas en diferentes rubros. El Ministerio de Producción y el Instituto Tecnológico de la Producción son las que brindan soporte tecnológico y su finalidad es destacar e incentivar el crecimiento industrial y la innovación a partir de las producciones de calzado y afines, así también otorgar de tecnología que contribuya a promover el emprendimiento y fortificar la competencia. Dichos servicios son canalizados a todo tipo de empresas del sector y ofrecen al público objetivo la satisfacción de sus necesidades en dicho rubro.

- **Instituto Peruano del Calzado**

Entidad perteneciente a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería y tiene como objetivo desarrollar profesionales técnicos en el rubro de calzado. Además, proporcionar herramientas competitivas en la capacitación a sus miembros y participantes e investiga en relación con la tecnología aplicada a la elaboración del calzado y la normativa técnica.

- **Corporación de Cuero, Calzado y Afines de la Sociedad Nacional de Industrias (CCCA)**

La organización tiene el rol representativo de los fabricantes de calzado, esto es brindado asistencia y amparando sus derechos contra la competencia desleal y todo aquello que vulnere los intereses de estos productores.

Sus finalidades comprenden desarrollar su rol en los mercados mundiales a partir de bienes de calidad con objetivos de exportación, así también conseguir que las empresas logren posicionamientos en el público objetivo, generar ayuda técnica y especializada en el rubro, especialización profesional, en trabajo conjunto con otras organizacionales, a partir de asistencia técnica de otros países.

- **El Comité de Fabricantes de Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN)**

La organización busca integrar y desarrollar de forma completa el rubro de calzado, ante ello, unifica a industriales cuya función se canaliza a brindar la solución a las necesidades del cliente a partir de productos de calidad, innovadores y precios al alcance de los usuarios.

- **Asociación de Pequeños y Medianos Fabricantes de Calzado Artículos Complementarios y Afines - APEMEFAC**

Esta asociación de empresarios busca contrarrestar el contrabando, el dumping y demás acciones ilegales. Ante ello, Indecopi se encarga de controlar situaciones de antidumping y subsidios en el Perú. El cobro que se realiza a los productos que entran al país con tarifas que podrían perjudicar a los productos peruanos se llama derecho antidumping, esto con el fin de que la industria peruana se perjudique. En el 2009, Indecopi asumió dicha norma al calzado de Vietnam que se caracteriza por su material textil y que afectó, en gran medida, a la industria local de sandalias, zapatillas, entre otros tipos de calzados peruanos.

**Principales empresas nacionales:**

- **Tangüis**

Dedicada a la producción de calzado de vestir para mujer y caracterizada por un estilo conservador, actualmente, posee 10 tiendas en Lima.

- **La Foresta**

Marca exclusiva para mujeres que tienen un estilo de vida moderno, ya que buscan la elegancia y, al mismo tiempo, la comodidad. La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en el rubro.

- **Bruno Ferrini**

Marca que cuenta con 15 puntos de venta a nivel nacional, además venden marcas extranjeras como Florshein, Nunn Bush, Stacy Adams o Polo Ralf Lauren. Dicha marca está dirigida tanto a varones como mujeres.

- **Platanitos**

La marca está dirigida a mujeres con poder adquisitivo alto y medio. Además, tiene 66 tiendas en todo el Perú y es una de las mejores posicionadas en el mercado nacional; sin embargo, también está a la vanguardia de la moda internacional.

- **Industria Windsor (Grupo Calimod)**

La empresa peruana tiene más de medio siglo en el mercado, para ofrecer productos de calidad siempre busca innovar y se apoya en tecnologías siguiendo procesos de fabricación y control de calidad, cuenta con certificaciones que garantizan sus productos.

### **Principales Empresas Internacionales:**

- **Bata**

La empresa está encaminada a un sector de poder adquisitivo medio y bajo. Es una compañía de origen checo y la que más ventas goza en el Perú, pues en el 2018 ya tenía 160 tiendas, muchas de ellas, ubicadas en los emporios comerciales más destacados de la capital y que promociona siete marcas actualmente.

- **Aldo**

La marca de origen canadiense se dirige tanto a varones como mujeres y sus tiendas están ubicadas en los centros comerciales (Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry) y muestra una variedad de estilos.

- **Adidas**

Constituye la marca exclusiva y favorita por muchos peruanos. Su origen es alemán e incluye el 35% de ventas totales en el rubro de calzado. Actualmente, cuenta con 39 tiendas distribuidas a nivel nacional y cinco de estos son “outlets” y siete están direccionadas a menores.

### **Oportunidades de Mercado:**

El Perú es un país con un perfil de consumidor tradicional, las tendencias foráneas demoran, en cierta medida, su ingreso a este mercado. Ante ello, las marcas consideran dichas preferencias para producir bienes acordes al estilo nacional, sobre todo para las damas. La venta de ropa y calzado está enmarcada a la industria financiera y las entidades gubernamentales y está por debajo de los ingresos del calzado casual.

Por su parte, las fuentes del rubro señalan a las compañías de España dirigirse al segmento medio y alto, ya que están decididos a comprar un calzado que se caracterice por su diseño y buen acabado que se diferencie del mercado asiático. También la opción de la importación de marca, que consiste en el traslado de los productos al Perú con la finalidad de mermar costos de confección, aprovechar

la industria y know how de los fabricantes de la zona, centrando en una imagen de marca posicionada en el país y que satisfaga las necesidades de un mercado con mayor rentabilidad. Esto también se visualiza a partir de un nicho de mercado destinado al público infantil a partir de modelos innovadores con insumos de calidad, durabilidad y preservación del ambiente.

### **Claves de Acceso al Mercado:**

A partir del perfil del usuario, se determina la diferencia en los canales de distribución del producto. En el caso de los usuarios de niveles socioeconómicos más altos se caracterizan por cualidades del producto como la practicidad, diseño o marca. Ante lo mencionado los canales de distribución serían:

- **Tiendas por Departamento**

Entre lo más resaltantes figuran Oechsle y 22 tiendas; Saga Falabella y Ripley, de nacionalidad chilena cuya presentación son de 31 y 25 locales, respectivamente en Perú. Así también, se encuentran marcas foráneas como Hush Puppies, Aldo, Geox, Clarks o Cortefiel y peruanas como La Foresta y marcas deportivas prestigiosas como Adidas, Nike o Puma.

Por último, el calzado y las prendas de vestir estiman el 30,7% de las ventas totales de los establecimientos y supermercados, esto a nivel superior del rubro de alimentos, bebidas o productos del hogar, determinando como uno los canales de venta al cliente destino más relevantes del Perú.

- **Tiendas Especializadas**

Entre las tiendas de calzado más relevantes y centralizadas en la capital son Bata que expende 7 marcas diferentes como Platanitos, Bruno Ferrini y Tangüis de origen peruano.

- **Canal Digital**

El comercio electrónico es el medio de venta con mayor expansión en la actualidad. En el caso del Perú la desconfianza es una de las características, ya que los mecanismos de seguridad y las condiciones en que llega el producto al cliente final han presentado algunas deficiencias. Sin embargo, el calzado es uno de los bienes que más adquisición a través del internet. De acuerdo con Índice de Precios de Moda (2018) el 58% de los consumidores peruanos adquieren algún artículo de moda como el calzado. Así también, se promueve el uso del canal digital en eventos como

Cyber Wow (descuentos lanzados por diversos sectores de la industria por medios virtuales durante una temporada). Dichas acciones muestran que la promoción y uso de estos medios digitales son positivos y ello logrará que el nivel de desconfianza disminuya en el consumidor nacional. Esto se refleja en el caso de Platanitos que, en el 2018, lanzó al mercado una aplicación de ventas para smartphones y una página web, además la publicidad fue el uso de vallas publicitarias y otros medios, centrando las características del producto a partir del ahorro en tiempo y comodidad a partir de la compra virtual.

- **Supermercados**

En dichos establecimientos se expende calzado de marca blanca, originarios de China y otras naciones de Asia, con una tarifa por debajo del precio de marcas nacionales o europeas.

- **Comercios independientes no especializados**

El incremento de ventas de calzado en el mercado peruano ha crecido ligeramente; sin embargo, aún prevalece la desconfianza por el comercio independiente no especializado, ya que casi la mitad de las compras se han dado por medio de este canal, sobre todo, en ropa y calzado.

- **Barreras Reglamentarias**

De acuerdo con el Ministerio de Producción los aranceles dirigidos a las importaciones de calzado y sus partes se genera un gravamen del 11%. Si un producto es de origen español, por ejemplo, el arancel es 0% a partir del Tratado de Libre Comercio entre Perú y la Unión Europea el 1 de marzo de 2013. Dicho convenio facilita a las empresas de España gozar de ciertas ventajas al momento de importar sus productos al país. Ante ello, la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias, perteneciente a Indecopi, determinó lineamientos como partidas originarias de Asia para contrarrestar la incursión en demasía de productos chinos.

Los municipios de cada distrito se encargan del otorgamiento de permisos y licencias para poder contar con una tienda física, por lo tanto, existe la regulación de acuerdo con las condiciones establecidas, así como INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil) se encargará de verificar los ambientes, la localización de los muebles, la capacidad permitida de personas, los símbolos de emergencia, entre otros. Por ende, el lugar o espacio deberá ser monitoreado por un funcionario de la institución pública y emitir su aprobación para la apertura de la tienda propuesta.

En relación con el plan de negocio “Calzados modulares para niños de 4 a 8 años” se investigó que los niños tienden a crecer y desarrollarse, cambiando de talla de calzado, de gustos y de preferencias rápidamente, por otro lado, los padres de familia buscan que sus hijos se sientan cómodos y sea de su total agrado el diseño de calzado seleccionado, sin gastar en una compra más de lo necesario. En la actualidad las empresas de calzados no producen ni comercializan calzados modulares para niños, por lo cual existe una gran oportunidad de desarrollo del producto en el mercado.

## Capítulo 4. Análisis de la Industria

### 4.1. Entorno Interno

#### 4.1.1. Estructura

El plan de negocio que se está planteando se va a implementar en el rubro de calzado para niños bajo una modalidad de comercialización netamente en el canal digital, por lo que las habilidades tecnológicas del equipo debe ser una prioridad.

En este contexto, el know-how o las capacidades y habilidades que posee el equipo conformado para este plan de negocios aportan un valor, pues se cuenta con los conocimientos que va a permitir llevar de manera exitosa, como son en el ámbito de tecnología digital, comercio electrónico, diseño gráfico, comercial y marketing, e insumos eco-amigables; las cuales se buscará potenciarlas constantemente.

Referente al rubro que se va a incursionar en este plan de negocios, se cuenta con poca experiencia del mercado de calzados, insipiente proceso de elaboración al inicio de la operación y, marca y producto nuevo en el mercado nicho.

Dado estos dos aspectos internos de la empresa y la idea de negocio se determinará las siguientes acciones:

- **Contratar a un experto del rubro como “Asesor”**

Con esta acción se piensa reducir la incertidumbre, obtener la orientación adecuada para la contratación de perfiles en algunos puestos que son claves (por ejemplo: control de calidad, procesos) así como volcar toda su experiencia en el rubro en las decisiones que se vayan a tomar. También ayudará a que el inicio de la operación tenga menos “riesgo”.

- **Indicadores de Marketing**

Se hará un seguimiento con los indicadores de gestión para revisar resultados en periodos muy cortos inicialmente, para medir que la inversión este dando resultados donde se requiera.

- **Publicidad de marca eco-amigable**

Se generará piezas publicitarias digitales de alto impacto visual, con el fin de dar a conocer que la marca es muy cuidadosa con el medio ambiente, y que forma parte de una comunidad ecológica socialmente responsable.

Con estas acciones planteadas que busca reducir las debilidades y potenciar las fortalezas, se puede observar en la siguiente gráfica la complejidad de su implementación relacionada con el beneficio que se puede obtener.

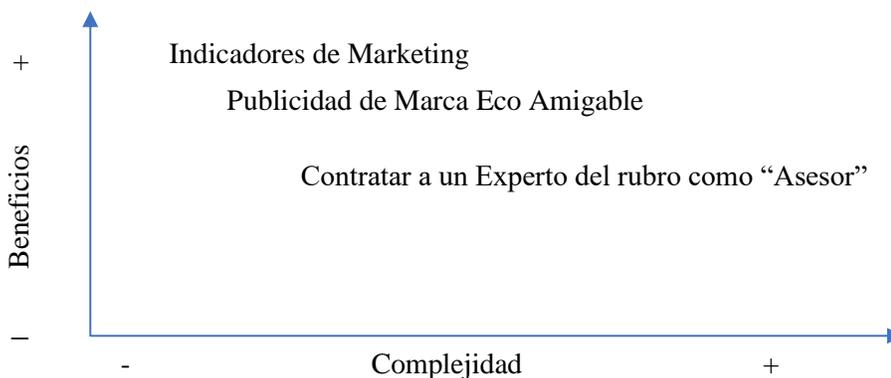


Figura 1. *Complejidad vs Beneficio*

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio a desarrollar consiste en ofrecer a padres de familia entre los 31 a 45 años con hijos de niños de 4 a 8 años en Lima Metropolitana zapatos modulares elaborados con insumos eco-amigable y que contarán con diseños innovadores de sus personajes preferidos.

La empresa contará con la jefatura comercial que se dedicará a al marketing y ventas, atención al cliente y un área diseñar productos. La jefatura de logística se encargará de las compras, despacho, inventario y medir la calidad de los productos. La jefatura de administración manejará contabilidad y finanzas, recursos humanos y gestionar las tecnologías de información que adquirirá la empresa.

Se contará con socios estratégicos para la fabricación de los calzados modulares, suministro de materia prima y entrega de los calzados hacia los clientes. Se determinará procesos que garanticen la entrega de los calzados modulares con las métricas de calidad establecido, tiempos de entrega, capacitación constante de los cambios y se acordará la confidencialidad de la información y

derechos de propiedad intelectual. Para la comercialización se usará el comercio electrónico, por este medio se ofrecerá los modelos de diseño propio y con patentes, se podrá realizar la operación de pago y programar las entregas de los productos.

## 4.2. Entorno Externo

Se evalúa el entorno externo apoyados en el análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos/digitales, Medio ambientales, y Legales). Los resultados de este análisis ayudarán a formular el plan estratégico que permitirá al plan de negocios sacar provecho de las oportunidades y a la reducción del impacto de las amenazas.

### 4.2.1. Factores Políticos (P)

Según D'Alessio (2013) los aspectos políticos y de ley son mecanismos que enmarcan las normativas de carácter formal e informal que debe asumirse para las actividades de una empresa. Por lo tanto, la propuesta en curso reconoce dichos lineamientos que se indican en la tabla 2.

Tabla 2. *Factores Políticos*

Variable	Tendencia	O/A
Ministerio de la Producción brindará asistencia técnica y financiera a las MYPES - sector de calzado.	Más colaboración y ventajas en favor de los emprendedores.	O
Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Calzado	Medidas para asegurar la calidad en las exportaciones, protección de la salud y del medio ambiente, prevención de prácticas que pueden inducir a error.	O
Ecosistema político inquieto	Inestabilidad.	A
Ingreso de productos chinos con precios bajos	Competencia desleal.	A

Fuente: Elaboración propia.

Los habitantes peruanos son denominados formalmente como República del Perú y que se constituye por ser una nación representativa y descentralizada en base a las leyes de la Carta Magna. Su actual mandatario, Martín Alberto Vizcarra Cornejo, es el jefe de las fuerzas militares y policiales del país.

En los últimos meses el país ha sufrido una serie de cambios en el ámbito político, el gabinete ha sido cambiado en varias oportunidades reflejando una inestabilidad política. Luego de las elecciones congresales extraordinarias del mes de enero del 2020, el economista Javier Zúñiga indica que es importante la estabilidad política para el buen desempeño de la economía peruana “se debe conducir a la estabilidad política, pues ello juega un papel preponderante en la economía” manifestó (Agencia Andina, 2020). El constante embrollo de la política peruana en los tribunales, la desconfianza y la nula credibilidad hacia las instituciones, la batalla entre el poder Ejecutivo y Legislativo, todo el ecosistema político peruano pasa por una tormenta.

Con el fin de mostrar productos de exportación de calidad, para el sector calzado se creó el Reglamento Técnico de etiquetado de calzado como medida para asegurar la calidad en las exportaciones, para las correctas prácticas de prevención y evitar incurrir en el error, cuidado de la salud, protección del medio ambiente.

Para el sector dirigido hay que tomar en cuenta que el contrabando en la industria del calzado peruano es una amenaza permanente, tanto de productos que ingresan de las fronteras con poco control como Bolivia, Chile y Ecuador, gracias a la informalidad y la falta de control. A ello se le suma los productos baratos importados de países como China, provocando una competencia desleal.

#### 4.2.2. Factores Económicos (E)

Se indican los elementos económicos que están incluidos en la propuesta en curso:

Tabla 3. *Factores Económicos*

Variable	Tendencia	O/A
Tasas de crecimiento constante	Tiene mejor desempeño económico de la región y resiste a la crisis política.	O
PBI	Conflicto comercial por parte de las dos potencias (Estados Unidos y China)	A
Decreto legislativo Programa Reactiva Perú del Gobierno para la reactivación económica.	Otorgamiento de créditos garantizados por los gobiernos y asegurar la continuidad en la cadena de pagos en la economía nacional.	O

Fuente: Elaboración propia.

La consultora Macroconsult (2020) señaló que la economía peruana se ha mantenido en el año 2019 alrededor del 2% debido a la desaceleración de los sectores de demanda, en el último trimestre fue más lento el crecimiento que el promedio anual. En los últimos meses del año 2019 se apreció una batalla comercial entre dos potencias mundiales, entre Estados Unidos y China, complicando ello el desempeño económico. El fin de esta guerra puede dar un impulso a la economía china, y eso afecta directamente al país, pues elevaría el dinamismo con el precio del cobre.

Según El País (2020) la confianza es un aspecto que prevalece en las funciones del Banco Central y el gasto público en base a las normas del Gobierno, esto determina que la regla del fisco limita las caídas de la economía como aspecto clave. A ello, se deduce que el Perú lleva un buen desempeño en los últimos años y es mejor vista como una de las economías que mejor se desempeña en la región, pues ha seguido el criterio de la prudencia y ha construido un colchón de reservas internacionales que nos protege de alguna manera de conflictos potenciales, además de una estabilidad financiera gracias a las bajas tasas de inflación.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que nuestra economía peruana caería en 4.5% para este año 2020 debido a la crisis sanitaria producida por el Covid-19, considerándose como un “gran bloqueo” referente a la recesión económica; y rebotaría a crecer 5.2% en el año 2021 gracias a que ya mostraba fuerte economía antes de esta crisis sanitaria (Gestión, 2020).

Una de las principales preocupaciones del estado peruano es el desempleo, que, están tomando medidas para la retención de empleados en las empresas privadas, es posible que la población económicamente activa (PEA) se vea afectada de manera considerable, pues para el cierre del año 2019 el 6.6% se encontraba desempleada y se espera que se eleve a 7.1%, según el FMI.

#### 4.2.3. Factores Sociales (S)

A continuación, se muestra los factores sociales que corresponden al presente plan de negocios.

Tabla 4. *Factores Sociales*

Variable	Tendencia	O/A
Hábitos de compra	El comportamiento del comprador lo lleva a comprar más en canales digitales, influenciado por otros padres de familia y de su entorno social.	O
Costo de vida	En la capital y zonas urbanas es alto.	O
Entregas de productos	Aún existe la desconfianza de compra por internet, el temor que no sean entregados de manera correcta a su domicilio.	A

Fuente: Elaboración propia.

Desde hace unos años se viene impulsando el comercio electrónico, los hábitos de compra están cambiando, pero de manera lenta. Existen diversas opciones seguras de pago que va generando confianza para la compra por internet (Andina, 2019). Esto favorece a quienes tienen pensado desarrollar plataformas de comercio electrónico, ahora se cuenta con diversas aplicaciones de los bancos que facilitan la compra de manera virtual, por lo que se observa como una oportunidad para

el giro del negocio. Esta información se asume como importante indicador para nuestro canal de ventas online. Se puede observar en ciertas zonas la desconfianza de comprar por internet, pues como cultura del peruano es que prefiere tocar el producto, verlo y probarlo, así como también el temor que no sea entregado en su domicilio.

#### 4.2.4. Factores Tecnológicos/digitales (T)

A continuación, se muestra los factores tecnológicos/digitales que corresponden al presente plan de negocios.

Tabla 5. *Factores Tecnológicos/digitales*

Variable	Tendencia	O/A
Investigación y Desarrollo	Cada vez es mayor la inversión en I + D para poder ser competitivo en el mercado. En los últimos años la inteligencia artificial ha sido de gran apoyo como los bots.	O
Redes sociales	El uso de redes sociales cada vez es más agresivo, permite hacer negocios como la venta directa por ese medio.	O
Venta por canales digitales	Está en constante crecimiento (comercio electrónico, débito automático, etc.)	O

Fuente: Elaboración propia.

En la última década, Perú está viviendo una serie de cambios tecnológicos en todos los giros de negocio, siendo la digitalización de procesos e información la punta de lanza pues se han visto varios casos de éxito de empresas pioneras que les han permitido crecer por aumento de ventas y/o reducción de costos.

Los principales factores son: Aparición de nuevas tecnologías disruptivas; Aumento y renovación de dispositivos del consumidor; Velocidad de cambios y acortamiento de plazos de obsolescencia; Mayor cobertura de internet en todo el país; Nuevas formas de producción y distribución.

Dada la situación de la Pandemia de Covid-19 que está pasando el país, y el mundo entero, se considera que este factor será determinante en el comportamiento del consumidor, sobre todo en el canal de ventas online.

#### 4.2.5. Factores medioambientales (E)

A continuación, se muestra los factores medioambientales que corresponden al presente plan de negocios.

Tabla 6. *Factores Medioambientales*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>O/A</b>
Conservación y preservación del medio ambiente	Disposición del consumidor en adquirir productos ecológicos.	O
Contaminación y cambio climático	Cada vez hay más preocupación de concientizar el cuidado del medio ambiente.	O

Fuente: Elaboración propia.

En los últimos años (Euromonitor) el consumidor está muy consciente de la salud del planeta, así como la suya, por lo que el material de los insumos del producto o servicio cada vez toman más relevancia para determinar la adquisición. Mencionar nuevamente la pandemia de Covid-19 es sinónimo de cuidar el ambiente, a las personas y la familia, por lo que ahora se tendrá en cuenta la historia que hay detrás del producto. Se ha identificado los siguientes factores como los principales:

- Conocimiento de la historia de la cadena de fabricación del producto.
- Fijación en empresas socialmente responsables (reciclaje, contaminación, etc.).
- Normativas ambientales para el sector.
- Aumento de insumo ecológicos.

#### 4.2.6. Factores Legales (L)

A continuación, se muestra los factores legales que corresponden al presente plan de negocios.

Tabla 7. *Factores Legales*

Variable	Tendencia	O/A
Derecho a la propiedad intelectual y registro de marca	Los derechos de la marca es una barrera comercial importante a nivel mundial.	O
Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales	Cualquier operación o procedimiento técnico que permite la recopilación, registro, almacenamiento debe ser solo con el consentimiento expreso.	O

Fuente: Elaboración propia.

El gobierno es consciente que la importación de calzado sobre todo de China tiene un impacto directo en el sector de calzado, por lo que ha dispuesto de la Ley Nro. 28312, Programa Nacional “Cómprales al Perú” para incentivar este rubro en el mercado peruano. Así mismo tratando que la industria del calzado sea competitiva en la exportación se declaró el decreto supremo Nro. 004-2003-PRODUCE que emitió el Ministerio de la Producción con la finalidad de superar los obstáculos técnicos que presenta este rubro cuando realiza exportaciones. A la fecha, el sector de calzado está amenazado por la expiración de la ley de Anti-Dumping que se tenía con las importaciones de China, además que los impuestos arancelarios para la importación (11%) son de los bajos en la región descuidando el empleo de este sector.

## **Capítulo 5. Plan Estratégico de la Empresa**

Para diseñar el plan estratégico de una empresa, es necesario e importante tener bien definidos la misión, visión y valores de la empresa, es la base de la empresa para el plan de acción, pues sobre ellos se edificarán los cimientos sólidos, con ello la empresa y todo el equipo que lo conforman dirigirán las acciones al cumplimiento de estas y se continuará con el camino marcado para alcanzar los objetivos.

Se procede a establecer la misión, visión y valores, luego el objetivo general y objetivos estratégicos, se detalla el análisis de la matriz FODA y de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente se plantea la ventaja competitiva y diseño del mapa estratégico.

### **5.1. Misión**

Cuando se declara la misión se debe explicar el motivo o la razón de ser por la cual se piensa crear esta empresa. De esta manera se define la misión, la cual se presenta a continuación:

“Generar felicidad a los niños y a sus padres mediante calzados modulares de diseños innovadores y ecológicos.”

### **5.2. Visión**

Cuando se piensa en la visión de la empresa, es la imagen que se tiene de la empresa en el largo plazo, donde se describe a dónde se quiere llegar, pues es la visión de nuestro futuro. De esta manera se plantea la visión, la cual se presenta a continuación:

“Ser una empresa de calzado modular para niños, reconocida en el mercado nacional ofreciendo diversidad de diseños y comodidad para nuestros usuarios.”

### **5.3. Valores**

Establecer las prioridades, principios, límites y criterios éticos y morales de la empresa van a regir en el día a día de trabajo. Con los principios que van a regular el código de conducta que la empresa.

Todos los colaboradores, proveedores e inversionistas deben de regirse a los siguientes valores:

- **Confianza:** Se buscará que las dinámicas sean eficaces y fluidas, y estimular el alto nivel de confianza entre los trabajadores; por consiguiente, se transmitirá a los clientes.
- **Responsabilidad:** Concientizar de las decisiones que se tomen en la empresa, y cumplir con los plazos de producción y entrega.
- **Integridad:** Mostrar transparencia ante sí mismos y ante los demás, teniendo en cuenta las actuaciones que deben estar reguladas por la moral.
- **Pasión:** Inspirar por cada actividad, querer lo que se hace y luchar día a día por mejorar.
- **Resiliencia:** Adoptar cambios cuando sean necesarios, y buscar siempre innovar, búsqueda de nuevos mercados y dirección.
- **Innovación y Creatividad:** Será muy importante para la empresa puesto que se promoverá la capacidad de generar nuevos conceptos. Se logrará la innovación con el talento creativo de las diferentes áreas de la empresa.

#### **5.4. Objetivo General y Objetivos Estratégicos**

##### **Objetivo General:**

Alcanzar el 1.71% del mercado objetivo, proyectando un negocio rentable antes del quinto año de operaciones, mediante la comercialización de calzados modulares para niños con materiales eco-amigables, generando una experiencia de compra positiva en los padres, así como lograr la satisfacción y felicidad de los niños al contar con diseños innovadores de sus personajes preferidos.

##### **Objetivos Estratégicos:**

- Penetración en el mercado objetivo con un 1.71% de participación.
- Incremento promedio de ventas anuales en un 38% de forma sostenida.
- Diversificación de proveedores en los diferentes componentes de calzado modular.
- Investigar las tendencias de los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo.
- Medir la experiencia y nivel de satisfacción del cliente.

- Obtención de certificaciones relevantes y difusión de sostenibilidad ambiental mediante los materiales utilizados.

### 5.5. Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio para saber la situación actual de la empresa o de un plan de negocios, lo que va a permitir diagnosticar su situación en base a las particularidades internas como las ventajas y desventajas de la misma, así como las opciones y limitaciones. Seguidamente se presenta las siguientes estrategias del FODA cruzado:

- **FO: Estrategias ofensivas**

Se presentará el valor diferencial del producto hacia el público objetivo. Su finalidad es capturar un segmento sobre marcas de diseño y promover la calidad de los insumos y detalles del skin.

- **FO: Estrategias de reorientación**

La mejor manera de mostrar el producto y su calidad por medio de activaciones, publicidad por redes sociales y a través de personas que prueban el producto, dando fe de la calidad del producto y servicio. Se valorará la eficiencia del producto por medio de estrategias que aseguren la calidad del mismo a partir de debilidades y mejorando los procesos de fabricación.

- **FA: Estrategias defensivas**

El usuario debe reconocer la calidad del producto y para ello, el control del mismo debe realizarse de forma permanente incluido el momento después de la venta, permitiendo la evaluación por parte del cliente. Un ejemplo sería el ahorro de dinero por parte de los padres en la compra de calzado para sus hijos.

- **DA: Estrategias de supervivencia**

Por ser una marca nueva se tendrá como objetivo promocionar el producto por medio del público objetivo para que ellos experimenten con el mismo. Se toma en cuenta una posible amenaza de otros factores en el nuevo mercado, se buscará innovar y superar las expectativas del cliente. Se comercializará el producto sólo por canales digitales y realizando entrega a domicilio. Plantillas con diseño ergonómico para preservar la salud del niño.

Tabla 8. *Matriz FODA*

<hr/>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
<hr/>		
- Experiencia en Diseño.	- Poca experiencia del mercado.	
- Tecnología, Comercio Electrónico.	- Insipiente proceso de elaboración al inicio de la operación.	
- Comercial y Marketing.	- Marca y producto poco conocido en el mercado nicho.	
- Insumos eco-amigables.		
<hr/>		
<b>Oportunidades</b>	<b>FO: Estrategias Ofensivas</b>	<b>DO: Estrategias de reorientación</b>
<hr/>		
- Acceso a mercado nicho.	Se presentará las diferencias del calzado a	La publicidad BTL es una opción interesante
- Competidores no tienen este tipo de producto.	partir del concepto de calidad hacia los	de mostrar el producto, así como el uso de
- Niños cambian de gustos en poco tiempo.	clientes. La finalidad es obtener un segmento	redes sociales por medio de testimonios de
- Alta rotación de calzado de niños.	de mercado reconocido. Además, es	personas que utilizan el calzado. Se busca la
- Crecimiento del segmento de mercado.	relevante enseñar la calidad de los insumos y	eficiencia por medio de procesos de
- Crecimiento de ventas por canales digitales	detallar el skin.	aseguramiento de calidad y certificando los
comercio electrónico.		mecanismos adecuados.
- Mayor interés por parte de los consumidores		
en el cuidado del medio ambiente.		
<hr/>		

Amenazas	FA: Estrategias defensivas	DA: Estrategias de supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica del país afectada por pandemia mundial COVID19</li> <li>- Cambio en el comportamiento de compra del consumidor ante la crisis actual.</li> <li>- Personas se movilizarán menos por las calles por miedo al contagio.</li> <li>- Exclusividad de patentes con grandes empresas.</li> </ul>	<p>La calidad del producto y servicio debe monitorear el debido proceso, incorporando la postventa, el cliente debe percibir una calidad superior en todo momento. Ahorro de dinero por parte de los padres en la compra de calzado para sus hijos.</p>	<p>Por ser una marca nueva se buscará promocionar el producto a través del mismo usuario con la finalidad que puedan compartir sus experiencias con el producto. Ante la intimidación de otros aspectos en el mercado tentativo se tratará de innovar y alcanzar lo esperado por los clientes. Se comercializará el producto sólo por canales digitales y realizando entrega a domicilio. Plantillas con diseño ergonómico para preservar la salud del niño.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permitirá tener una visión sistémica de la industria y no sólo de la competencia directa. Asimismo, dará la posibilidad de hacer un análisis sobre la competencia y crecimiento de la industria en la que se presenta el plan de negocio en curso, también los cambios que influenciarán en el mismo.



Figura 2. *Cinco Fuerzas de Porter*

Fuente: [blog.jescoto.com](http://blog.jescoto.com)

### 5.6.1. Nuevos Competidores

Tabla 9. Cuadro de Nuevos Competidores

Nivel de Barrera	Descripción
Alta	<p>Se considera al mercado de calzado infantil como poco organizado, ya que la cantidad de compradores y vendedores que expenden este producto, así como la libertad para que muestren sus productos.</p> <p>Los consumidores de niveles socioeconómicos A, B y C coinciden que exigir un calzado que se caracterice por el precio y calidad de sus insumos. Ante ello, el problema por conseguir un calzado ergonómico para menores ha aumentado en estos últimos tiempos, tomando en cuenta la salud de los pies en niños.</p> <p>Los padres buscan un calzado que sea durable y diseñado de forma que su menor se identifique con el mismo.</p> <p>También, la moda al ser constante exige estar a la vanguardia, ya que los infantes cambian de personajes favoritos de manera frecuente</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6.2. Negociación con proveedores

Tabla 10. *Cuadro de Negociación con Proveedores*

Nivel de Barrera	Descripción
Alta	<p>Implica buena relación con nuestros proveedores ya que las ventajas competitivas provienen de los materiales que se usen y conseguir una buena relación calidad – precio.</p> <p>Se debe tener en cuenta que existen diversos proveedores de las materias primas que se necesitarán, por lo cual no es un poder del todo decisivo y se cuenta con diferentes opciones a elegir. Sin embargo, se necesita contar con proveedores con cierto nivel de exclusividad para evitar la “piratería” del producto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6.3. Negociación con clientes

Tabla 11. *Cuadro de Negociación con Clientes*

Nivel de Barrera	Descripción
Alta	<p>La negociación con clientes a partir del negocio propuesto es alta en vista a la demanda requerida y el público objetivo tomando en cuenta las preferencias sobre el producto.</p> <p>Al tomar en cuenta los niveles socioeconómicos A, B y C se debe brindar un producto que se caracterice por el precio y calidad. Esto se justifica por la competencia, debido a que existen varias empresas de dicho rubro que gozan de reconocimiento en el mercado y un público cautivo que buscan satisfacer la salud sin descuidar la moda para sus menores.</p> <p>El precio es otro factor que muestra, implícitamente, la calidad y durabilidad del producto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.6.4. Productos sustitutos

Tabla 12. Cuadro de Productos Sustitutos

Nivel de Barrera	Descripción
Alta	<p>En la propuesta en curso, hay que tomar en cuenta la existencia de productos sustitutos, ya que existe en el mercado peruano una diversidad de clases de calzado para infantes y cuyos precios son accesibles.</p> <p>Asimismo, al proyectar una marca conocida el usuario lo vincula con calidad, por lo que asume comprarlo, muchas veces, sin tomar en cuenta cualidades que no respondan a la salud del pie de su menor. Esto se aprecia, también con la marca-estética, puesto que no comprueban los atributos del calzado, sino se dejan convencer por lo bonito que se ven o si la talla es la correcta.</p> <p>Por otro lado, también se toma en cuenta la competencia informal e imitación que intentan copiar el diseño haciéndolos muy parecido que pueden lograr confundir a los compradores. Dentro del mismo, la entrada de calzado proveniente de China que ingresa por bajo costo descuidando la calidad de este y, muchas veces, el cliente prefiere un calzado de menor precio dejando de lado características más importantes como la salud, seguridad y durabilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6.5. Rivalidad entre competidores

Tabla 13. *Cuadro de Rivalidad entre Competidores*

Nivel de Barrera	Descripción
Alta	<p>Es elevada ya que existen muchas marcas en el mercado reconocidas que ofrecen calzados para niños. Además del sector de calzado de Trujillo.</p> <p>Existen diversas empresas reconocidas en el mercado de fabricación y comercialización de calzado para niños, sin embargo, no se tiene competencia directa ya que estas empresas no cuentan con calzados modulares.</p> <p>Por último, se mostrará diseños propios y personalizados por los clientes. Ello tendrá como efecto la confianza y la identificación con el producto y, por tanto, el posicionamiento de marca.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.7. Ventaja Competitiva

Los padres de familia tendrán la posibilidad de comprar la misma cantidad de calzados que necesita y desea el niño(a) a un menor precio, gracias a los “skins” intercambiables por lo que generará un ahorro significativo en la compra de calzado para sus hijos; además de poder satisfacer la necesidad de comprar un calzado con sus personajes preferidos y diseños innovadores con materiales eco-amigables.

## 5.8. Mapa Estratégico

El mapa estratégico ayuda a comunicar, definir la estrategia de manera clara, y delegar responsabilidades de manera efectiva, conocer las causas y las consecuencias de los objetivos predeterminados y puntos estratégicos.

El mapa estratégico muestra cómo el trabajo de una persona puede impactar en destreza de la organización, así como la ayuda a traducir la estrategia en acciones con resultados inmediatos.

Además, permite describir la estrategia de forma tangible y lógica aplicando las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: Accionistas-Financiero, Clientes, Procesos internos y Capacidades.

### a) Accionistas – Financiero

#### Objetivos Estratégicos:

- Aumentar los ingresos del accionista.
- Extender la fusión de los ingresos.
- Aumentar el ingreso por ventas.
- Minimizar costos

#### Objetivos Específicos:

- Acrecentar el ROI.
- Expandir el porcentaje de ingresos originados por los servicios nuevos.
- Reducir los costos fijos anualmente.

**b) Clientes****Objetivos Estratégicos:**

- Lograr la captación y fidelización de los clientes y usuarios mediante nuestra propuesta de valor.
- Prospección constante e incremento en el volumen de nuevos clientes.

**Objetivos Específicos:**

- Posicionamiento por la calidad en la atención y servicio al cliente, generando una experiencia positiva e integral.
- Incrementar el nivel de experiencia del cliente cada año según las mediciones realizadas.

**c) Procesos Internos****Objetivos Estratégicos:**

- Instaurar el área comercial y de marketing.
- Optimizar la gestión administrativa.
- Desarrollar alianzas estratégicas.
- Implementación y desarrollo de tecnología para la gestión administrativa.

**Objetivos Específicos:**

- Contratar personal administrativo, de ventas y atención al cliente.
- Realizar estudios de mercado para determinar la participación y crecimiento de nuestro público objetivo.
- Contratar servicio contable externo.
- Establecer acuerdos comerciales con proveedores.
- Implementación de ERP.
- Automatización en el proceso de venta y servicio al cliente.

El Bot es una aplicación informática, y de gran ayuda para las funciones de atención al cliente, nos facilitará con las respuestas automáticas a las consultas, gestión de pedidos de los usuarios en las publicaciones de nuestras redes sociales y página web. Cabe resaltar que no serán el 100% de las respuestas automatizadas, liberaremos recursos para el proyecto. Gracias a esta automatización vamos a lograr identificar a cada usuario, sus interacciones y comportamiento para asegurarnos que cada impacto beneficie la forma en que nos comunicamos y mejorar la experiencia, con ello se aprovecha mejor los esfuerzos de la empresa y se busca reducir costos operativos automatizando muchas horas/hombre, dentro de las actividades diarias, tales como proceso de atracción, ventas, servicio al cliente. En cuando a la atención personalizada será de gran apoyo, también se va poder realizar seguimiento a cada contacto dependiendo de su estado dentro del embudo, incluso se puede configurar una atención por voz desde un asistente como el de Google.

#### **d) Capacidades**

##### **Objetivos Estratégicos:**

- Incrementar las competencias del personal.
- Promover habilidades estratégicas.
- Promover la institución

##### **Objetivos Específicos:**

- Implementar plan de fortalecimiento empresarial.
- Realizar plan de capacitación anual.
- Incrementar el nivel de compromiso y satisfacción de nuestros colaboradores (endomarketing).
- Realizar plan estratégico anual.
- Efectuar reuniones de monitoreo y control para el cumplimiento del plan estratégico.

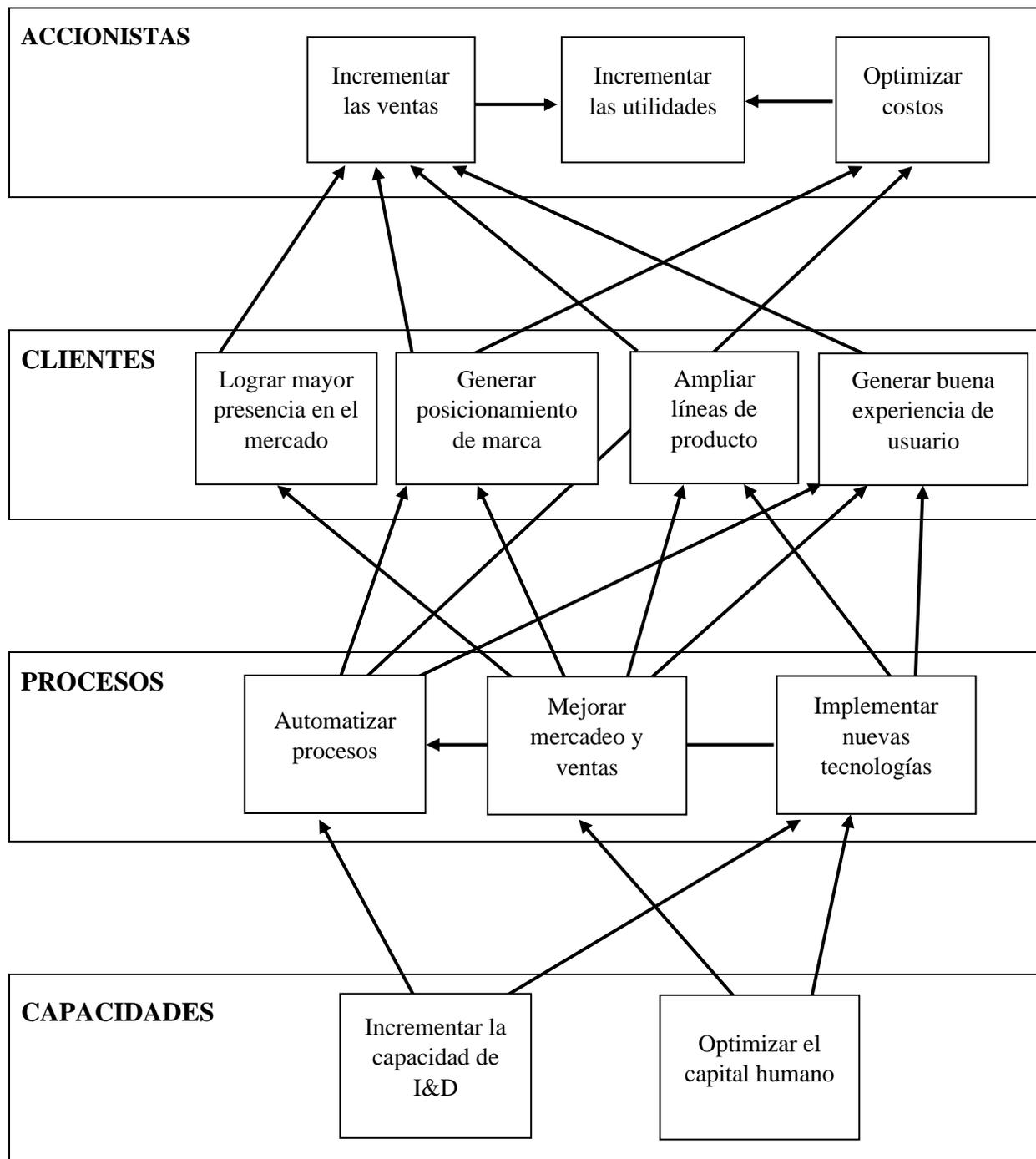


Figura 3. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 6. Análisis del mercado

### 6.1. Tamaño de mercado y Tasa de crecimiento

#### 6.1.1. Tamaño de mercado

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) Lima es la capital del Perú con una población de 9 millones 674 mil 755 habitantes que representa el 29,7% de la demografía nacional compuesta por 32 millones 625 mil 948 habitantes. En torno al distrito más poblado es San Juan de Lurigancho con 1 millón 117 mil 629, sigue San Martín de Porres con 744 mil 50, Ate con 670 mil 818, Comas cuya cifra es 573 mil 884, Villa María del Triunfo 437 mil 992 y Villa El Salvador con 423 mil 887 pobladores. Así también, en la provincia de Lima, actualmente, el 46,4% de los habitantes tiene pareja, tomando en cuenta que el 25,4% son casados, 21% convivientes; mientras que, 14,8% representa a los separados, divorciados o viudos. Por último, el 38,8 % de la población limeña es soltera. Entre los años 2015 al 2030 la proyección es de 2.1 hijos por pareja en Lima.

#### 6.1.2. Tasa de crecimiento

El INEI señala a Lima Metropolitana como el área urbana con más proyección de crecimiento en habitantes. Esto es favorable tomando en cuenta el plan de negocio propuesto, ya que aumenta las posibilidades de un mercado potencial tomando en cuenta la expansión planificada en el mismo plan.

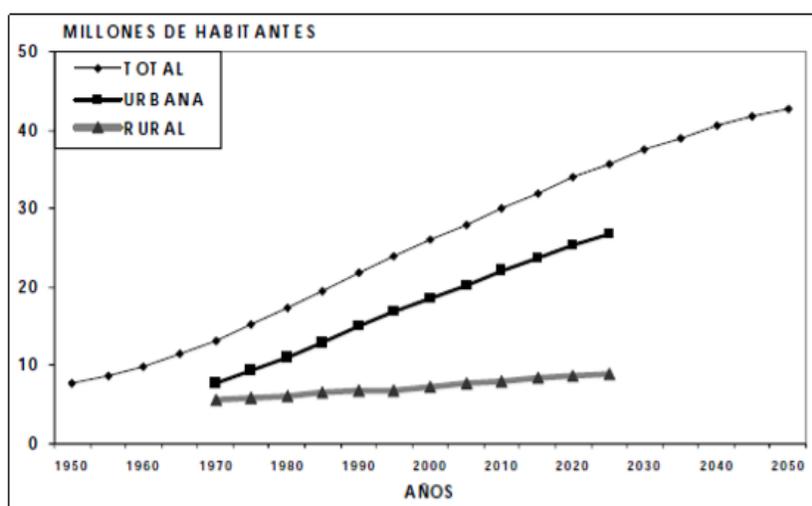


Figura 4. Tasa de crecimiento

Fuente: INEI, 2016. El Perú tiene una población 31 488,625

## 6.2. Mercado Meta y Segmentación de Mercado

### 6.2.1. Mercado Meta

Para la presentación de este plan de negocios se utilizaron habitantes que son padres de familia desde los 31 hasta los 45 años, solventes económicamente, preocupados por el buen vestir, responsables con el medio ambiente y compartir tiempo en familia. Tienen hijos pequeños entre las edades de 4 a 8 años, que residan en los diferentes distritos de Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>	<b>2,720.8</b>	<b>100.0</b>	<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>941.7</b>	<b>1,102.1</b>	<b>828.5</b>	<b>1,357.4</b>	<b>2,683.4</b>	<b>2,086.5</b>	<b>1,581.3</b>

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018  
 I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017  
 ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Figura 5. Población de hogares en Lima Metropolitana según nivel socioeconómico

Fuente: APEIM – Estructura socioeconómica 2018  
 INEI - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017  
 Elaboración: Departamento de Estadística – C.P.I.

### 6.2.2. Segmentación del Mercado

#### Geográfica:

- Cantidad de Hogares en el Perú: 8 580,000
- Cantidad de Hogares en el Departamento de Lima: 2 989,700
- Cantidad de Hogares en Lima Metropolitana: 2 446,300

#### Demográfica:

- Edades: Padres de 31 a 45 años con hijos de 4 a 8 años.
- Sexo: Indistinto
- Nivel socioeconómico: A/B – C (1 882,800 hogares)

- Educación: Superior
- Ocupación: Dependientes e Independientes

#### **Psicográfica:**

Padres de familia que les gusta desarrollar actividades culturales y de entretenimiento con su familia. Realiza compras por internet ya que busca practicidad, comodidad e innovación, evaluando las diferentes opciones y oferta que brinda el mercado. Buscan diseños de moda, marcas honestas y transparentes, que ofrezcan productos de calidad, comodidad y estilo, buscando una mayor diferenciación.

#### **Estilo de vida:**

- **Modernas:** Madres trabajadoras, de carácter pujante que les gusta estar a la moda y asumir nuevos retos. Se preocupan por la integridad de su hogar y que sus hijos cuenten con buena educación y vestimenta.
- **Formalistas:** Varones que laboran y tienen el concepto de familia en primer orden, pues valoran su nivel social. Además, tratan de seguir las características de los sofisticados, pero son mucho más tradicionales que estos. Son hogareños, prácticos y orientados al ahorro.

### **6.3. Participación de Mercado Proyectada**

#### **Clientes Potenciales**

- Edad: Padres de familia entre los 31 a 45 años con hijos de 4 a 8 años.
- Sexo: Indistinto
- Lugar: Lima Metropolitana
- Nivel Socioeconómico: A/B - C

#### **Forecast**

- Hogares en Lima Metropolitana A/B - C: 1 882,800 (*Fuente: CPI 2019*)
- Padres con niños de 4 a 8 años: 65%
- Mercado Inicial: 1 223,820 hogares
- Padres dispuestos a comprar: 81%
- Mercado Meta: 992,000 hogares
- Número de niños por hogar: Un niño en promedio por hogar.

- Número de calzado por hogar: Cinco calzados al año por hogar.

Tomando en cuenta una participación de mercado inicial del 0.5% se contará con un total de 4,960 niños dentro del primer año de operaciones. El precio de introducción del "Pack", que consiste en la suela base más la parte desmontable "Skin" será de S/ 115.00, y el precio del "Skin" S/ 57.50. La frecuencia de compra son 5 pares por año, pero con el calzado se comprará 1 pack y 4 skins. Esto generará un monto total en unidades vendidas dentro del primer año de 4,960 packs y 19,840 skins. En soles representaría una proyección anual de S/ 1 711,200 (primer año).

Con respecto al porcentaje en el crecimiento de ventas anuales, fueron establecidos con el objetivo de cubrir nuestros costos de operación y generar ganancias a partir del segundo año de funcionamiento, como se encuentra detallado en el plan financiero.

Tabla 14. *Proyección de Ventas*

	2021	2022	2023	2024	2025
Cuota de Mercado	0.50%	0.83%	1.24%	1.48%	1.71%
<b>% Crecimiento en Ventas</b>		<b>65%</b>	<b>50%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>
Cantidad de Niños/Ventas	4,960	8,184	12,276	14,731	16,941
# Packs x niño	1	1	1	1	1
# Skins x niño	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del tamaño de nuestra muestra emplearemos la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 * (N-1)}{z^2(p * q)}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población o universo

z = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error muestral

En la siguiente tabla calcularemos la z del nivel de confianza 95%

Tabla 15. Datos para hallar el nivel de confianza

Cálculo de Z	Fórmula	Resultado
Nivel de confianza		0.95
Nivel de confianza para Excel	(1-Nivel de confianza) /2 + Nivel de confianza	0.975
z	DISTR.NORM.ESTAND.INV (Nivel de confianza)	1.96

Fuente: Elaboración propia.

Para proceder con el cálculo utilizaremos la población de 1'800,000, con un margen de error del 8% y con  $z = 1.96$ :

$$n = \frac{1800000}{1 + \frac{0.08^2 * (1800000-1)}{0.95^2(0.5 * 0.5)}}$$

Del cálculo podemos señalar el resultado de nuestra muestra es:

$$n = 150$$

Para corroborar utilizaremos la web de QuestionPro:

**Calculadora de muestra**

Nivel de Confianza :  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Figura 6. *Cálculo del tamaño de la muestra*

Fuente: QuestionPro, 2020. Calculador de Muestras. <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

En el caso de contar con demanda por encima de lo proyectado y planificado en nuestro forecast, nuestro plan de contingencia estaría centrado en la gestión de proveedores, ya que tendríamos dentro de nuestra matriz, más de un proveedor aprobado para el abastecimiento de productos terminados donde por lo menos uno de ellos tendrá holgura de capacidad de atención. Estos deben de brindarnos seguridad en tiempos de entrega y calidad de fabricación garantizada, lo cual se encuentra detallado en la ficha de proveedores. Por ello es importante el poder de negociación, la prospección y evaluación constante por parte de nuestra Jefatura de Logística con todos los proveedores.

#### **6.4. Estacionalidad**

La estacionalidad no afecta directamente en la venta de nuestro producto ya que al ser un calzado casual no tiene una estación del mes específica para la compra por parte de los padres de familia. De manera referencial, se pueden considerar los meses con fechas festivas como un posible incremento de demanda ya que generalmente se da en distintos productos del mercado.

#### **6.5. Competencia local y mundial**

Hero es un calzado modular para niños que se encuentra dentro del rubro de calzado, por lo que se asume a las empresas de calzado de mayor posicionamiento en el mercado nacional e internacional como competencia directa. El tipo de calzado que se brinda al mercado es distinto

hasta el que se ofrecía. La producción de calzado, a nivel mundial, en distintas categorías excedió los 23 millones de pares. Entonces, hay que enfatizar la relevancia del mercado asiático en la confección de calzado en el mundo.

En el caso de las compañías nacionales se conglomeran en microempresas con un protagonismo del 96.7% en el mercado, 3.2% como empresas pequeñas y 0.1% son medianas y grandes. Estas microempresas se encargan de la elaboración de distintos calzados como zapatillas, calzado de vestir y escolar; por su parte las pequeñas en la confección de calzado de vestir, zapatillas, botas de PVC y plástico; por último, las medianas y grandes empresas se enmarcan en la realización de calzado de cuero para vestir y zapatillas.

### **Principales empresas nacionales:**

- **Tangüis**

Dedicada a la producción de calzado de vestir para mujer y caracterizada por un estilo conservador, actualmente, posee 10 tiendas en Lima.

- **La Foresta**

Marca exclusiva para mujeres que tienen un estilo de vida moderno, ya que buscan la elegancia y, al mismo tiempo, la comodidad. La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en el rubro.

- **Bruno Ferrini**

Marca que cuenta con 15 puntos de venta a nivel nacional, además venden marcas extranjeras como Florshein, Nunn Bush, Stacy Adams o Polo Ralf Lauren. Dicha marca está dirigida tanto a varones como mujeres.

- **Platanitos**

La marca está dirigida a mujeres con poder adquisitivo alto y medio. Además, tiene 66 tiendas en todo el Perú y es una de las mejores posicionadas en el mercado nacional; sin embargo, también está a la vanguardia de la moda internacional.

## **Principales empresas internacionales:**

- **Bata**

La empresa está encaminada a un sector de poder adquisitivo medio y bajo. Es una compañía de origen checo y la que más ventas goza en el Perú, pues en el 2018 ya tenía 160 tiendas, muchas de ellas, ubicadas en los emporios comerciales más destacados de la capital y que promociona siete marcas actualmente.

- **Aldo**

La marca de origen canadiense se dirige tanto a varones como mujeres y sus tiendas están ubicadas en los centros comerciales (Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry) y muestra una variedad de estilos.

- **Adidas**

Constituye la marca exclusiva y favorita por muchos peruanos. Su origen es alemán e incluye el 35% de ventas totales en el rubro de calzado. Actualmente, cuenta con 39 tiendas distribuidas a nivel nacional y cinco de estos son “outlets” y siete están direccionadas a menores.

## **6.6. Investigación del consumidor**

### **6.6.1. Necesidades y problemas que solucionan**

Los padres de familia observan que sus hijos cambian de calzado constantemente por un tema de moda o de crecimiento del pie, lo cual les genera la realización de mayor gasto en compras de calzado para sus hijos. El pensamiento del padre de familia es “Estoy perdiendo dinero por comprar unos zapatos que lo utilizará pocos meses”.

### **6.6.2. Proceso de decisión de compra del consumidor**

Se considera importante detallar todo el proceso de compra del consumidor, puesto que permitirá utilizar mejores estrategias de marketing y aplicarlas en el momento oportuno, y también incidir en la decisión de compra del cliente y consumidor. La clave de marketing es implementar tácticas que acompañen a los clientes en todos sus procesos de su compra, para que la experiencia de adquisición se repita, y si es posible influya a otros compradores también.



Figura 7. *Proceso de compra del consumidor*

#### a) **Reconocimiento de la necesidad**

Este es el primer paso en el proceso de decisión de compra por parte del consumidor, pues se apertura con el reconocimiento de la necesidad requerida por el cliente. Aquí se identifica la misma y, se analiza la adquisición de un determinado producto o servicio que satisfaga a la misma. Dicha concientización se origina a una motivación natural o algún factor del exterior y se puede expresar de manera consciente o inconsciente. Cuando el cliente se encuentra en dicha fase, entonces el marketing convierte la necesidad en deseo hacia un bien o servicio particular.

En este plan de negocios el cliente identifica la necesidad del consumidor, en este caso, su hijo que necesita calzados nuevos ya sea por desgaste de calzado o porque ya no le calce debido a que sus pies crecieron y necesita una talla más grande, además de ello, el gusto por tener calzados con diseño de sus personajes favoritos de moda. El padre de familia, en este caso, el cliente observa y escucha la necesidad de su hijo, el consumidor. En esta etapa es necesario hacer publicidad en los buscadores, apoyados con palabras claves, y en redes sociales con contenidos de valor para el padre de familia.

#### b) **Búsqueda de información**

A partir de la necesidad identificada por el cliente se inicia la etapa de indagación de información que consiste en descubrir de qué manera se satisfizo una necesidad y viabilizar los deseos. Esta se subdivide la siguiente forma: Primera, será una fase de búsqueda de información pasiva; es decir, cuando el cliente solo escucha sobre el producto o se informa sobre las cualidades y bondades de un bien o servicio. Segunda, es el momento en que consumidor busca directamente información sobre el producto especialmente para tener la seguridad que si ese insumo logrará

solucionar su necesidad o problema. El cliente recurre a personas, incluso, para conocer más sobre el producto o servicio particular.

En el momento que el padre de familia, en este caso el cliente, reconoce la necesidad de su hijo, en este caso el consumidor, el cliente busca información acerca de los productos de interés, de sus beneficios y garantías. La característica del cliente y/o consumidor de hoy, es más digital, y frente a la situación que se enfrenta más aún, buscan información en internet, paginas especializadas, en publicaciones de redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube, en forma general en el entorno web.

Para esta etapa, el plan de negocios tiene planificado estar presente de manera activa en este entorno para dar respuesta por ello, es importante estar en internet y redes sociales, brindando información apoyados en post, videos, contenidos de valor, interactuando con los clientes, fomentando participación y aclarando dudas o consultas en el menor tiempo posible, con un lenguaje amigable, claro y sencillo.

#### **c) Evaluación de las alternativas**

En esta parte del proceso, el cliente evalúa las diversas alternativas que ha encontrado en su búsqueda, clasifica según el cual es la más adecuada según las necesidades. Usualmente, el cliente hace una rápida evaluación de sus compras por internet y después acude a la tienda física para apreciar el producto, para poder tocarlo, revisarlo detenidamente. Por un tema de conveniencia, acuden al lugar más cercano del lugar de trabajo o casa, pero frente a la situación actual que vivimos a causa de la pandemia, el cliente va a tomar un riesgo al frecuentar a la tienda física.

Por ello, en esta etapa para este plan de negocios se considera importante que el cliente reciba estímulos externos, ya sea por influenciadores, el consejo de una persona con muchos seguidores en las redes es una influencia determinante para que los clientes elijan comprar por medio de nuestro comercio electrónico, también consideramos la opción por recomendación de alguien cercano al cliente. Como parte de la estrategia de este plan de negocios se realizará campañas con promociones y descuentos cada cierto tiempo, dependiente de la estación o moda del momento.

**d) Decisión de compra**

En este proceso los clientes toman la decisión de comprar el producto, considerando la calidad, garantía, beneficios, conveniencia, entre otros. Referente a la calidad y garantía, los clientes exigen que los materiales utilizados en el producto sean de buena calidad, con impecable presentación, buen acabado. En cuanto a la conveniencia de compra, se va a brindar facilidades de pago, ya sea en efectivo o por tarjeta débito o de crédito, para la tienda de comercio electrónico se tendrá en cuenta factores como la usabilidad, que genere confianza y seguridad. Respecto a los beneficios, estos son variados y estarán detallados en las publicaciones. Para este plan de negocios se preverá de dar todas las facilidades al cliente para que pueda comprar cómodamente y de manera rápida, tratando de contar con stock de productos y de disposición de un personal con el fin de orientar y ayudar al cliente, para que éste pueda tomar mejor una decisión informada.

**e) Comportamiento post compra**

Para esta etapa del proceso, es posible el cliente ya haya evaluado el producto, haya hecho algún comentario a sus familiares y amistades, que se siente bien él y su hijo con el uso del producto. Para el presente plan de negocios, se va a tratar de mantener comunicación con el cliente, se pondrá en acción parte del plan de marketing, cuyas funciones consisten que el cliente entienda que se ha satisfecho sus necesidades y que tenga la sensación positiva de la atención y del producto, para que quiera volver, para que recomiende nuestros productos y se sienta valorado por la marca. Como parte del plan de acción, se compartirá información con contenido de valor que se enviará por correo electrónico o mensajes por medio de las redes sociales a los clientes con el fin de crear relaciones a largo plazo y seguir entregando valor.

**6.6.3. Factores que influyen en la conducta del consumidor**

Hay que tomar en cuenta que para el diseño de un producto que solucione los problemas y necesidades de un público objetivo es importante conocer los factores que influyen en la decisión de compra del consumidor y, a partir, del mismo generar una campaña de marketing que busque hacer conocida la marca y generar posicionamiento. Uno de los factores es el ingreso y nivel socioeconómico que busca la exclusividad y la elegancia; no obstante, cuando este ingreso y nivel desciende también las necesidades cambian y la durabilidad junto a la calidad y precio se han más importantes. Entonces las decisiones de compra están determinadas por el contexto social, educacional, familiar y económico. Esto se justifica, ya que, somos un país multicultural con

diferentes estilos y forma de vida y estos influyen en lo que se decida adquirir para el uso diario u ocasional. A sí también, las opciones subjetivas y psicológicas inciden en este punto.

Los aspectos que inciden en el comportamiento del consumidor en base al plan de negocios propuesto son los siguientes:

**La familia:** es el grupo de referencia primario. Kotler y Armstrong (2013) mencionan que, los integrantes de la familia pueden influenciar de gran manera en el comportamiento de compra del cliente; pues es el grupo de consumo más relevante, y cuando los estilos de vida evolucionan cambian sus roles de compra. En la actualidad se puede apreciar que los grupos familiares se han modificado en relación a su composición, pues en número son de menor cantidad.

**La motivación:** este factor es lo que impulsa al cliente a considerar una necesidad importante más que otra. Es considerada como una necesidad humana en todos los ámbitos. El cliente encuentra la necesidad de sentirse protegido; por tanto, busca comprar productos que se hallen alineados con dicha necesidad, tanto de manera funcional como perceptual.

**La cultura:** .se refiere al modo o estilo de vida de una comunidad, los lineamientos son los que determinan lo que un cliente quiere y necesita y; por tanto, lo que puede comprar o no.

**La percepción:** es la subjetividad y perspectiva sobre un bien o servicio en un tiempo específico, y son susceptibles a cambiar con el tiempo. Los clientes pueden mostrar una necesidad igual o similar, pero pueden comprar marcas muy diferentes, y esto es debido a su percepción. También es afectada por factores del exterior, por ejemplo, los puntos de vista del mismo entorno, de otras personas, los medios de comunicación, la publicidad, el marketing, etc., que hagan cambiar de opinión al cliente y/o consumidor. Son factores que intervienen en el proceso de formar un conjunto de actitudes, comportamientos y actitudes de las personas frente a la marca.

**Los ingresos:** es un factor variable para muchas familias, personas. Este aspecto va a depender del tipo de cliente y/o consumidor, pues será su nivel de afectación en la compra.

**El precio:** hay personas que relacionan el alto precio con la buena calidad del producto, otras personas comparan varias marcas para saber cuál de ellos es más barato. Debido a la situación económica que se afronta, las posibles estrategias para fomentar la compra son los descuentos, promociones de ventas, etc.

#### 6.6.4. Posicionamiento de Marca

Para el presente plan de negocios, el posicionamiento de la marca estará basado en la diferenciación, orientado en contar con la preferencia por la calidad y beneficios para el cliente y consumidor, en este caso, para el padre de familia y su hijo. Se quiere posicionar en la mente de los clientes y consumidores finales, con la calidad de calzados casuales para niños con diseños intercambiables de sus personajes favoritos, haciéndoles saber que tienen una opción de comprar un calzado con diferentes skins.

Para posicionar el producto de una mejor manera, se resaltará el slogan “Consiéntelo, y ahorra” de manera que a través de esta frase el cliente logre satisfacer los gustos de sus hijos en calzados con diseño de sus personajes favoritos de moda. La publicidad y promociones será percibido por los padres de familia a través de las redes sociales en horas adecuadas.

Como estrategia de branding, se buscará crear una imagen de confiabilidad y confianza hacia la marca, mezclar una idea eficaz, una imagen de marca coherente, un ritmo de moda y una apariencia dominante. A continuación, se señala los cuatro factores que se transmitirá al cliente:

**Ecológico:** La marca será sensible con el medio ambiente. Las campañas reflejarán un sentimiento ambiental y sostenible.

**Innovador:** Se destacará por lanzar productos innovadores al mercado. En las campañas se reflejará la innovación como valor de marca.

**Visual y Social:** En las campañas se reflejará actividades agresivas en los medios sociales, dando paso a la creatividad digital.

**Emocional:** A través de las emociones, en las campañas se reflejará actividades basadas en neuromarketing unido a los medios digitales.

#### 6.7. Marketing Mix

La mezcla del marketing es una herramienta que ayuda a analizar y desarrollar de manera estratégica nuestro producto y servicio, enfocándose en cuatro puntos: producto y servicio, precio, promoción y plaza o distribución.

### 6.7.1. Estrategia de Producto y Marca

HERO, es un calzado modular para niños de 4 a 8 años que se va a comercializar y cumplirá con las características técnicas y médicas, cumplirá con los estándares de calidad requeridas.

#### a) Producto

El producto es un calzado ergonómico modular y/o desmontable con diseños intercambiables, especialmente para niños para niños de 4 a 8 años. Son calzados con una sola suela y un sistema patentado de cierre, y se puede cambiar la parte superior, de un calzado de color entero o con diseño de algún personaje de moda. Este modelo está formado por dos piezas independientes que se ensamblan fácilmente por medio de un cierre especial. Referente al con skin son de diseños intercambiables, crearemos diseños propios con temáticas de identificación nacional y también se contará con los diseños de alguna marca licenciada.



Figura 8. Calzado modular.

*Imagen referencial*

Tabla 16. *Características Técnicas del Producto*

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO			
HERO			
Modelo	Calzado urbano		
Estilo	Casual		
Horma	Calzado niño/a		
<b>Material</b>			
Forro	Textil ecológico, flexible	Color:	Blanco
	Anatómica, ergonómica, antibacteriano.		
Plantilla	Espuma látex con tratamiento antibacteriano. Recuperación tras aplastamiento 100%	Color:	Diverso
Hilo	Poliéster	Color:	Diverso
Tintes	Ecológicos	Color:	Diverso
<b>Accesorios</b>			
Herraje	Ojalillos metálicos	Color:	Diverso
Material	Caucho	Color:	Blanco
Suela	Caucho, elástica, multidireccional para evitar resbalar	Altura:	1.5 cm
Cierre	Material	Color:	Diverso

Fuente: Elaboración propia.

Los pies de los niños tienen características particulares y suelen crecer muy rápido, los infantes entre las edades de cuatro a seis años pueden llegar a tener un crecimiento en sus pies de un milímetro a la vez. Para elegir la talla correcta es mejor medir cada cierto tiempo el tamaño real del pie del niño. Como sugerencia se recomienda medir el pie del niño en el transcurso de la tarde debido que a lo largo del día el pie se ensancha y alargan. Para los niños entre las edades de tres a seis años el calzado zapatos suele durarles un promedio de 5 meses.

Se presenta la guía de tallas de calzado:

Tabla 17. *Tallas de calzado de niños*

<b>EDAD</b>	<b>MIDE DEL TALÓN A LA PUNTA DEL DEDO</b>	<b>PERÚ</b>	<b>US</b>
4 – 8 AÑOS	16.5 cm	27	10.5
	17 cm	27.5	11
	17.5 cm	28	11.5
	18 cm	28.5	12
	18.5 cm	29	12.5
	19 cm	30	13
	19.5 cm	31	13.5
	20 cm	32	1
	20.5 cm	33	1.5
	21 cm	33.5	2
	21.5 cm	34	2.5
22 cm	35	3	

Fuente: Elaboración propia.

#### **b) Marca**

El nombre del de producto es "HERO", define al padre de familia como un héroe frente a su hijo, pues va a consentirlo en el desarrollo y ampliación de sus preferencias.

### c) Logo

El concepto del logotipo parte de tres elementos:



Figura 9. *Concepto de logotipo*

Fuente: Elaboración propia.

El logo quiere esquematizar y realzar la presencia de la marca HERO. El imagotipo es una combinación de imagen y texto, los cuales pueden funcionar por separado. Como imagen es la silueta de un niño saltando, y el texto que acompaña es "HERO", el color que lo define es el rojo, es un color preferido por los niños y tiene como significado la vitalidad y energía.



Figura 10. *Logo Hero*

Fuente: Elaboración propia.

#### d) Slogan

La frase que se propone es: “**Consíéntelo y ¡disfruta!**”. Está enfocado en el hecho que el padre de familia puede consentirlo y satisfacer la necesidad de su hijo respecto a sus calzados con los diseños de moda que el niño desea, y después disfrutar con su hijo la alegría de lucir un producto suave, delicado con sus pies, cómodos y a su vez, el ahorro que el padre ha logrado al comprar nuestros productos.



Figura 11. *Imagen referencial de padre e hijo*

#### 6.7.2. Características, beneficios, diseño, calidad, empaque, duración, tecnología, patentes, ventaja diferencial

##### a) Características

Las características de este producto, calzados modulares para niños de 4 a 8 años son:

- El calzado llega hasta los huesos laterales del tobillo. El calzado se adapta y sujeta bien al pie, ayudado con cordones o pasadores, y/o con un sistema de cierre mecánico con velcro o pegapega.
- La plantilla es flexible y plana para favorecer el equilibrio, proteger las piernas y espalda.
- Es un calzado fabricado con materiales naturales que permite la transpiración de los pies.
- La parte delantera es ancha para que los dedos de los pies puedan abrirse y moverse con comodidad.

## b) Beneficios

Es de gran importancia considerar los pies de los niños, son una parte de su cuerpo que está en constante crecimiento, y por ello es necesario saber elegir los calzados adecuados para cada etapa y eso permitirá el desarrollo natural del pie a medida que crece.

Los beneficios que ofrecerá el producto de este plan de negocios serán los siguientes:

- El calzado se adaptará a la forma del pie, facilitará el movimiento, brindando comodidad al niño. Contarán con una plantilla de diseño anatómico, es ergonómico y flexible, totalmente transpirable.
- Permitirá que el pie del niño respire, al ser de un material poroso permite que el pie sude menos, favoreciendo a la higiene evitando la aparición de hongos y bacterias que provocan malos olores en los pies.
- Fácil de reparar, el modular o skin puede ser intercambiado, aplica como repuesto, y la suela sigue siendo la misma.
- Beneficio para la salud y medio ambiente, los insumos son de origen natural, los tintes son naturales utilizados por algunas comunidades de tradiciones ancestrales. Se evita de utilizar materiales tóxicos durante su fabricación.
- Se reflejará en el proceso productivo el cuidado por el medio ambiente de manera respetuosa, las materias primas responderán a las exigencias, brindando un producto más ecológico.

## c) Diseño

Se lanzará diseños propios y exclusivos de la marca con temáticas de identificación nacional, pues se contará con un departamento de diseño, y también se adquirirá las licencias de las marcas de moda, como por ejemplo Disney, Marvel, etc.



Figura 12. *Diseños propios*

Fuente: Imagen referencial.



Figura 13. Diseños de marcas licenciadas

Fuente: Imagen referencial.

#### d) **Calidad**

La elaboración del calzado requiere de gran variedad de materias primas en cada etapa de todo el proceso de producción, pues son manipuladas, tratadas y transformadas. Es importante la calidad de materias primas puesto que influye directamente sobre la calidad del producto final. En cada etapa del proceso productivo habrá inspecciones y controles que garantizarán la calidad del calzado.

Es garantía de seguridad contar con una certificación y lo más altos estándares de calidad, seguridad y confort, donde todos los procedimientos de producción sean probados y controlados, conllevando a adoptar un sistema de calidad certificada. Se buscará que en proceso productivo cuente con Certificación de Calidad ISO 9001:2015, que cumpla con las especificaciones y normativas más exigentes.

#### e) **Empaque**

La presentación del producto será en una bolsa confeccionada con tela tocuyo, con tamaño aproximado de 40 cm de largo y 34 cm de ancho, adecuado para la mayoría de niños y adultos. La bolsa cuenta con un diseño de cordón, dos correas por cada lado, ligero y fácil de llevar, convirtiéndose en una mochila deportiva o una bolsa de libro escolar. Este tipo de mochila con cordón es ideal para deportes, gimnasio, viajes, paseos, y mucho más.



Figura 14. *Imagen referencial del empaque del calzado*

Fuente: Elaboración propia.

**f) Duración**

El ciclo de vida del producto es corto, pues debido a que el pie de niño está en constante crecimiento, deja de usar el calzado en corto tiempo.

**g) Tecnología**

La tecnología es un factor importante y se aplicará en el proceso productivo, tanto en maquinaria, los nuevos materiales y los procesos de comunicación, pues se consideran factores importantes que contribuye atributos diferenciadores del calzado como calidad e innovación.



Figura 15. *Imagen referencial del cierre*

## **h) Ventaja diferencial**

La ventaja diferencial del producto tiene como la característica principal que lo distingue de la competencia, es el sistema modular, el cual puede cambiar el skin con diseños variados utilizando una sola suela, generando un ahorro para el cliente, y generando conciencia con el medio ambiente.

### **6.7.3. Estrategia de Precio: Valor en el mercado**

Al ser una marca nueva en el mercado y con un producto nuevo, se quiere lograr una acogida rápida de los clientes para establecernos en el mercado. Para lograr esto, se utilizará la estrategia de precio por penetración. Se lanzará un precio de venta introductorio durante el primer año de S/ 115 soles y a partir del segundo año el precio será de S/ 125 soles; con respecto al precio de los skins se mantendrá con el 50% del valor del pack; tomando como referencia la pregunta número catorce de nuestra encuesta: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un calzado con diseño (personaje de moda) de la preferencia de su hijo?, en donde se indica la preferencia de pago en el rango de S/ 121 a S/ 150 soles. Los precios se fijarán con números completos o exactos, con ello dar la sensación de ser productos de alta calidad.

### **6.7.4. Estrategia de Distribución y Canales**

Se aplicará la estrategia de distribución selectiva, ya que se tendrá un número de distribuidores reducido que deberán cumplir diversos requisitos que generen valor al producto a “percepción del consumidor”.

- **Canal Directo**

Se entregará el producto al consumidor final sin ningún tipo de intermediarios mediante los canales digitales (página web, redes sociales) y vía telefónica (fono compras).

- **Canal Indirecto**

Se buscará generar alianzas con empresas comercializadoras (Linio) o tiendas por departamento (Ripley), con buena presencia y exposición en sus plataformas de comercio electrónico.

### **6.7.5. Estrategia de Comunicación Integral: ATL, BTL, Digital**

- **Canal BTL**

El Below The Line que significa “bajo la línea” es un mecanismo de la publicidad que se caracteriza por la aplicación de métodos o formas no masivas de comunicación direccionadas a un público objetivo muy particular. Dichas formas están relacionadas con el denominado Marketing de Guerrilla. Su manifestación se da a través de contenidos de alto impacto, muy creativos e innovadores como, por ejemplo: marketing directo, marketing promocional, marketing relacional, patrocinios o merchandising. También figuran las acciones más directas y que permiten, inclusive, el contacto del producto con el cliente.

A partir de una técnica publicitaria en BTL, la retroalimentación es uno de los momentos más importantes, esto debido que al ser una manera de comunicación más específica se puede medir la efectividad de este con mayor facilidad. También, se destaca que este tipo de publicidad se aplica en medios o canales más directos con el target como eventos sociales y telemarketing. Como estrategia BTL se realizarán activaciones en diferentes ferias locales, convenios con municipios, colegios y centros comerciales con el protocolo de salubridad establecidos debido a la coyuntura actual.

- **Canal Digital**

Otra de las formas más eficientes de publicidad es la que prevalece gracias al internet, pues dicha herramienta ha logrado apoderarse de la vida de muchas personas y es utilizada en cualquier tipo de proceso comunicativo. El Marketing Digital es esencial para el negocio. Conocer qué es, sus principales canales y sus ventajas ayudarán a diseñar las mejores estrategias para la comercialización de HERO Calzado Modular para niños.

Los clientes posibles están en internet, se pueden apreciar en las redes sociales a través de sus comentarios, interactuando y también, ahora, tratando de comprar por esta vía. Dada la coyuntura los canales y medios digitales han tomado mayor fuerza e importancia en los negocios, por ello se utilizará como canal principal de ventas y atención al cliente redes sociales, página web y páginas de comercio electrónico.

El contacto será mediante redes sociales como Facebook e Instagram y página web.

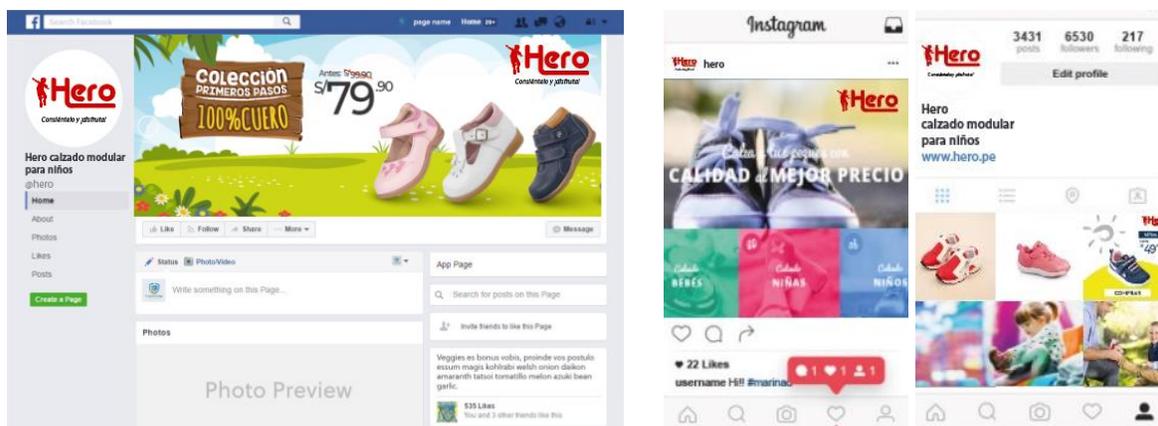


Figura 16. Imagen referencial en redes sociales

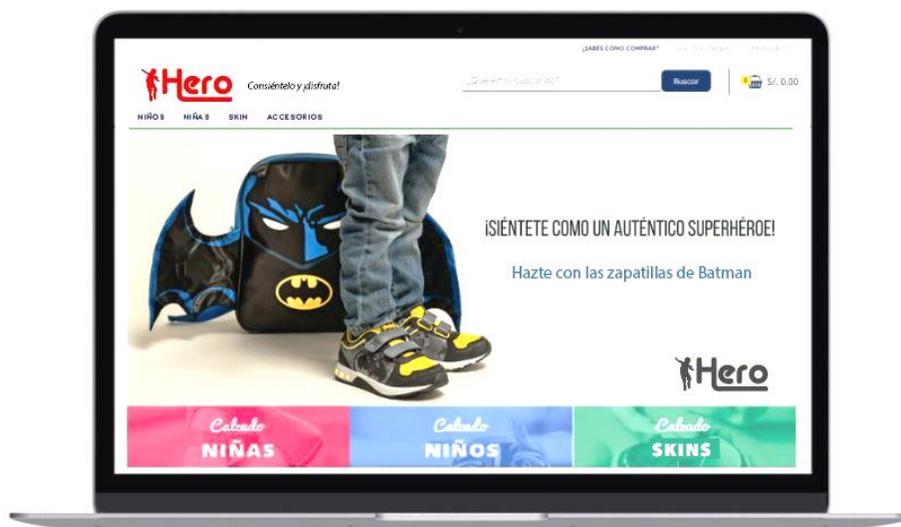


Figura 17. Imagen referencial de página web

## **Capítulo 7. Plan de Operaciones**

En esta sección se determinará los procesos de producción, ubicación, método de producción, gestión de inventarios, gestión de proveedores, gestión de la calidad y abastecimiento que permitirá operar el modelo de negocio.

El modelo de negocio se centra en el proceso core de diseño de calzado modular y la gestión de la adquisición de material eco amigable. No se contará con una planta de fabricación de calzados o similar, pero sí se necesitará un local para el funcionamiento de nuestro almacén y áreas administrativas.

El análisis de las siguientes páginas se centra en encontrar la forma óptima de generar un plan de operaciones que brinde todo el soporte para el modelo de negocio de calzados modulares. Se fomentará el consumo de materiales producidos en nuestro país y cuidado del ecosistema.

### **7.1. Proceso de producción del bien o servicio**

En este proceso se identificará actividades necesarias para generar el diseño de calzados modulares con diseño propio y adquiridas licencias del uso de diseños a un tercero bajo la modalidad de franquicia. Se reconocerá los inputs necesarios como los estudios de tendencias de moda hasta la entregará al aliado estratégico o fabricante de los manuales de estándar de materia prima a emplear en la fabricación de calzado modular y los manuales de estándar del calzado modular.

#### **7.1.1. Estudio de insumos ecológicos**

En esta actividad se determinará a los productores de la región que produzcan materia prima necesaria para la fabricación de calzados modulares. Por lo general las materias primas son los tintes artesanales, caucho, hilos de origen animal y vegetal. Se priorizará trabajar productores de la sierra que cuenten con alta calidad de fabricación de telas y tintes de calidad y con los productores de Amazonia el caucho que este alineado al ISO/TS 14067 que detalla las normas, características y demás lineamientos. Con estas materias primas deberán elaborarse las telas, hilos de costura, cierres, pegamento, suela y plantillas. El departamento comercial contará con un diseñador que estará encargado de liderar esta actividad.

### 7.1.2. Diseño de calzado

En esta actividad el diseñador deberá elaborar diseños variados de calzados modulares, y podrá tener como entrada:

- **Diseño propio**

En base a los resultados de los estudios de tendencia de moda, el área de Marketing realizará el requerimiento. Se elaborarán diferentes opciones para luego tomar la mejor decisión del modelo.

- **Diseño bajo licencia**

Dado que se adquirirá licencias de marcas reconocidas en el mercado, se realizará el diseño para que el área de marketing determina cuando lanzar este producto.

El diseñador liderará estas actividades de innovación y administrar el catálogo de los productos, y trabajará de manera conjunta con el área de marketing. Analizar el insight de o las motivaciones de los niños para comprender las preferencias y conveniencias de nuestros calzados modulares, será parte de su trabajo.

La parte superior de un calzado modular está compuesto por un skin o cubierta, un pasador y cierre superior. Como puede apreciar en la siguiente imagen referencial.

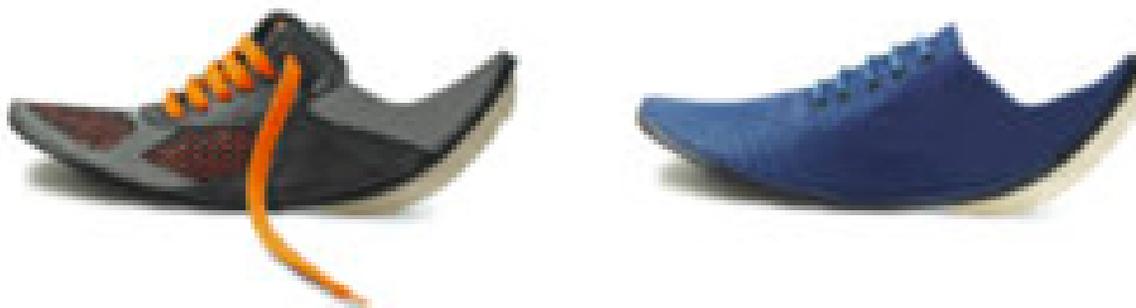


Figura 18. *Imagen referencial del skin*

La parte inferior de un calzado modular está compuesta por una plantilla, cierre inferior y suela. Como se puede ver en la siguiente imagen referencial.



Figura 19. *Imagen referencial de la plantilla*

### **7.1.3. Prototipar**

En esta actividad se realiza el bosquejo conceptual y crear un calzado modular hecho con las materias primas producidos en el país, y validar el modelo con niños que formen parte el equipo de Focus Group. El resultado de esta actividad es contar con un borrador del Manual de Estándar de Materia Prima y del calzado modular para niños entre las edades de 4 y 8 años.

### **7.1.4. Pruebas de concepto**

En esta actividad los niños integrantes del Focus Group enviarán información de la durabilidad, preferencias y ergonomía por un trimestre. Con esta información se actualizará el diseño y los manuales de estándar. Para finalizar, se comunicará y actualizará el catálogo del producto para que puedan ser comercializado.

### **7.1.5. Lanzamiento al mercado**

En esta actividad se utilizará como entrada la proyección de ventas, para analizar la capacidad de almacenamiento y disponibilidad de nuestra capacidad del talento humano para poder calcular la cantidad de calzados modulares a ser comercializados. Constantemente se evaluará la preferencia y conveniencia para poder gestionar el cálculo de la orden de fabricación. El jefe de ventas se encargará de comercializar y coordinar con el departamento de logística para la recepción de los productos a ser entregados por el fabricante y la distribución con los aliados de reparto a domicilio.

### 7.1.6. Reciclado

En esta actividad se buscará crear una economía circular donde se fomente estrategias de reciclaje y la reutilización de los materiales reciclados. Esta actividad esta lidera por el Departamento de Logística y la información generada será entregada al Coordinador de Marketing para su difusión, y el Diseñador en crear diseños con materiales reciclados.

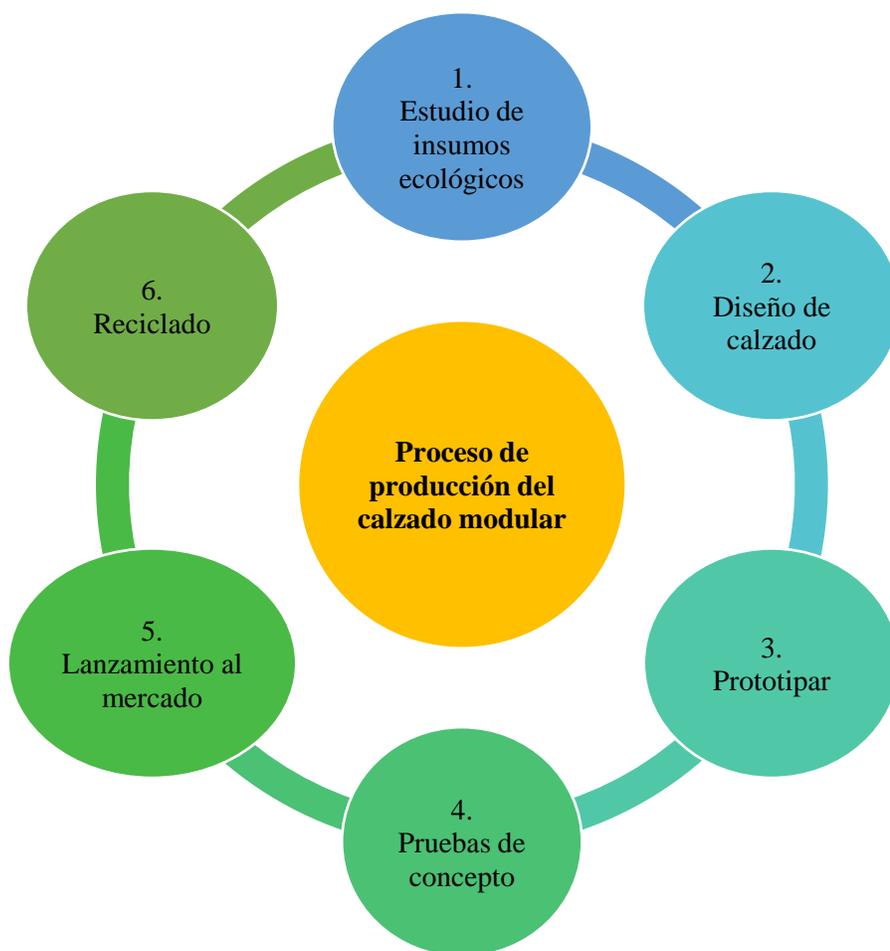


Figura 20. *Proceso de producción de diseño de calzado*

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Ubicación y equipamiento de las instalaciones

En el análisis del modelo de negocios se propone que las ventas se van a realizar mediante el comercio electrónico, por este canal de venta nuestro cliente puede encontrarse en cualquier lugar del mundo, pero para iniciar a operar se optará por trabajar con clientes ubicado en el departamento de Lima metropolitana. Lima Metropolitana cuenta con los distritos de Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo (Una Mirada a Lima Metropolitana, 2014).

Para determinar la ubicación se empleará el método QUALITATIVE FACTOR RATING (QFR), siguiente los pasos de este método se seleccionará los factores relevantes el cómo mano de obra, precio del alquiler, mercado, proveedores, accesos, seguridad, energía y agua. Se considera que deberá tener mayor peso por el tipo de negocio la mano de obra, precio de alquiler, cercanía a los clientes, socios/proveedores y la seguridad.

En la siguiente tabla se evalúa a los distritos de Lima Metropolitana:

Tabla 18. *Análisis para la ubicación de oficinas*

Factor Relevante	Mano de Obra	Alquiler	Mercado	Proveedor	Accesos	Seguridad	Energía	Agua	Total
<b>Peso</b>	<b>0.15</b>	<b>0.2</b>	<b>0.2</b>	<b>0.15</b>	<b>0.05</b>	<b>0.15</b>	<b>0.05</b>	<b>0.05</b>	<b>1</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Barranco</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Breña</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Jesús María</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	10	6	10	6	6	2	2	
<b>La Victoria</b>	<b>1.2</b>	<b>2</b>	<b>1.2</b>	<b>1.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7.3</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Lima</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Lince</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Magdalena del Mar</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	6	4	6	12	10	2	2	
<b>Miraflores</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.8</b>	<b>0.9</b>	<b>0.6</b>	<b>1.5</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>6.4</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Pueblo Libre</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	10	6	10	6	6	2	2	
<b>Rímac</b>	<b>1.2</b>	<b>2</b>	<b>1.2</b>	<b>1.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7.3</b>
Escala	8	10	6	10	6	6	2	2	
<b>San Borja</b>	<b>1.2</b>	<b>2</b>	<b>1.2</b>	<b>1.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7.3</b>
Escala	8	6	4	6	12	10	2	2	
<b>San Isidro</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.8</b>	<b>0.9</b>	<b>0.6</b>	<b>1.5</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>6.4</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>San Miguel</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	8	8	6	8	8	8	2	2	
<b>Santiago Surco</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>	<b>1.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7</b>
Escala	6	10	8	10	6	6	2	2	
<b>Surquillo</b>	<b>0.9</b>	<b>2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>7.4</b>

Fuente: Elaboración propia.

Del resultado del cálculo se puede observar que el distrito de Surquillo ha obtenido la mayor calificación con respecto a los otros distritos y es candidato para ubicar la empresa.

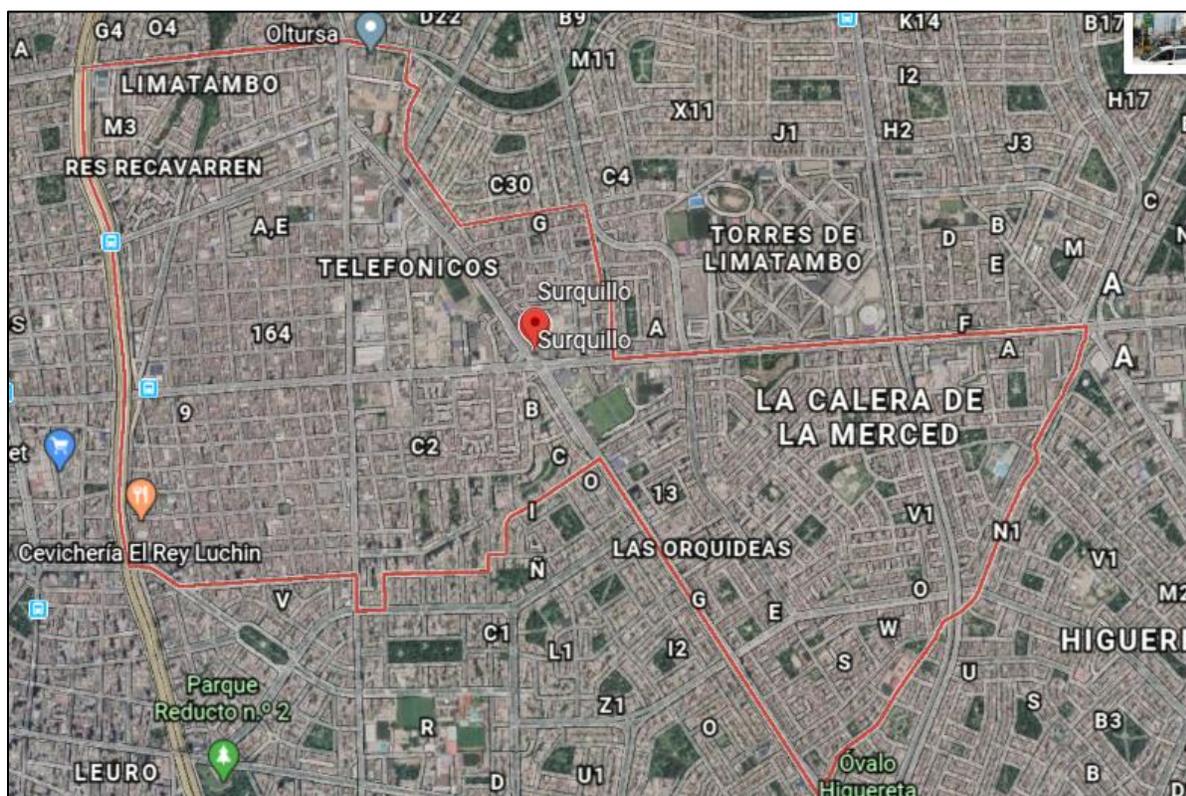


Figura 21. *Mapa distrital de Surquillo*

Fuente: Google Earth.

### **Diseño de la oficina**

El diseño de la oficina de la empresa considera dos divisiones, la primera se destinará para el almacén de los productos y materia prima. En el área en mención tendrá actividades claves como el control de calidad, etiquetado y dos espacios de tránsito para la recepción y despacho. La segunda división funcionara las oficinas de administrativas, en el departamento Comercial y Marketing labora el Jefe de Ventas, Coordinador de Marketing, Asesor de Atención del Cliente y Diseñador. En el Departamento de Logística laborará el Jefe de Logística, Coordinador de Compras y Despacho, y un Asistente de Logística. En el Departamento de Administración laborará el Jefe de Administración, Coordinador de Tesorería y Facturación, Coordinador de Talento Humano y Coordinador de Tecnologías de la Información. Para el Gerente General tendrá su oficina que estará estratégicamente ubicado para su buen desempeño. Es necesario contar con dos servicios higiénicos, un comedor y una sala de reunión.

Entre estas dos divisiones se ubicará al personal de seguridad para el control de ingreso de personal, cliente, aliados estratégicos, productos y materias primas. Los espacios de trabajos tendrán en cuenta la normativa de salubridad de MINSA “Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a Covid-19”.

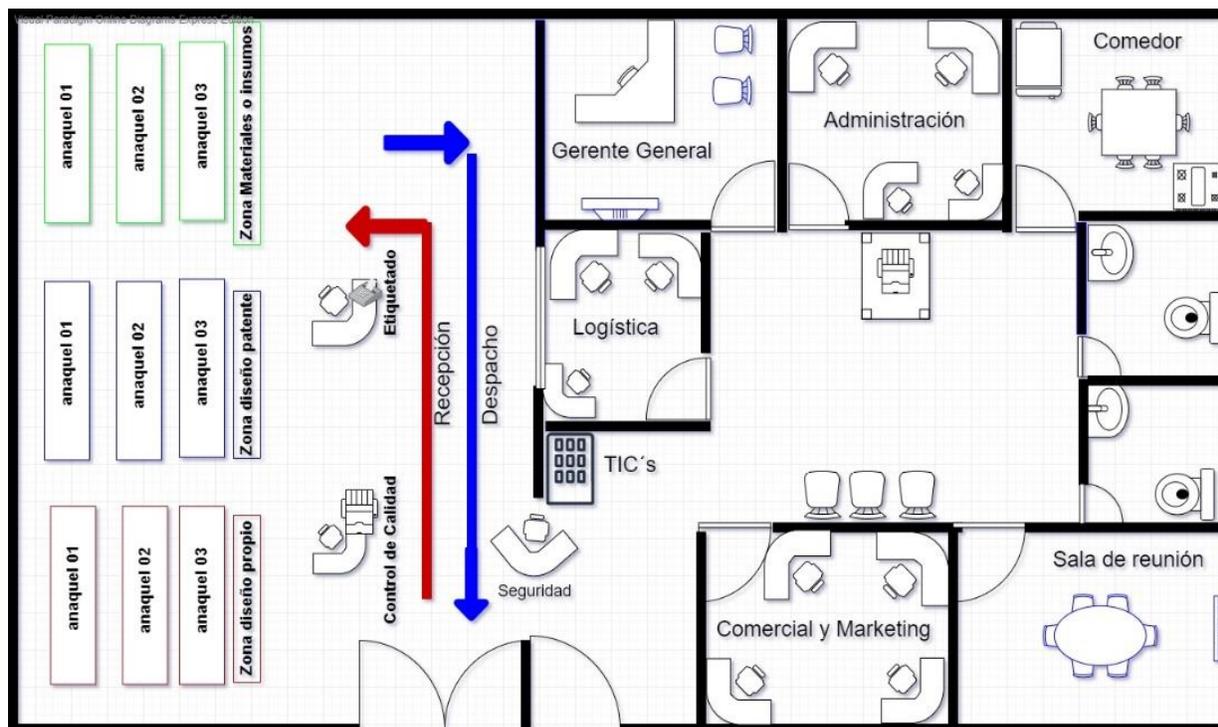


Figura 22. Plano de oficinas y almacén

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Métodos de producción

Si bien existen varios métodos producción, se debe aclarar en la empresa no realizará la fabricación del producto, pues se hará la terciarización a proveedores que califiquen el estándar. Explicado esto, los proveedores que sean seleccionados deberán de trabajar bajo la modalidad de producción bajo pedido o lote, por lo que se sugerirá que utilicen internamente el método Just-In-Time.

### **7.3.1. Tiempos del proceso de fabricación**

Dado que la empresa enviará una orden de producción al proveedor para su fabricación y cálculo de fecha de entrega según contrato, este punto estará bajo la responsabilidad del proveedor y siempre enmarcado en el contrato marco.

### **7.3.2. Economías de escala**

Se considera que este punto también estará a cargo del proveedor, y dado que trabajaría bajo el método de Just-In-Time sus costos puede sufrir cambios, lo cual estará controlado en el contrato marco, trasladando ese manejo al proveedor.

### **7.3.3. Gestión del inventario y proveedores**

La empresa contará con un almacén dedicado a los productos, usaremos el método PEPS (los primeros calzados en entrar al almacén serán los primeros en salir) que según la distribución y orden será de fácil acceso, cómodo e identificable de los productos, ya que se tendrá que administrar las entradas, salidas y control periódico.

El inventario se manejará en el Almacén Central, que estará ubicado en el local de la empresa. Este almacén, manejará las siguientes zonas:

#### **a) Recepciones del proveedor**

El sistema de almacenamiento a utilizar será convencional, ya que organizaremos los productos e insumos en anaqueles de acuerdo con las zonas de diseño propio, con patente y materiales o insumos, según se detalla en el plano de oficinas y almacén.

Nuestro proveedor realizará la entrega al nuestro personal de control de calidad, después de pasar por el proceso de revisión y control el producto se etiquetará y se ubicará en el anaquel correspondiente.

#### **b) Control**

En esta zona el personal de la empresa revisará exhaustivamente la calidad de los zapatos recibidos para luego registrarlos. En caso el personal no brinde su visto bueno al producto (rechazo), debe pasar a la zona de devoluciones al proveedor, caso contrario (aprobación) se debe pasar a la siguiente zona de existencias.

**c) Devoluciones al proveedor**

Tendrá los productos listos para que el proveedor se los lleve por estar observados por control de calidad. También se registra su salida y control de devolución.

**d) Existencias**

Los productos que son trasladados a esta zona son los aptos para su venta y distribución. Cuando una venta se concreta, los productos son retirados para llevarlos a la zona de entrega. Durante el proceso de control de inventario, puede darse el caso que productos deteriorados pasen a la zona de dañados/obsoletos.

**e) Entregas al cliente**

Durante el proceso de empaque, que inicia buscando y retirando los productos de la zona de existencias, son agrupados en base a la orden del cliente para su preparación, donde finalmente, estarán el pedido de producto(s) listo para su despacho al cliente.

**f) Devoluciones del cliente**

En caso ocurra el evento donde el cliente hace devolución total o parcial del pedido, los productos serán registrados y almacenados en esta zona. Posterior a la revisión del estado de los productos, de estar en buenas condiciones volverán a la zona de existencias, y en caso de que estén deteriorados pasarán a la zona de dañados/obsoletos.

**g) Dañados/obsoletos**

Se realiza la recepción de aquellos productos de la empresa que han sido reportados como dañados/obsoletos, donde en base a un control podrían ser refaccionados (y movidos a la zona de existencias), donados o rematados a los trabajadores de la empresa.

En gestión de proveedores se negociarán en base a demanda de fabricación y tiempos de inmediatez. Así mismo, como parte del contrato marco, el transporte por entrega o devolución de mercadería será en la oficina central y asumido por el proveedor.

### 7.3.4. Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores

	<b>PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Código	HCM-PSEP-01
		Versión	01
		Pág.	Página 1 de 1

#### a. Objetivo

Establecer los criterios de selección y evaluación de los proveedores, así como el de tratamiento de proveedores de recursos críticos; con la finalidad de garantizar que estos cumplan con los requisitos establecidos por la organización.

#### b. Alcance

Este procedimiento es aplicado a todos los proveedores que brinden bienes y servicios que intervienen en los procesos de fabricación para la realización del calzado modular de HERO Calzados Modulares.

#### c. Referencias

Norma ISO 9001

#### d. Definiciones

- **Recurso crítico:** Son todos los bienes o servicios que impactan a la calidad, seguridad y medio ambiente.
- **Proveedor:** Todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago a HERO Calzados Modulares. En esto se incluyen contratos bajo la modalidad de pagos directos, créditos por financiamiento, obligaciones a través de fideicomisos, letras, cheques etc.

#### e. Responsabilidades

- **Gerente General, Jefe de Administración, Jefe de Ventas:** Velar por el cumplimiento del presente procedimiento.

- **Jefe de Logística:** Responsable de realizar la selección, evaluación y reevaluación de cada proveedor crítico según procedimiento.

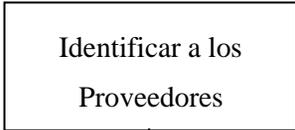
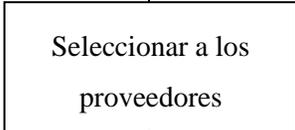
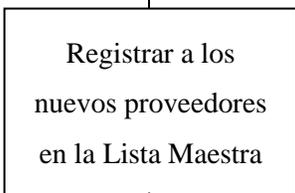
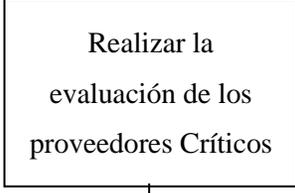
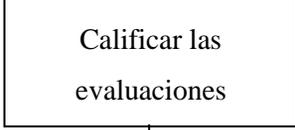
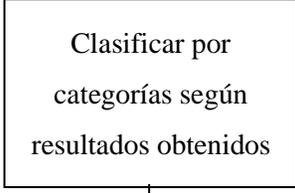
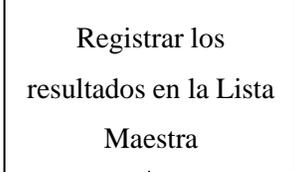
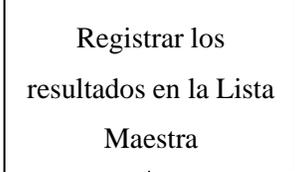
#### **f. Generalidades**

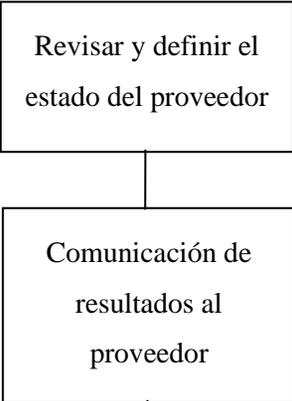
- El Jefe de Logística debe identificar los proveedores mediante el formato Identificación de Proveedores, y mantener un registro virtual y físico.
- Con el fin de medir la capacidad de suministrar bienes o servicios de acuerdo con los requisitos se efectúa evaluaciones de proveedores cada 6 meses; el responsable de gestionar estas evaluaciones es el Jefe de Logística.
- Deberán ser evaluados y reevaluados aquellos proveedores de suministros críticos. Detallados en la lista de recursos Críticos.
- El Jefe de Logística deberá registrar en el formato de identificación y selección de proveedores de HERO Calzados Modulares los datos del proveedor y luego hará la evaluación de este. El Jefe de Logística debe firmar dicho documento como registro de haber realizado la calificación.

#### **g. Desarrollo**

Cuando el Jefe de Logística seleccione un nuevo proveedor debe cumplir con los siguientes requisitos de selección establecidos a continuación:

- Constitución empresarial: cuenta con ficha RUC.
- Capacidad de Personal: contar con personal.
- Experiencia en el mercado.
- Referencias comerciales.
- Facilidades de pago.

N°	ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	RESPONSABLE
1	<u>Identificación y Selección de Proveedores</u> Identificar al proveedor mediante el formato Identificación de Proveedores.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]           </pre>	Jefe de Logística
2	Seleccionar un proveedor nuevo cumpliendo con los criterios de selección según sea bienes o servicios descritos.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]           </pre>	Jefe de Logística
3	Una vez seleccionado el proveedor, registrar en la lista Maestra de Proveedores.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]             C --&gt; D[Realizar la evaluación de los proveedores Críticos]           </pre>	Jefe de Logística
4	<u>Evaluación/Revaluación de Proveedores</u> Seleccionar de la lista de proveedores los que son considerados como proveedores críticos.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]             C --&gt; D[Realizar la evaluación de los proveedores Críticos]             D --&gt; E[Calificar las evaluaciones]           </pre>	Jefe de Logística
5	Realizar la evaluación/revaluación de proveedores críticos según el formato Evaluación de seguimiento de Proveedores	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]             C --&gt; D[Realizar la evaluación de los proveedores Críticos]             D --&gt; E[Calificar las evaluaciones]             E --&gt; F[Clasificar por categorías según resultados obtenidos]           </pre>	Jefe de Logística
6	Calificar de 1 a los 5 puntos equivalentes a diferentes aspectos comprendidos en el formato Evaluación de seguimiento de Proveedores.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]             C --&gt; D[Realizar la evaluación de los proveedores Críticos]             D --&gt; E[Calificar las evaluaciones]             E --&gt; F[Clasificar por categorías según resultados obtenidos]             F --&gt; G[Registrar los resultados en la Lista Maestra]           </pre>	Jefe de Logística
7	Someter la calificación del proveedor a un rango de categorías.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]             C --&gt; D[Realizar la evaluación de los proveedores Críticos]             D --&gt; E[Calificar las evaluaciones]             E --&gt; F[Clasificar por categorías según resultados obtenidos]             F --&gt; G[Registrar los resultados en la Lista Maestra]             G --&gt; H[Revisar los resultados]           </pre>	Jefe de Logística
8	Registrar los resultados de la evaluación en el formato de Evaluación de Seguimiento de Proveedores. Se debe mantener las evaluaciones registradas.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]             C --&gt; D[Realizar la evaluación de los proveedores Críticos]             D --&gt; E[Calificar las evaluaciones]             E --&gt; F[Clasificar por categorías según resultados obtenidos]             F --&gt; G[Registrar los resultados en la Lista Maestra]             G --&gt; H[Revisar los resultados]           </pre>	Jefe de Logística
9	Revisar los resultados.	 <pre>           graph TD             A[Identificar a los Proveedores] --&gt; B[Seleccionar a los proveedores]             B --&gt; C[Registrar a los nuevos proveedores en la Lista Maestra]             C --&gt; D[Realizar la evaluación de los proveedores Críticos]             D --&gt; E[Calificar las evaluaciones]             E --&gt; F[Clasificar por categorías según resultados obtenidos]             F --&gt; G[Registrar los resultados en la Lista Maestra]             G --&gt; H[Revisar los resultados]           </pre>	Jefe de Logística

10	<p>Definir el estado del proveedor.</p> <p>Si el resultado es OBSERVADO, se realizará evaluaciones con más frecuencias cada 4 meses, en caso el resultado sea MALO marcarlo con rojo con el fin de no solicitar los servicios por un periodo mínimo de un año o de lo contrario definir retirarlo de la lista y avisar al proveedor mediante un correo o una carta formal.</p>	 <pre>graph TD; A[Revisar y definir el estado del proveedor] --&gt; B[Comunicación de resultados al proveedor];</pre>	
----	--	---	--

#### **h. Anexos**

## Anexo 1: Ficha de Registro de Proveedor

	<b>FICHA DE REGISTRO DE PROVEEDOR</b>			Código:	HCM-FRP-01
				Versión:	1
				Pág.:	1 de 1
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROVEEDOR</b>					
Razón Social:			Web:		
Domicilio Fiscal:			Exclusiones (SC):		
Departamento/ Provincia/ Distrito			RUC		
Representante Legal (RL):			DNI:		
Tipo:	Persona Natural <input type="checkbox"/>	Persona Jurídica <input type="checkbox"/>	Teléfono (RL):		
Productos o servicios: (que nos brinda)			Fabricante: (Solo Proveedor)		<input type="checkbox"/>
Contacto (C):			Celular (C):		
e-mail 1:			e-mail 2:		
Tiene riesgo crediticio (infocorp):		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Presenta riesgos en sus estados financieros (activos fijos)		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>					
N°	Indique sus principales clientes	% Participación Ventas	Año	Facturación Anual (USD)	
1					
2					
3					
Forma de Pago:	Adelanto (%)	Efectivo <input type="checkbox"/>	Contra-Entrega <input type="checkbox"/>	50% Adelanto/ 50% C.E <input type="checkbox"/>	
	Plazo de Pago de Factura después de Valorizar				
	07 días <input type="checkbox"/>	15 días <input type="checkbox"/>	30 días <input type="checkbox"/>	45 días <input type="checkbox"/>	_____ días <input type="checkbox"/>
	Letra				
	30 días <input type="checkbox"/>	45 días <input type="checkbox"/>	60 días <input type="checkbox"/>	90 días <input type="checkbox"/>	120 días <input type="checkbox"/>
Garantía por Adelantos:	Letra <input type="checkbox"/>	Cheque <input type="checkbox"/>	Carta Fianza <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
Tipo de Contrato:	Suma alzada <input type="checkbox"/>	Precio Unitario <input type="checkbox"/>	Llave en mano <input type="checkbox"/>	A todo costo <input type="checkbox"/>	
Plazo de Entrega (días):	Inmediata:	Importación:	Fabricación:	Ejecución:	
Fondo de Garantía:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	% de retención de fondo de garantía:			
<b>INFORMACIÓN TÉCNICA</b>					
CERTIFICACIONES:	ISO 9001:	<input type="checkbox"/>	OHSAS 18001: _____, ISO 22001: _____	<input type="checkbox"/>	
	ISO 14001:	<input type="checkbox"/>	OTRAS: (Adjuntar)	<input type="checkbox"/>	
Capacidad de Producción:			Precio por volumen:		
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>					
REQUISITOS:			SI	NO	NA
Certificado de garantía por los trabajos ejecutados firmado por RL del subcontratista			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especificaciones del producto			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega carta fianza por fiel cumplimiento			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos cuentan con manual o instructivo de uso			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de Mantenimiento			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los materiales a usar son biodegradables y/o eco amigables con el medio ambiente			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los equipos suministrados son los mas eficientes en la clasificación energética			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las emisiones de CO2 de los productos no impactan negativamente al ambiente			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los materiales a suministrar cuentan con hojas de seguridad de materiales			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los equipos suministrados cumplen con las pruebas de ensayo correspondientes			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los equipos suministrados cuentan con certificado de calidad del lote			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El personal que ingresa a las instalaciones cuenta con SCTR y Examen Médico			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El personal cuenta con estándares de calidad, seguridad y medio ambiente			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Anexo 3: Resultados de Evaluación de Proveedores

	<b>RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>	Código	HCM-REP-01
		Versión	01
		Pág.	1-1
<b>CALIDAD:</b> Tener en consideración si en las órdenes de compra hubo alguna devolución.			
1	Cuando el porcentaje de devolución respecto a la cantidad total es mayor al 25%.		
2	Cuando el porcentaje de devolución respecto a la cantidad total es mayor al 10%.		
3	Cuando el porcentaje de devolución respecto a la cantidad total es mayor al 5%.		
4	Cuando nunca ha ocurrido una devolución.		
<b>CAPACIDAD:</b> Período en el cual se puede hacer efectivo el pago de la factura.			
1	Cuando se paga contra entrega.		
2	Cuando el pago es a 07 días.		
3	Cuando el pago es a 15 días.		
4	Cuando el pago es a 30 días.		
<b>PLAZO:</b> Si cumple con la fecha pactada para la entrega del pedido.			
1	Cuando se ha retrasado la mayoría de veces en la entrega del pedido.		
2	Cuando se les tiene que hacer recordar la necesidad de la entrega.		
3	Cuando alguna vez no se entregó a tiempo el pedido, pero regularmente lo hacen.		
4	Cuando siempre ha entregado a tiempo el pedido.		
<b>FORMALIDAD:</b> Si el proveedor se encuentra pendiente y atiende correctamente los pedidos y consultas.			
1	Cuando tienen un mal trato, pero tratan de dar soluciones a los problemas que pudieran surgir.		
2	Cuando el trato es regular, cumplen con responder los correos y llamadas, pero no les dan prioridad a las solicitudes.		
3	Cuando el trato es amable, los correos y llamadas se responden a la brevedad, pero los problemas que surgen no son solucionados.		
4	Cuando el trato es amable, los correos y llamadas se responden a brevedad y buscan soluciones inmediatas a los problemas.		
<b>COSTO:</b>			
1	Malo.		
2	Regular.		
3	Bueno.		
4	Muy bueno.		
<b>SEGURIDAD:</b>			
1	Cuando los SC no conocen su trabajo		
2	Cuando los SC no conocen su trabajo, pero participan en las charlas de nuestra organización		
3	Cuando el SC no tiene en su totalidad implementado sus estándares de trabajo seguro		
4	Cuando el SC conoce muy bien sus estándares de trabajo		
<b>Indicador de gestión:</b>			
El indicador asociado a esta evaluación obtuvo un valor de: <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>			
El cálculo de este indicador se realiza promediando los resultados de parámetros (calidad, forma de pago, tiempo de entrega, servicio, precio) evaluados.			
<b>Resultados:</b>			
Los resultados globales fueron:			
<b>Comparativo histórico:</b>			
Se puede apreciar según el cuadro siguiente:			
<b>Conclusiones y Recomendaciones:</b>			





### 7.3.5. Compromiso de Código de Ética y Confidencialidad

	<b>COMPROMISO DE CÓDIGO DE ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD</b>	Código	HCM-CCE-01
		Versión	01
		Pág.	Página 1 de 1

#### a. Objetivo

Establecer los principios y compromisos básicos que se esperan y deben exigirse a los colaboradores y proveedores, constituyendo un marco de integridad común para todos ellos en el desarrollo de sus actividades profesionales y en sus relaciones con los grupos de interés. Su cumplimiento es de carácter obligatorio, sea cual sea su situación geográfica, su posición jerárquica o el tipo de contrato que tengan con HERO Calzados Modulares.

#### b. Alcance

Este procedimiento constituye un marco de integridad común para todos sus colaboradores, sin excepciones, aplicándose a todos los miembros de HERO Calzados Modulares. Tales como directores, empleados, consultores, auditores externos, representantes, clientes, distribuidores y proveedores.

#### c. Compromisos y Responsabilidades

- **Comportamiento ético:** Se debe mostrar, en todo momento, un comportamiento ético en las relaciones para con los clientes, distribuidores, proveedores, directivos, autoridades políticas y con la sociedad en general. Evitar cualquier situación, conducta o práctica ilegal, que puedan considerarse irregularidades o poco éticas, afectando de manera negativa a los intereses de HERO Calzados Modulares, a su reputación e imagen pública o a sus grupos de interés.
- **Proveedores:** Se busca que las relaciones con los proveedores se manejen siempre con transparencia, de modo que se asegure igualdad de oportunidades en la evaluación de ofertas para la selección, basándose en criterios objetivos e imparciales establecidos por HERO Calzados Modulares, buscando evitar cualquier conflicto de interés o favoritismo en la selección.

- **Actividades y operaciones:** Se rechaza cualquier tipo de acto de corrupción. Dar o recibir sobornos es ilegal, no ético y puede ocasionar consecuencias severas para todas las personas involucradas. Esta prohibición es general y se investigará cualquier denuncia recibida, tomando medidas disciplinarias y, en su caso, las consecuencias legales correspondientes en contra de todas las personas implicadas.
- **Compromiso con el uso responsable de la información confidencial:** Se considera información confidencial a estos efectos y a título meramente enunciativo y no limitativo. Hacer un uso responsable de la información a disposición, respetando la confidencialidad de los contenidos a los que se tiene acceso en el ejercicio de las funciones, preservando los intereses de la empresa y estimulando que los demás colaboradores y proveedores hagan lo mismo.
- **Política de Confidencialidad:** HERO Calzados Modulares tiene por política respetar los secretos comerciales u otra información de propiedad exclusiva de terceros, salvo consentimiento expreso de los interesados, casos de obligación legal, o cumplimiento de resoluciones judiciales o administrativas. HERO Calzados Modulares valora sus asociaciones con clientes, proveedores y consumidores. En las relaciones con ellos deben aplicarse en todo caso las normas de transparencia, información y protección, así como los derechos reconocidos a los grupos de interés por la legislación sobre protección de datos de carácter personal, servicios de la sociedad de la información y demás disposiciones aplicables. Es responsabilidad de cada empleado hacer uso de la información, siendo su distribución a terceros una violación a las disposiciones de este Código e incluso, puede ser pasible de sanción disciplinaria establecida por la Empresa.
- **Compromiso con los recursos de la empresa: Uso responsable de los recursos de la empresa.** Los recursos de HERO Calzados Modulares deben ser usados de forma lícita, adecuada y eficiente, lo que conlleva no poder apropiarse de ellos, ni utilizarlos para beneficio o fines propios, o para la comisión de actos que puedan dañar la imagen y reputación de HERO Calzados Modulares. Los productos e información de HERO Calzados Modulares deben almacenarse y tratarse con dichas herramientas, y no está permitido su tratamiento, almacén o archivo con herramientas, dispositivos o en instalaciones no autorizadas. Cada proveedor es responsable de la custodia y salvaguarda

de los bienes que se encuentren bajo su uso y control, en ningún caso debe participar o permitir situaciones que se vinculen con el robo, mal uso, préstamo o venta de los mismos.

- **Propiedad intelectual:** Los derechos de propiedad de todos los conocimientos desarrollados en el ambiente laboral pertenecen a HERO Calzados Modulares, que se reserva su derecho a explotarlos del modo y en el momento que considere más oportunos, de acuerdo con la legislación vigente, sin perjuicio del respeto a los derechos del inventor o autor de conformidad con tal legislación. La titularidad de la propiedad intelectual abarca marcas, logotipos y cualesquiera otros signos distintivos, patentes, modelos de utilidad, sistemas, procesos industriales, metodologías, desarrollos, diseños y cualesquiera otras elaboraciones que puedan ser objeto de propiedad industrial o intelectual de conformidad con las leyes aplicables. De igual manera, HERO Calzados Modulares y sus colaboradores respetarán en todo momento los derechos de propiedad intelectual e industrial, que sea titularidad de terceros.

#### d. Generalidades

- **Administración del Código:** Con el fin de promover la práctica de este Código y de estructurar la manera de resolver los dilemas éticos y las denuncias de irregularidades, se establece en este ítem, el mecanismo para la Administración del Código de Ética y Confidencialidad de HERO Calzados Modulares, quien estará a cargo del Comité de Ética.
- **Comité de Ética:** Estará constituido por cuatro personas, empleados de HERO Calzados Modulares, de distintas áreas y jerarquía, que serán designados por el Gerente General, las cuales estarán conformados por un integrante del Área de Recursos Humanos, un integrante del Área Comercial, un integrante del Área de Diseño, y el Encargado del Sistema de Gestión de Calidad de HERO Calzados Modulares.

#### e. Desarrollo

- **Funciones:** Aprobar, revisar y actualizar el Código, garantizar la existencia y funcionamiento eficaz de canales de denuncia que permitan a los empleados o miembros de otros grupos de interés, poner en conocimiento de HERO Calzados Modulares las sospechas de incumplimiento del Código, recibir y procesar todos los reportes informados en los medios habilitados para tal fin, garantizar los principios fundamentales de

confidencialidad y no represalia, asesorar en la resolución de las dudas que surjan en la aplicación del Código, investigar, documentar y evidenciar todos los casos reportados selectivamente, analizar los mismos y determinar si existió violación alguna al Código y efectivizar la consecuencia que de éste resulte.

- **Responsabilidades:** Velar por la aplicación del presente Código y establecer los criterios interpretativos, garantizar la difusión y entrega del Código, ser un órgano de consulta, velar por la debida investigación de posibles irregularidades al Código, evaluar las conclusiones y decidir sobre las consecuencias aplicables siendo neutrales, imparciales y manteniendo la confidencialidad de la información que reciban o procesen y generar reportes sobre los mismos al personal Directivo. Todos los miembros de la Dirección de la empresa serán responsables de: Difundir el Código entre sus equipos y liderar su cumplimiento a través del ejemplo. Asegurarse de que las personas bajo su responsabilidad comprenden los requerimientos del Código y cuentan con los recursos necesarios para poder cumplirlos. Establecer los mecanismos que aseguren el cumplimiento del Código en sus áreas de responsabilidad y corregir, en su caso, las desviaciones detectadas. Prestar su colaboración a aquellos que transmiten sus dudas o inquietudes.
- **Carta de Compromiso y Confidencialidad:** Se adjunta al presente COMPROMISO DE CÓDIGO DE ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD, una Carta de Compromiso y Confidencialidad, la cual será devuelta firmada al Área de Recursos Humanos dando constancia fehaciente de haber recibido el mismo y comprometerse al cumplimiento de lo referente a la Política de Confidencialidad.

## f. Anexos

## Anexo 1: Carta de Compromiso y Confidencialidad

### CARTA DE COMPROMISO Y CONFIDENCIALIDAD

YO, (nombre y apellido): \_\_\_\_\_

COMO: \_\_\_\_\_

Con documento N° \_\_\_\_\_

Declaro conocer el HCM-CCE-01 (Compromiso de Código de Ética y Confidencialidad) y cumplir las disposiciones que establece.

#### 1. CONFIDENCIALIDAD

##### ME COMPROMETO:

- **A mantener la información confidencial**, sea que la haya adquirido en documentos, medios magnéticos o de forma verbal, reservada para el uso indispensable y necesario para cumplir con mis obligaciones y funciones;
- **A no usarla para mi beneficio personal** ni para el beneficio de mis superiores, socios, empleados, representantes o clientes;
- **A no divulgarla por ningún medio** sin la autorización expresa de HERO Calzados Modulares, ni a hacerla del conocimiento de personas ajenas a HERO Calzados Modulares, ni a reproducirla o divulgarla por parte de cualquier tercera persona, aun cuando la información pueda considerarse como evidente para un técnico en la materia, y
- **A devolver la documentación a HERO Calzados Modulares**, considerada como confidencial, en caso de terminación anticipada o no, de mi relación con HERO Calzados Modulares, y a abstenerme de utilizarla o divulgarla en el futuro.
- **A no discutir ni divulgar problemas** a terceros o aquellos relativos al proceso de gestión, fabricación, producción, etc. que causen daños a la institución o los clientes.
- **A no reproducir las documentaciones** proveídas por HERO Calzados Modulares.
- **A no permitir a terceros** el manejo de documentación resultante de HERO Calzados Modulares.
- **A respetar** todos los términos establecidos en el HCM-CCE-01 (Compromiso de Código de Ética y Confidencialidad).

#### 2. CÓDIGO DE ÉTICA

##### ME COMPROMETO A:

- **Observar lealtad a los principios y valores** de HERO Calzados, buscando que mi actuación se encamine al logro de los objetivos de HERO Calzados Modulares, para conseguir el desarrollo integral del mismo, así como de la sociedad;

- **Honrar la confianza y el cargo** asumido para con HERO Calzados Modulares, siendo justo, responsable y oportuno en mí actuar y tarea encomendada;
- **Valorar el trabajo, respetar las creencias** políticas, ideológicas y religiosas de mis compañeros y clientes; escuchar con atención las opiniones de los integrantes de cualquier grupo evaluador con el que participe, para así adoptar las mejores decisiones que convengan al desarrollo integral de HERO Calzados Modulares;
- **Apoyar los objetivos y acciones** de HERO Calzados Modulares, en beneficio del interés social o colectivo;
- **Informar** al HERO Calzados Modulares, de todas aquellas situaciones, conflictos o intereses personales, que puedan poner en peligro mi imparcialidad en evaluaciones, reuniones, dictámenes, informes, etc.;
- **Informar** a HERO Calzados Modulares, cuando existan dudas con respecto a cuestiones relacionadas con actividades comerciales específicas y que podrían llegar a poner en peligro mi imparcialidad.
- **Informar** a HERO Calzados Modulares, sobre todas aquellas personas físicas o jurídicas que incurran en actividades ilícitas o que actúen en forma contraria a las disposiciones de HERO Calzados Modulares;
- **Rechazar todo tipo de beneficios personales** que no emanen del ejercicio honesto de mi profesión. Mi conducta estará basada en los lineamientos y disposiciones que dictan las leyes y reglamentos del país y muy especialmente, en los principios y procedimientos establecidos por HERO Calzados Modulares;
- **Fortalecer el espíritu de fraternidad**, unión y respeto entre los demás integrantes de HERO Calzados Modulares, así como también a todos los involucrados.

---

FECHA

---

FIRMA

---

LUGAR

---

ACLARACIÓN DE FIRMA

## **Anexo 2: Acuerdo de Confidencialidad y No Divulgación de Información**

### **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN**

Lima, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

De un lado, **HERO Calzados Modulares**, en su propio nombre y derecho, con domicilio a efectos del presente Acuerdo en \_\_\_\_\_, en adelante “EL CLIENTE”.

Y de otro, \_\_\_\_\_, en su propio nombre y derecho / en nombre y representación de \_\_\_\_\_ con domicilio a efectos del presente Acuerdo en \_\_\_\_\_, en adelante “EL PROVEEDOR”.

Ambas partes se reconocen recíprocamente con capacidad para obligarse y, al efecto, suscriben el presente Acuerdo de Confidencialidad y de No Divulgación de Información en base a las siguientes **ESTIPULACIONES:**

**PRIMERA.- Objeto.** El presente Acuerdo se refiere a la información que EL CLIENTE proporcione a EL PROVEEDOR, ya sea de forma oral, gráfica o escrita o en cualquier otro tipo de documento, con ocasión de la cotización que se va a desarrollar según requerimiento.

#### **SEGUNDA.-**

1. EL PROVEEDOR únicamente utilizará la información facilitada por EL CLIENTE para el fin mencionado en la Estipulación anterior, comprometiéndose EL PROVEEDOR a mantener la más estricta confidencialidad respecto de dicha información, advirtiéndolo de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su relación con EL PROVEEDOR, deba tener acceso a dicha información para el correcto cumplimiento de las obligaciones EL PROVEEDOR para con EL CLIENTE.
2. EL PROVEEDOR o las personas mencionadas en el párrafo anterior no podrán reproducir, modificar, hacer pública o divulgar a terceros la información objeto del presente Acuerdo sin previa autorización escrita y expresa del CLIENTE.
3. De igual forma, EL PROVEEDOR adoptará respecto de la información objeto de este Acuerdo las mismas medidas de seguridad que adoptaría normalmente respecto a la información confidencial de su propia Empresa, evitando en la medida de lo posible su pérdida, robo o sustracción.

**TERCERA.-** Sin perjuicio de lo estipulado en el presente Acuerdo, ambas partes aceptan que la obligación de confidencialidad no se aplicará en los siguientes casos:

- a) Cuando la información se encontrará en el dominio público en el momento de su suministro al EL PROVEEDOR o, una vez suministrada la información, ésta acceda al dominio público sin infracción de ninguna de las Estipulaciones del presente Acuerdo.
- b) Cuando la información ya estuviera en el conocimiento EL PROVEEDOR con anterioridad a la firma del presente Acuerdo y sin obligación de guardar confidencialidad.
- c) Cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación. En ese caso, EL PROVEEDOR notificará al CLIENTE tal eventualidad y hará todo lo posible por garantizar que se dé un tratamiento confidencial a la información.
- d) En caso de que EL PROVEEDOR pueda probar que la información fue desarrollada o recibida legítimamente de terceros, de forma totalmente independiente a su relación con EL CLIENTE.

**CUARTA.-** Los derechos de propiedad intelectual de la información objeto de este Acuerdo pertenecen al CLIENTE y el hecho de revelarla al EL PROVEEDOR para el fin mencionado en la Estipulación Primera no cambiará tal situación.

**QUINTA.-** Las partes se obligan a devolver cualquier documentación, antecedentes facilitados en cualquier tipo de soporte y, en su caso, las copias obtenidas de los mismos, que constituyan información amparada por el deber de confidencialidad objeto del presente acuerdo en el supuesto de que cese la relación entre las partes por cualquier motivo.

**SEXTA.-** El presente Acuerdo entrará en vigor en el momento de la firma del mismo por ambas partes, extendiéndose su vigencia hasta un plazo de 12 meses después de finalizada la relación entre las partes o, en su caso, la prestación del servicio.

**SÉPTIMA.-** Para cualquier duda o discrepancia derivada de la interpretación, cumplimiento o incumplimiento del presente contrato, ambas partes con renuncia a sus propios fueros, si los tuvieren, se someten de forma expresa a los Juzgados y Tribunales de Perú.

Las partes declaran que han leído, entienden y aceptan todas y cada una de las cláusulas del presente contrato.

En fe de lo cual, firman este documento de su puño y letra en dos (2) copias, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

POR EL PROVEEDOR,

POR EL CLIENTE,

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 7.3.6. Gestión de Calidad

La recepción de los productos fabricados por los proveedores (zona control) pasará por un proceso riguroso de control de calidad, para asegurar que la promesa que se ofrece se cumpla. Una vez que se apruebe, los productos harán una transición simple y rápida a la zona de existencias, así se medirá los tiempos de control de calidad desde su recepción hasta su almacenaje en existencias.

De manera similar, el proceso de “picking” que hará el personal de empresa al atender una venta, será entre la zona de existencias y zona de entregas al cliente para su despacho pues incluirá el empaque y clasificación respectiva. Estos tiempos serán medidos desde la existencia hasta que la orden esta lista para su despacho.

Finalmente, el proceso de despacho también tendrá mediciones desde que se carga el pedido a enviar hasta la entrega al cliente. El proceso de valoración de la compra del cliente será otro indicador muy importante que deberá redondear todos los procesos anteriores.

Para gestionar la calidad determinamos el siguiente flujo de proceso:

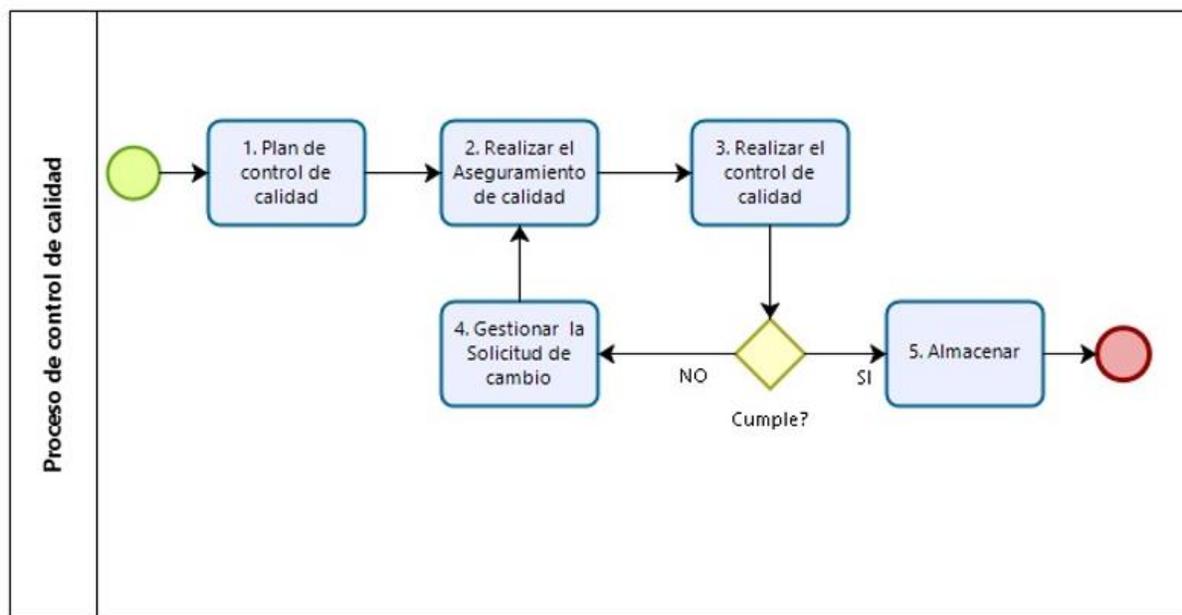


Figura 23. *Proceso de Control de Calidad*

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.7. Procedimiento de Gestión de Calidad

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Código	HCM-PGC-01
		Versión	01
		Pág.	Página 1 de 1

#### a. Objetivo

Implementar un control de calidad en el proceso de determinar el diseño y la recepción de los calzados modulares de nuestros proveedores fabricantes.

#### b. Alcance

El siguiente procedimiento alcanza todo el proceso de creación del calzado modular.

#### c. Definiciones

**Gestión de la Calidad:** Es el proceso sistemático que permite gestionar y administrar los adecuados niveles de calidad.

#### d. Descripción del procedimiento

- **Plan de control de calidad:** Es la actividad de identificar los requisitos y/o estándares de calidad de diseño y de los calzados modulares, los costos asociados a incurrir son los costos de prevención, evaluación y por fallas (internas/externas).
- **Realizar el aseguramiento de calidad:** Es la actividad de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad. El beneficio de esta actividad son el incremento de probabilidad de cumplir con las métricas de calidad, así como la identificación de actividades ineficaces y la identificación de causas de la calidad deficiente.
- **Realizar el control de calidad:** Actividad de monitoreo y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar de desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan la expectativa del cliente. El beneficio clave de este proceso es verificar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados claves para la aceptación final.

- **Gestionar a solicitud de cambio:** Propuesta formal para modificar un diseño o calzado modular.
- **Almacenar:** Actividad de almacenar los diseños probados en el repositorio de productos y ubicar los calzados modulares en los anaqueles respectivos.
- **Métrica:** La métrica de este proceso está en base a la existencia o no existencia del plan de gestión de calidad, si no existe un plan de gestión de calidad, entonces la métrica tiene un valor negativo, si existe un plan de gestión de calidad, entonces la métrica tiene un valor positivo.

**e. Responsabilidades**

- **Departamento de Logística:** se encargará de actualizar el presente documento y liderar las actividades definidas.
- **Gestor de Calidad:** es el responsable de verificar la calidad de los calzados modulares.

**f. Anexos**

**Anexo 1. Formato de Verificación del Proceso de Diseño y Pedido de Fabricación**

<b>Gestor de Calidad</b>						
<b>Fecha</b>						
<b>N° Orden de Compra</b>						
PROCESO		ACTIVIDADES DE VERIFICACIÓN				
Nombre del Proceso	Actividades del Proceso	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Requisitos de Verificación	Resultado Esperado
Proceso de fabricación	Control de Calidad / Recepción del calzado	Se contará un Asistente de Logística que verificará si los calzados cumplen con las métricas de calidad exigidos y ubicar los calzados en las zonas de almacenamiento. El Asistente de Logística pertenece al departamento Logístico. Si el producto no cumple se solicitará que cumpla con la actividad 11 (Reposición de calzados), y si cumple con el control de calidad procederemos con la actividad 12 (Actualizar stock).			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte superior (Skin), la medida estará dentro de lo aceptable dentro +- 0.25 cm.</li> <li>• Parte baja (Suela), la medida estará dentro de lo aceptable dentro +-0.25 cm.</li> <li>• Plantilla, la medida estará dentro de lo aceptable dentro +- 0.25 cm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte superior (Skin)</li> <li>• Parte baja (Suela)</li> <li>• Plantilla</li> </ul>
		RESULTADOS DE LAS VERIFICACIONES				
		Resultado real	Tipo de Resultado	Observaciones	Problemas	
			N: No se ajusta al proceso P: Se ajusta parcialmente al proceso A: Se ajusta al proceso C: Se ajusta completamente al proceso			

## 7.4. Cadena de abastecimiento

El proceso productivo comprende actividades y tiempos, aplicado a todas las etapas de la elaboración y distribución. Los procesos que nos permiten administrar la cadena de abastecimiento es el proceso de crear un nuevo diseño de calzado, la gestión de la compra de materias eco amigables o insumos, los pedidos de fabricación, gestionar las ventas por el canal de venta electrónico y por último el proceso es la gestión de postventa que se encargar de canalizar las quejas y medir el nivel de experiencia del cliente.

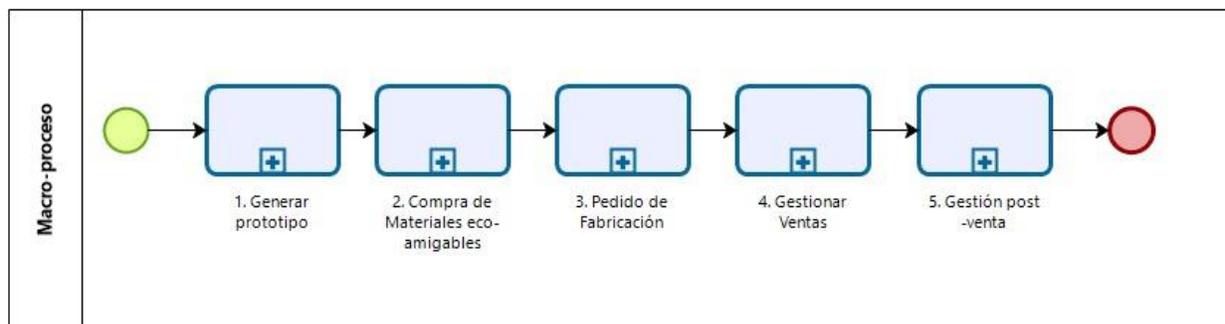


Figura 24. Mapa de Macroproceso

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, detallamos los procesos mencionados:

### 7.4.1. Proceso para crear un nuevo diseño de calzado

Del análisis del proceso se determina que es necesario realizar las siguientes actividades necesarios y secuencias:

#### a) Diseño de calzado modular

El diseñador tendrá que realizar esta actividad para elaborar los diseños de calzado modular con diseño propio y/o de tercero. El diseñador reporta al Gerente General y coordina con los diferentes departamentos.

#### b) Elaborar estándares del prototipo

El diseñador tendrá que realizar esta actividad para elaborar los estándares de materiales e insumos, métricas de calidad y las especificaciones técnicas del calzado. El diseñador reporta al Gerente General y coordina con los diferentes departamentos.

**c) Generar orden de compra**

El especialista en compras tendrá que realizar esta actividad para generar las órdenes de compra considerando las especificaciones técnicas, económicas y los plazos de entrega. El especialista de compras se encuentra en el departamento logístico. Previamente a esta actividad se homologará a los proveedores para tener un proceso más breve para la selección y manejo de propuestas comerciales.

**d) Revisar orden de compra**

El fabricante tendrá que realizar esta actividad para evaluar la factibilidad de la elaboración de los calzados modulares bajo las métricas de calidad y las especificaciones técnicas del calzado.

**e) Elaborar el calzado modular**

El fabricante tendrá que realizar esta actividad para elaborar los calzados con los materiales e insumos entregados, métricas de calidad y las especificaciones técnicas del calzado. El fabricante tendrá que habilitar un ambiente para la fabricación de calzados prototipos.

**f) Despacho a almacén**

El fabricante tendrá que coordinar con el Departamento de Logística para la entrega de los calzados modulares.

**g) Control de calidad**

Contaremos con un practicante que se encargará de verificar si los calzados cumplen con las métricas de calidad exigidos y ubicar los calzados en las zonas de almacenamiento. El practicante pertenece al departamento logístico.

**h) Pruebas de concepto**

El diseñador de producto tendrá que elegir la metodología más adecuada para la prueba de concepto y tomará la decisión si el prototipo cumple para pasar a producción. Si la prueba tiene éxito se continuará a la actividad siguiente, y si la prueba no es exitosa se retornará a la actividad anterior (diseñar el calzado modular).

**i) Actualizar el catálogo de producto y estándares**

El diseñador de producto actualizará el catálogo de productos y los documentos de estándares. En esta actividad es necesario comunicar a todos los ejecutivos comerciales y al Departamento de Logística.

**j) Brindar conformidad**

Después de haber validado la entrega de los calzados se otorgará la conformidad de la entrega y comunicar al departamento de administración. El Jefe de Logística es el autorizado de realizar esta actividad.

**k) Pago de factura**

Verificado las conformidades se remitirá el cheque y cancelación de la factura. El encargado de esta actividad es el especialista de contabilidad y finanzas.

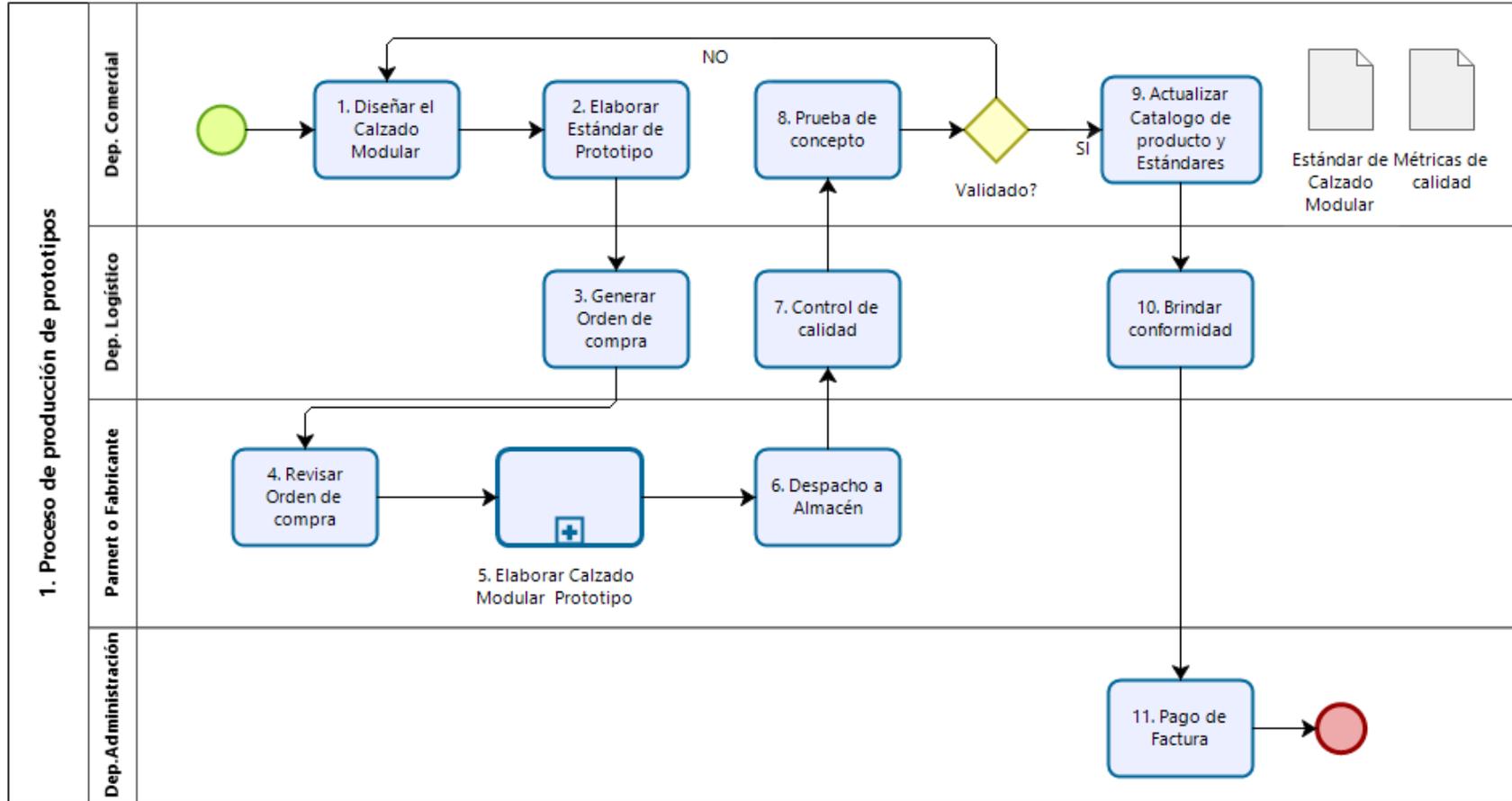


Figura 25. Flujo de Proceso de crear un nuevo diseño de calzado

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4.2. Proceso de gestión de compra de materias eco amigables e insumos**

Del análisis del proceso se determina que es necesario realizar las siguientes actividades necesarios y secuencias:

**a) Definir componentes**

El diseñador tendrá que realizar esta actividad para determinar y comunicar los componentes de los calzados modulares con diseño propio y/o de tercero.

**b) Determinar los materiales factibles**

El diseñador y el personal de logística realizarán estudios para identificar los materiales y proveedores potenciales. Es importante alinearse las normas relacionado al cuidado del medio ambiente.

**c) Elaborar el estándar de materiales**

El diseñador tendrá que realizar esta actividad para determinar el Estándar de Materiales o Insumo, y comunicará al Departamento de Logística.

**d) Notifica la convocatoria**

El encargado de logística invitará al proceso de compras por una carta o por email a los productores de la región.

**e) Elabora propuesta técnica y económica**

El proveedor o producto de materiales eco amigables elaborará su propuesta técnica de acuerdo con nuestro requerimiento y también entregará la propuesta económica.

**f) Evalúa las propuestas**

El encargado del Departamento de Logística y en conjunto con el Diseñador formará el comité de compras para evaluar todas las propuestas y ofertas de los proveedores.

**g) Notifica al proveedor la orden de compra**

El encargado del Departamento de Logística deberá generar la orden de compra y comunicará al proveedor.

**h) Despachar a almacén**

El productor o proveedor tendrá que coordinar con el Departamento de Logística para la entrega de los materiales eco-amigables.

**i) Control de calidad**

Se continuará con un Asistente de Logística que verificará si los materiales eco amigables cumplen con las especificaciones exigidos en el documento “Estándar de Materiales o Insumos”. Si el producto no cumple se solicitará que cumpla con la actividad 10. Corregir la entrega y si cumple con el control de calidad se procederá con la actividad 11. Actualizar stock.

**j) Corregir la entrega**

El productor o proveedor tendrá la opción de corregir la entrega del material eco amigable.

**k) Actualizar stock**

El Departamento de Logística se encargará de actualizar la información del stock.

**l) Pago de Factura**

Ya verificado las conformidades se remitirá el cheque y cancelación de la factura. El encargado de esta actividad es el Especialista de Contabilidad y Finanzas.

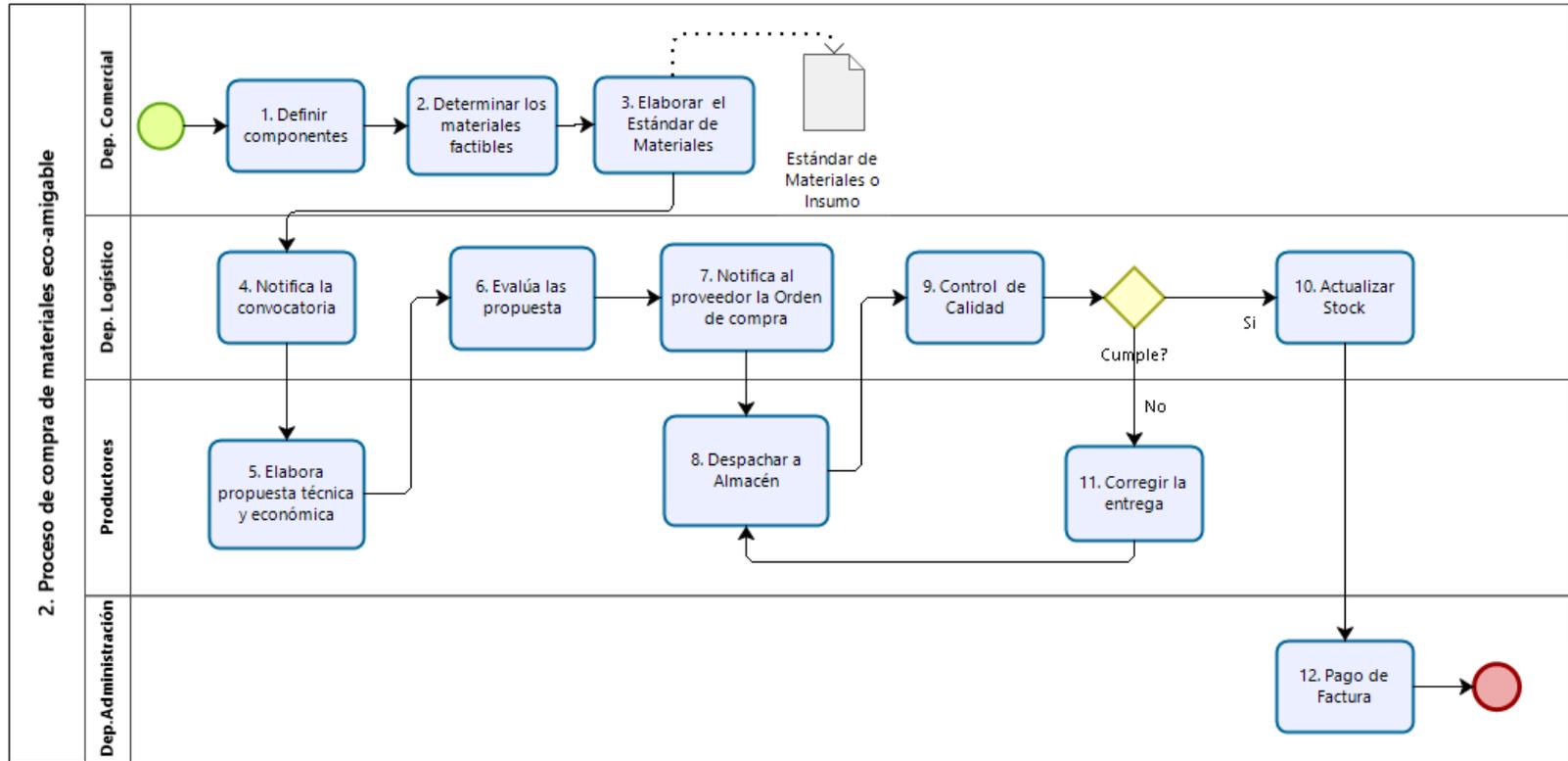


Figura 26. Flujo de Proceso de compra de materias eco amigable e insumos

Fuente: Elaboración propia.

### 7.4.3. Proceso de pedido de fabricación del calzado

Del análisis del proceso se determina que es necesario realizar las siguientes actividades necesarios y secuencias:

#### a) Elaborar el Forecast

Los ejecutivos evaluarán el estudio de mercado y propondrán el forecast por cada modelo de calzado que se encuentran en el catálogo de productos, y esta actividad se realizará al terminar un trimestre. Los ejecutivos son el Gerente General y demás jefaturas de la empresa.

Para determinar el pronóstico de pedido de calzado utilizaremos el método de “Jurado de opinión ejecutiva” el cual se basa en la experiencia y conocimientos del directorio de la empresa, por lo que además se contratará a un asesor externo que cuente con experiencia y conocimientos técnicos en el rubro de calzados. Este método tiene como ventaja tomar decisiones con rapidez y bajo costo. Para reforzar este método señalado utilizaremos el Modelo suavización Exponencial Holt ya que no requiere mucha data histórica y se adapta fácilmente a los cambios, tendencias y patrones estacionales.

#### Herramienta de pronóstico Modelo Suavización Exponencial Holt:

Para el cálculo emplearemos información recopilada en la encuesta y evaluaremos el pronóstico de las cantidades de calzados modulares.

Fórmulas:

- $A_t = \alpha * Y_t + (1 - \alpha) * (A_{t-1} + T_{t-1})$
- $T_t = \beta * (A_t - A_{t-1}) + (1 - \beta) * T_{t-1}$
- $Y_{t+p} = A_t + p * T_t$

Donde:

- $A_t$  = Valor Atenuado
- $T_t$  = Tendencia del periodo t
- $Y_t$  = Pronóstico
- p = Número de periodos a pronosticar al futuro

- $\alpha$  = Constante Atenuación del promedio de los datos ( $0 < \alpha < 1$ )
- $\beta$  = Constante Atenuación de la estimación de la tendencia ( $0 < \beta < 1$ )

Para el cálculo del pronóstico se considera la constante  $\alpha = 0.5$  y la constante  $\beta = 0.5$ .

Tabla 19. *Pronósticos sin ajuste de margen de error*

Año	Yt	At	Tt	Yt'	et	Constantes	
2021	4960	4960	0			$\alpha$	0.5
2022	8184	6572	3286	4960	3224	$\beta$	0.5
2023	12276	11067	5533	9858	2418	P	1
2024	14731	15665	7832	16600	1869	P	2
2025	16941	20219	10109	23498	6557	P	3
				Pronóstico 1	30329		
				Pronóstico 2	40439		
				Pronóstico 3	50549		
					<b>Desviación Absoluta Media (MAD)</b>	<b>3517</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Del cálculo se obtienen los pronósticos para los 3 periodos siguientes con un promedio del margen de error de **3517 unidades**.

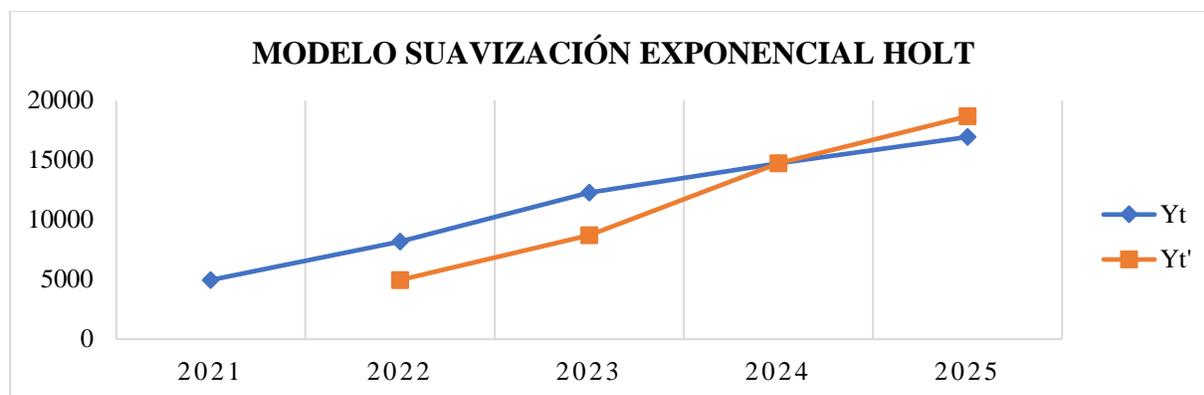


Figura 27. Pronóstico sin ajuste de margen de error

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener un modelo de pronóstico óptimo y reducir el margen de error se empleará el método Solver (función de Excel). Se obtuvo como resultado  $\alpha = 0.58$ ,  $\beta = 1$  y el promedio del margen de error se reduce a **2132 unidades**.

Tabla 20. Pronóstico aplicando Solver

Año	Yt	At	Tt	Yt'	et	Constantes	
2021	4960	4960	0			$\alpha$	0.581
2022	8184	6834	1874	4960	3224	$\beta$	1
2023	12276	10782	3948	8708	3567	p	1
2024	14731	14731	3948	14731	0.00058	p	2
2025	16941	17668	2937	18679	1738	p	3
				Pronóstico 1	20606		
				Pronóstico 2	23544		
				Pronóstico 3	26481		
					<b>Desviación Absoluta Media (MAD)</b>	<b>2132</b>	

Fuente: Elaboración propia.

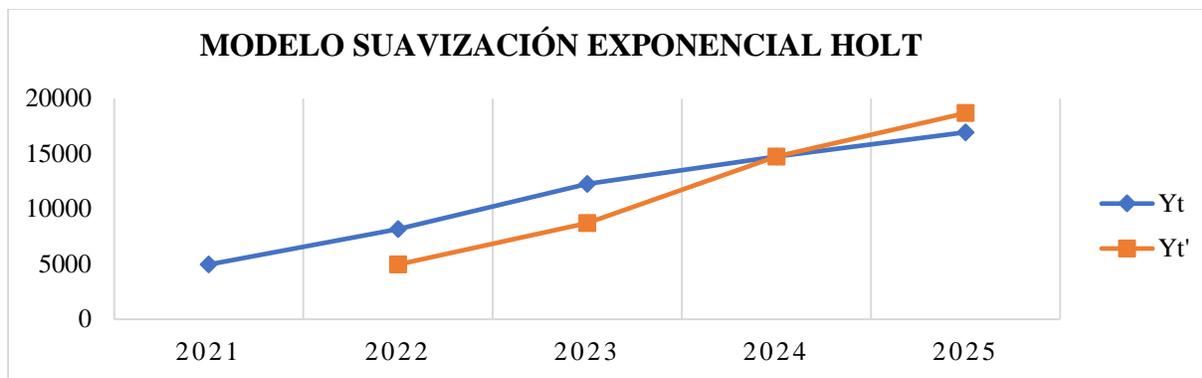


Figura 28. *Pronóstico aplicando Solver*

Fuente: Elaboración propia.

**b) Validar el stock**

El especialista en compra validará el stock y calculará la diferencia para la fabricación. El especialista de compra pertenece al Departamento de Logística.

**c) Evaluar las capacidades del almacén**

El encargado del inventario evaluará la capacidad de las zonas de almacenamiento para informar si es factible soportar el forecast actual. El encargado de inventario se encuentra en el Departamento de Logística.

**d) Elaborar solicitud de propuestas (RFP) y actualización de estándar**

El especialista en compras tendrá que realizar esta actividad para generar la solicitud de propuestas considerando las especificaciones técnicas, económicas y los plazos de entrega. El especialista de compras se encuentra en el Departamento de Logística.

**e) Generar orden de compra**

El especialista en compras tendrá que realizar esta actividad para generar las órdenes de compra considerando la solicitud de propuestas y enviar la documentación de los estándares al fabricante previamente homologado. El especialista de compras se encuentra en el Departamento de Logística.

**f) Preparar materiales o insumos**

El encargado de logística revisará la orden de compra y prepara los materiales o insumos para entregar al fabricante.

**g) Revisar orden de compra**

El fabricante tendrá que realizar esta actividad para evaluar la capacidad de fabricación y la elaboración de los calzados modulares bajo los estándares de calzado modular y métricas de calidad.

**h) Elaborar el calzado modular**

El fabricante tendrá que realizará esta actividad para elaborar los calzados modulares bajo los estándares de materiales e insumos, métricas de calidad y las especificaciones técnicas del calzado.

**i) Despacho a almacén**

El fabricante tendrá que coordinar con el Departamento de Logística para la entrega de los calzados.

**j) Control de Calidad**

Se contará un Asistente de Logística que verificará si los calzados cumplen con las métricas de calidad exigidos y ubicar los calzados en las zonas de almacenamiento. El Asistente de Logística pertenece al Departamento Logístico. Si el producto no cumple se solicitará que cumpla con la actividad 11 (Reposición de calzados), y si cumple con el control de calidad procederemos con la actividad 12 (Actualizar stock).

**k) Reposición de calzados**

El practicante de Control de Calidad si encuentra alguna observación en el calzado tendrá que comunicar al fabricante para que se reponga.

**l) Actualizar stock**

El Departamento de Logística se encargará de actualizar la información del stock.

**m) Pago de factura**

Verificado las conformidades se remitirá el cheque y cancelación de la factura. El encargado de esta actividad es el especialista de contabilidad y finanzas.

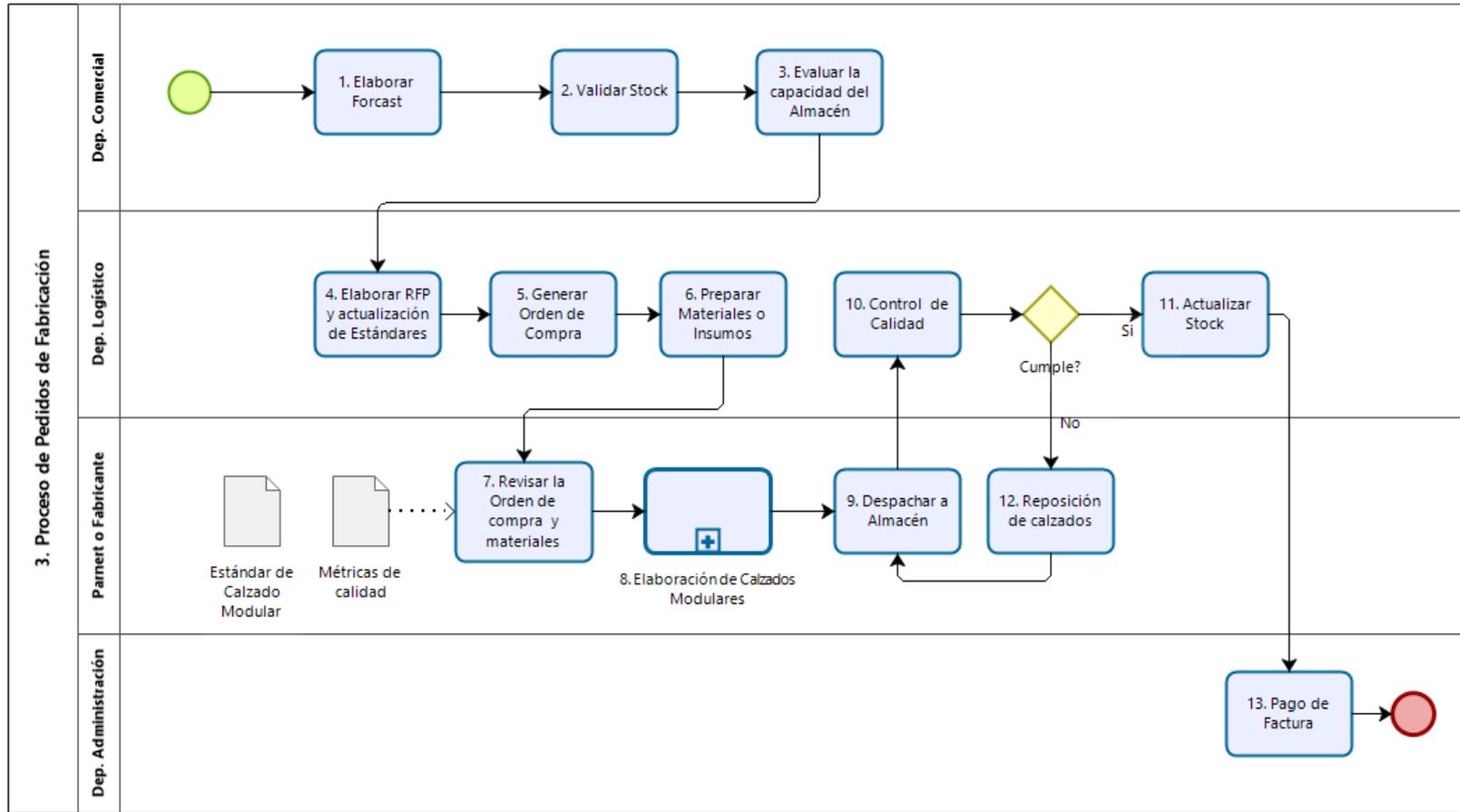


Figura 29. Flujo de Proceso de pedido de fabricación del calzado

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4.4. Proceso de gestión de ventas**

Del análisis del proceso se determina que es necesario realizar las siguientes actividades necesarios y secuencias:

**a) Usuario ingresa a la página web**

El cliente podrá ubicar el canal de ventas electrónico en los buscadores de internet y podrán crear un usuario para realizar sus compras y pagar.

**b) Seleccionar el calzado y agregar al carrito de compra**

El cliente contará con un buscador de calzados por tipo, diseño y género. Cuando encuentre el calzado de su preferencia podrá seleccionar y agregar en el carrito de compra. La información del stock actualizará el encargado de inventario.

**c) Realizar el pago por el canal de comercio electrónico.**

El cliente podrá acceder a su carrito de compra, seleccionar el medio de pago y el sistema le brindará la factura.

**d) Notifica el canal de comercio electrónico la nueva compra**

El sistema notificará las ventas que se realizaron al encargado de despacho. El encargado de despacho ubicará en qué zona se encuentra. El encargado de despacho pertenece al Departamento de Logística.

**e) Preparar el pedido**

El encargado de despacho ubicará el calzado de acuerdo con el código del producto en la zona de almacenamiento. El calzado se colocará en el bolso del calzado y prepara la guía de entrega. El encargado de despacho pertenece al Departamento de Logística.

**f) Notificar al proveedor de reparto**

El encargado de despacho notificará la entrega del calzado con su respectiva guía de entrega al proveedor de reparto que se encuentre disponible.

**g) Recepción y verificación del pedido**

El cliente recibe el pedido y verifica el pedido para brindar su conformidad o solicitar el cambio.

Si el pedido es conforme al cliente continua con la actividad 8 (Firma de la guía), y si no está conforme puede realizar la actividad 8 (Corregir la entrega).

**h) Corregir la entrega**

Si el cliente notifica que no está conforme con el calzado entregado, el encargado de despacho tendrá que atender el cambio y notificar al proveedor de reparto.

**i) Firma de la guía**

El cliente verificará la conformidad del pedido y tendrá que firmar la guía de entrega.

**j) Reportar la entrega con foto y guía firmada**

El proveedor de reparto deberá evidenciar con fotos y entregar la guía de entrega con la firma del cliente.

**k) Validar y cierre**

El encargado de despacho verificará la guía de entrega firmada y la foto para cerrar la entrega de la venta.

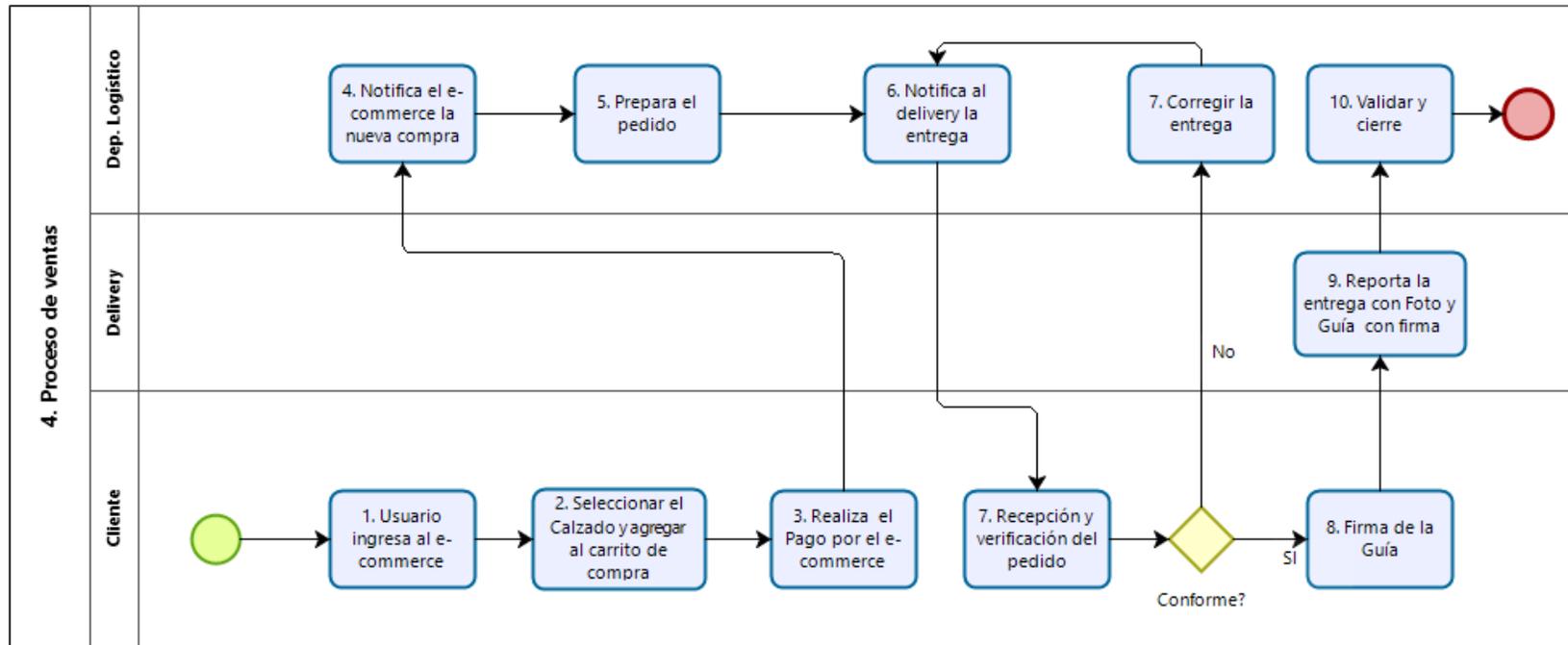


Figura 30. *Flujo de Proceso de Gestión de Ventas*

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4.5. Proceso de gestión postventa**

El proceso de gestión de postventa tiene como objetivo atender los reclamos y retener al cliente, del análisis del proceso se determina que es necesario realizar las siguientes actividades necesarios y secuencias:

##### **Sub proceso de reclamos**

###### **a) Solicitar el cambio de calzado**

El cliente verifica el calzado y si tiene observaciones por el color, tamaño o imperfectos puede solicitar la reposición a través de nuestra área de atención al cliente.

###### **b) Verificar stock**

El especialista en compra validará el stock y notificará la reposición u opciones de cambio. El especialista de compra pertenece al Departamento de Logística.

###### **c) Notificar al proveedor de reparto**

El encargado de despacho notificará la entrega del calzado con su respectiva guía de entrega al proveedor de reparto que se encuentre disponible.

###### **d) Recepción y verificación del pedido**

El cliente verifica la conformidad de su orden de compra y si está conforme procederá con la firma de la guía de entrega. Si no está de acuerdo notificará el reembolso. Si el cliente se encuentra conforme puede proceder a la actividad 6 (Firma guía), y si no puede solicitar 5 (Corregir la entrega).

###### **e) Corregir la entrega**

Si el cliente notifica que no está conforme con el calzado entregado, el encargado de despacho tendrá que atender el cambio y notificar al proveedor de reparto.

###### **f) Firmar guía de entrega**

El cliente verificará la conformidad del calzado y tendrá que firmar la guía de entrega.

**g) Reportar la entrega con foto y guía con firma**

El proveedor de reparto deberá evidenciar con fotos y entregar la guía de entrega con la firma del cliente.

**h) Validar y cierre**

El encargado de despacho verificara la guía de entrega firmada y la foto para cerrar la entrega de la venta.

**Sub proceso de retención de cliente y medir el nivel de experiencia del cliente:**

**a) Notificar para evaluar el nivel de experiencia del cliente**

El personal de atención al cliente elaborará un test para medir el nivel de experiencia del cliente y se notificará vía correo electrónico al cliente.

**b) Cliente brinda quejas o sugerencias**

El cliente ingresará al formulario para poder brindarnos oportunidades de mejora a nivel de procesos de ventas y calidad del producto.

**c) Centraliza y genera reporte**

El personal de atención al cliente centralizará la información y generará un reporte detallado para corregir nuestros procesos y comunicar los departamentos involucrados.

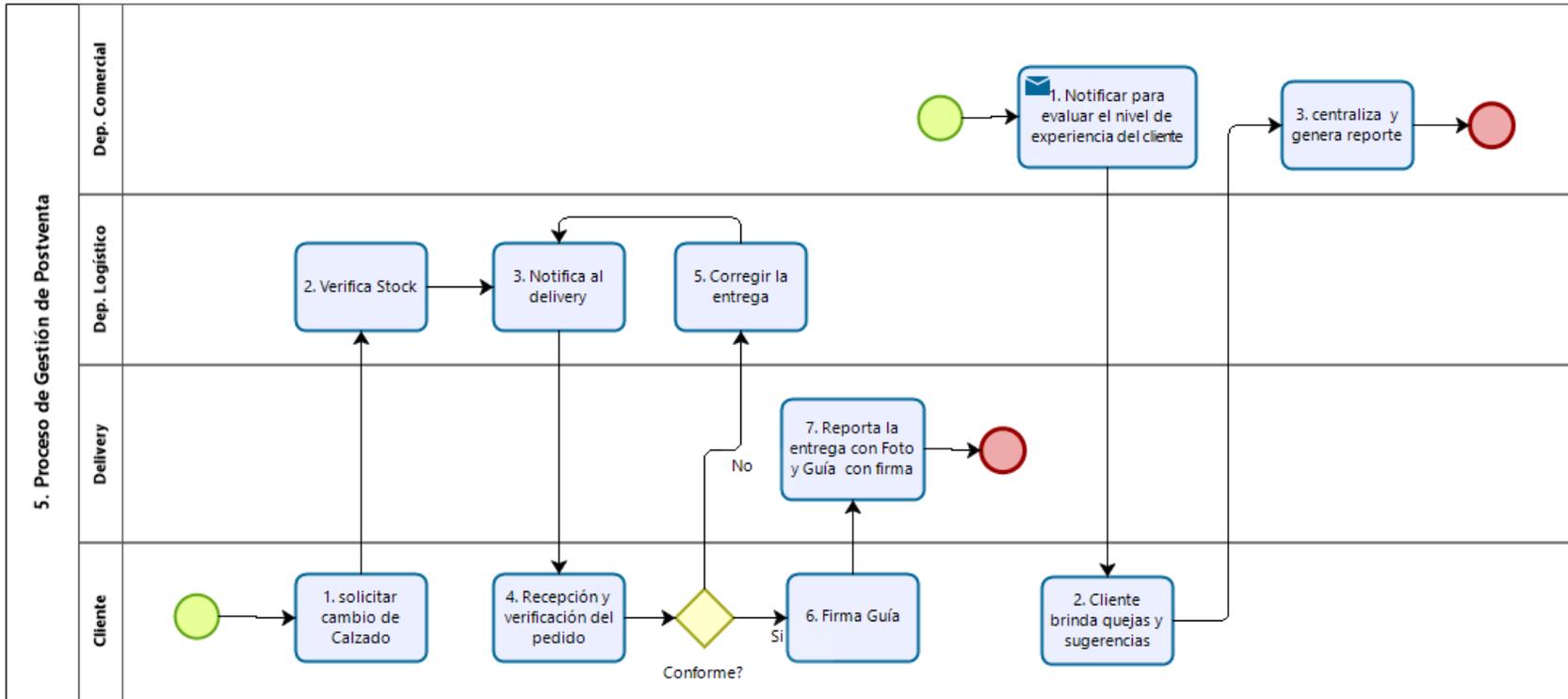


Figura 31. *Flujo de Proceso de Gestión de Postventa*

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos

Se concibe como el plan de manejo del recurso humano con el objetivo de reconocer, promover y fortalecer el valor de los coartadores en una empresa, cuyo fin es alcanzar las metas trazadas.

### 8.1. Estructura organizacional

Para este plan de negocios se ha definido una estructura organizacional lineal.

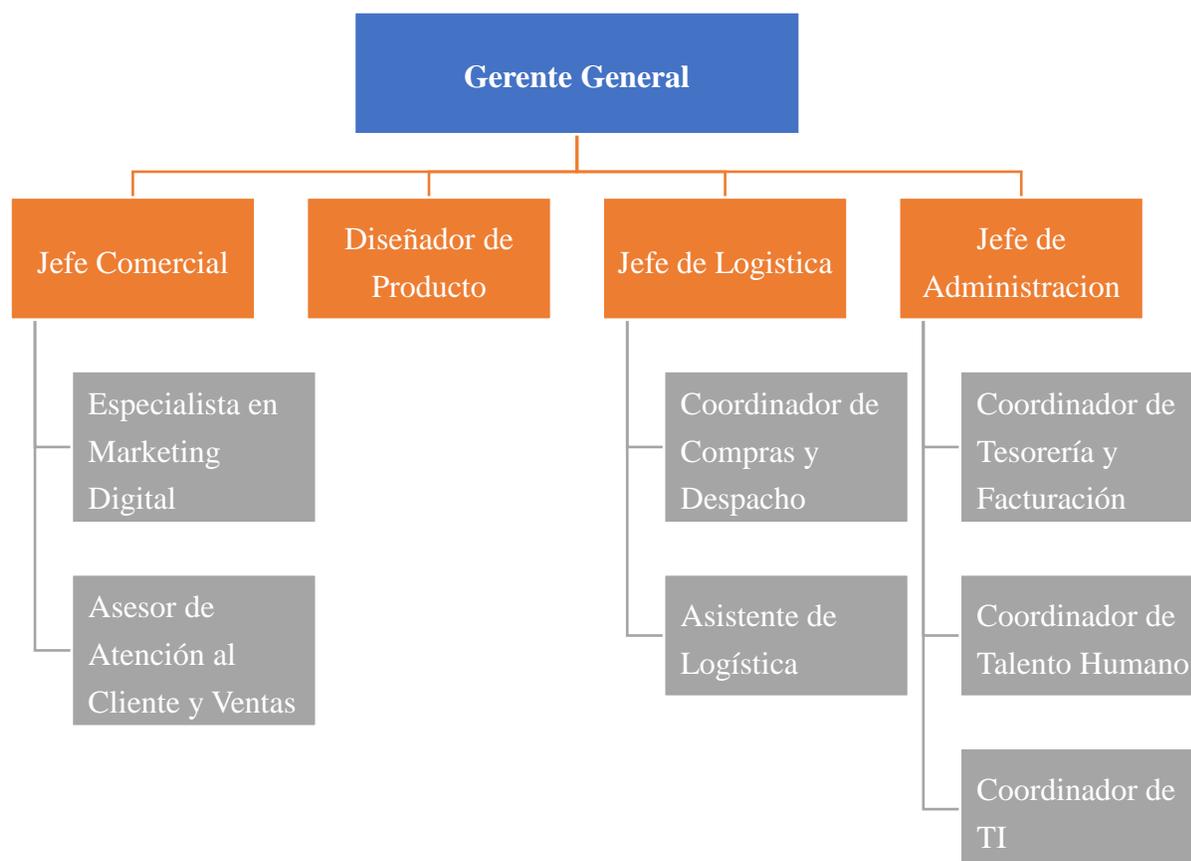


Figura 32. Organigrama

Fuente: Elaboración propia.

### 8.2. Perfil del Puesto

El diseño inicial propuesto del organigrama colaborativo se considera al Gerente General, Jefe Comercial, Jefe de Logística y Jefe de Administración como el equipo de iniciará las operaciones de este plan de negocios.

### 8.2.1. Manual de Organización y Funciones (MOF)

#### a) Gerente General

Descripción del puesto:	Gerente General
Unidad:	Alta Dirección
Reporta a:	Gerencia General
Formación Académica:	Titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.  Estudios de Maestría en Administración de Negocios o carreras afines.
Misión del Puesto:	Dirigir y controlar todas las actividades y operaciones de la organización, garantizando un buen servicio y una utilidad sostenible.
Principales Funciones:	Cumplir los objetivos, visión, misión y valores de la organización.  Cumplir con el bienestar, orden y moral de la organización.  Cumplir con las políticas, reglamento, normas de conducta y trabajo de la organización.  Dirigir y definir los lineamientos de gestión para la ejecución de la empresa.  Participar del seguimiento y control de los parámetros de gestión y coordinar los flujos de comunicación entre todos los grupos de interés, con el objetivo de satisfacer las expectativas del cliente externo e interno.

**b) Jefe Comercial**

Descripción del puesto:	Jefe Comercial
Unidad:	Dirección
Reporta a:	Gerencia General
Formación Académica:	Titulado en Administración de Empresas, Marketing, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Misión del Puesto:	Planear y liderar de forma eficiente la estructura comercial, a partir de mecanismos que permitan el cumplimiento de objetivos organizacionales, conduciendo las actividades de marketing y las condiciones de venta de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
Principales Funciones:	<p>Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>Definir y proponer los planes de marketing y ventas de la empresa.</p> <p>Dirigir y definir los lineamientos de gestión para la ejecución del plan comercial.</p> <p>Apoyo en el reclutamiento, selección y capacitación del equipo de ventas y atención al cliente.</p> <p>Definir los objetivos comerciales que deben de alcanzar el equipo de fuerza de ventas.</p>

**c) Especialista en Marketing Digital**

Descripción del puesto:	Especialista en Marketing Digital
Unidad:	Mando medio
Reporta a:	Jefe Comercial
Formación Académica:	Bachiller o Egresado en Administración de Empresas, Marketing, Ciencias de la Comunicación, Publicidad o carreras afines.
Misión del Puesto:	Implementar técnicas novedosas de acercamiento a los clientes de la empresa, administrando las actualizaciones de la plataforma online. Diseñar, desarrollar, crear y publicar contenidos y productos para las páginas web y redes sociales.
Principales Funciones:	Apoya en la elaboración y ejecución del plan de marketing anual.  Elaborar y gestionar campañas de marketing y marketing digital.  Garantizar el cumplimiento de las solicitudes internas de material gráfico o audiovisual de la organización.  Evaluar los aspectos financieros del Plan de Marketing y generar reportes de presupuestos, gastos o proyecciones de retorno de la inversión.

**d) Asesor de Atención al Cliente y Ventas**

Descripción del puesto:	Asesor de Atención al Cliente y Ventas
Unidad:	Mando medio
Reporta a:	Jefe Comercial
Formación Académica:	Técnico en Administración de Empresas, Marketing, Ciencias de la Comunicación o carreras afines.
Misión del Puesto:	Otorgar asesoría a nivel profesional al público cautivo y potencial con el fin de generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos fijados por la compañía; a través de un proceso de identificación de necesidades, elaboración de propuesta de valores, monitoreo y control del servicio post venta que asegure la fidelización de los clientes.

**e) Diseñador de Producto**

Descripción del Puesto:	Diseñador de Producto - Calzado
Unidad:	Dirección
Reporta a:	Administración y Comercial
Formación Académica:	Profesional en Diseño de Moda, Artista.  Técnico en calzado y complementos de moda, Técnico superior en diseño y producción de calzado y complementos.  Especialización en calzado urbano, deportivo.
Misión del Puesto:	Define, elabora y confecciona elementos estéticos y sostenibles. Activas técnicas de fabricación y tecnología ofreciendo alternativas innovadoras para la empresa.
Principales Funciones:	Diseñar nuevos estilos de calzado para niños, o cambiar los ya existentes.  Seguir los cambios en el color y la moda de vestir para asegurar el ofrecimiento de estilos actuales y que siguen a la moda.  Desarrollar presentación correspondiente a cada proyecto.  Establecer la altura del talón, color, material, acabados, cambiar la línea o estilo, añadiendo o modificando marcas, punteras, cordones, y otros detalles.  Para cada línea producir alrededor de media docena de versiones posibles.  Participación y cuidadosa en la elección de proveedores.

**f) Jefe de Logística**

Descripción del puesto:	Jefe de Logística
Unidad:	Dirección
Reporta a:	Gerencia General
Formación Académica:	Titulado en Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Misión del Puesto:	Gestionar y organizar la adquisición, producción y distribución de los bienes que la compañía pondrá a disposición de sus clientes. Planificar las actividades de compras, transporte, almacenaje y control de calidad de los productos.
Principales Funciones:	<p>Estimar los requerimientos en datos específicos a partir de un tiempo determinado de abastecimiento, compra o aprovisionamiento.</p> <p>Definir y coordinar con el jefe comercial en la planificación de distribución de los productos.</p> <p>Responsable del mantenimiento de información del sistema de stock de la compañía.</p> <p>Supervisar el registro del ingreso de mercadería, revisando la documentación pertinente.</p>

**g) Coordinador de Compras y Despacho**

Descripción del Puesto:	Coordinador de Compras y Despacho
Unidad:	Mando medio
Reporta a:	Jefe de Logística
Formación Académica:	Bachiller en las carreras de Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Misión del Puesto:	Dar soporte logístico a las distintas áreas con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la Corporación. Gestionar y controlar las compras de la empresa y reportar el control de los gastos de forma transparente.
Principales Funciones:	<p>Tomar decisiones dentro de los procedimientos establecidos, para solucionar la problemática diaria del área, de manera que se garantice la fluidez entre el requerimiento logístico y la orden de compra.</p> <p>Generar las órdenes de compra de forma correcta respetando las condiciones pactadas en la negociación, solicitar al usuario los sustentos que soportan su requerimiento logístico.</p> <p>Negociar con los proveedores en base a los criterios analizados y sustentar la elección del proveedor ganador, otorgar la Buena Pro a los proveedores ganadores.</p> <p>Solicitar y sustentar la aprobación de las órdenes de compra a la Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas. Autorizar las órdenes de compra previa autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas.</p>

**h) Asistente de Logística**

Descripción del Puesto:	Asistente De Logística
Unidad:	Practicante
Reporta a:	Jefe de Logística
Formación Académica:	Técnico profesional en las carreras de Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales o carreras afines.
Misión del Puesto:	Apoyo en el proceso de compra de productos terminados para su venta, garantizando la aplicación de los procedimientos de adquisición, bajo la supervisión del Jefe de Logística.
Principales Funciones:	<p>Registro de órdenes de compra.</p> <p>Seguimiento y gestión de compras locales. Gestión de correos y coordinación.</p> <p>Aumentar el contacto de proveedores por rubro de compra.</p> <p>Pedir las cotizaciones respectivas por cada adquisición en base al procedimiento.</p> <p>Ofrecer el mejor precio para la adquisición a proveedores.</p> <p>Gestionar precio, descuentos, formas de pagos, tiempos de entrega con los proveedores.</p> <p>Monitoreo de las facturas para su ingreso al sistema.</p> <p>Coordinación de entrega de mercadería en oficina o almacén central.</p> <p>Brindar y controlar las órdenes de compras o servicios previa aprobación de las personas responsables</p> <p>Coordinar con el personal de transporte, coordinación y seguimiento de entrega.</p> <p>Realizar el inventario general.</p>

**i) Jefe de Administración**

Descripción del puesto:	Jefe de Administración
Unidad:	Dirección
Reporta a:	Gerencia General
Formación Académica:	Titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contabilidad o carreras afines.
Misión del Puesto:	Dirigir, ejecutar, evaluar y controlar los procesos y las actividades de las funciones de contabilidad, finanzas y recursos humanos de la compañía.
Principales Funciones:	<p>Presentar a la gerencia general información de la gestión a través de indicadores que proyecten el avance en el cumplimiento de objetivos, estrategias, cronogramas y presupuestos.</p> <p>Definir e implementar normas, políticas, procedimientos y sistema administrativo – financiero orientados a la mejora continua y a las buenas prácticas de gestión.</p> <p>Incorporación y elección de colaboradores destinados a las áreas determinadas de una empresa.</p> <p>Supervisar y autorizar el pago de planillas y obligaciones de la compañía.</p> <p>Evaluación de desempeño del personal de la compañía utilizando técnicas y herramientas de evaluación.</p>

**j) Coordinador de Tesorería y Facturación**

Descripción del Puesto:	Coordinador De Tesorería y Facturación
Unidad:	Mando medio
Reporta a:	Jefe de Administración
Formación Académica:	Bachiller en las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.
Misión del Puesto:	<p>Realizar la consolidación de los productos facturados respetando las condiciones comerciales de cada cliente, enviando y reportando a contabilidad todos los comprobantes de pagos de la empresa (facturas, boletas, etc.) en físico.</p> <p>Apoyar en la gestión de cobranzas de las facturas vencidas vía e mail y llamadas telefónicas.</p>
Principales Funciones:	<p>Administrar las operaciones de Tesorería.</p> <p>Elaborar y presentar el flujo de caja, indicando información de ingresos y egresos de la empresa.</p> <p>Ejecutar de forma correcta y oportuna las transacciones de Tesorería</p> <p>Gestionar y controlar los recursos en efectivo de la empresa</p> <p>Coordinar la elaboración del programa de pagos.</p> <p>Gestionar las órdenes de pago, solicitando la revisión y firma de las gerencias responsables.</p> <p>Garantizar conciliaciones de cuentas bancarias.</p> <p>Elaborar reportes de Tesorería que incluya análisis de resultados de flujo de caja.</p> <p>Administración de caja chica de Tesorería asegurando disponibilidad de fondo.</p>

**k) Coordinador de Talento Humano**

Descripción del puesto:	Coordinador de Talento Humano
Unidad:	Mando medio
Reporta a:	Jefe de Administración
Formación Académica:	Bachiller en las carreras de Administración de Empresas, Recursos Humanos, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Misión del Puesto:	Diseñar, desarrollar, implementar, hacer seguimiento y controlar los procesos, planes, programas y procedimientos en Gestión del Talento.
Principales Funciones:	<p>Planificar y monitorear los debidos procesos de contratación, capacitación, evaluación y desempeño de los colaboradores de la empresa.</p> <p>Apoyar en la revisión y aprobación de la planilla de remuneraciones, así como los correspondientes beneficios sociales de los trabajadores.</p> <p>Gestionar los indicadores del Sistema de Gestión, y los que se consideren necesario.</p> <p>Coordinar las actividades de bienestar social para los trabajadores.</p> <p>Cumplir el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>Otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato, inherente a su cargo.</p>

**1) Coordinador de TI (Tecnología de la Información)**

Descripción del puesto:	Coordinador de TI
Unidad:	Mando medio
Reporta a:	Jefe de Administración
Formación Académica:	Bachiller en las carreras de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Misión del Puesto:	Planear, ordenar, liderar y evaluar el desempeño de todas las áreas de sistemas. Así también, gestionar, realizar y accionar los nuevos sistemas que sean necesarios en la empresa.
Principales Funciones:	<p>Recepción de requerimientos e incidentes por parte de usuarios.</p> <p>Validación de requerimientos con gerencia de TI.</p> <p>Identificación y clasificación de requerimiento o incidente.</p> <p>Asignación de incidentes a proveedores (o equipo de infraestructura interno).</p> <p>Asignación de requerimientos a proveedores para estimación de costos y tiempo.</p> <p>Gestión de aprobación con la jefatura de Administración.</p> <p>Asignación de requerimientos aprobados a proveedores según prioridad.</p> <p>Seguimiento a incidentes y requerimientos.</p> <p>Mantener informado al usuario de avances de solución</p> <p>Revisar documentación asociada a incidentes y requerimientos.</p>

### **8.3. Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal**

Sobre este punto, se deberán de tomar en cuenta las destrezas y capacidades solicitadas con el fin de optimizar el cumplimiento en cada una de las áreas de la empresa. Previamente a la publicación de alguna vacante se debe tomar en cuenta aspectos que determinan el perfil para cada función: características de cada área, selección de personal a partir de requisitos y contratación, además de los costos que involucran estas actividades.

#### **8.3.1. Definición del Puesto**

Está referido a la labor de encontrar al colaborador idóneo para una función determinada a partir de sus habilidades y conocimientos sobre el puesto vacante. La definición del puesto incluye tres etapas:

##### **a) Análisis del puesto**

Sobre esta etapa se tiene como finalidad estudiar las funciones que se realizarán acorde a las actividades requeridas por el área y satisfacer los perfiles laborales solicitados.

##### **b) Descripción del puesto**

Ofrecer los detalles o características del puesto a cubrir para solicitar los requerimientos como educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto puede medir el nivel de coincidencia de un candidato con el trabajo a desempeñar.

##### **c) Perfil del Puesto**

Reconoce las características de personalidad para la realización de una labor, Contempla el tipo de colaborador a partir de sus destrezas físicas, experiencia, educación y otras habilidades que deberá poseer para desempeñarse con éxito.

A partir del reclutamiento, existen diversos medios, por lo que es necesario determinar el mecanismo y proceso, así como fuentes posibles que faciliten dicha búsqueda, entre ellas figuran:

- **Fuentes Externas de Reclutamiento**

Están referidas a la empresa, sobre todo, en la búsqueda de su fuerza de trabajo, ya que estas necesidades exigen reclutamiento externo como solicitar vacantes en el nivel de ingreso,

lograr habilidades que no poseen los colaboradores actuales y conseguir diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

- **Fuentes Internas de Reclutamiento:**

Están dirigidas a reconocer los colaboradores que cumplan los perfiles para asumir puestos de rango mayor a partir de un inventario.

En nuestro caso al ser una empresa que recién va a salir al mercado se realizará un reclutamiento de personal externo. Sin embargo, la idea es brindar oportunidades de desarrollo de personal para que puedan ocupar cargos con mayores responsabilidades en el futuro.

#### **8.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal**

Estos tres aspectos son factores de gran relevancia para la organización, ya que tiene como finalidad determinar lineamientos que orienten a los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, haciendo sólida las competencias profesionales, los conocimientos y destrezas de los mismos. Dicho proceso se inicia con la organización, aplicación y evaluación de inducción y reinducción, así como el planteamiento de requerimientos de capacitación y especialización hasta la ejecución de la inducción y mejora continua por parte del personal.

##### **8.4.1. Inducción**

Es un proceso encaminado a integrar al colaborador en su proceso laboral a partir de la cultura organizacional. Esta debe brindar la información necesaria para la adaptación de sus funciones y desempeño en la organización a partir de sus tareas y exigencias que el cargo amerita, ello con el objetivo que se desenvuelva de manera independiente y eficiente. La inducción presenta tres formas principales:

##### **a) Inducción Administrativa**

Consiste en permitir la adaptación del personal en base a la cultura e identidad organizacional a partir de conocer sus deberes, derechos y responsabilidades que amerita en la organización.

##### **b) Inducción Organizacional**

Se refiere a facilitar la integración del personal sobre la información general de la empresa y todos los procesos que deben seguir como parte de la institución.

### c) **Inducción al Puesto de Trabajo**

Está referido a generar el entrenamiento adecuado sobre las actividades vinculadas con su área en función de las herramientas que se les proporcione para un adecuado cumplimiento.

### **8.4.2. Capacitación**

La capacitación constituye el grupo de técnicas organizadas encaminadas a perfeccionar y contribuir en la especialización de conocimientos, destrezas y actitudes del personal con el objetivo de elevar las capacidades individuales y de equipo. Esta forma de gestionar el aprendizaje de los colaboradores cumple el rol de facilitador para el eficaz rendimiento de los niveles de productividad en una organización. Para su realización, primero se analiza las necesidades que los colaboradores requieren mejorar y luego, el área denominada Gestión de Talento Humano es la encargada de ejecutar y seguir el plan de capacitación, aprobando la aplicación de este, la inversión e informes de evaluación de cada área.

### **8.4.3. Evaluación de Desempeño**

Es una forma de gestionar el nivel de rendimiento de los colaboradores tomando en cuenta las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas organizacionales de los colaboradores a partir de sus cargos, pues tiene como objetivo validar el desempeño y los méritos conseguidos por la realización de sus funciones.

Tomando en cuenta ello, la evaluación de los colaboradores en HERO se centrará en los siguientes aspectos:

- Realización trimestral y de forma 360, incluyendo la autoevaluación.
- Insumo para promoción de puestos e incremento en las remuneraciones.
- Retroalimentación y mejora continua.
- Conocer el potencial de los colaboradores de la organización.

### **8.5. Motivación y desarrollo del personal**

La motivación del personal es un elemento fundamental para el éxito de toda organización, ya que de ella depende en gran medida que se logren alcanzar los objetivos propuestos.

Las acciones motivadoras deben de tener una influencia emocional en los colaboradores, se debe relacionarlo con un ambiente de trabajo flexible en el cual el empleado se sienta cómodo y pueda desarrollar su máximo potencial.

- Oportunidad de Desarrollo Profesional
- Buen Clima Laboral
- Reconocimiento del trabajo realizado (premios, bonos, días libres, entre otros)
- Buena comunicación y relación con los superiores
- Línea de carrera

#### **8.6. Remuneraciones y compensaciones**

Para el presente plan de negocios, se va a considerar a cuatro colaboradores de forma permanente, el horario de trabajo será de lunes a viernes, con 48 horas de trabajo semanales, con una hora de refrigerio, y las remuneraciones serán mensuales y en base al promedio del mercado. Ante cualquier cambio que se pueda generar referente a algún cambio con el horario de trabajo será comunicado por el Gerente General de la empresa.

Las remuneraciones de los colaboradores se regirán bajo una política interna el cual será el siguiente:

- Incremento del 5% anual durante los tres primeros años de la operación para todos los colaboradores.
- Incremento del 15% anual a partir del cuarto año de operación para la Gerencia y Jefaturas.
- Incremento del 10% anual a partir del cuarto año de operación para los demás colaboradores.

Estas políticas claras y comunicadas nos ayudarán a crear un buen entorno laboral, motivación y extensión del vínculo laboral.

Dentro del Marco Legal de los recursos humanos, el tipo de empresa que se escogerá es Pequeña Empresa (PYME) constituida como empresa (persona jurídica). Con el fin de facilitar la administración salarial, se ha definido que inicialmente todos los colaboradores estarán en planilla donde:

- Gratificación: Corresponde medio sueldo por semestre

- CTS: Corresponde medio sueldo por año.
- Vacaciones: 15 días por año.
- Essalud/SIS: Corresponde al 9% de la remuneración.
- Bonificación Gratificación: Corresponde al 9% de la gratificación.

Tabla 21. *Sueldos administrativos, mensual*

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Remuneración Mensual</b>	<b>Gratificación</b>	<b>CTS</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Essalud SIS</b>	<b>Bonificación Gratificación</b>	<b>Sueldo Mensual</b>
Gerente General	3,153.33	262.67	133.07	131.49	295.78	23.65	4,000.00
Jefe de Logística	2,365.00	197.00	99.80	98.62	221.84	17.74	3,000.00
Coordinador Compras y Despacho	1,970.83	164.17	83.17	82.18	184.86	14.78	2,500.00
Asistente de Logística	1,182.50	98.50	49.90	49.31	110.92	8.87	1,500.00
Jefe Comercial	2,365.00	197.00	99.80	98.62	221.84	17.74	3,000.00
Coordinador de Marketing	1,970.83	164.17	83.17	82.18	184.86	14.78	2,500.00
Diseñador	2,365.00	197.00	99.80	98.62	221.84	17.74	3,000.00
Asesor de Atención al Cliente	1,576.67	131.34	66.54	65.75	147.89	11.82	2,000.00
Jefe de Administración	2,365.00	197.00	99.80	98.62	221.84	17.74	3,000.00
Tesorería y Facturación	1,576.67	131.34	66.54	65.75	147.89	11.82	2,000.00
Coordinador de Talento Humano	1,576.67	131.34	66.54	65.75	147.89	11.82	2,000.00
Coordinador de TI	1,970.83	164.17	83.17	82.18	184.86	14.78	2,500.00

Fuente: Elaboración propia.

## 8.7. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es importante, influye directamente en los niveles de satisfacción y desempeño de los colaboradores de la organización. Fortifica los lazos de identidad corporativa entre los tres principales actores: marca, equipo de trabajo y clientes. También logra proyectar estabilidad y engrandece los niveles de calidad en cada actividad.

El tipo de cultura organizacional estará orientada a las personas, será incluyente y siempre buscando la satisfacción de los clientes y colaboradores, se centrará en el desarrollo personal y profesional de todo el equipo de trabajo, fomentando valores y estimular la motivación y la creatividad. Entre los valores se va a considerar la actitud de servicio, trabajo en equipo, creatividad y compromiso, los cuales serán compartidos y puestos en práctica por toda la organización.

## 8.8. Procedimiento de Inducción, Capacitación y Sensibilización

	<b>PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN</b>	Código	HCM-PICS-01
		Versión	01
		Pág.	Página 1 de 1

### a. Objetivos

Brindar al personal los conocimientos necesarios para el buen desenvolvimiento de sus funciones y para que tome conciencia de la importancia de su trabajo, con la finalidad de lograr la mejora de la empresa y el buen cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión.

### b. Alcance

Este procedimiento comprende a todo el personal de HERO Calzados Modulares que está involucrado en el Sistema Integrado de Gestión.

### c. Referencias normativas

ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de Calidad.

ISO 45001: 2018, Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ley 29783; Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## d. Términos y definiciones

### d.1. Términos

SIG: Sistema Integrado de Gestión

### d.2. Definiciones

- **Inducción:** Charla de acogida dirigida a todo personal nuevo, con la finalidad de dar un panorama global de las actividades de la empresa.
- **Capacitación:** Proporcionar al personal las herramientas y conceptos necesarios con el fin de habilitarlo para que realice su trabajo con mayor eficacia y sin afectar la calidad de los productos y procurar buenas prácticas que favorezcan a la protección del medio ambiente y prevención contra riesgos laborales dentro del alcance del SIG.
- **Sensibilización:** Motivar a que el personal involucrado en el SIG, tome conciencia de la importancia de cumplir y colaborar con las actividades, y diferentes medidas o controles adoptados por la empresa.
- **Propietario del proceso:** Persona que tiene la responsabilidad de dar las charlas o material de difusión a un número de personas asignadas.
- **Colaborador:** Personal que realiza actividades en determinado proceso.

### e. Responsabilidades

- **Jefe de Administración / Coordinador de Talento Humano:** Cumplir con todo lo establecido en el presente procedimiento.
- **Coordinador de Talento Humano / Jefes de Área:** Velar por el cumplimiento de lo establecido en el presente documento.
- **Jefes de Área:** Identificar las necesidades capacitación del área que deban fomentarse como parte del SIG.
- **Gerente General:** Aprobar las capacitaciones externas de ser necesario para la organización.

## f. Generalidades

- Contar con personal debidamente capacitado en el desempeño de sus actividades.
- Concientizar al personal de lo importante que es para la organización el buen desempeño de sus labores.
- La asistencia a las charlas de capacitación es obligatoria para el personal de las áreas involucradas al SIG.
- Todo personal nuevo debe ser capacitado por el Jefe de Área correspondiente y en caso el Jefe de Área esté ausente, lo suplirá el responsable inmediato.
- Poner en práctica lo aprendido en la capacitación y/o sensibilización.

## g. Desarrollo

### Inducción

Actividad	Responsable
<p>A todo personal nuevo involucrado en el SIG se dará una charla de inducción considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción en el puesto de trabajo (perfil de puesto, funciones y responsabilidades, interrelaciones internas y externas, etc.)</li> <li>• Inducción al Sistema Integrado de Gestión.</li> </ul>	Jefe de área

### Identificación de la necesidad de capacitación y/o sensibilización

Actividad	Responsable
<p>Identifica la necesidad de capacitación y/o sensibilización para su personal, mediante observación diaria del desarrollo de sus labores, resultado de auditorías, resultado de la Evaluación de Desempeño, implementación de algún nuevo sistema de gestión, identificación de cambios en la estructura organizacional, tecnologías, equipos e instalaciones, procesos o actividades, rotación de personal tales como nuevos ingresos o traslados a otras áreas de la empresa, recepción de sugerencia de los mismos acerca de los cursos que pueden ser necesarios para el desempeño de su trabajo u otros medios. Estas necesidades se registran en la Evaluación de Desempeño o son comunicadas al área de gestión del talento para que sean consideradas en el programa de capacitación.</p>	Jefes de Área/ Propietario del proceso

Entrega el original del registro Evaluación de Desempeño al Coordinador de Talento Humano.	
--	--

### Capacitación y/o sensibilización

Actividad	Responsable
De acuerdo al registro Evaluación de Desempeño del personal de cada área, realiza el seguimiento al cumplimiento de dichas capacitaciones reflejadas en el programa de inducción, capacitación y sensibilización comunicándose periódicamente con los jefes de área para que se gestione la capacitación.	Coordinador de Talento Humano
En caso se requiera capacitaciones externas, solicita su aprobación a la Gerencia General.	
Si surgiera alguna necesidad de capacitación externa extraordinaria (no contemplada en la Evaluación de Desempeño), podrá solicitar la aprobación a la Gerencia General.	Jefe de área/ Propietario del Proceso
Una vez aprobada la solicitud de capacitación externa envía el requerimiento aprobado al área correspondiente para su respectiva gestión, comunicando además al Coordinador de Talento Humano sobre dicha capacitación e indicando el nombre del curso o seminario, inicio, término y horario.	Coordinador de Talento Humano / Jefe de Administración  Jefe de área/ Propietario del proceso
Entrega las evidencias de la capacitación externa al Coordinador de Talento Humano.	Colaboradores/ Propietario del proceso
Conserva copias de los documentos que dan constancia de la capacitación como constancias, certificados, diplomas, etc.	Coordinador de Talento Humano

### Evaluación de la Capacitación

Actividad	Responsable
Evalúa al personal al menos 4 veces al año al mismo tiempo comprueba si la capacitación y/o sensibilización realizada está cubriendo las expectativas de la organización, registrando los resultados en la Evaluación de Desempeño.	Jefes de Área/ Propietario del Proceso

Compara el nivel actual del personal con el anterior al de la capacitación con la finalidad de alcanzar o superar lo requerido por la empresa (de acuerdo a los requisitos para el puesto descrito en el Perfil del Puesto) y en caso sea necesario planifica las capacitaciones necesarias.	
Conserva los registros de la Evaluación de Desempeño del personal capacitado.	Coordinador de Talento Humano / Jefe de Área

## 8.9. Programa de Capacitación

Tabla 22. Programa de Capacitación

Frecuencia	Tema	Temas	Objetivo	Expositor	Horas / Herramientas
Ingreso	Proceso de Inducción de personal.	Presentación y bienvenida a cargo de los directivos de la compañía. Información y presentación general de la organización, políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato, funciones de puesto y programas de desarrollo específicos al puesto.	Lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico y conozca la visión y misión de la compañía para el logro de objetivos.	Expositor Interno	4 horas / Plataforma zoom
Trimestral	Capacitación en Ventas y Calidad de Servicio.	Capacitación al personal en: Técnicas de ventas, habilidades de persuasión, comunicación efectiva, manejo de conflictos y actitud en la calidad de servicio.	Mejorar el desempeño del personal de la empresa en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones asignadas.	Expositor Interno	8 horas // Plataforma zoom

Trimestral	Trabajo en equipo para el diseño de taller de autoestima y liderazgo.	Capacitación al personal en: Tipos de liderazgo, trabajo en equipo, retroalimentación y dinámicas de exploración.	Mejorar el desempeño del personal de la empresa en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones asignadas.	Expositor Externo / Interno	8 horas
Trimestral	Control de calidad aplicado a los procesos de fabricación del calzado.	Capacitación al personal en: Componentes para la fabricación del calzado, prototipado de calzado, procesos de fabricación del calzado y control de calidad.	Mejorar el desempeño del personal de la empresa en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones asignadas. Coordina acciones de investigación.	Expositor Externo	8 horas // Plataforma zoom

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 9. Plan Financiero

En esta sección se presentará la evaluación financiera realizada para un horizonte de 5 años, donde se inicia el 01 de enero del 2021 y culmina el 31 de diciembre del 2025. En el desarrollo se determinarán los costos, inversión, fuente de financiamiento y proyección de los Estados Financieros. Para determinar la viabilidad y rentabilidad integra el análisis de los criterios de evaluación económica y financiera. Para la planificación se está considerando desde las operaciones que va a realizar la empresa con la inversión de los socios, hasta la comercialización de los productos, todo ello con el objetivo de obtener rentabilidad y recuperar la inversión.

Para este plan de negocios se considera cinco años de proyección a partir de las siguientes variables:

Tabla 23. *Variables económicas*

---

La empresa que se constituirá estará bajo el régimen laboral denominado PYME (acrónimo de Pequeña y Mediana empresa)	
El Impuesto General a las Ventas (IGV) es del 18%	Fuente: SUNAT 2020
Tasa de Depreciación de bienes muebles es de 2%	Fuente: SUNAT 2020
Tasa Anual del Impuesto a la Renta de 29.50%	Fuente: SUNAT 2020
Tasa Anual de Préstamo de 15.00%	Fuente: Financiera PROEMPRESA
Riesgo País de 1.21%	Fuente: Estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú <a href="https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html/2020-7/2020-7/">https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html/2020-7/2020-7/</a> .
Tasa de Libre Riesgo de 5.15%	Fuente: Damodaran, “US T. Bond” <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histimpl.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histimpl.html</a>
Beta (Unlevered) de 0.87	Fuente: Damodaran, sector “Shoe” <a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaGlobal.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaGlobal.xls</a>
Risk Premium (RM-Rf) de 6.99%	Fuente: Damodaran <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>

---

Fuente: Elaboración propia.

### 9.1. Inversión y fuentes de financiamiento

Para iniciar las operaciones se requiere una inversión total de S/ 282,380, de los cuáles los cuatro accionistas harán un aporte en efectivo y equitativo correspondiente a S/ 141,190 que corresponde al 50% de la inversión requerida.

El 50% restante para la inversión, será financiado mediante un préstamo en la Financiera ProEmpresa. Esta institución financiera nos otorgará el préstamo a 5 años con una TCEA de 15.00%.

Tabla 24. *Simulación del préstamo*

PRÉSTAMO	PROEMPRESA
Préstamo para solicitar	S/ 141,190.00
Periodo	60 meses
TCEA anual	15.00%
TEM	1.17%
Cuotas mensuales	S/ 3,289.48

Fuente: Elaboración propia.

Como se indica, el interés es de 15.00% y las cuotas mensuales a pagar son de S/ 3,289.48 soles, las cuales a continuación pasamos a detallar.

Tabla 25. *Estructura de financiamiento*

Mes	Deuda S/	Interés S/	Amortización S/	Cuota S/
0	141,190.00			
1	139,554.55	1,654.03	1,635.45	3,289.48
2	137,899.93	1,634.87	1,654.61	3,289.48
3	136,225.93	1,615.49	1,674.00	3,289.48
4	134,532.32	1,595.88	1,693.61	3,289.48

5	132,818.88	1,576.04	1,713.45	3,289.48
6	131,085.35	1,555.96	1,733.52	3,289.48
7	129,331.52	1,535.65	1,753.83	3,289.48
8	127,557.15	1,515.11	1,774.38	3,289.48
9	125,761.98	1,494.32	1,795.16	3,289.48
10	123,945.79	1,473.29	1,816.19	3,289.48
11	122,108.32	1,452.01	1,837.47	3,289.48
12	120,249.33	1,430.49	1,859.00	3,289.48
13	118,368.55	1,408.71	1,880.77	3,289.48
14	116,465.75	1,386.68	1,902.81	3,289.48
15	114,540.65	1,364.39	1,925.10	3,289.48
16	112,593.00	1,341.83	1,947.65	3,289.48
17	110,622.53	1,319.02	1,970.47	3,289.48
18	108,628.98	1,295.93	1,993.55	3,289.48
19	106,612.08	1,272.58	2,016.90	3,289.48
20	104,571.55	1,248.95	2,040.53	3,289.48
21	102,507.11	1,225.05	2,064.44	3,289.48
22	100,418.49	1,200.86	2,088.62	3,289.48
23	98,305.40	1,176.39	2,113.09	3,289.48
24	96,167.55	1,151.64	2,137.84	3,289.48
25	94,004.66	1,126.59	2,162.89	3,289.48
26	91,816.44	1,101.26	2,188.23	3,289.48
27	89,602.57	1,075.62	2,213.86	3,289.48
28	87,362.78	1,049.69	2,239.80	3,289.48
29	85,096.74	1,023.45	2,266.04	3,289.48

30	82,804.16	996.90	2,292.58	3,289.48
31	80,484.72	970.04	2,319.44	3,289.48
32	78,138.11	942.87	2,346.61	3,289.48
33	75,764.00	915.38	2,374.10	3,289.48
34	73,362.09	887.57	2,401.92	3,289.48
35	70,932.03	859.43	2,430.05	3,289.48
36	68,473.51	830.96	2,458.52	3,289.48
37	65,986.19	802.16	2,487.32	3,289.48
38	63,469.73	773.02	2,516.46	3,289.48
39	60,923.79	743.54	2,545.94	3,289.48
40	58,348.02	713.72	2,575.77	3,289.48
41	55,742.08	683.54	2,605.94	3,289.48
42	53,105.61	653.01	2,636.47	3,289.48
43	50,438.25	622.13	2,667.36	3,289.48
44	47,739.65	590.88	2,698.60	3,289.48
45	45,009.43	559.27	2,730.22	3,289.48
46	42,247.23	527.28	2,762.20	3,289.48
47	39,452.67	494.92	2,794.56	3,289.48
48	36,625.37	462.18	2,827.30	3,289.48
49	33,764.95	429.06	2,860.42	3,289.48
50	30,871.02	395.55	2,893.93	3,289.48
51	27,943.18	361.65	2,927.83	3,289.48
52	24,981.05	327.35	2,962.13	3,289.48
53	21,984.22	292.65	2,996.83	3,289.48
54	18,952.28	257.54	3,031.94	3,289.48

55	15,884.82	222.02	3,067.46	3,289.48
56	12,781.42	186.09	3,103.39	3,289.48
57	9,641.67	149.73	3,139.75	3,289.48
58	6,465.14	112.95	3,176.53	3,289.48
59	3,251.39	75.74	3,213.75	3,289.48
60	0.00	38.09	3,251.39	3,289.48

Fuente: Elaboración propia.

Con el cuadro que se presenta, el negocio recibirá de la entidad financiera la suma de S/ 141,190.00 soles, y luego realizar el pago mensual de S/ 3,289.48 durante 60 meses (cinco años), se habrá pagado un monto total de S/ 197,369.04 soles, el cual contiene el concepto de pago total de intereses correspondiente a S/ 56,179.04 soles.

Adicionalmente, en el segundo año se recibirán S/ 300,000 soles de capital como aporte de nuevos accionistas que se integrarán a la empresa.

## 9.2. Gastos fijos y variables

En el análisis de gastos realizado se ha identificado que los gastos fijos tienen gran relevancia sobre los gastos totales, y ello en medida por los Costos Fijos Totales. Estos contienen el costo de fabricación, pago de regalías a la marca, y el pago de comisión a la pasarela de pagos.

En el siguiente cuadro se mostrará el detalle de los gastos fijos y variables:

Tabla 26. *Listado Gastos Fijos y Variables*

<b>GASTOS FIJOS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Sueldos Administrativos	246,000	258,300	349,215	388,767	432,969
Sueldos Ventas	126,000	132,300	228,915	253,791	281,452
Alquiler de Local	38,400	38,400	38,400	38,400	38,400
Servicios terceros	43,800	43,800	43,800	43,800	43,800
Servicios en Tecnología	12,000	12,000	12,000	15,360	19,896

Licencias de Software	17,224	17,224	26,006	26,006	26,006
Materiales de Oficina	37,000	3,480	3,696	3,955	4,266
Servicios Públicos	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Otros	4,320	4,520	5,360	5,360	5,360

---

**GASTOS VARIABLES**

---

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Licencia de Marca	100,500	167,500	167,500	268,000	268,000
Costo de Fabricación	1,096,160	1,808,664	2,682,306	3,218,724	3,701,609
Regalías	111,228	199,485	299,228	359,068	412,937
Comisión de Pasarela	73,408	130,944	196,416	235,696	271,056
Depreciación de Equipos	5,980	5,980	8,880	8,880	8,880
Depreciación de Muebles	6,660	6,660	6,660	6,660	6,660
Servicios Varios	21,600	25,200	29,448	36,540	45,585

---

**GASTOS FIJOS Y VARIABLES**

---

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Gastos Fijos Totales	533,144	518,424	715,792	783,839	860,549
Gastos Variable total	1,415,536	2,344,433	3,390,438	4,133,568	4,714,727
Gastos totales	1,948,680	2,862,857	4,106,230	4,917,407	5,575,276

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3. Capital de trabajo

Para iniciar las operaciones hemos determinado las inversiones a realizar, pero además se ha calculado el capital de trabajo necesario para el primer año de operación a través del método de déficit acumulado el cual mostramos a continuación.

Tabla 27. *Capital de trabajo*

	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>INGRESOS</b>												
Ventas	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600
Total	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600	142,600
<b>EGRESOS</b>												
Costo Venta	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733	106,733
Sueldos	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
Licencias	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435
Etiq y Util	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Servicios	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110
Dom y SSL	120											
Total	150,673	150,553	150,553	150,553	150,553	150,553	150,553	150,553	150,553	150,553	150,553	150,553
Saldo	- 8,073	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953	- 7,953
Saldo Acum.	- 8,073	- 16,027	- 23,980	- 31,933	- 39,887	- 47,840	- 55,793	- 63,747	- 71,700	- 79,653	- 87,607	- 95,560
<b>Capital</b>												
	95,560											
Nuevo Saldo	87,487	79,533	71,580	63,627	55,673	47,720	39,767	31,813	23,860	15,907	7,953	-

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro nos muestra que al final del año 2021 terminamos con un saldo acumulado en negativo de S/ 95,560. Dado esto, se determina que el capital de trabajo mínimo necesario para cubrir los saldos acumulados negativos del 2021 será de S/ 95,560.

#### 9.4. Flujo de caja proyectado a 5 años

En el siguiente cuadro se muestra el Flujo de caja proyectado a 5 años.

Tabla 28. *Flujo de caja proyectado*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		1,711,200	3,069,000	4,603,500	5,524,125	6,352,875
- Costos de Venta		-1,280,796	-2,139,093	-3,177,950	-3,813,488	-4,385,601
- Sueldos		-372,000	-390,600	-578,130	-642,558	-714,421
- Licencias de Software		-17,224	-17,224	-26,006	-26,006	-26,006
- Materiales de Oficina		-37,000	-3,480	-3,696	-3,955	-4,266
- Servicios		-133,320	-137,120	-142,208	-152,660	-166,241
- Licencia de Marca		-100,500	-167,500	-167,500	-268,000	-268,000
- Depreciación de Equipos		-5,980	-5,980	-8,880	-8,880	-8,880
- Depreciación de Muebles		-6,660	-6,660	-6,660	-6,660	-6,660
EBIT		-242,280	201,343	492,471	601,918	772,799
- Impuestos			-59,396	-145,279	-177,566	-227,976
NOPAT		-242,280	141,947	347,192	424,352	544,823
+ Depreciación		12,640	12,640	15,540	15,540	15,540
Flujo Caja Operativo (FCO)		-229,640	154,587	362,732	439,892	560,363

- Inv. Equipos							
Computo	-29,900		-14,500				4,982
- Inv. Muebles							
Oficina	-33,700						-
- Inv. Garantía del							
Local	-6,400						-
- Inv. Intangibles	-116,820						-
- Capital de Trabajo	-95,560		300,000				95,560
<b>Flujo Caja Libre</b>							
<b>(FCL)</b>	<b>-282,380</b>	<b>-229,640</b>	<b>440,087</b>	<b>362,732</b>	<b>439,892</b>		<b>660,905</b>
Préstamo	141,190						
Cuota		-39,474	-39,474	-39,474	-39,474		-39,474
Saldo	141,190	120,249	96,168	68,474	36,625		0
Interés		18,533	15,392	11,780	7,626		2,848
Amortización		20,941	24,082	27,694	31,848		36,625
Escudo Fiscal (EFI)	-	5,467	4,541	3,475	2,250		840
<b>Flujo Financiero Neto</b>							
<b>(FFN)</b>	<b>141,190</b>	<b>-34,007</b>	<b>-34,933</b>	<b>-35,999</b>	<b>-37,224</b>		<b>-38,634</b>
<b>Flujo Caja Financiero</b>							
<b>(FCF)</b>	<b>-141,190</b>	<b>-263,647</b>	<b>405,154</b>	<b>326,733</b>	<b>402,668</b>		<b>622,272</b>
<b>Flujo Caja del</b>							
<b>Accionista</b>		<b>-404,837</b>	<b>317</b>	<b>327,050</b>	<b>729,718</b>		<b>1,351,990</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que nuestro Flujo de Caja Libre/Económico durante el año 2021 es negativo, pero durante los siguientes años es positivo. También se observa que el Flujo de Caja Acumulado o del Accionista se vuelve positivo a partir del año 2022.

## 9.5. Análisis de Punto de Equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio nos basamos en los datos ventas y costos unitarios, así como en los costos fijos y costos variables del negocio, y con ello se realizó el siguiente cuadro.

Tabla 29. *Flujo de caja proyectado*

<b>Descripción</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ventas	4,960	8,184	12,276	14,731	16,941
Precio Venta	345	375	375	375	375
Ventas Totales	1,711,200	3,069,000	4,603,500	5,524,125	6,352,875
Costo Unitario	221	221	219	219	219
Costos Variables	1,415,536	2,344,433	3,390,438	4,133,568	4,714,727
Costos Fijos	533,144	518,424	715,792	783,839	860,549
Punto de Equilibrio	4,300	3,366	4,574	5,009	5,499

Fuente: Elaboración propia.

## 9.6. Estados Financieros proyectados a 5 años

Tabla 30. *Estados Financieros proyectados a 5 años*

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	22,906	475,295	802,028	1,275,548	1,710,789
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-
Otros Activos	6,400	6,400	6,400	6,400	6,400
Total Activos Corrientes	29,306	481,695	808,428	1,281,948	1,717,189
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	50,560	52,420	36,880	21,340	-
Activos intangibles (neto)	-	-	-	-	-
Otros Activos no corriente	37,646	22,254	10,474	2,848	-
Total Activos No Corrientes	88,206	74,674	47,354	24,188	-
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>117,512</b>	<b>556,369</b>	<b>855,782</b>	<b>1,306,137</b>	<b>1,717,189</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Deuda a corto plazo	157,895	118,421	78,948	39,474	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	157,895	118,421	78,948	39,474	-
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Otros pasivos no Corrientes	95,560	95,560	95,560	95,560	-
Total Pasivos No Corrientes	95,560	95,560	95,560	95,560	-

TOTAL PASIVOS	253,455	213,981	174,508	135,034	-
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	141,190	441,190	441,190	441,190	441,190
Reservas de Capital	-	-	-	-	-
Resultados Acumulados	-	-277,133	-98,803	240,084	729,913
Resultado Neto del Ejercicio	-277,133	178,330	338,887	489,829	546,086
TOTAL PATRIMONIO	-135,943	342,387	681,274	1,171,103	1,717,189
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	117,512	556,369	855,782	1,306,137	1,717,189

Fuente: Elaboración propia.

### 9.7. Análisis de Sensibilidad

Con la finalidad de establecer el escenario optimista y pesimista, la variable a manejar será el precio que tendremos para el primer año (introducción) así como el precio regular en los siguientes años. En la siguiente table se muestra el detalle.

Tabla 31. *Análisis de sensibilidad*

	<b>Pesimista</b>	<b>Moderado</b>	<b>Optimista</b>
Precio de Introducción (Año 1)	S/110.00	S/115.00	S/120.00
Precio Regular (Año 2+)	S/120.00	S/125.00	S/130.00
VANE	318,268	715,568	1,112,868
TIRE	31%	55%	87%
VANF	273,971	639,753	1,005,534
TIRF	38%	71%	114%

Fuente: Elaboración propia.

## 9.8. Indicadores Financieros:

### 9.8.1. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) brinda un resultado del 55% en base a los resultados del Flujo de Caja Libre de los 5 primeros años como se muestra a continuación.

Tabla 32. *Cálculo del TIRE*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja Libre	-282,380	-229,640	440,087	362,732	439,892	660,905
TIRE	55%					

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) nos brinda el resultado del 71% en base a los resultados del Flujo de Caja Financiera de los cinco primeros años como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 33. *Cálculo del TIRF*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja Financiero	-141,190	-263,647	405,154	326,733	402,668	622,272
TIRF	71%					

Fuente: Elaboración propia.

### 9.8.2. Índice de Rentabilidad

Para el cálculo del índice de rentabilidad (IR) se utilizará el Valor Actual Neto calculado en base al Flujo de Caja Financiado de S/ 639,753 complementado por la inversión inicial de S/ 282,380.

El valor obtenido del IR es de 2.27, por lo que cada dólar invertido tiene una rentabilidad más que aceptable para los primeros cinco años de operación.

### 9.8.3. VAN (Valor Actual Neto)

Para el cálculo de este indicador, es necesario hallar previamente el COK Apalancado en base a los datos que se deben extraer de Damodaran para encontrar el COK Desapalancado.

Tabla 34. *Cálculo de COK Desapalancado*

	<b>Desapalancado</b>
Tasa de Libre Riesgo (Rf)	5.15%
Beta	0.87
Risk Premium (Rm-Rf)	6.99%
Riesgo País	1.21%
Cok Desapalancado	12.44%

Fuente: Elaboración propia.

Se encontrará el Beta Apalancado dado que es necesario para calcular el COK respectivo.

Tabla 35. *Cálculo de Beta Apalancado*

	<b>Cálculo</b>
Beta Desapalancado	0.87
% Aporte de Capital	50.00%
% Financiamiento	50.00%
Estructura de Financiamiento del Proyecto	1.00
Tasa de Impuesto (Impuesto a la Renta)	29.50%
Beta ajustada al Mercado Peruano	1.48

Fuente: Elaboración propia.

Se hace el cálculo para encontrar el COK Apalancado con el nuevo Beta como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 36. *Cálculo de COK Apalancado*

	<b>Apalancado</b>
Tasa de Libre Riesgo (Rf)	5.15%
Beta	1.48
Risk Premium (Rm-Rf)	6.99%
Riesgo País	1.21%
<b>COK</b>	<b>16.73%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con este resultado se procede a calcular el WACC que se usará como la Tasa a aplicar para el cálculo de Valor Actual Neto, y que se muestra a continuación.

Tabla 37. *Cálculo del WACC*

	<b>Apalancado</b>
D (Deuda Financiera)	141,190
E (Capital Accionista)	141,190
Kd (costo deuda financiada)	15.00%
T (impuesto sobre ganancias)	29.50%
Ke (Rentabilidad exigida del accionista – COK)	16.73%
<b>WACC <math>((Kd * D * (1 - T) + Ke * E) / (E + D))</math></b>	<b>13.65%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente contamos con el COK y el WACC para calcular el VAN, que detallamos en los siguientes cuadros.

Tabla 38. *Cálculo de Valor Actual Neto Económico (VANE)*

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Flujo Caja Libre	-282,380	-229,640	440,087	362,732	439,892	660,905
Tasa (WACC)	13.65%					
VANE	715,568					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. *Cálculo de Valor Actual Neto Financiado (VANF)*

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Flujo Caja Financiado	-141,190	-263,647	405,154	326,733	402,668	622,272
Tasa (COK)	16.73%					
VANF	639,753					

Fuente: Elaboración propia.

Observamos que el VANE es del S/ 715,568 y el VANF es de S/ 639,753, lo cual nos indica la viabilidad del negocio, sobre todo si sumamos al análisis que el TIRF y el TIRE también son positivos.

#### 9.8.4. Retorno de la Inversión

Respecto al periodo de recuperación total de la inversión, se determinó que ello sucede en el segundo año de funcionamiento, lo cual se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 40. *Periodo de Recuperación de la Inversión*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo Caja Financiero	-141,190	-263,647	405,154	326,733	402,668	622,272
Flujo Caja Accionista		-404,837	317	327,050	729,718	1,351,990

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

- Se concluye que el estudio económico financiero generó aspectos favorables, esto refleja que el plan de negocios propuesto sería aplicable y generaría ganancias, considerando la inversión proyectada y un proporcional financiamiento.
- La idea de negocio es innovadora para el mercado local, ya que no existen calzados modulares exclusivamente para niños.
- Se deduce que los objetivos estratégicos y las planificaciones elaboradas para cumplir el objetivo general son pertinentes. Entre ellos destacan la participación y posicionamiento de mercado, incremento en las ventas, rentabilidad y sostenibilidad del medio ambiente.
- Por último, dada la pandemia global, ocasionada por el COVID-19, ha traído como consecuencia que el modelo de compra a través del comercio electrónico u otros canales complementarios sean de mayor uso por parte de los consumidores.

### 10.2. Recomendaciones

- Implementación del plan de negocio ya que nos encontramos dentro de un océano azul.
- Gestionar la información de los clientes a través de un sistema de gestión de relación con clientes (CRM).
- Mantener y mejorar las relaciones con nuestros proveedores, para acompañar el crecimiento sostenido de la empresa.
- Ampliar nuestro mercado objetivo para adolescentes, jóvenes y adultos.
- Renovar estrategias enfocadas en evitar que el producto sea replicado (piratería)

## BIBLIOGRAFÍA - REFERENCIAS

- América, E. E. (2018). Consumo en Perú 2018: crecimiento del 3% influenciado por tendencias locales. <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/9195435/06/18/Consumo-en-Peru-2018-crecimiento-del-3-influenciadopor-tendencias-locales.html>.
- Diario Gestión. (2020). Apoyo Consultoría: El gobierno ya debe definir el cronograma de reactivación de actividades. <https://gestion.pe/economia/pbi-caeria-entre-45-y-12-este-ano-segun-extension-de-la-cuarentena-estimo-apoyo-consultoria-noticia/>
- 3 Euromonitor International. (2019). Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru – Analysis. <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-specialist-retailers-in-peru/report>
- Alcázar, J. (2019). Perspectivas del Perú para el 2019: oportunidades y riesgos. <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2019/02/25/perspectivas-para-el2019/>
- ASFINSA. (2020). Reporte Macroeconómico. <https://es.scribd.com/document/463177691/ASFINSA-Reporte-macroeconomico-Abril-pdf>
- Bambarén, R. (2019). GfK: ¿Por qué los peruanos tienen miedo a comprar en internet? <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedocomprar-internet-260721>
- BCRP. (2020). Reporte de Inflación. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020-presentacion.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- CPI. (2019). Población Perú 2019. [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Diario El Peruano. (2004). Aprueban Reglamento técnico sobre etiquetado de calzado. [http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/DS-017\\_2004\\_PRODUCER.pdf](http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/DS-017_2004_PRODUCER.pdf)

Diario Gestión. (2019). Inversión y Desarrollo 2019 y 2021.

<https://gestion.pe/economia/invertiran-us-795-millones-desarrollo-14-malls-2019-2021-estimo-ccl-264777-noticia/?ref=signwall>.

Diario Gestión, 2019. Invertirán US\$ 795 millones en el desarrollo de 14 malls entre el 2019 y 2021, estimó la CCL. <https://gestion.pe/economia/invertiran-us-795-millones-desarrollo-14-malls-2019-2021-estimo-ccl-264777>

Diario Gestión. (2019). Perú produce más de 50 millones de pares de calzado de cuero al año y eso atrae a Brasil. <https://gestion.pe/economia/peru-produce-50-millones-pares-calzado-cuero-ano-atrae-brasil-136833>

EC, R. (2017). Limeños y chalacos se preocupan más por el medio ambiente. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/peru/limenos-chalacos-preocupanmedio-ambiente-416974>

El Comercio. (2018). ¿Qué marca de zapatillas prefieren los peruanos?

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/adidas-nike-reebok-zapatillas-prefieren-peruanos-noticia-511334?foto=5>

Franco Concha, P. (2013). Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa. Lima: Universidad del Pacífico.

ICEX España Exportación e Inversiones. (2019). Calzado en Perú.

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019819676.html>.

INEI. (2016). El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes.

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-unapoblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

INEI. (2020). Una Mirada a Lima Metropolitana.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf).

- InfoMercado. (2020). Sunat: Nuevos contribuyentes que emplean Ecommerce registran ventas hasta por S/19 millones. <https://infomercado.pe/sunat-nuevos-contribuyentes-que-emplean-ecommerce-registran-ventas-hasta-por-s-19-millones/>
- IPSOS. (2011). Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2011-11/MKT\\_Data\\_NSE\\_Gran\\_Lima\\_2011.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2011-11/MKT_Data_NSE_Gran_Lima_2011.pdf)
- Jaramillo, A. (3 de febrero de 2019). ESTAS SON LAS AMENAZAS TECNOLÓGICAS QUE VEREMOS DURANTE 2019. Obtenido de Merca20: <https://www.merca20.com/estasson-las-amenazas-tecnologicas-que-veremos-durante-2019/>.
- Linio Blog PE. (2018). Índice de Precios de la Moda 2018. <http://blog.linio.com.pe/indice-de-precios-de-moda-2018/>
- Ptp.pe. (2019). Información de mercados: Calzados. <https://ptp.pe/informacion-de-mercados-calzados/>
- RPP Noticias. (2020). Coronavirus en Perú: Estos serían los negocios que retomarían sus actividades en mayo. <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-estos-serian-los-negocios-que-retomarian-sus-actividades-el-27-de-abril-noticia-1260019>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### Índice de Tablas

Tabla 1. Lienzo de Modelo de Negocio – Business Model Canvas .....	10
Tabla 2. Factores Políticos .....	26
Tabla 3. Factores Económicos .....	28
Tabla 4. Factores Sociales.....	29
Tabla 5. Factores Tecnológicos/digitales.....	30
Tabla 6. Factores Medioambientales .....	31
Tabla 7. Factores Legales .....	32
Tabla 8. Matriz FODA.....	36
Tabla 9. Cuadro de Nuevos Competidores .....	39
Tabla 10. Cuadro de Negociación con Proveedores .....	40
Tabla 11. Cuadro de Negociación con Clientes.....	41
Tabla 12. Cuadro de Productos Sustitutos .....	42
Tabla 13. Cuadro de Rivalidad entre Competidores.....	43
Tabla 14. Proyección de Ventas.....	51
Tabla 15. Datos para hallar el nivel de confianza.....	52
Tabla 16. Características Técnicas del Producto .....	62
Tabla 17. Tallas de calzado de niños .....	63
Tabla 18. Análisis para la ubicación de oficinas.....	77
Tabla 19. Pronósticos sin ajuste de margen de error .....	111
Tabla 20. Pronóstico aplicando Solver .....	112
Tabla 21. Sueldos administrativos, mensual.....	139
Tabla 22. Programa de Capacitación .....	144
Tabla 23. Variables económicas .....	146
Tabla 24. Simulación del préstamo.....	147
Tabla 25. Estructura de financiamiento .....	147
Tabla 26. Listado Gastos Fijos y Variables .....	150
Tabla 27. Capital de trabajo.....	152
Tabla 28. Flujo de caja proyectado .....	153

Tabla 29. Flujo de caja proyectado .....	155
Tabla 30. Estados Financieros proyectados a 5 años .....	156
Tabla 31. Análisis de sensibilidad .....	157
Tabla 32. Cálculo del TIRE .....	158
Tabla 33. Cálculo del TIRF .....	158
Tabla 34. Cálculo de COK Desapalancado.....	159
Tabla 35. Cálculo de Beta Apalancado.....	159
Tabla 36. Cálculo de COK Apalancado.....	160
Tabla 37. Cálculo del WACC .....	160
Tabla 38. Cálculo de Valor Actual Neto Económico (VANE).....	161
Tabla 39. Cálculo de Valor Actual Neto Financiado (VANF) .....	161
Tabla 40. Periodo de Recuperación de la Inversión .....	162

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Complejidad vs Beneficio</i> .....	25
Figura 2. <i>Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	38
Figura 3. <i>Mapa Estratégico</i> .....	47
Figura 4. <i>Tasa de crecimiento</i> .....	48
Figura 5. <i>Población de hogares en Lima Metropolitana según nivel socioeconómico</i> .....	49
Figura 6. <i>Cálculo del tamaño de la muestra</i> .....	53
Figura 7. <i>Proceso de compra del consumidor</i> .....	56
Figura 8. <i>Calzado modular</i> . .....	61
Figura 9. <i>Concepto de logotipo</i> .....	64
Figura 10. <i>Logo Hero</i> .....	64
Figura 11. <i>Imagen referencial de padre e hijo</i> .....	65
Figura 12. <i>Diseños propios</i> .....	66
Figura 13. <i>Diseños de marcas licenciadas</i> .....	67
Figura 14. <i>Imagen referencial del empaque del calzado</i> .....	68
Figura 15. <i>Imagen referencial del cierre</i> .....	68
Figura 16. <i>Imagen referencial en redes sociales</i> .....	71
Figura 17. <i>Imagen referencial de página web</i> .....	71
Figura 18. <i>Imagen referencial del skin</i> .....	73
Figura 19. <i>Imagen referencial de la plantilla</i> .....	74
Figura 20. <i>Proceso de producción de diseño de calzado</i> .....	75
Figura 21. <i>Mapa distrital de Surquillo</i> .....	78
Figura 22. <i>Plano de oficinas y almacén</i> .....	79
Figura 23. <i>Proceso de Control de Calidad</i> .....	99
Figura 24. <i>Mapa de Macroproceso</i> .....	103
Figura 25. <i>Flujo de Proceso de crear un nuevo diseño de calzado</i> .....	106
Figura 26. <i>Flujo de Proceso de compra de materias eco amigable e insumos</i> .....	109
Figura 27. <i>Pronóstico sin ajuste de margen de error</i> .....	112
Figura 28. <i>Pronóstico aplicando Solver</i> .....	113

Figura 29. <i>Flujo de Proceso de pedido de fabricación del calzado</i> .....	115
Figura 30. <i>Flujo de Proceso de Gestión de Ventas</i> .....	118
Figura 31. <i>Flujo de Proceso de Gestión de Postventa</i> .....	121
Figura 32. <i>Organigrama</i> .....	122

## ANEXOS

### Anexo 01

#### Encuesta

Realizamos una encuesta en Microsoft Forms (Encuesta, 2020), generando el siguiente enlace:

<https://url2.cl/f717W>



QUEREMOS CONOCER TU  
OPINIÓN 

Por favor responde nuestra encuesta.  
CALZADO CASUAL PARA NIÑOS

Section 1

...

1. ¿Cuál es su género? \*

- Masculino
- Femenino

2. ¿Qué edad tiene usted? \*

- De 20 a 24 años
- De 25 a 30 años
- De 31 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 años a más

3. ¿Cuántos hijos tiene entre 4 y 8 años de edad? \*

- Ninguno  
 1  
 2  
 3  
 4

4. Indique la cantidad de hijos según su edad \*

*seleccionar un valor en cada fila de edad*

	0	1	2	3	4
Edad 4 años	<input type="radio"/>				
Edad 5 años	<input type="radio"/>				
Edad 6 años	<input type="radio"/>				
Edad 7 años	<input type="radio"/>				
Edad 8 años	<input type="radio"/>				

5. ¿En cuál de los rangos se encuentra su ingreso familiar mensual? \*

- S/ 2 000 – S/ 3 000  
 S/ 3 001 – S/ 4 000  
 S/ 4 001 – S/ 6 000  
 S/ 6 001 – S/ 8 000  
 S/ 9 001 – S/ 10 000  
 S/ 10 000 a más

6. ¿En qué Departamento reside? \*

Enter your answer

7. Indique su Distrito de residencia \*

Enter your answer

8. ¿Destina usted un presupuesto anual para la compra de calzados para sus hijos? \*

- Si
- No

9. ¿En cuál de los rangos se encuentra el presupuesto anual, para la compra de calzado de sus hijos? \*

- S/ 100 – S/ 200
- S/ 201 – S/ 300
- S/ 301 – S/ 500
- S/ 501 – S/ 700
- S/ 701 – S/ 1 000
- S/ 1 000 a más

10. En promedio, ¿cuántas veces al año compra calzados para sus hijos? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a más

11. ¿Cuántos pares de calzados tienen en promedio sus hijos? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a más

Section 2

...

## Sección II

12. ¿Dónde compra los calzados para sus hijos? \*

- Saga Falabella
- Tienda Ripley
- Oeschle
- Linio
- Mercado Libre
- OLX

- Platanitos
- Bata
- Amazon
- Wish
- eBay
- Alibaba
- Other

13. Indique usted, el nivel de preferencia en las siguientes modalidades de compra \*

	no uso	baja	media	alta
Presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un calzado con diseño (personaje de moda) de la preferencia de su hijo? \*

- S/ 60 – S/ 80
- S/ 81 – S/ 100
- S/ 101 – S/ 120
- S/ 121 – S/ 150
- S/ 151 – S/ 200
- S/ 201 a más

15. ¿Qué medios de comunicación prefiere utilizar para buscar información de calzado para sus hijos? \*

Televisión

Radio

Periódicos

Revistas

Redes Sociales

Buscadores de Internet

Other

16. Valore los siguientes aspectos del calzado para su hijo, al momento de tomar la decisión de compra \*

*Donde 1 es el más bajo, y 5 es el más alto*

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Marca	<input type="radio"/>				
Diseño	<input type="radio"/>				
Tipo de Material	<input type="radio"/>				
Durabilidad	<input type="radio"/>				

## Sección III

17. ¿Usted compraría un calzado para su hijo que se pueda intercambiar la parte superior, con diferentes diseños? \*

- Si
- No

18. ¿Porqué NO lo comprarías? \*

Enter your answer

19. ¿Te gustaría que este nuevo calzado sea elaborado con materiales eco-amigables? \*

- Si
- No
- Indistinto

20. Usted percibe que al comprar este nuevo calzado: \*

- Puedo ahorrar
- Complazco a mi hijo
- Obtengo mas variedad

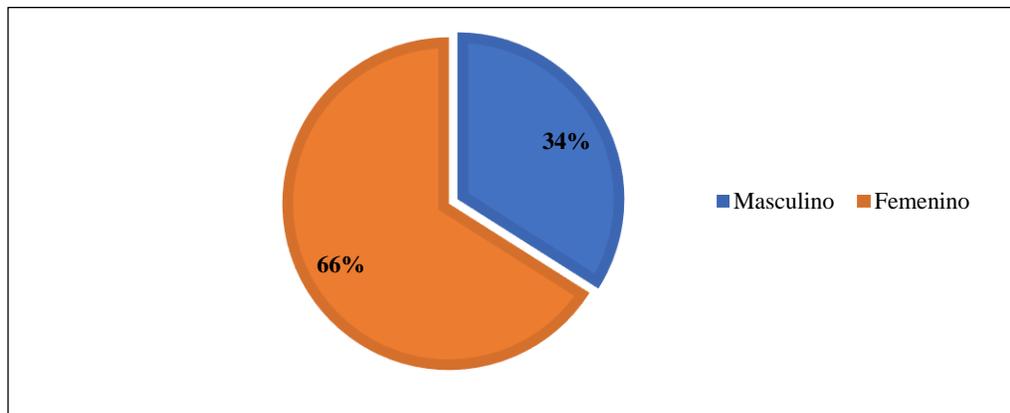
Other

21. ¿Qué tipo de diseño de calzado le gustaría a tus hijos? \*

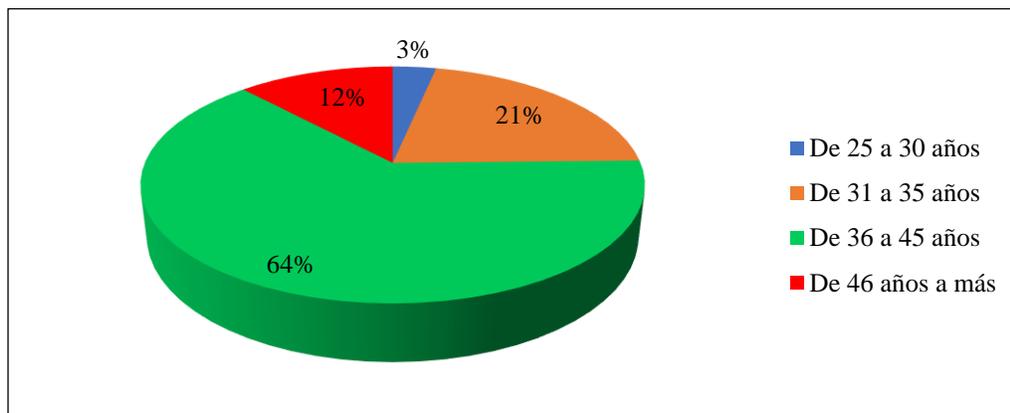
- Propio de la marca
- Personajes (película, tv, videojuego, etc.)
- Personalizado
- Other

**Anexo 02****Resultados de la Encuesta****Pregunta 01.**

¿Cuál es su género?

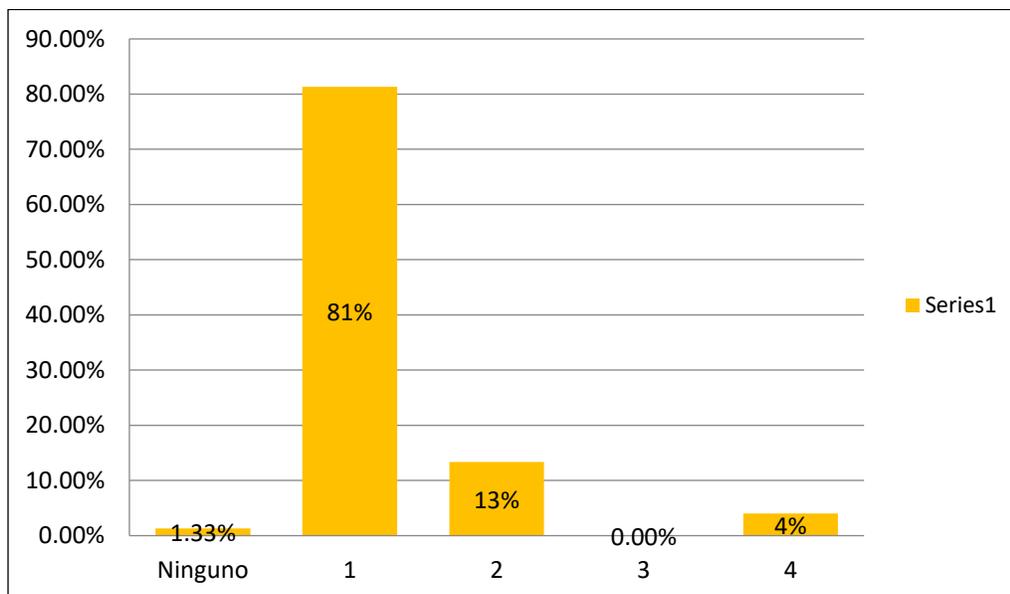
**Pregunta 02.**

¿Qué edad tiene usted?

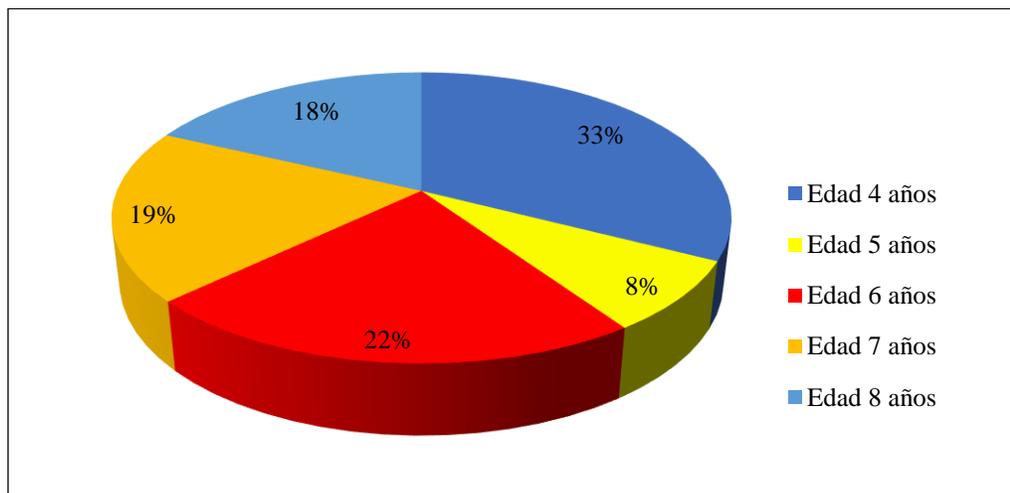


**Pregunta 03.**

¿Cuántos hijos tiene entre 4 y 8 años?

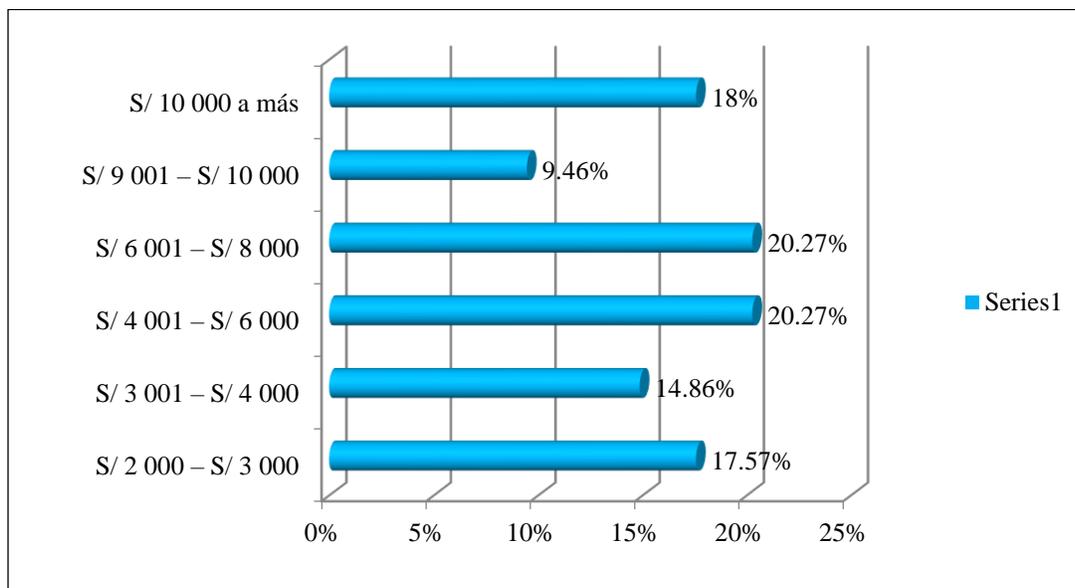
**Pregunta 04.**

Indique la cantidad de hijos según su edad

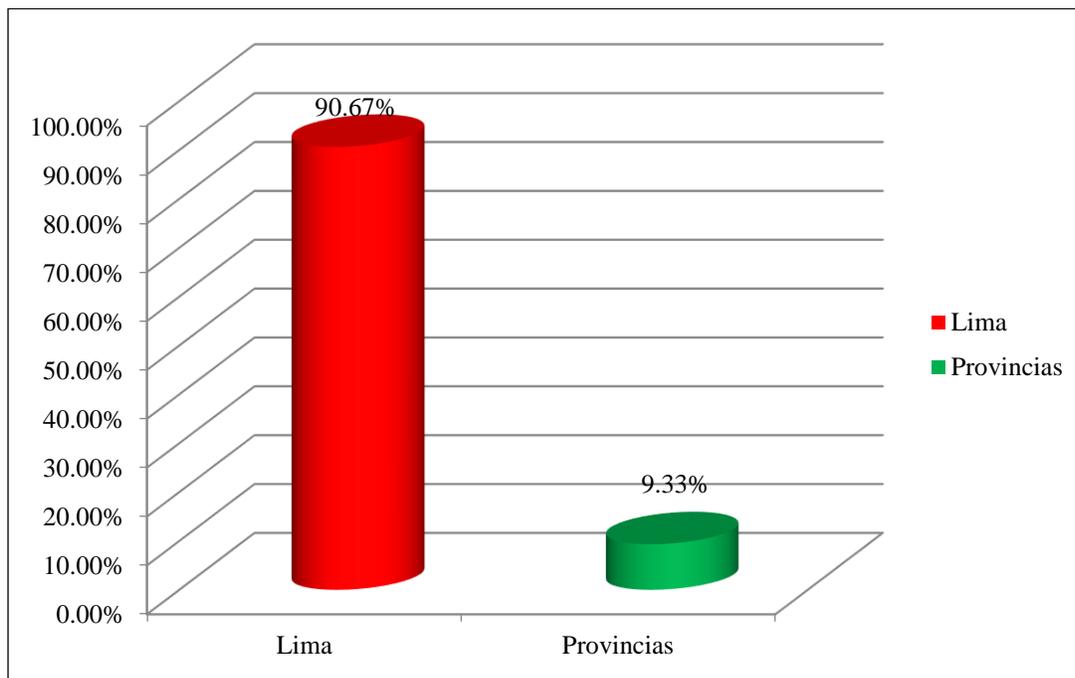


**Pregunta 05.**

¿En cuál de los rangos se encuentra su ingreso familiar mensual?

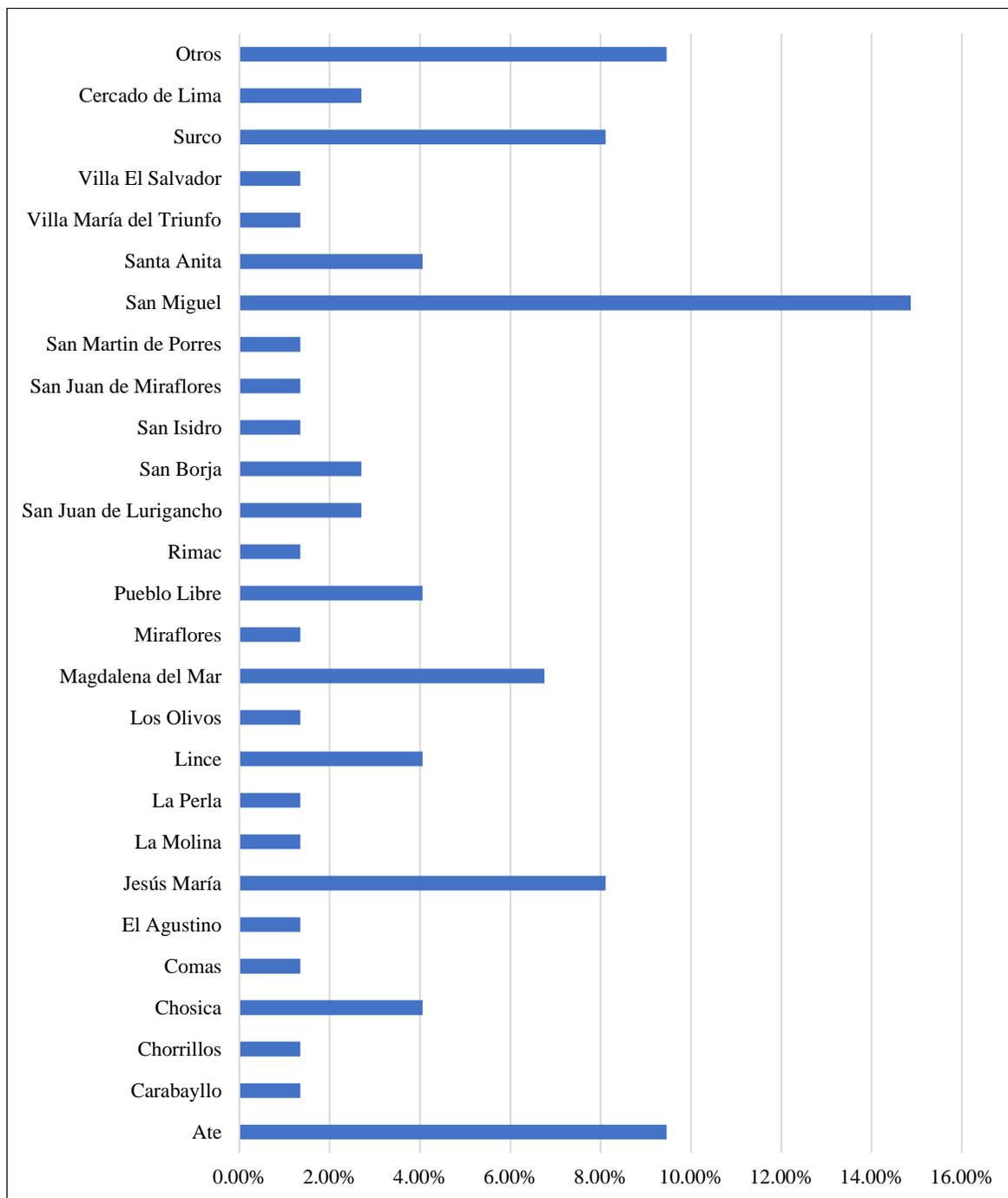
**Pregunta 06.**

¿En qué Región reside?



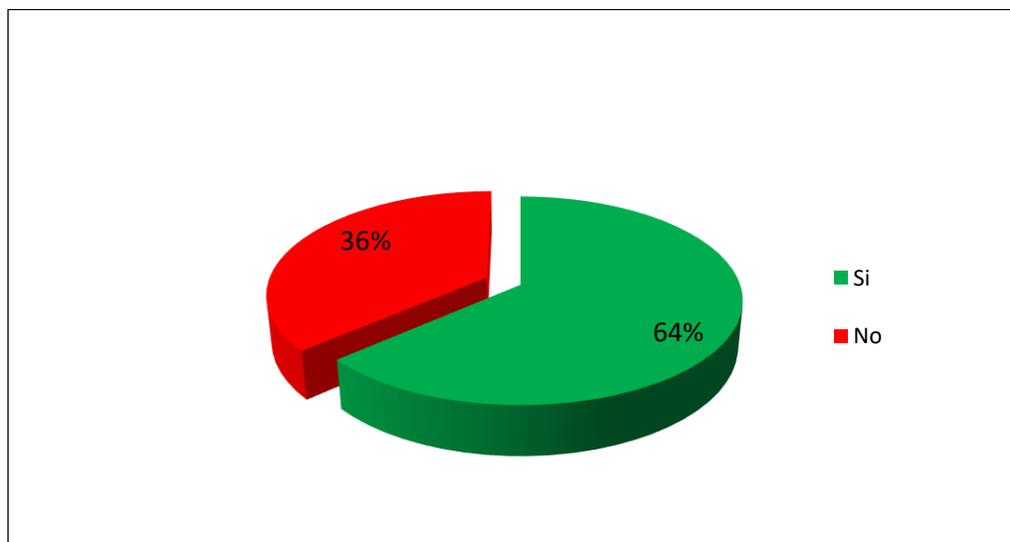
**Pregunta 07.**

Indique su Distrito de residencia

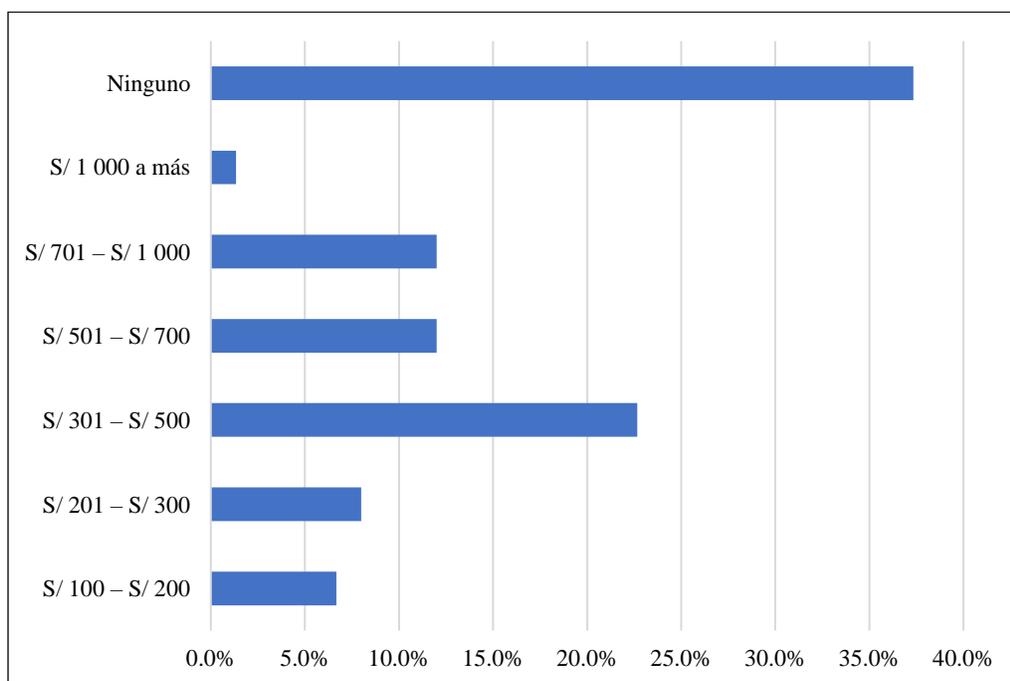


**Pregunta 08.**

¿Destina usted un presupuesto anual para la compra de calzados para sus hijos?

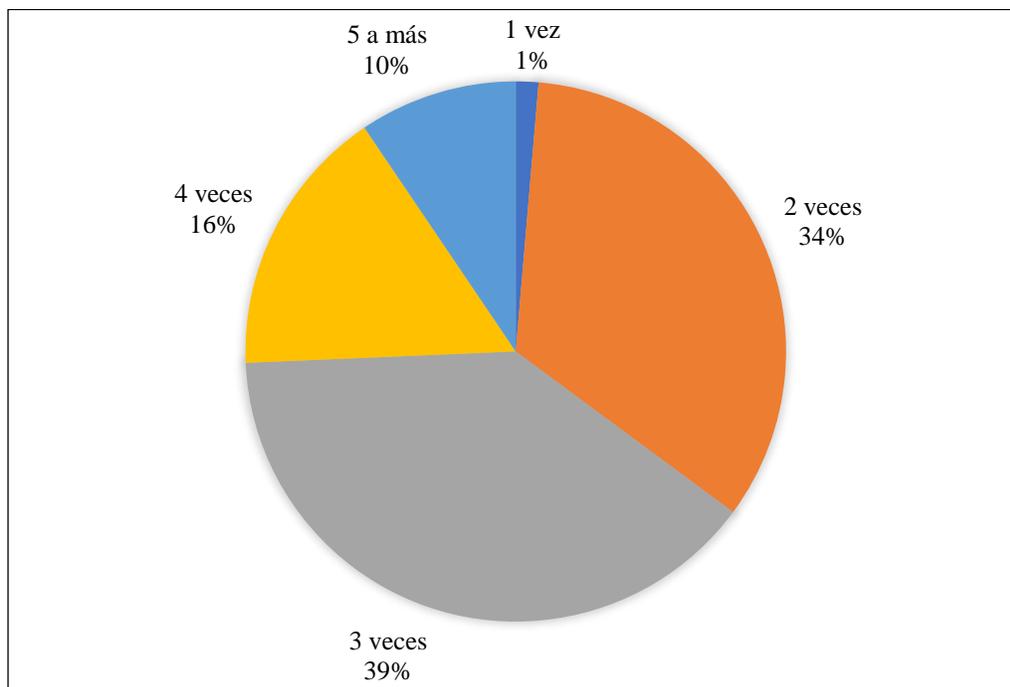
**Pregunta 09.**

¿En cuál de los rangos se encuentra el presupuesto anual, para la compra de calzado de sus hijos?

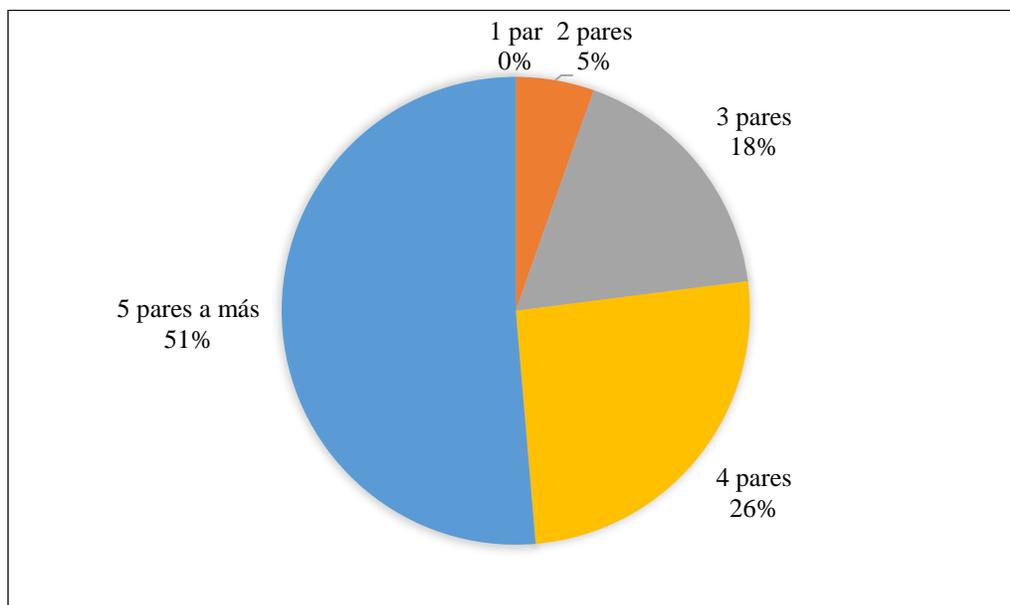


**Pregunta 10.**

En promedio, ¿cuántas veces al año compra calzados para sus hijos?

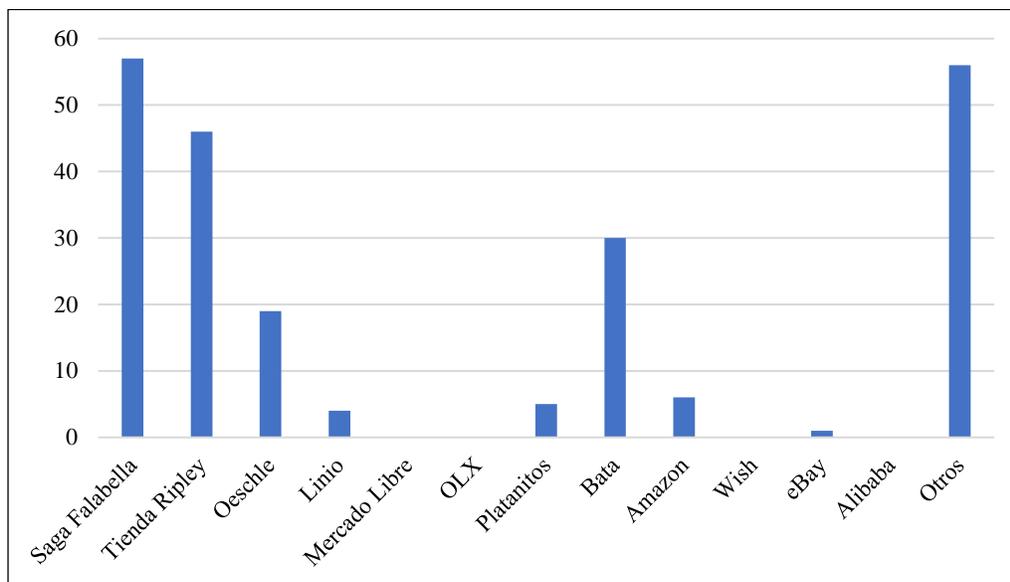
**Pregunta 11.**

¿Cuántos pares de calzados tienen en promedio sus hijos?

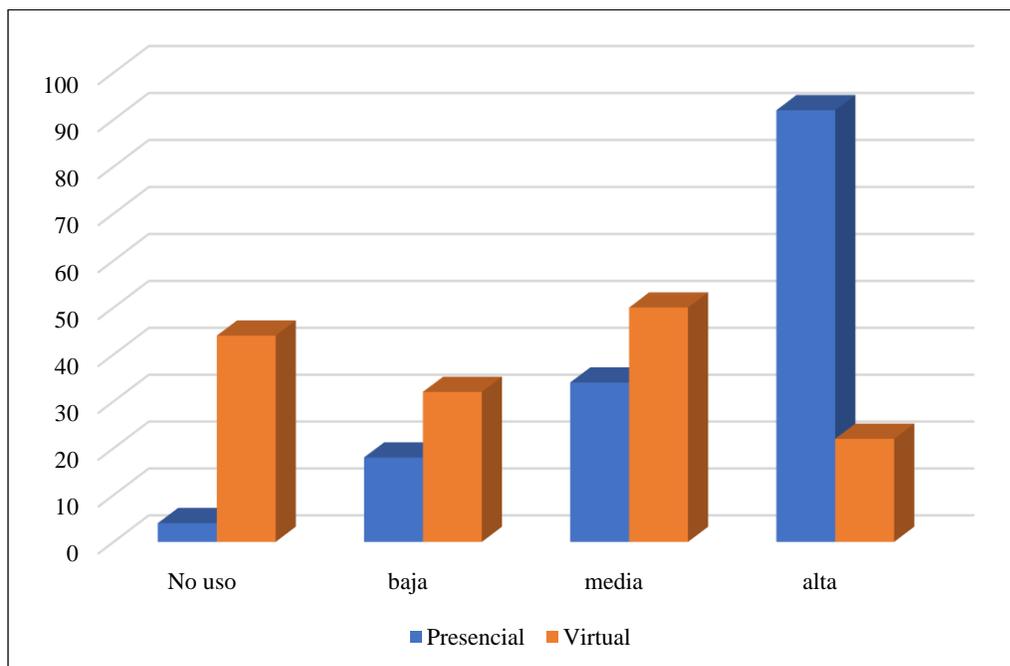


**Pregunta 12.**

¿Dónde compra los calzados para sus hijos?

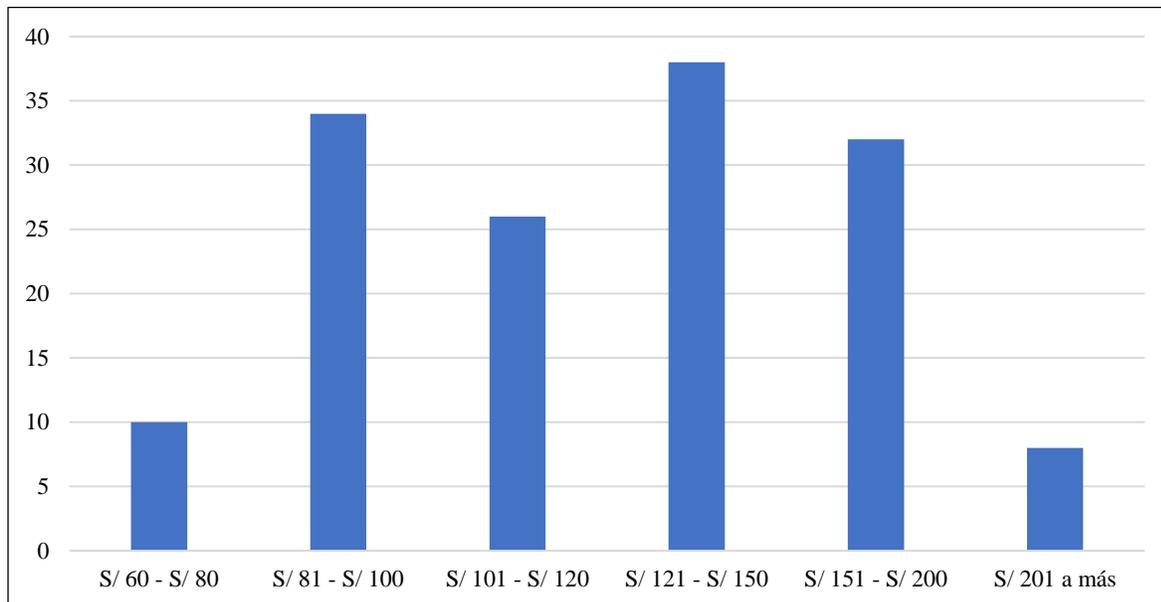
**Pregunta 13.**

Indique usted, el nivel de preferencia en las siguientes modalidades de compra

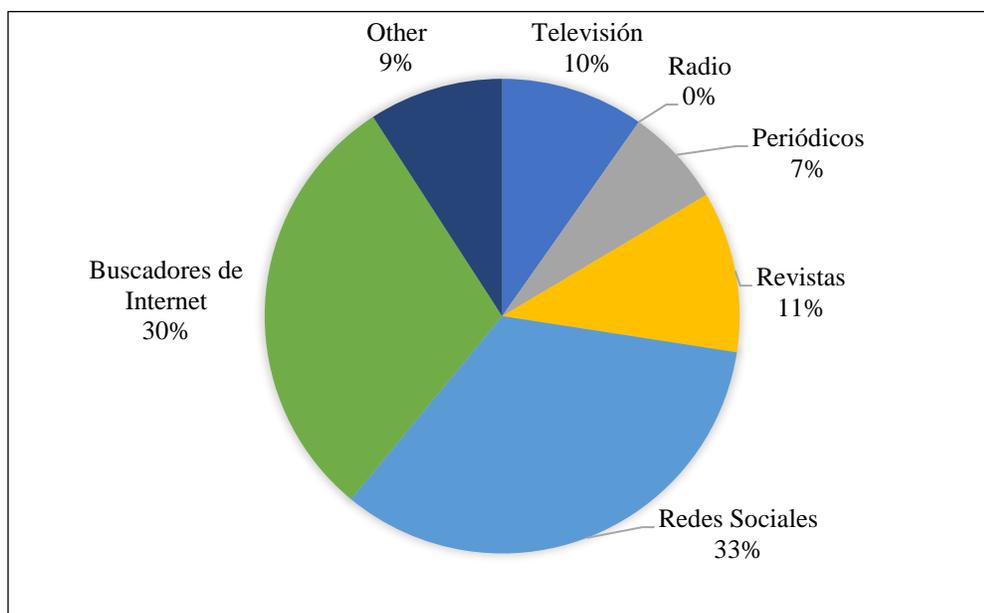


**Pregunta 14.**

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un calzado con diseño (personaje de moda) de la preferencia de su hijo?

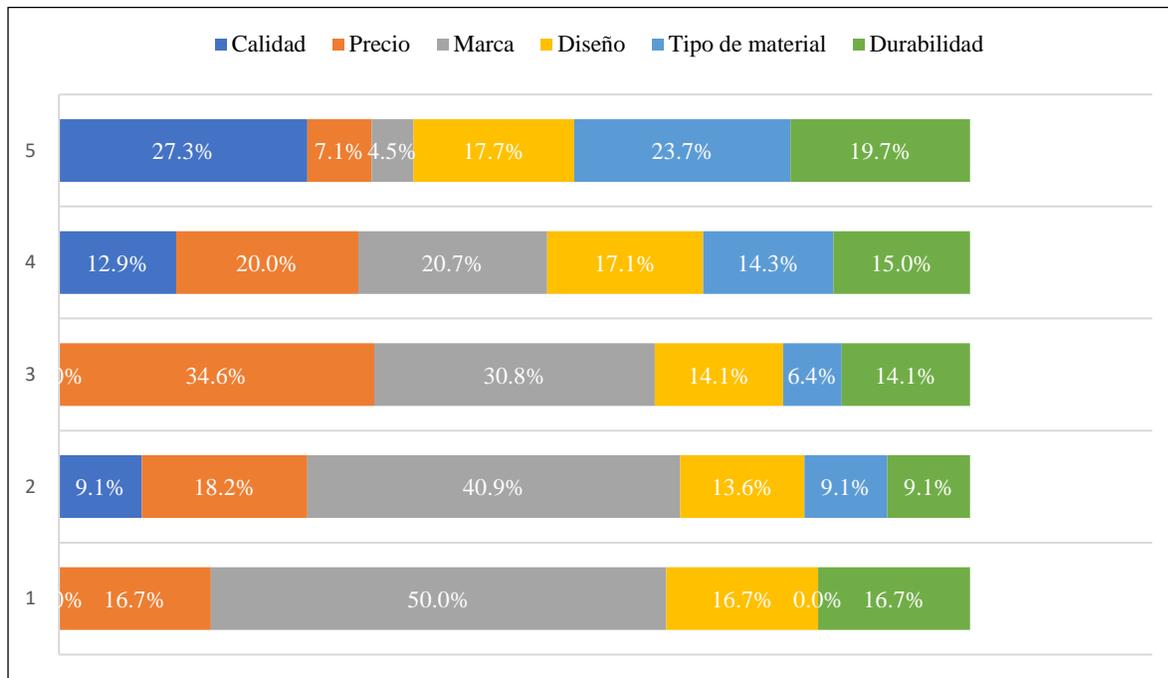
**Pregunta 15.**

¿Qué medios de comunicación prefiere utilizar para buscar información de calzado para sus hijos?

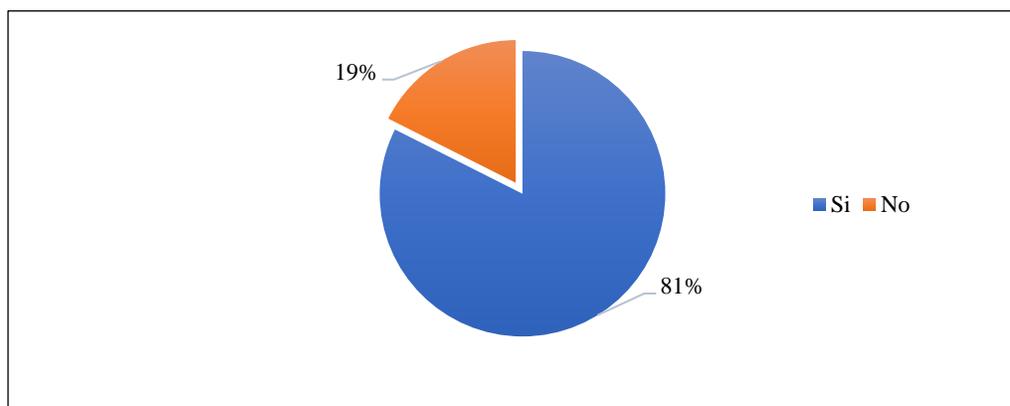


**Pregunta 16.**

Valore los siguientes aspectos del calzado para su hijo, al momento de tomar la decisión de compra

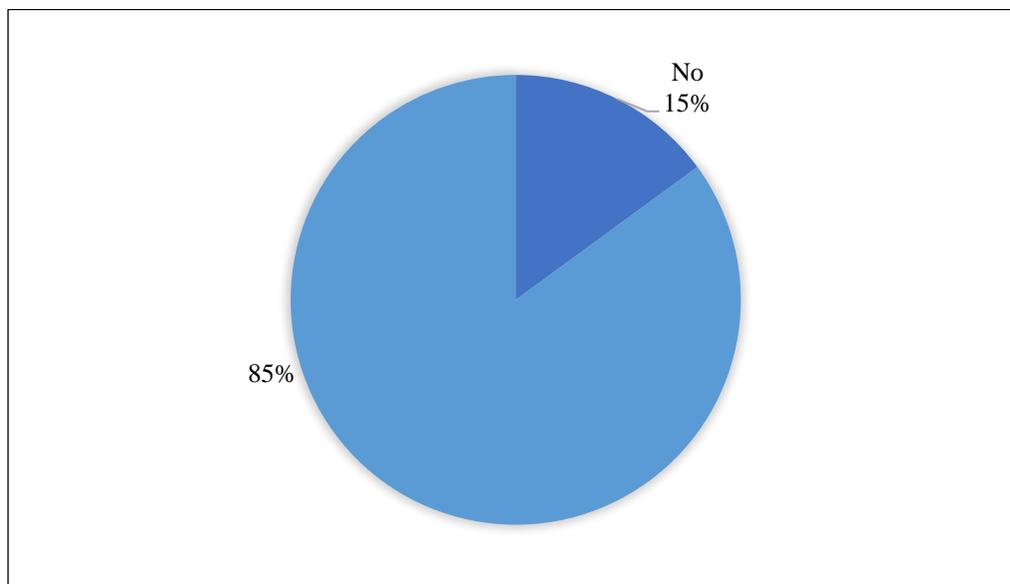
**Pregunta 17.**

¿Usted compraría un calzado para su hijo que se pueda intercambiar la parte superior, con diferentes diseños?

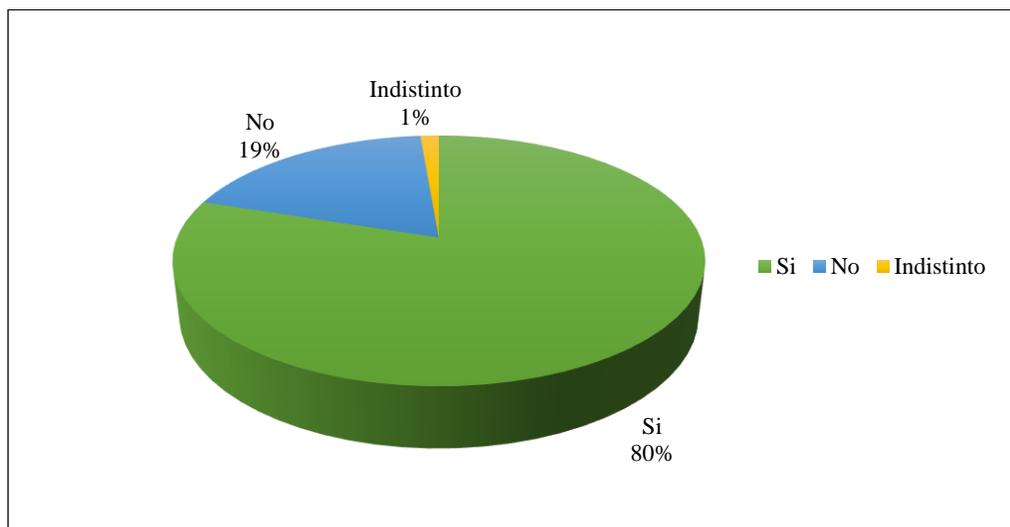


**Pregunta 18.**

¿Por qué NO lo comprarías?

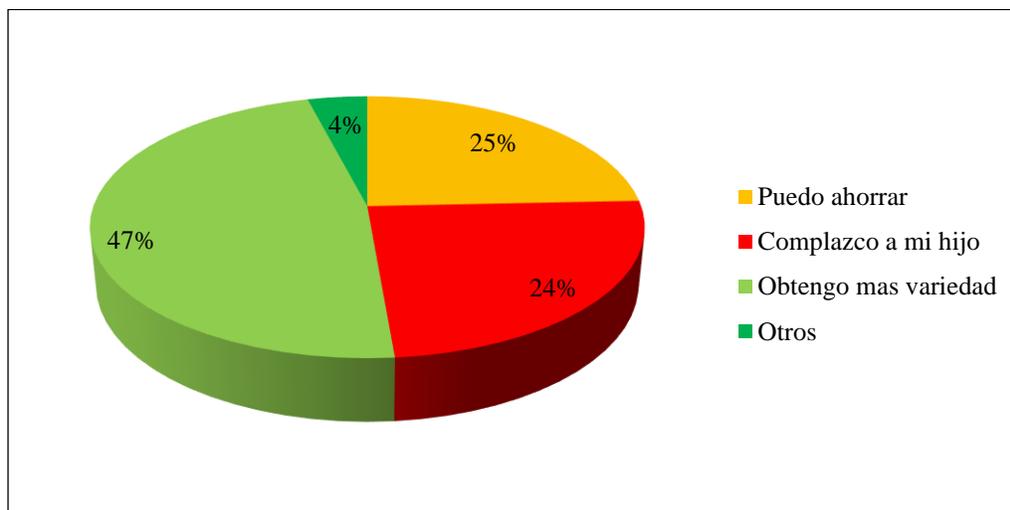
**Pregunta 19.**

¿Te gustaría que este nuevo calzado sea elaborado con materiales eco-amigables?



**Pregunta 20.**

Usted percibe que al comprar este nuevo calzado:

**Pregunta 21.**

¿Qué tipo de diseño de calzado les gustaría a tus hijos?

