

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA UN ATELIER DE CALZADO DE LUJO EN LA CIUDAD DE LIMA”

TESIS PRESENTADA POR LOS ALUMNOS:

JOCELYN ÁLVAREZ

ANDREA OPORTO

MARCOS VILLAR

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lima, Agosto de 2011

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto evalúa la factibilidad de implementar un atelier de calzado de lujo hecho a mano y a medida con diseños exclusivos en la ciudad de Lima.

En el mercado peruano actual de prendas de lujo, el calzado se ha convertido en un artículo limitado en cuanto a diseño y exclusividad. Así mismo, el consumo de lujo viene creciendo a una tasa promedio anual de 15% en América Latina durante los últimos diez años, esto sumado a la mejora en la economía de nuestro país se ha determinado que existe una oportunidad de negocio rentable.

La necesidad que se ha detectado en el mercado es poder adquirir calzado de lujo con diseño exclusivo y a medida ofreciendo un servicio de alta calidad.

BlackSwan busca ser una empresa innovadora, donde el detalle y cuidado en cada uno de sus procesos permite asegurar la calidad de su producto final y tiene como misión ser para el 2018, la empresa símbolo de elegancia y creatividad, para quienes buscan distinción a través de cada uno de sus productos y así, satisfacer los más altos estándares de los consumidores.

La ventaja competitiva está basada en sus diseños exclusivos y flexibilidad productiva. Para realizar con éxito las estrategias planteadas, se prestará alta atención al desarrollo de las áreas funcionales, como diseño, comercialización, logística y producción.

El grupo objetivo está compuesto por aquellas personas pertenecientes al NSE A que valoran la comodidad que le brinda un buen calzado y la exclusividad de los modelos

El mercado actual se encuentra compuesto por tiendas por departamentos, boutiques y tiendas multimarcas de lujo importados. Sin embargo, existe una demanda insatisfecha de productos de lujo con diseños exclusivos lo que genera oportunidad de negocio. Se utilizará la estrategia de Diferenciación mediante diseño exclusivo, alta calidad con precios altos. Se realizarán alianzas de cobranding y marketing directo, con diseñadores de alta costura, la publicidad se dará mediante anuncios en medios escritos especializados de revistas dirigidas a nuestro público objetivo

La comercialización se realizará en el atelier con atención personalizada y mediante visitas a domicilio. La entrega de los productos se realizará a domicilio, si el cliente lo requiere, para ello, BlackSwan tercerizará los servicios de despacho y cobranza. Se contará con un showroom en el distrito de Surco y un taller ubicado en Villa El Salvador permitiendo fácil acceso a la materia prima, mano de obra.

La inversión necesaria es de US\$ 130,433, los cuales serán financiados con 23% correspondiente a capital propio y un 77% con préstamo bancario. Los flujos de caja han sido descontados con una tasa del 17.17% en un período de 5 años, lo cual da como resultado un VAN económico de US\$ 75,503 y una TIR económica de 29.6%.

ÍNDICE

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>i</i>
<i>CAPÍTULO 1. CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO</i>	<i>1</i>
1.1. Definición del negocio.....	1
1.2. Visión, misión y valores.....	5
1.2.1. Visión	5
1.2.2. Misión.....	5
1.2.3. Valores.....	5
<i>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</i>	<i>7</i>
2.1. Análisis PEST.....	7
2.2. Diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter para el sector de Calzado.	11
2.2.1. Poder de negociación de los clientes	13
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2.3. Amenaza de nuevos sustitutos	14
2.2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	16
2.2.5. Competencia	18
2.3. Oportunidades y riesgos del entorno	25
2.4. Identificación del ciclo de vida del sector.....	25

<i>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL</i>	28
3.1. Necesidad que se quiere satisfacer	28
3.2. Criterios que valora el cliente	29
3.3. Perfil del consumidor	29
3.4. Tamaño y evolución del mercado.....	30
3.4.1. Industria del calzado en el Perú	30
3.4.2. Sector de lujo.....	32
3.5. Características del mercado objetivo	34
3.6. Métodos de segmentación	34
3.7. Proceso de decisión de compra	37
3.8. Mercado potencial	38
<i>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE VALOR</i>	41
4.1. Descripción del producto.....	42
4.2. Ventaja competitiva	43
<i>CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING</i>	45
5.1. Análisis del producto.....	45
5.1.1. Atributos funcionales	47
5.1.2. Ventaja diferencial	47

5.1.3.	Servicio pre y post venta	48
5.1.4.	Variedad de línea de productos	49
5.1.5.	Marca.....	50
5.1.6.	Posicionamiento de la marca	50
5.2.	Política de precio.....	53
5.3.	Plan de medios.....	55
5.4.	Estrategia de comunicación	56
5.5.	Canal de distribución	58
5.6.	Fuerza de ventas: Asesoras de Imagen.....	60
5.6.1.	Requisitos de las asesoras	60
5.6.2.	Remuneración	60
5.6.3.	Entrenamiento	60
5.7.	Investigación de mercados	60
5.8.	Estrategia de Crecimiento.....	61
 <i>CAPÍTULO 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA</i>		<i>64</i>
6.1.	Forma legal de la empresa.....	64
6.2.	Organización y procesos	66
6.2.1.	Contacto con el cliente.....	66
6.2.2.	Diseño y confección	66

6.2.3.	Proceso de producción.....	67
6.2.4.	Distribución de planta y cálculo de áreas	70
6.2.5.	Distribución y cobranza.....	74
6.2.6.	Perfiles de los puestos de trabajo	75
6.3.	Organigrama	92
CAPÍTULO 7. INVERSIONES Y CAPITAL DE TRABAJO		93
7.1.	Inversión fija.....	93
7.2.	Inversión fija tangible.....	94
7.2.1.	Obras civiles.....	94
7.2.2.	Muebles y equipos de oficina	95
7.2.3.	Enseres	95
7.2.4.	Maquinaria y equipo	96
7.3.	Inversión fija intangible.....	97
7.3.1.	Estudios de factibilidad	98
7.3.2.	Costo de entrenamiento	98
7.3.3.	Costos de organización, asistencia técnica y puesta en marcha	99
7.3.4.	Costos de licencias	99
7.3.5.	Estudios de ingeniería	99
7.4.	Inversión en capital de trabajo	99

7.5.	Financiamiento.....	101
7.6.	Programa de inversiones	103
7.7.	Cronograma de desembolsos	104
CAPÍTULO 8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA		106
8.1.	Presupuesto de ventas y presupuesto de producción	106
8.1.1.	Presupuesto de ventas	106
8.1.2.	Presupuesto de producción	109
8.1.3.	Costos y gastos del proyecto.....	109
8.1.4.	Materiales indirectos y envases:.....	114
8.1.5.	Kárdex producto terminado.....	116
8.1.6.	Mano de obra	117
8.1.7.	Gastos en servicios públicos y generales	119
8.1.8.	Depreciación.....	120
8.2.	Presupuesto de costo de producción y costo de ventas	121
8.2.1.	Presupuesto de costo de producción.....	121
8.2.2.	Presupuesto de costo de ventas	122
8.2.3.	Gastos de administración y ventas	123
8.3.	Estados financieros proyectados	125
8.3.1.	Estados de resultados proyectados	125

8.3.2.	Flujo de efectivo proyectado.....	126
8.3.3.	Balance general proyectado.....	128
8.4.	Punto de equilibrio	130
8.5.	Ratios financieros.....	131
<i>CAPÍTULO 9. EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA.....</i>		135
9.1.	Determinación del costo de oportunidad de capital (COK).....	135
9.1.1.	Determinación de COK por modelo de CAPM	135
9.1.2.	Determinación de COK por benchmarking	137
9.1.3.	Determinación de COK por rentabilidad histórica	137
9.1.4.	Determinación de COK por criterios arbitrarios	137
9.2.	Flujo de caja económico	138
9.2.1.	Calculo del WACC	139
9.3.	Flujo de caja financiero	141
<i>CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....</i>		142
10.1.	Variación de precio de venta	143
10.2.	Variación de tamaño del mercado.....	143
10.3.	Variación de precio de materia prima	144
10.4.	Variación de Gastos Administración y Ventas	145

10.5. Tasa de Inflación	145
<i>CONCLUSIONES</i>	147
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	149
<i>ANEXOS</i>	153

CAPÍTULO 1. CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

1.1. Definición del negocio

En el presente capítulo, se evalúa la posibilidad de la apertura de una atelier de calzado de lujo, que brinde comodidad, singularidad y un trato personalizado a sus clientes. El calzado será elaborado a mano y a la medida, con lo cual se logrará una producción única e irrepetible.

Este plan ha sido concebido para satisfacer una de las necesidades del sector NSE A1 que quiere adquirir productos exclusivos, como calzado de lujo, pero que no encuentra en la ciudad de Lima. Esta propuesta está basada en el hecho de que, en la última década, el país ha tenido un crecimiento económico importante. Tal como lo muestran los resultados macroeconómicos, el Perú viene cruzando por un periodo de desarrollo sostenido en los últimos 10 años y, con ello, el poder

adquisitivo de las familias se ha incrementado, tanto en el sector de clase media como en el de las familias del sector A¹.

En el Perú, la oferta de prendas exclusivas es muy reducida²; actualmente, comprar prendas de este tipo se ha convertido en un problema para dicho nivel socio económico, debido a que la necesidad que tienen para vestir prendas exclusivas, no se encuentra satisfecha. Por un lado, el poco acceso de prendas de vestir o calzado en el país y, por el otro, la falta de alternativas accesibles en el mercado internacional, han hecho que se genere insatisfacción e incremento de la valoración de la exclusividad y el diseño. En mercado actual, dentro de las prendas exclusivas, el calzado³ se ha convertido en un artículo limitado, en cuanto a diseño y exclusividad ya que los principales puntos de venta realizan producción en serie. Ello limita al consumidor en la selección de tallas y modelos que se ajusten de forma exacta a sus necesidades.

En busca de las necesidades relevantes del consumidor, se aplicó *La estrategia del océano azul*⁴. Primero, se analizó lo que, actualmente, ofrece el mercado, de ese modo se identificó un espacio de mercado único donde la competencia es irrelevante y se puede expandir los límites de la industria del calzado al sector de lujo.

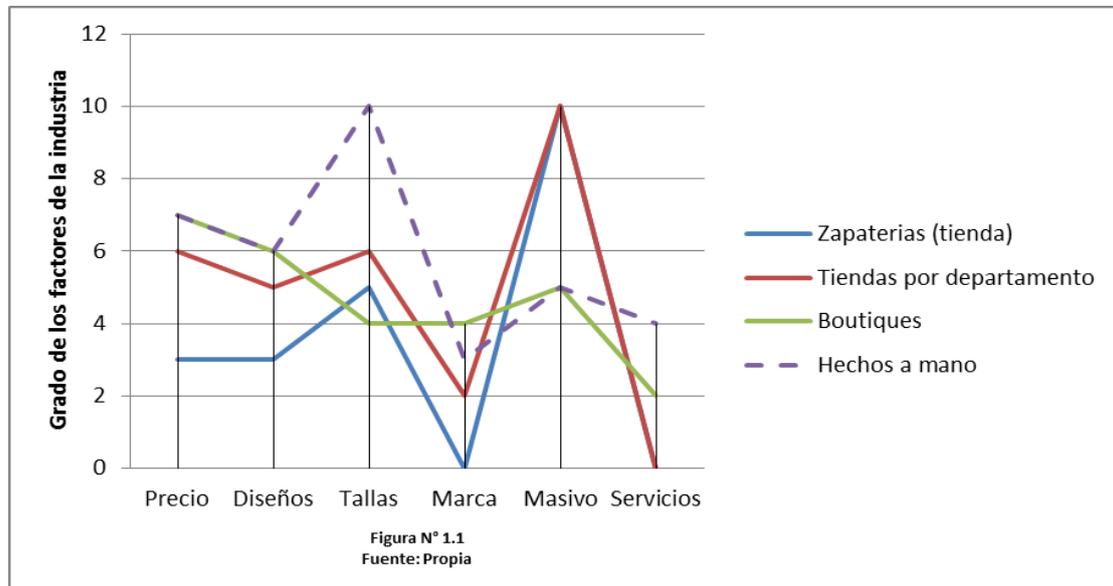
¹El Lujo no es un gustito. El Comercio 4 de Abril 2010

² Julio Luque 2010 : 4-6

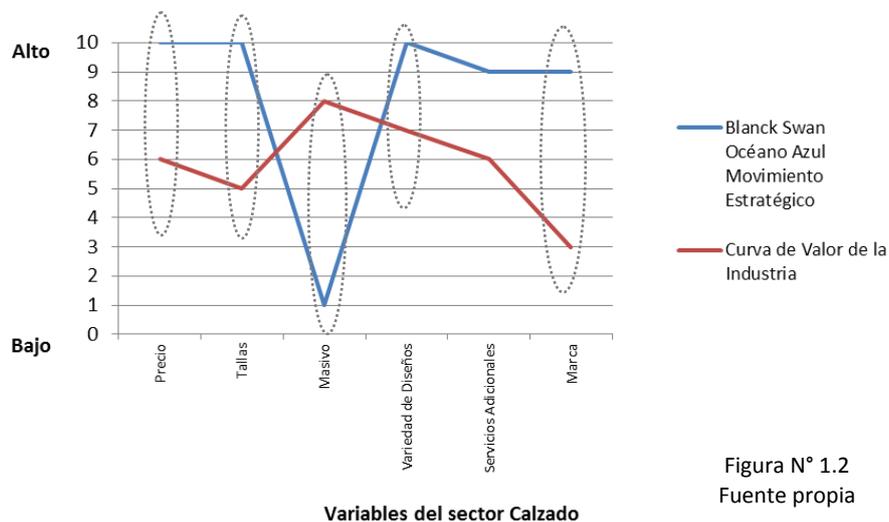
³ Sondeo de mercado propio

⁴ Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados ni explorados que tienen altas perspectivas de valor: la demanda y las oportunidades se crean para un crecimiento altamente rentable..

Como se muestra en el siguiente cuadro, en el eje horizontal, figuran los actuales factores que ofrece la industria de calzado y, en el eje vertical, el grado de las mismas cuyos valores oscilan entre 0 (menor) y 10 (mayor).



Luego de analizar los factores/características que la industria de calzado, actualmente, ofrece al mercado, se determinaron las acciones a seguir para poder elaborar un océano azul fuera del océano rojo, donde hoy se encuentran las zapaterías. Dichas acciones se han graficado en la figura 1.2. Se definió la curva de valor como se muestra en la siguiente imagen.



Nuestra propuesta ofrece un producto de lujo, que brinda comodidad; además, el trato personalizado, mediante un atelier de zapatos con diseños exclusivos, hechos a medida del cliente y elaborados a mano. La atención al consumidor se realizará de forma personalizada y, si fuera necesaria, tanto la entrega como la creación del artículo, se podría realizar a domicilio; incluso, el valor agregado es la entrega en el tiempo y lugar que más se acomode al consumidor.

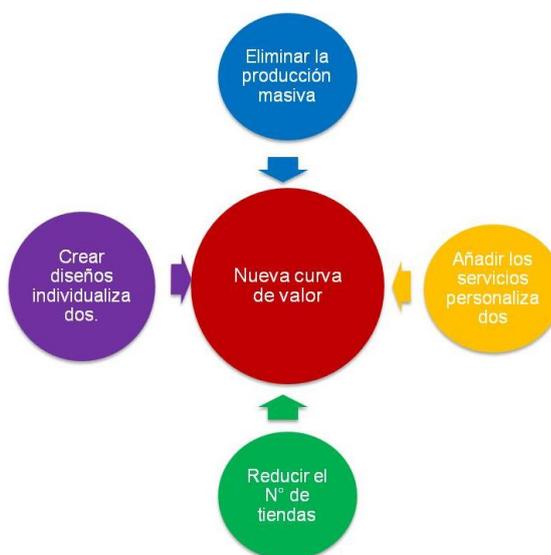


Figura N° 1.3 Fuente propia

Las instalaciones del *showroom* así como nuestros servicios serán diseñados cuidadosamente para que el cliente se sienta en un ambiente de lujo y disfrute de una experiencia diferente.

El nombre propuesto para el atelier es BlackSwan, que en español significa cisne negro. Decidimos escoger esta denominación como marca, porque el ave al que hacemos mención es una especie única y escasa en el mundo; por ende, representa perfectamente las características únicas e irrepetibles que ofrece el atelier en cada uno de sus calzados de lujo.



Figura N° 1.4

Fuente: Quiroga, Guillermo 2010 Planeamiento estratégico

1.2. Visión, misión y valores

1.2.1. Visión

«Ser la empresa referente para la creación y confección de calzado de lujo de diseño exclusivo para América Latina»

1.2.2. Misión

Ser para el 2018, la empresa símbolo de elegancia y creatividad, para quienes buscan distinción a través de cada uno de nuestros productos y servicios, garantizando una alta calidad en nuestros procesos; y así, satisfacer los más altos estándares de los consumidores.

1.2.3. Valores

Nuestros valores culturales que encarnan nuestra marca y producto, son una mezcla de tradición e innovación, que encienden sueños y fantasías.

- Ser creativo e innovador

- Buscar la más alta calidad a través de cada uno de los procesos y en cada uno de los productos terminados

- Satisfacer los deseos de un consumidor ávido de productos confiables de calidad garantizada y prestigio social

- Llevar la imagen de nuestra marca con pasión y determinación

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Dentro del análisis del entorno, se incluye el análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y el ciclo de vida del sector.

2.1. Análisis PEST

Mediante el análisis PEST, se busca identificar y clasificar factores del macro-entorno que podrían afectar a la empresa. Además, se puede establecer la interrelación que existe entre ellos, así como evaluar el potencial y la situación del mercado (crecimiento o declive), y la conveniencia o no de acceder a él.

Estos resultados se utilizarán para identificar las oportunidades que ofrece el entorno y establecer planes de contingencia para enfrentar las amenazas. Las fuerzas del macro-entorno están conformadas por factores que se clasifican en los cuatro bloques que se presentan a continuación.

- 1) Político - legales: la política fiscal que viene desarrollando el gobierno peruano está relacionada con el crecimiento económico actual. Ello se produce, pues

busca el cumplimiento de los dispositivos legales con la finalidad de brindar la seguridad y estabilidad que los inversionistas necesitan para lograr consolidar el marco jurídico, así como estar inmersos dentro de estándares internacionales y continuar con proyectos de alta rentabilidad social.

- 2) Económicos: en el entorno económico, se ha evaluado su evolución a través de variables económicas claves, tales como tasas de interés, política monetaria, inflación, tipo de cambio, ingreso disponible, disponibilidad, distribución de los recursos y nivel de desarrollo entre otros aspectos.

Dentro del marco macroeconómico multianual 2011-2013 revisado, el actual gobierno puso en marcha un programa económico basado en garantizar la viabilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica. Para lograr eso, viene desarrollando diversas políticas: i) de crecimiento sostenido que le permitan competir en mercados mundiales sobre la base de productividad y fuerza laboral; ii) de reducción de la pobreza y de la pobreza extrema que evidencie un crecimiento con responsabilidad social; iii) de crecimiento monetario que tenga su fundamento en la estabilidad y credibilidad; y iv) de oportunidades de inversión.

- Se busca una política fiscal controlada, que revise de manera permanente los métodos de recaudación y su incremento bajo un esquema razonable. Tal como lo señala el portal de transparencia del BCRP, dentro del plan estratégico, la política monetaria tiene, entre otros, los siguientes objetivos estratégicos: Mantener la tasa de inflación anual en 2% con un margen de 1% hacia arriba o hacia abajo

- Fortalecer el uso de la moneda nacional
- Expandir el uso de los pagos electrónicos
- Administrar eficientemente las reservas internacionales

Por otro lado, se han establecido medidas de austeridad que permitan la reducción del gasto corriente y se prioricen i) las inversiones, que desarrollen múltiples acuerdos de integración comercial, que permitan generar fuentes de trabajo y el desarrollo sostenido del país, así como el de las personas que lo conforman; y ii) el gasto social.

La adecuada administración de las políticas adoptadas ha permitido obtener importantes resultados que dan una perspectiva de crecimiento y desarrollo

económico en el país, tal

como se puede observar

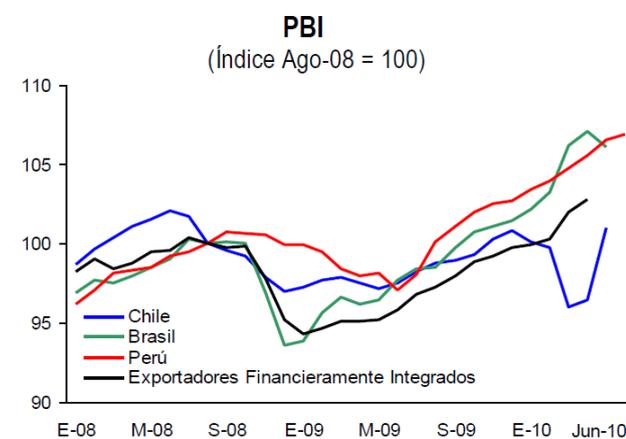
en la evolución de las

diferentes variables que

se muestran a

continuación en la figura

2.1.



Fuente: BCRP, FMI.

Figura N° 2.1

El Producto Bruto Interno (PBI) mantiene un crecimiento continuo desde el año 2008, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico (fig. 2.2).

La crisis internacional impactó al Perú en menor grado que a sus pares latinoamericanos. A pesar de que el PBI se desaceleró un trimestre más tarde y esta fue menor, la recuperación está siendo más vigorosa. Así, el PBI al cierre del año 2010 se situó en US\$ 153 Mil Millones y se espera que para el 2013 sea de

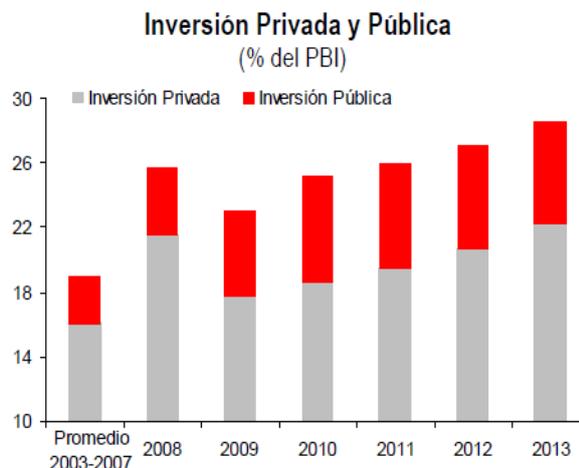


Figura N° 2.2

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual

US\$ 187 Mil Millones. Este crecimiento sostenido ha sido originado por el lado de la demanda (dinamismo del consumo y de la inversión privada) y por el lado de la oferta al sector primario y no primario. Tal como lo señala el Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2011 – 2013, la inflación se ha mantenido dentro de los rangos establecidos por el BCRP y se proyecta que la inflación acumulada alcanzaría el 2%. Además, se estima que el tipo de cambio promedio anual se sitúe en S/.2.80 por dólar, inferior en 1,1% respecto del año 2010. Esta proyección de crecimiento del 5% anual para el año 2011, así como las mejoras en las políticas fiscales y el crecimiento del poder adquisitivo brindan estabilidad económica y propician el ingreso de nuevos inversionistas, como lo ha venido siendo el año 2010; bajo este marco es que proponemos la apertura del atelier de calzado hecho a medida, que busca incrementar el consumo de accesorios de lujo.

- 3) **Socio-culturales:** existe una mayor preocupación por la moda e imagen y una homogeneización de las tendencias preferentes de los consumidores. La población gasta mucho de su dinero en ropa y accesorios, lo que favorece el crecimiento de este sector.
- 4) **Tecnológicos:** mejoras en los procesos productivos para brindar un calzado de mayor calidad.

2.2. Diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter para el sector de Calzado.

Se tomó, como punto de partida, el enfoque para la implementación de las estrategias tal como lo plantean Hill y Jones:

«Para que una compañía logre el éxito, su estrategia debe ajustarse al ambiente en donde opera o debe tener la capacidad de reformarlo para sacar su propia ventaja mediante la selección de estrategias»⁵

Además, se consideró el hecho de que existen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de este⁶. Este modelo postula que las cinco variables o fuerzas (véase figura 2.3) dominan la estructura de una industria o negocio, y que representan y delimitan los precios, los costes y los requerimientos de inversión.

⁵Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, Administración Estratégica un enfoque integrado

⁶Michael Porter

Modelo de las 05 Fuerzas Competitivas

Fuente: Fred R. David 2003 Concepto de Administración Estratégica

Figura 2.3

- 1) El poder de negociación de los clientes estudia el producto/servicio que se vende, la diferenciación y el número de sustitutos que este tendría para saber si el cliente se adaptaría a las condiciones del atelier o viceversa.
- 2) El poder de negociación de los proveedores estudia a los proveedores, y el número y tamaño que tienen para saber si pueden imponer sus condiciones de precios.
- 3) La amenaza de nuevos competidores analiza la dificultad o facilidad para que el atelier pueda entrar al mercado determinado.
- 4) La amenaza de productos sustitutos estudia los productos o servicios sustitutos que ofrecería el atelier
- 5) La rivalidad entre los competidores estudia a los competidores y a su posición en el mercado.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes

En el mercado, existe una gran cantidad de oferta de calzados, así como de establecimientos para adquirirlos. Sin embargo, en Lima, la oferta existente en calzado de lujo es escasa y la que hay se limita a algunas tiendas exclusivas (monomarca). Esto hace que los consumidores tengan reducido poder de negociación.

- La selección de los clientes es una decisión crucial para la organización, ya que, en la medida que estos puedan cambiar con el tiempo o como resultado de decisiones estratégicas de la competencia pueden ejercer mayor poder de negociación. Los puntos importantes que se han considerado para medir el poder de negociación de los consumidores en el sector de productos de lujo son los siguientes: Crecimiento de la demanda de productos exclusivos y de alto valor agregado
- Crecimiento de la oferta de productos de alto valor percibido por el consumidor, pero con oferta actual escasa
- Cambio en los hábitos de consumo o estilos de vida
- Alta capacidad adquisitiva de los consumidores
- Concentración geográfica de compradores

Por lo antes expuesto, se puede inferir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Es importante determinar el número y tamaño de los proveedores para saber si impondrán sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Estos podrían elevar los precios, rebajar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, si los factores de negociación abajo mencionados tienen alta influencia.

- Tamaño del mercado de proveedores: el Perú cuenta con una importante industria manufacturera de cuero, lo que permite tener una amplia gama de proveedores.
- Por lo antes mencionado, el costo de cambiar entre servicios de proveedores es bajo.
- Costos estándares de equipos y materiales.

Por lo antes expuesto, se puede inferir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2.3. Amenaza de nuevos sustitutos

Sustitutos son aquellos productos o servicios alternativos que satisfacen necesidades similares de los consumidores, pero que difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un techo a los precios que la empresa puede cobrar. En la medida que el mercado ofrezca mayores sustitutos, se limitarán los ingresos y las rentabilidades esperadas.

Podemos decir que no existen productos sustitutos propiamente dichos en el mercado, ya que el calzado se considera un bien de primera necesidad. Por tanto, una variación en el precio del calzado no produce una disminución del consumo de este bien que es sustituido por un aumento del consumo de otro que proporcione la misma utilidad al consumidor. Hay que destacar, no obstante, que una vez satisfecha la necesidad primaria de calzado, los zapatos se convierten en un bien de consumo por su aspecto de complemento de moda, por lo que, en momentos de recesión económica, es uno de los bienes que más sufren el descenso de consumo.

Ahora bien, si analizamos la demanda de calzado dentro de las diferentes gamas que se ofertan en el mercado podemos decir que una variación en el precio de un tipo de calzado produce un aumento del consumo de calzado de menor precio. Esto es debido a la gran oferta que hay en el mercado y al hecho de que se pueden encontrar productos con calidades similares.

En el caso del atelier de calzados exclusivos de lujo, los sustitutos están representados por otros artículos de lujo que le representen al consumidor una imagen de alto estilo de vida, así como otras actividades diversas que se encuentren dentro del margen del precio de nuestros productos, tales como ropa y accesorios de diseñadores reconocidos.

Los riesgos que ofrecen los sustitutos podrían ser resumidos de la siguiente manera:

- a) Disponibilidad, en el mercado, de otros artículos de lujo que puedan satisfacer las necesidades de autorrealización y reconocimiento.
- b) Costos por cambiar hacia sustitutos, por los precios ofrecidos
- c) Relación precio - valor de los sustitutos
- d) Nivel de agresividad de penetración en el mercado por parte de las tiendas de lujo (monomarca).

El poder de los sustitutos para el caso del atelier de calzado es alto, ya que las necesidades básicas de este calzado, se encuentra cubierta. El sustituto es cualquier otro artículo, dentro del rango del mismo precio, que le brinde al consumidor una nueva experiencia de autorrealización.

2.2.4. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza o riesgo de entrada en un sector depende, principalmente, de las barreras de entrada; si estas son altas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores será menor y permitirá obtener mayores rentabilidades; sin embargo, si son bajas, puede presentarse una fuerte reacción por parte de los competidores que se encuentran en dicho sector industrial o de servicios.

Tal como lo señala Fred. R. Davis, las principales barreras de entrada se pueden resumir en las que mencionamos a continuación: “ i) necesidad de lograr economías de escala, ii) necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, iii) falta de experiencia, iv) lealtad firme de los

clientes, v) fuertes preferencias de marca vi) requerimientos de gran capital vii) falta de canales de distribución adecuados, viii) políticas reguladoras gubernamentales, ix) aranceles, x) falta de acceso a la materia prima, xi) la falta de posesión de patentes , xii) las ubicaciones poco atractivas, xiii) los ataques de empresas arraigadas y xiv) la saturación potencial del mercado.

Actualmente, no existe, en Lima, ningún atelier dedicado únicamente a la venta y fabricación de calzado exclusivo de lujo hecho a medida. No obstante, sí existen diversas tiendas exclusivas de venta de calzado que ofrecen un producto estándar y masivo. Es decir, BlackSwan será el único atelier de calzado dedicado exclusivamente a la venta de calzado de lujo hecho a mano y a la medida en Lima. Teniendo en cuenta que las tiendas que ofrecen calzados alternativos no son muy numerosas, la entrada de BlackSwan en el mercado no provocará una sobre saturación de la oferta, pues el sector de lujo es poco explotado.

En general, los productos exclusivos de lujo requieren de un elevado monto de inversión inicial, especialmente, por la inversión obligatoria en el diseño y ubicación de la tienda (infraestructura necesaria para atender al segmento objetivo), por la compra de materia prima de alta calidad tanto en el mercado interno como externo, el servicio especializado y la alta inversión en desarrollo de nuevos productos y estudios continuos de mercado. Otra barrera de entrada muy importante para la operación de un atelier de productos de lujo es la adecuada capacitación del personal por la especialización que implica este tipo de servicio. Estos factores hacen que

las barreras de entrada sean de nivel medio en el sector; sin embargo, a pesar de estas barreras, los inversionistas que ingresen a brindar estos productos se enfrentarán con un mercado en crecimiento y con alta demanda que garantiza rentabilidad de las operaciones.

Según Roberto Doumet, director comercial del grupo ecuatoriano Eljuri, la principal barrera para que consolide este mercado en el Perú no es la capacidad de gasto, sino la falta de un 'cluster' (centro) de tiendas de este segmento (lujo).

Dentro del sector de calzados exclusivos de lujo, el objetivo que perseguirá BlackSwan es el de ser una empresa importante en el sector que intenta absorber una cuota de mercado interesante.

2.2.5. Competencia

De acuerdo con lo precisado por Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, el grado de rivalidad entre competidores dentro de una industria depende de tres factores: i) estructura competitiva de la industria ii) condiciones de la demanda iii) barreras de salida.

Tomando en consideración lo señalado, la intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar, principalmente, conforme se incrementa el número de competidores, cuando los competidores tienen la misma capacidad de atención, cuando la demanda disminuye, cuando la diferencia en precios no es relevante, cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad y cuando los costos fijos son altos.

De lo expuesto, se puede inferir que no es posible determinar con precisión la intensidad de la rivalidad entre competidores para el sector, debido a que el mercado de bienes de lujo es complejo y poco desarrollado en el Perú donde la compra de marcas exclusivas se realiza, principalmente, en el exterior.

Actualmente, los servicios, en este rubro, son comprados en tiendas por departamentos, en boutiques y en tiendas multimarcas de lujo, las que hacen lo posible por brindar productos de lujo, pero no exclusivos. No obstante, existen algunos casos en los que pequeños ateliers han desarrollado accesorios hechos a la medida, pero sin desarrollo de marca, ni garantía de exclusividad y atención personalizada.

En la medida que se desarrolle este servicio en el Perú, se producirá el incremento de la rivalidad entre ateliers, ya que, actualmente, es una industria fragmentada donde no existe una marca dominante. Por ello, será necesario mayor esfuerzo por parte de las empresas para captar a los clientes, y habrá rivalidad entre competidores por ofrecer productos con servicios diferenciados. Otro aspecto importante sería el fácil costo de cambio de una marca a otra, el mismo que se vería incrementado, pero, finalmente, constituiría un riesgo.

Por otro lado, la creciente demanda de consumidores en busca de productos de lujo y exclusivos tiende a equilibrar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión y al ser este un mercado no explotado, genera mayor oportunidad de desarrollo.

Por último, el ingreso de marcas multinacionales con tiendas propias constituye un riesgo en este nicho de mercado; más aún, al tomar fuerza las marcas importantes y ya reconocidas de forma global. Por lo antes expuesto, se puede inferir que la competencia en el sector de accesorios de lujo es de nivel medio. En este punto, se estudiará la competencia con la que BlackSwan se encontrará en el mercado.

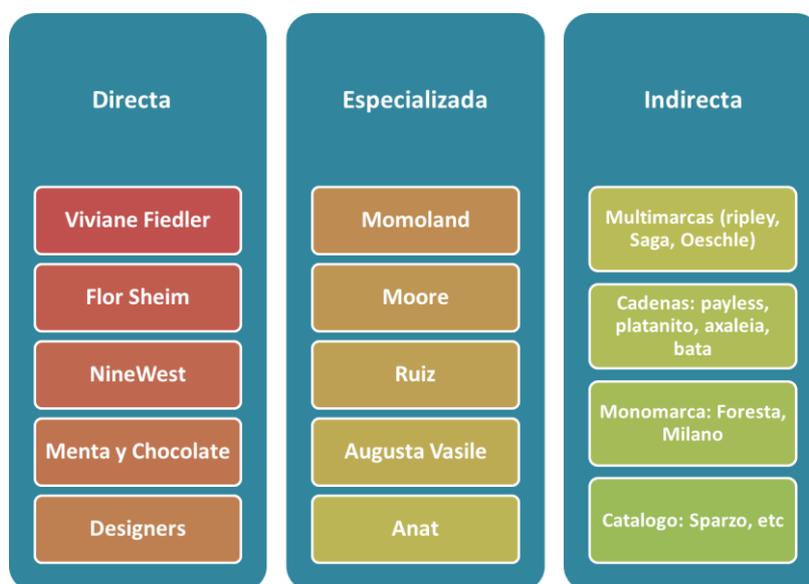


Figura 2.4
Fuente: Propia

A. Competencia directa

Se entiende como competencia directa a todas aquellas empresas que ofrecen calzados de lujo en la ciudad de Lima.

A continuación, se enumeran los principales competidores que ofrecen el servicio descrito, anteriormente, así como sus principales condiciones.

Viviane Fiedler	FlorSheim	Menta y Chocolate	NineWest	Designers - Calzado
<ul style="list-style-type: none"> • 02 tiendas: Boulevard JP y Conquistadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 02 tiendas: Boulevard JP y Larcomar 	<ul style="list-style-type: none"> • 04 tiendas: Jockey Plaza, Edificio Chronos, Platimun y El Roble 	<ul style="list-style-type: none"> • 01 tienda: JockeyPlaza 	<ul style="list-style-type: none"> • 01 tienda: Conquistadores
<ul style="list-style-type: none"> • Precios entre 680 y 780 soles 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios entre 500 y 800 soles 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios entre 400 y 800 soles 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios entre 400 y 700 soles 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios entre 400 y 1200 soles

Figura 2.5
Fuente: Propia

B. Competencia especializada

Existen ateliers que ofrecen el servicio de calzado hecho a mano y a medida; también, en pequeños espacios, ya sea en domicilios privados o en pequeñas boutiques, y, por lo tanto, suponen una competencia especializada para BlackSwan.

Los ateliers, que atienden en domicilios privados, están a cargo de una diseñadora especializada en calzado y trabajan con diferentes maestros zapateros así tercerizan todo el proceso de producción. Los tiempos de entrega están sujetos a la disponibilidad de la materia prima y del maestro, pero, en su mayoría, tienen tiempos de 15 días de entrega aproximadamente.

Las boutiques ofrecen una colección de acuerdo con la temporada; además solo fabrican dichos diseños a la medida del cliente si en caso no cuentan con ese en stock. Su variedad de diseños y colores se limita a la colección disponible según temporada.

Existen algunos diseñadores de modas que mandan a fabricar sus diseños dependiendo del vestido y requerimientos del cliente, sin embargo, estos no son especialistas en diseño de calzado ni en fabricación ni venta . En algunos casos, la calidad del zapato no tiene relación con el precio.

Cabe destacar que estos ateliers no siempre ofrecen un tipo de calzado exclusivo; más aún, aquellos que trabajan con diferentes maestros, lo mismos que pueden copiar los diversos diseños que realizan. El perfil de dichos clientes son aquellos que no encuentran una talla específica (poco común) o para una ocasión especial.

C. Otros tipos de competencia

Aunque no sea calzado de lujo, cualquier establecimiento que venda calzado se considera competencia para BlackSwan, debido a que cubren la necesidad básica de vestir. Así pues, además de las grandes y conocidas cadenas multimarcas como Ripley, Saga y Oeschle, que ofrecen calzado masivo de diferentes marcas, precios y modelos, existen otros establecimientos que, por el hecho de vender calzado, captan clientes que podrían comprar en BlackSwan. Estos establecimientos son los siguientes:

- Cadenas de tiendas de calzado que no ofrecen diseños exclusivos ni de lujo (Playless, Platanitos, VíaUno, Azaleia, Bata, entre otros).

- Zapaterías que venden su propia marca en centros comerciales (Foresta, Milano)

- Venta de calzados por catálogo (Sprazzo, etc.)

En el gráfico siguiente (figura 2.6), se puede encontrar un resumen de lo mencionado en las líneas anteriores.

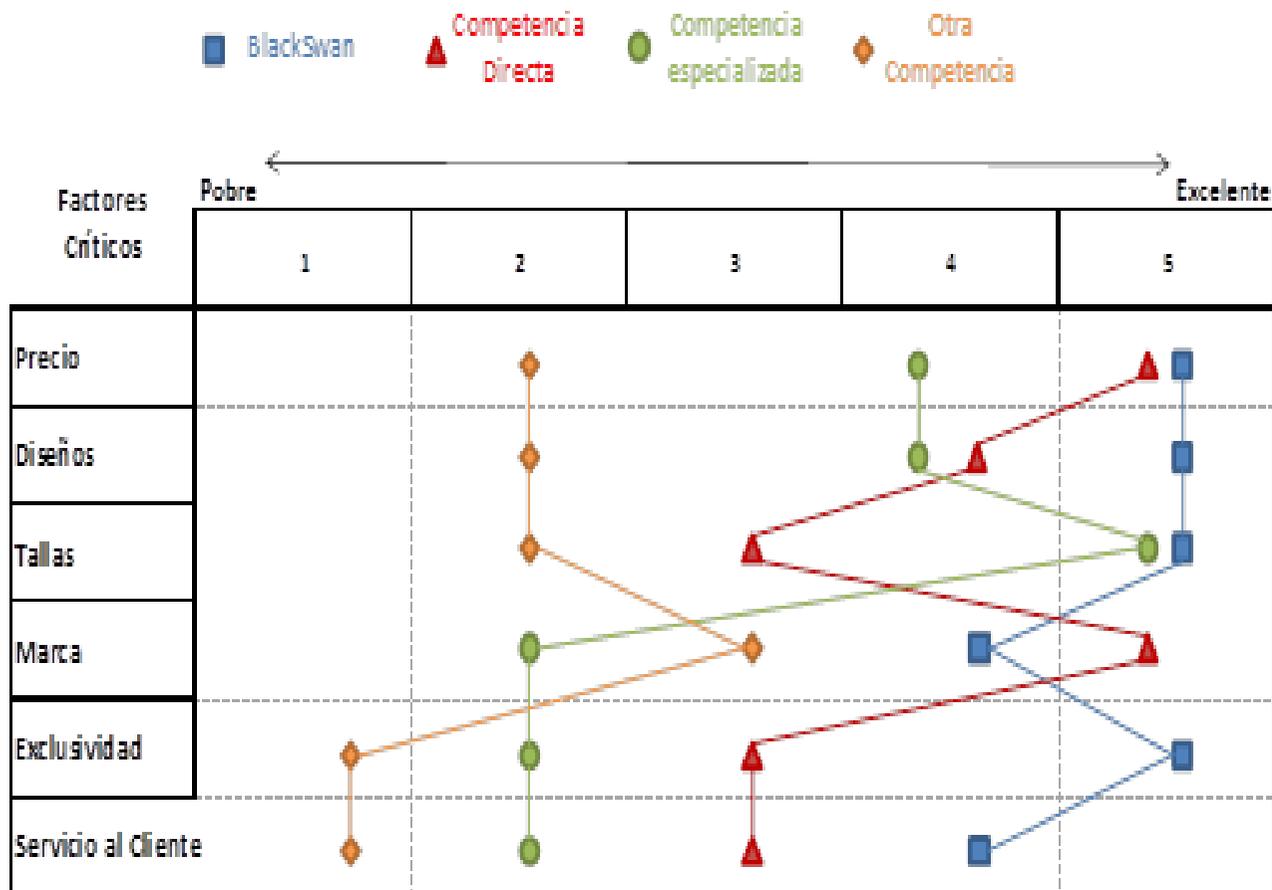


Figura: 2.6
Fuente Propia

2.3. Oportunidades y riesgos del entorno

En el siguiente gráfico, se resumen las oportunidades y riesgos económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno.



Figura: 2.7
Fuente: Propia

2.4. Identificación del ciclo de vida del sector

El concepto de ciclo de vida ha sido ampliamente aceptado como un instrumento valioso para analizar la evolución dinámica de las industrias en el mercado. Su lógica consiste en la comprobación empírica donde se muestra que los productos y las industrias siguen un patrón que liga la intensidad de competencia en un mercado en el tiempo, desde la brecha de innovación que hizo posible ese mercado.

A continuación, se precisan los pasos del ciclo de vida mediante cinco etapas distintas: 1) Etapa inactiva con números bajos de los competidores que gozan de altos beneficios de monopolio. 2) Etapa del «despegue» con entrada altísima y la salida virtual no existente del mercado. 3) Alta etapa del volumen de ventas con muchas firmas que incorporan el mercado y que salen de él. 4) etapa del «*shakeout*» con la salida total vía fusiones, bancarrotas, etc. 5) Etapa de la estabilización durante la cual un oligopolio estable emerge.

En el Perú, la industria de artículos de lujo se encuentra en la etapa de «Introducción». Esto está basado en el aumento del nivel adquisitivo de NSE A⁷. La estabilidad económica que ha mostrado el país en los últimos años ha permitido que nuevas empresas puedan desarrollar negocios diferentes y exclusivos, así como invertir en la satisfacción de necesidades que anteriormente eran satisfechas por mercados externos. Roberto Doumet, director comercial del grupo ecuatoriano Ejuri, explica que el consumo peruano de alta capacidad de gasto aún no ha llegado a la madurez necesaria para hablar de un mercado de lujo consolidado.

«Nosotros realizamos un estudio de mercado y vimos un economía en crecimiento, una clientela educada que ya se ha iniciado en la compra de marcas de lujo, pero las adquiere en otros países, es decir, que están en una fase de fragmentación».

Entrevista en el diario *El Comercio* a Roberto Doumet

⁷Cfr. Luque 2010, Entrevista revista *Semana Económica*

El ciclo de vida del sector accesorios de lujo se encuentra en etapa de introducción; por eso, esta es una oportunidad de negocio para un mercado insatisfecho.

De acuerdo con lo antes expuesto, podemos concluir que hay una tendencia mundial a productos de lujo que también se manifiestan en el sector calzado. Las barreras de entrada, se categorizan de nivel medio para el sector; sin embargo, el fuerte crecimiento del mercado con alta demanda de productos de lujo garantiza la rentabilidad del proyecto.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL

3.1. Necesidad que se quiere satisfacer

La necesidad detectada en el mercado surge, en gran medida, por el hecho de que cada vez es más común que el consumidor de bienes de lujo salga de viaje de compras a Miami u otras ciudades de USA o Europa. Esto se produce debido a que aún, en el mercado peruano, la oferta de lujo es débil. Por esta razón, el consumidor de dichos bienes busca cubrir la necesidad del buen vestir con aspectos diferenciales en el diseño y exclusividad. Cabe resaltar que, dentro de los productos de lujo, el calzado es de uno de los más difíciles de conseguir, tanto por las tallas requeridas como por el diseño exclusivo y el confort que debe brindar.

En conclusión, la necesidad que se ha detectado en el mercado y que BlackSwan quiere satisfacer es poder realizar la compra de calzado de lujo sin tener que salir de país, con la misma calidad, diseño y exclusividad, y ofreciendo servicios de alta calidad que disminuyan el tiempo de compra.

3.2. Criterios que valora el cliente

En la compra de calzado de lujo, entre los criterios que valoran los clientes se encuentra, el diseño exclusivo del producto, como punto de partida, pero, también, valora la calidad, variedad y, sobre todo, el confort que se sienta al usarlos.

El hecho de que BlackSwan se dedique en exclusiva a la fabricación y venta de calzado de lujo hace que el diseño, la calidad y el buen estado de los productos estén asegurados, ya que son realizados a mano y a medida por expertos en moda, con las mejores materias primas del mercado y según especificaciones de cada cliente. Además, al comercializar únicamente calzado de lujo hecho a medida y por solicitud, la exclusividad de los diseños que ofrece BlackSwan será mayor que la que se pueda encontrar en las demás tiendas sean monomarcas o multimarcas.

En la compra de artículos de lujo hechos a mano y a medida, aparecen nuevos criterios que el cliente también tiene en cuenta. Se valora la puntualidad y eficacia de la entrega, la facilidad en la realización de la compra y la atención al cliente.

3.3. Perfil del consumidor

Realizar la compra de calzado de lujo es una actividad programada, debido a la poca oferta local. El servicio de BlackSwan va destinado a todas aquellas personas que, por diferentes motivos, buscan la comodidad para realizar la compra de calzado de lujo sin tener que planear un viaje. BlackSwan les brinda la

oportunidad de realizar esa compra desde casa, mediante la visita de una asesora de imagen o visitando el atelier.

A continuación, se describe el perfil de los diferentes clientes potenciales que podrían estar interesados en adquirir los productos de BlackSwan:

1. Personas que buscan distinción, con un alto nivel de vida que gustan del buen vestir
2. Personas que buscan vestir calzados exclusivos y de diseño para ocasiones especiales y únicas
3. Casas de moda exclusiva que necesitan complementar sus diseños con calzados de lujo y diseño exclusivo

Se observa que, en general, los clientes potenciales de BlackSwan se ajustan al perfil del comprador de bienes de lujo con diseños exclusivos

3.4. Tamaño y evolución del mercado

3.4.1. Industria del calzado en el Perú

La industria del calzado en el Perú es un sector relevante en la economía por su participación y la generación de puestos de trabajo. Se considera como una de las actividades minoristas más importantes. De hecho, las empresas peruanas dedicadas a la industria del calzado suman aproximadamente 4,500. De ellas, se determina que solo el 20% son formales y el 80% son informales Renan Meneses, gerente general de PaylessShoesource, estima que esta industria mueve anualmente 500

millones en todo el Perú. De esta cifra, 350 millones de dólares corresponden al mercado informal y contrabando. Además, se debe tomar en cuenta que esta cadena productiva tiene un efecto multiplicador sobre otras ramas de la economía nacional. Sin embargo, durante el año 2009, la industria del calzado se contrajo, debido al lento crecimiento de la producción. La principal razón es que esta industria del calzado está altamente globalizada; por ende, altamente sensible a los cambios en la competitividad internacional y al dinamismo de las economías internacionales. Prueba de esto es el gran deterioro de la industria a raíz de la crisis financiera mundial.

Para observar de manera gráfica estas cifras, las siguientes figuras muestran las empresas más importantes del sector calzado en el Perú, así como los orígenes de las importaciones.



Figura 3.1

Fuente: Diario El comercio, 15 de febrero 2010

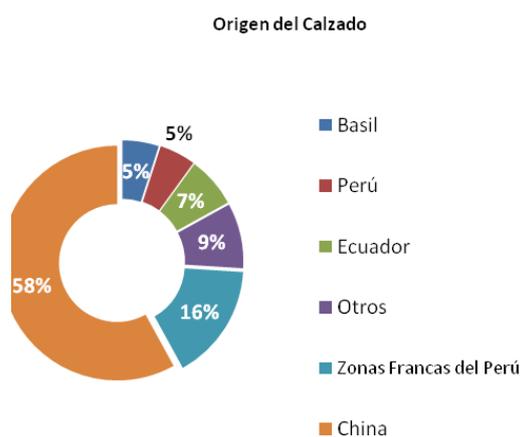


Figura 3.2

Fuente: Diario El comercio, 15 de febrero 2010

3.4.2. Sector de lujo

A principios del año 2000, el comercio conspicuo de este sector era considerado casi una utopía por lo reducido que se encontraba el sector al cual estaba dirigido, tal como lo señala Julio Luque, director gerente de Métrica:

«La industria de lujo en el Perú se ha ido desarrollando dado que el segmento que más ha crecido proporcionalmente es el nivel socioeconómico (NSE)A. En el año 2002 conformaba el 0.8% de los hogares en Lima y ahora es el 1.7%»⁸

El NSE A está conformado por aquellas familias con ingresos base de S/. 7,600–20,000 mensuales.

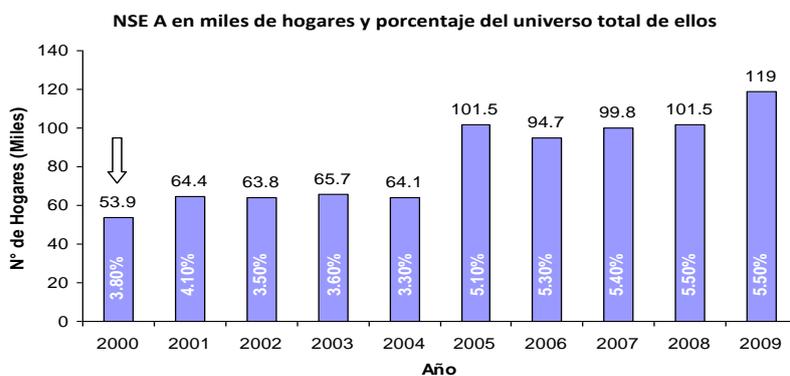


Figura 3.3

Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado

⁸Cfr. Luque 2010, Entrevista revista Semana Económica

Como se muestra en el cuadro anterior, el NSE A ha tenido un incremento del 1.7% respecto del año 2000. Ello deja ver que el mercado objetivo se encuentra en continuo crecimiento. Cabe resaltar que según cifras de Ipsos Apoyo, el mercado de lujo estaría formado por cerca de 100,000 familias del NSE A y 300,000 familias del NSE B.

Por otro lado, según la consultora global Boston Consulting Group (BCG), el consumo de lujo ha venido avanzando a una tasa promedio anual de 15% en América Latina durante los últimos diez años. Estas cifras reflejan una tendencia inferior a la de otros mercados emergentes, como el de Europa del Este (35%), India o China (65% y 85%, respectivamente).

Marcelo Noschese, gerente de desarrollo de la cadena Salvatore Ferragamo para América Latina, señala que, en el Perú actualmente está sucediendo lo que pasó en Brasil hace 30 años aproximadamente. Es un mercado aún débil en términos de oferta de lujo, en el cual el consumidor todavía sale de compras a Miami u otras ciudades de EEUU o Europa. Sin embargo, en Brasil, eso cambió en muy poco tiempo, con una gran facilidad, sobre todo, porque se facilitó la importación de bienes, lo que hoy está sucediendo en el Perú; por eso, el proceso podría ser muy parecido. Debido a esta tendencia, el mercado de lujo peruano va tomando mayor consistencia.

Según Julio Luque, dentro de cinco años el NSE A1 podría llegar a los 60.000 hogares y ser considerado como un segmento independiente y

atractivo para que más marcas lleguen al país. De esta forma, Perú podrá figurar con más fuerza en el radar de la exclusividad.

3.5. Características del mercado objetivo

El consumidor peruano tiene gustos sofisticados, pero muy clásicos. Según Marcelo Noschese, representante de la boutique Salvatore Ferragamo, este podría ser más atrevido, pero eso solo sucederá con la llegada de más «moda» al país. Él cree, además, que habrá un quiebre entre generaciones que irán creciendo con las marcas y considerará que es normal tenerlas. No obstante, como todo lo referido a la conducta del ser humano, es un proceso que toma tiempo.

El consumidor de artículos de lujo, es aquel que genera una relación muy emotiva con la marca, pero, también, es intensamente relacional. Un siguiente paso es la sofisticación del consumidor que busca marcas más misteriosas, menos conocidas, que las de mayor exclusividad y netamente aspiracional.

3.6. Métodos de segmentación

La segmentación de mercados es el proceso mediante el cual el mercado se divide en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes. Las variables y los métodos utilizados para formar tales subconjuntos se explican detalladamente a continuación.

En dicha segmentación, se agruparon a los consumidores para formar un segmento de mercado homogéneo, identificable, suficiente, estable y accesible. Se segmentó por rasgos de personalidad para establecer la diferencia entre los

consumidores innovadores y no innovadores. Se consideró a aquellos con un deseo alto de singularidad, búsqueda de sensación, variedad y novedad para satisfacer su carácter social. Son tres las características que definen a nuestro grupo objetivo dentro de este segmento estudiado. Primero está la necesidad de singularidad, es decir, aquella que busca ser una persona con estilo único, tanto en imagen como en posesiones. La razón en la que se basan sus selecciones es la adquisición de productos inusuales, como una forma de decirles a los demás que es diferente; la búsqueda de marcas donde pueda crear su propio estilo, pues pierde el interés en productos y marcas que se vuelven populares. Quiere crear una imagen personal más distintiva, mediante la compra de productos o marcas de una determinada clase. Una segunda característica es la necesidad de llevar una vida cargada de experiencias nuevas complejas e inusuales. Esta experiencia está vinculada a una disposición de aceptar riesgos, probar nuevos artículos, ser innovadores. También, los caracteriza la búsqueda de sensaciones que se define como un rasgo distinguido por la necesidad de variedad, novedad, y experiencias complejas, así como por la disposición para tomar riesgos físicos y sociales derivados de la necesidad de variedad y novedad.

Las características antes mencionadas las encontramos en el NSE A de la sociedad limeña. Asimismo, según la investigación de mercado de elaboración propia, se confirma que los consumidores de mayor poder adquisitivo realizan compras de calzado con mayor frecuencia cada tres meses.

FRECUENCIA DE COMPRA DE CALZADOS



Figura N° 3.4
Fuente: Propia

INGRESO MENSUAL FAMILIAR

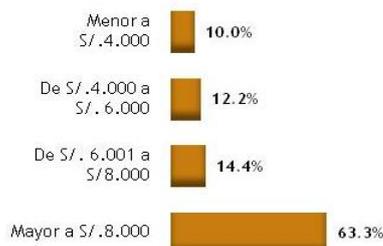


Figura N° 3.5
Fuente Propia

Como se muestra en la figura N° 3.6, el 52.2% tiene una frecuencia de compra entre uno y tres meses. Ello nos permite afirmar que son compradores planificados y con una vida social activa. A ello, le sumamos que dichas compras dan un promedio de dos (2) pares de calzado, como mínimo, por vez, dado que los varones compran dos pares como máximo, mientras que las mujeres, en algunas ocasiones, pueden comprar más de dos pares de zapatos en una sola compra (véase figura 3.7).

Frecuencia de compra de calzados para uso personal



Figura N° 3.6
Fuente: Propia

Cantidad de pares de zapatos que compra

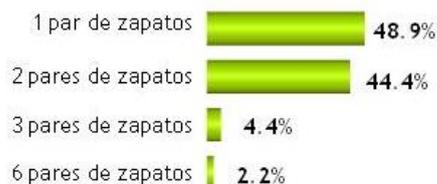


Figura N° 3.7
Fuente: Propia

Para concluir, podemos afirmar que nuestra segmentación está dada por hombres y mujeres que pertenecen al NSE A, cuyo principal atributo es la búsqueda de distinción y singularidad marcado por un estilo de vida, refinado y socialmente activo.

3.7. Proceso de decisión de compra

El proceso de toma de decisiones del consumidor se visualiza en tres fases distintas aunque entrelazadas: la fase de entrada, la fase de proceso y la fase de salida. Dichas etapas se describen en modelo básico de la toma de decisiones del consumidor.

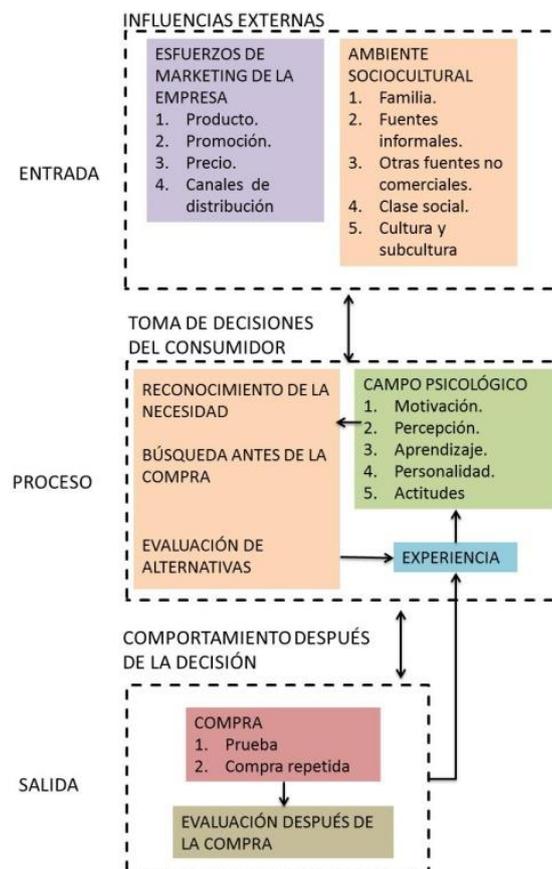


Figura 3.8

Fuente: SCHIFFMAN, Leon G. y KANUK, Leslie Lazar 2007: 16

El proceso de compra para el público objetivo de BlackSwan, se puede observar en el siguiente gráfico.

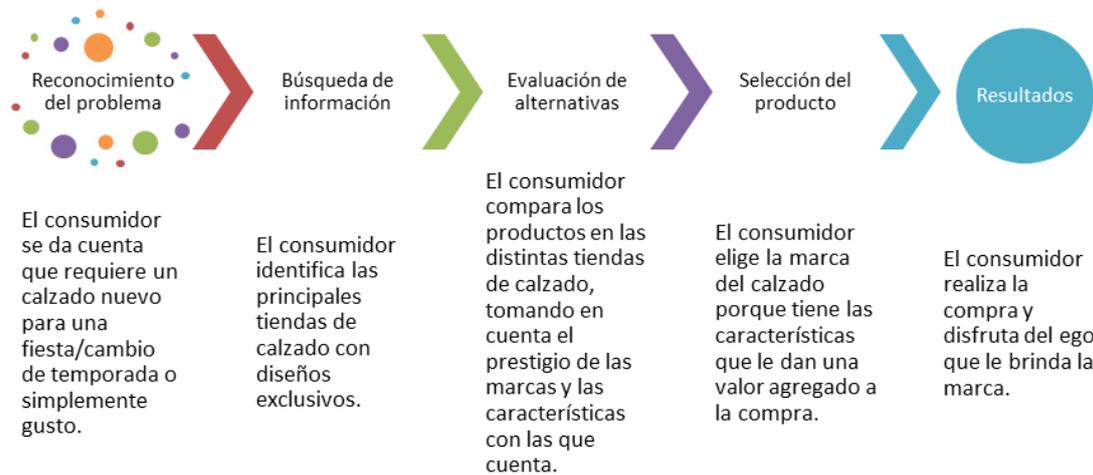


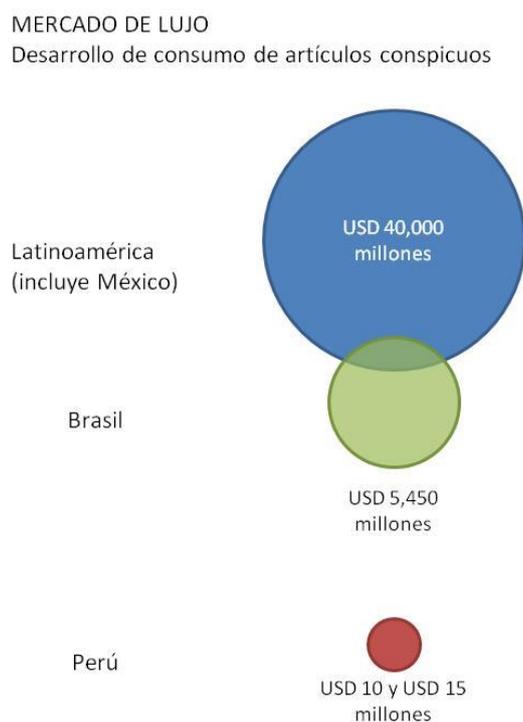
Figura 3.9
Fuente: Propia

3.8. Mercado potencial

Si se compara a los peruanos con sus pares de la región como consumidores conspicuos, es decir, de marcas de lujo, se observa que es el grupo que menos participa en ese nicho. El mercado de lujo local es particularmente pequeño cuando se miran las cifras del resto de latinoamérica, que ya mueve alrededor de US\$40,000 millones de dólares anuales, de acuerdo con la firma Boston Consulting (la cifra incluye a México). Brasil, el líder indiscutido, factura alrededor de US\$6,450 millones, es decir, el 16% del total, mientras que Perú apenas se mantiene entre US\$10 millones y US\$15 millones anuales, lo que no representa ni el 1% del total.

«A pesar de la consolidación del NSE A, el estilo de vida [al que aspiran] las clases emergentes y la creciente apuesta de las marcas conspicuas por colonizar Lima, el lujo en el Perú, es todavía un mercado por desarrollar».⁹

Se desprende, entonces, que la tendencia en el Perú, también apunta a un mayor consumo de bienes conspicuos si es que las condiciones económicas se mantienen. El PBI per cápita peruano se ubica, actualmente, alrededor de US\$4,453, cifra que se ha duplicado desde el 2001 cuando estaba alrededor de US\$2000. Esta última cifra se mantuvo desde 1971.



Fuente: Boston Consulting

Figura 3.10

⁹Cfr: El lujo no es gustito, Semana Económica [edición se1216. 04-04-2010](#), El Comercio

Ayuda mucho también el avance del crédito de consumo a nivel nacional que, solo en el 2009, incrementó a un ritmo de 8.1% en comparación con el año anterior. Ello ha permitido que muchos consumidores de los NSE B y no solo de NSE A- accedan a este nicho del mercado y que, actualmente, sean clientes de marcas importantes del sector como Hugo Boss, Ermenegildo Zegna, y Keneth Cole, las cuales también traen consigo un fuerte componente y aspiran a cubrirlo. Otras marcas que no están en el mercado, pero que se rumorea podrían llegar pronto son Ferragamo (moda y zapatos), Carolina Herrera (moda), Tiffanys (joyería), Gucci (moda) y Louis Vuitton (moda).

Podemos concluir que existe una tendencia de crecimiento en el sector de lujo que se manifiesta, también, en el sector calzado; asimismo, la oferta actual no satisface los más altos estándares de calidad, singularidad y confort exigidos por el consumidor. Ambos factores permiten el ingreso a un mercado de alto potencial en crecimiento con una oferta a las necesidades insatisfechas por los actuales actores.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE VALOR

El objetivo de este capítulo es definir cuáles son las variables que valoran los clientes a fin de adaptar el producto a satisfacer dichas necesidades. Para ello, es importante saber a qué le da valor el cliente, así como cuáles son las características específicas del producto y en qué nos diferenciamos del competidor. El valor orientado al cliente se define como la relación entre los beneficios que el cliente percibe (económicos, funcionales y psicológicos) y los recursos (monetarios, de tiempo, de esfuerzo y psicológicos) que se utilizan para lograr aquellos beneficios. El valor que se percibe es relativo y subjetivo.

El desarrollo de una propuesta de valor orientada al cliente es un concepto que rápidamente reemplazó a la popular frase sobre los negocios «promesa básica de ventas» siendo esta la clave del posicionamiento exitoso.

La propuesta de valor se desarrolla utilizando la matriz de posicionamiento:

“Para hombres y mujeres refinados con una vida social activa, BlackSwan es la marca de calzado de lujo que ofrece distinción mediante la singularidad y exclusividad de sus diseños hechos a mano, porque son creados a medida, según las preferencias y gusto de los clientes»

4.1. Descripción del producto

BlackSwan fabricará y comercializará calzado de diseño exclusivo, hecho a mano y a la medida de acuerdo con las tendencias de moda y a gusto del cliente. En la siguiente tabla, se detallan las características:

Variable	Descripción
Datos Básicos	
Nombre del producto	Calzado de Lujo
Marca	BlackSwan
Presentación	par por caja
Precio	Depende del modelo
Características Producto	
	100% Cuero Hecho a mano Hechos a medida Diseño exclusivo Moda actual y a gusto del cliente
Mercado Objetivo	
Descripción público objetivo	Personas del nivel socioeconómico A que buscan singularidad y distinción al vestir.
Canales de distribución	Venta directa en atelier y visita a domicilio

Figura 4.1
Fuente: Propia

4.2. Ventaja competitiva

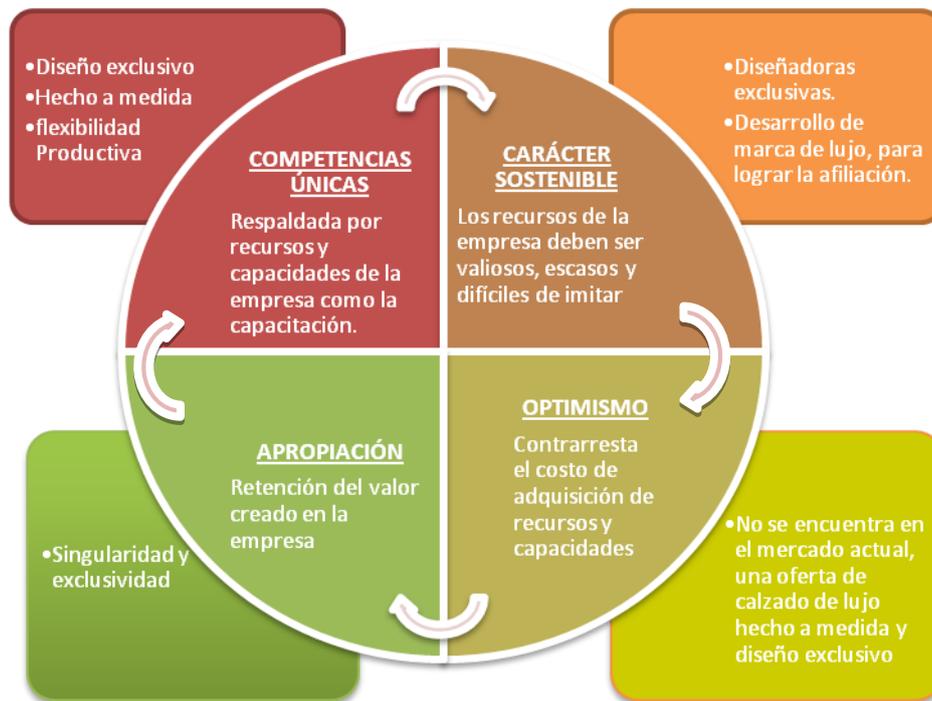


Figura N° 4.2

Fuente: Ing. Leandro Mariátegui

La ventaja competitiva del atelier BlackSwan evidencia que la competitividad de la marca está basada en su flexibilidad productiva (véase fig. 4.2). Para realizar con éxito las estrategias planteadas, BlackSwan prestará alta atención al desarrollo de otras áreas funcionales, como diseño, comercialización y logística; no obstante, su prioridad, lógicamente, se centrará en una gestión eficiente en producción, pero siempre mediante la traducción inmediata de la demanda del mercado. Para ello, es necesario sofisticar los sistemas de información para que se tenga la data requerida desde el mercado hasta la producción final, pasando por la coordinación de toda la cadena de abastecimientos.

Por tanto, las áreas a reforzar, puesto que serán las fuentes de la ventaja competitiva, son Diseño, Comercialización, Logística y Sistemas de información.

Las claves de cada uno de estos aspectos se resumen en la figura 4.3.



Figura N° 4.3
Fuente:Propia

Para concluir, se resalta que el diseño y la alta calidad son los pilares más importantes dentro de la propuesta de valor. Estos dos pilares permitirán que BlackSwan pueda brindar una experiencia premium a los consumidores; de ese modo, se podrá satisfacer sus más altas expectativas, al diferenciarse de la competencia.

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING

El objetivo de la dirección comercial y de marketing de una empresa es relacionar las variables externas de dicha empresa con las internas para conseguir los objetivos establecidos.

Se consideran variables externas de una empresa el entorno, el mercado y la competencia. Las cuales han sido estudiadas y analizadas en capítulos anteriores. Por otro lado, se consideran variables internas al precio, el producto, la distribución y promoción (las denominadas 4P's) que serán analizadas y estudiadas en el presente capítulo.

5.1. Análisis del producto

El creciente mercado de lujo en América Latina no es el mismo que conocemos en los mercados más desarrollados. En primer lugar, está el vinculado al lujo absoluto y es realizado por el 5% de la población más pudiente y cuyo hábito de consumo es mantener el lujo cotidiano. Después está el lujo intermedio, compuesto por los ricos y altos ejecutivos, que realizan frecuentes compras de lujo. En un tercer nivel, está el lujo accesible, cuyos clientes, que juegan un rol

fundamental, están compuestos por compradores de la clase media que principalmente buscan estatus . Este grupo mantiene un consumo que se repite, como máximo, unas cinco veces al año.. «Éste es el que más crece en América Latina», dice Guerschanik. «Gran parte del crecimiento es generado por este segmento aspiracional que accede al lujo».

Precisamente la línea de productos que ofrece la marca BlackSwan hace referencia al lujo intermedio y, en su mayoría, al lujo accesible. Dichos productos ejemplifican el uso de las estrategias de segmentación, de mercados meta y de posicionamiento. La compañía busca llegar a dicho segmento para ofrecerles productos de lujo que impliquen beneficios diferentes para cada uno de sus clientes. A continuación, mencionamos los más importantes:

- 1) Los hombres pueden elegir entre modelos con diseño personalizado (exclusivos), estilo y, a la vez, facilidad de compra y ahorro de tiempo.
- 2) Las mujeres tienen opciones adecuadas para su género como la personalización de tallas y tipos del pie.
- 3) Las personas que buscan ser únicas contarán con diseños exclusivos hechos solo para ellas según gustos y preferencias.
- 4) Los seguidores de la moda encontrarán diseños modernos de temporada hechos a medida y personalizados.

Cabe resaltar que los modelos destinados a hombres y mujeres incluyen el asesoramiento en el diseño del calzado y la entrega a domicilio. Dentro de los

atributos que muestra la marca, la alta calidad se encuentra implícita. La empresa desarrolla activamente con los proveedores nuevas y mejores materias primas, y efectúa un trabajo de selección exigente que responda a las necesidades creativas y de producción para optimizar la calidad y delicadeza de un trabajo detallista hecho a mano. Además, la creatividad junto con la calidad son dos características fundamentales de la concepción y posterior producción del calzado de lujo ofrecido por la marca BlackSwan.

Por su lado, el empaque aporta una visión ampliada del producto, motivo por el cual se cuidará con detalle desde el embalaje logístico hasta el empaquetado que se realiza para el cliente final. Ello debido a que estas fases del proceso, donde se incluyen los más mínimos detalles, están orientadas hacia la satisfacción del cliente y, sin lugar a dudas, se relaciona directamente con la percepción que busca reflejar la marca BlackSwan.

5.1.1. Atributos funcionales

- a) Comodidad
- b) Vestimenta
- c) Protección

5.1.2. Ventaja diferencial

El posicionamiento está compuesto por las tres ventajas diferenciales que se mencionan a continuación:

- a) Diseños exclusivos

b) Comodidad

c) Experiencia premium

Estas ventajas mencionadas permitirán que BlackSwan mantenga una diferencia competitiva frente a sus principales competidores.

5.1.3. Servicio pre y post venta

Cuando el cliente entra en contacto con el producto en el punto de venta (atelier o domicilio), el servicio personalizado es un aspecto clave de la calidad. En este momento, las asesoras de imagen son las embajadoras de la marca y deben ser profesionales muy competentes a la hora de atender al cliente y, sobre todo, de transmitirle los elementos diferenciadores (beneficios) que hacen singular cada uno de nuestros productos. Las asesoras de imagen forman un equipo integrado para que, cada vez, que el cliente tome contacto con la marca reciba un trato profesional, homogéneo y plenamente identificable con ella.

La duración del producto es una característica necesaria en los artículos de lujo; por tanto, las exigencias de durabilidad son muy altas. El hecho de que un producto afronte el paso del tiempo con garantía de calidad es una característica fundamental en el sector de lujo. Puede ocurrir que el diseño ya no responda a los cánones presentes, pero la alta calidad que trasmite el producto debe ser perceptible de manera clara para el cliente. Este es un factor indispensable en el producto de lujo, que contribuye a crear entre los consumidores lazos emocionales con la marca y que,

además, supone la base sobre la que reside una parte sustancial de la fidelización. Es un objetivo complejo y cargado de matices, pero presenta unos beneficios incuestionables. La garantía está implícita en todos los productos de la marca, siempre y cuando se haga uso correcto y convencional de ello.

En este sentido, la calidad en la gestión del servicio al cliente se convierte en una consecuencia lógica y necesaria que no puede separarse de la naturaleza del producto. Dentro de esta calidad de la gestión, un punto muy importante está centrada, tanto en la puntualidad y actitud de las asesoras de imagen como en la puntualidad en la entrega del producto en la fecha acordada.

5.1.4. Variedad de línea de productos

❖ Hombres

- Mocasines
- Sandalias
- De vestir

❖ Mujeres

- Zapatos de tacón
- Zapatos planos
- Botas y botines
- Sandalias

5.1.5.Marca

La incorporación de los elementos de identificación explícita de la marca, especialmente anagramas y logotipos se considerará como un paso final coherente con el trabajo de calidad y diseño desarrollado. Esto ratificará la naturaleza de la marca y aportará una identificación única.

El nombre escogido para representar los artículos de lujo propuestos es BlackSwan por ser identificado con un ícono de singularidad, elegancia y escases de los ejemplares. En la marca BlackSwan, se mostrarán valores que permitan una identificación necesaria para transferir a nuestros clientes un signo de posesión.

5.1.6.Posicionamiento de la marca

El posicionamiento busca desarrollar una imagen distintiva para el producto en la mente del consumidor, es decir, una imagen que los diferencie de las ofertas de la competencia y que comunique, de la mejor manera posible, al grupo objetivo, que el producto satisface sus necesidades mejor que las marcas de los competidores. Dicho posicionamiento busca ser exitoso basado en dos principios:

- 1) Comunicar los beneficios que el producto brinda por encima de sus características físicas
- 2) Lograr una estrategia efectiva que comunique una «propuesta de valor».

Esta propuesta se encuentra resumida en el posicionamiento de la marca que presentamos a continuación:

«Para hombres y mujeres refinados con una vida social activa, BlackSwan es la marca de calzado de lujo que ofrece distinción mediante la singularidad y exclusividad de sus diseños hechos a mano, porque son creados a medida, según las preferencias y gusto de los clientes».

El posicionamiento global que se quiere conseguir de la empresa es la creación y diversidad en sus diseños, distinción, exclusividad y comodidad que implica realizar la compra de calzados de lujo en BlackSwan. Además, nuestra empresa no perderá de vista el hecho de que las boutiques ofrecen precio más económico, pero sin la atención personalizada y creación individual del calzado, ni con entrega a domicilio.

Para ello, BlackSwan tratará de cumplir al límite los horarios de entrega y creación del calzado (evitará demoras que puedan dañar la imagen de su marca). En conclusión, BlackSwan quiere posicionarse como un atelier de calzado de lujo que ofrece distinción mediante la singularidad y exclusividad de sus diseños hechos a mano, porque son creados a medida de acuerdo con las preferencias y gusto de los clientes.

BlackSwan busca transmitir una imagen de calidad distinción y lujo. El primer objetivo es conseguir que los clientes potenciales perciban a nuestro atelier como una marca que satisfaga su necesidad de distinción mediante nuestros calzados de lujo. BlackSwan desea que el cliente se sienta plenamente satisfecho mediante sus diseños exclusivos, diseñados especialmente a su gusto y medida. Además, los clientes que compren en

BlackSwan encontrarán mejores condiciones que las ofrecidas por los otros establecimientos en el mercado, como es la atención personalizada a domicilio, y diseños exclusivos desarrollados por una especialista que le ayudaran a encontrar el calzado perfecto para la ocasión que el cliente este buscando, tanto en colores, materiales, diseños y calce justo.

Los plazos de entrega que BlackSwan ofrece son menores que los ofrecidos por la competencia (7 días útiles menos), de manera que el cliente pueda encontrar una facilidad en horario y lugar de entrega de su pedido. El modelo de negocio está orientado a la satisfacción del cliente.

En la siguiente tabla, se muestra en azul nuestra estrategia de negocios.



Figura N° 5.1
Fuente: Michael Porter

5.2. Política de precio

Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto¹⁰.

Para complementar esta definición, cabe mencionar que, según Geoffrey Randall, la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Ello es parte de la estrategia de posicionamiento general¹¹.

La estrategia de precios que la empresa va utilizar es la denominada «Descreme». Esta estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.

Esta estrategia de precios tiene varios propósitos, por ejemplo (1) proveer márgenes de utilidad sanos (para recuperar los costos de investigación y

10 Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, *Marketing*, sexta edición, International Thomson Editores, 2002, páginas 607 al 610

11 Geoffrey Randall, *Principios de Marketing*, segunda edición, de International Thomson Editores, 2003, Pág. 243

desarrollo; (2) connotar alta calidad; (3) restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía; (4) proporcionar flexibilidad a la empresa (porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos)¹².

Por otra parte, el descremado o desnatado de precios es conveniente por las siguientes condiciones:

- 1) El producto ofrece beneficios genuinos y nuevos que atraen a los compradores y por los que estos estén dispuestos a pagar.
- 2) El número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto es suficiente para que esas ventas sean rentables.
- 3) La demanda es bastante inelástica, lo que suele ocurrir en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto.
- 4) Los clientes interpretan el precio alto como indicativo de calidad igualmente alta.

. Según lo anteriormente explicado y la encuesta de realización propia que se le aplicó a los clientes potenciales se obtuvo como resultado que están dispuestos a pagar los siguientes precios iniciales que se muestran en la figura 5.2.

¹² Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, *Fundamentos de Marketing*, 13va. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 423 y 424.



Figura 5.2
Fuente propia

Estos precios cubren los beneficios y expectativas que valoran cada uno de los potenciales clientes.

5.3. Plan de medios

Sin duda este es uno de los aspectos más importantes para BlackSwan, darse a conocer entre sus clientes y convencerlos para que compren calzados de diseño en este atelier. En particular, el sector de calzado de lujo no está dominado actualmente por ninguna empresa. Sin embargo, existen marcas reconocidas a nivel mundial que se venden en tiendas multimarcas y que cuentan con la preferencia de los consumidores, aspecto que BlackSwan no gozará al inicio. Así pues, se deberá llevar a cabo una importante campaña de publicidad para dar a conocer al atelier de calzado de diseño exclusivo. Una vez que BlackSwan haya iniciado su actividad, la mejor publicidad será la de «boca a boca», ya que la satisfacción de los clientes es la mejor forma para difundir el servicio y calidad del producto que el atelier ofrecerá.

Desde un principio, la estrategia que se seguirá para dar a conocer el atelier entre los consumidores será mediante alianzas de *cobranding* y marketing directo. Esta estrategia se realizará con diseñadores de alta costura, en desfiles de modas de marcas reconocidas, y en lugares estratégicos, cuya publicidad será mediante anuncios en algunos medios escritos especializados de revistas pagadas que se venden en cadenas concurridas por nuestro segmento objetivo (Pharmax, Perfumerías Unidas, suscripción directa, Wong, Vivanda, entre otros canales).

Se entiende que la publicidad gratuita que genera los desfiles de modas entre otros eventos sociales es leída por nuestro público objetivo. Por esta razón, el hecho de contar con referentes dentro de esos eventos sociales se convertirá en una ventana para la exhibición de la marca BlackSwan.

Posteriormente y en función de los resultados que se vayan obteniendo, se estudiaría la posibilidad de utilizar otros medios para darse a conocer, como desfiles propios de la marca, o publicidad BTL.

5.4. Estrategia de comunicación

Existen muchas formas de definir qué es la comunicación las cuales van desde lo más complejo a lo más simple, pero, en todos los casos, siempre se mueve en función de cuatro componentes básicos: emisor, mensaje, canal y receptor. Para efecto de nuestro análisis, la hemos resumido como el proceso de transmisión de un mensaje que va desde un emisor hasta un receptor, a través de un medio (canal) de transmisión. Además de estos cuatro componentes básicos (emisor, receptor, medio y mensaje), el quinto componente esencial en la comunicación

es la retroalimentación, la cual indica al emisor que el mensaje fue, de hecho, recibido, tal como lo muestra la figura 5.2.¹³



Figura N° 5.3
Fuente: Stanton William

Para crear una comunicación persuasiva, la empresa ha establecido, primero, los objetivos de la comunicación; luego, la seleccionó la audiencia apropiada para el mensaje (grupo objetivo), así como los medios de comunicación adecuados para llegar a ellos; por último, estableció el diseño adecuado (codificar) el mensaje en forma conveniente para el medio y la audiencia. Para finalizar, se realiza un mecanismo de retroalimentación que alerte, en caso de que requiera modificar y ajustar en relación con los medios o el mensaje.

A. Objetivos de la comunicación:

- Proyectar elegancia y exclusividad
- Aspiracional

B. Grupo objetivo:

¹³Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, *Comportamiento del consumidor*, 8na. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2005, Págs. 293 y 295.

- Para hombres y mujeres refinados con una vida social activa.

C. Medios de Comunicación:

- Revistas especializadas en modas
- Desfiles de modas en asociación con marcas de ropa
- Revistas sociales
- Página web
- Catálogo de productos

D. Codificación del mensaje:

- Dependiendo del medio, se diseñará un mensaje adecuado que refleje un producto de lujo y con altos estándares de calidad.

E. Retroalimentación:

- Investigación anual de mercado
- Encuesta personal a los clientes

5.5. Canal de distribución

La comercialización de los productos se realizará en el atelier de calzado exclusivo con atención de las asesoras de imagen y mediante visitas a domicilio.

La entrega de los productos se realizará a solicitud del cliente: a domicilio o donde este lo requiera. Para ello, BlackSwan tercerizará los servicios de

despacho y cobranza. En este sentido, cuando el cliente realice la compra de cada artículo podrá elegir si lo prefiere recibir en su domicilio o recogerlos en el atelier.

Uno de los principales objetivos del atelier es que la entrega a domicilio funcione correctamente para ofrecer la imagen que se desea del servicio, una imagen que haga que BlackSwan se conozca como un atelier serio, exclusivo y en el que el servicio siempre es de primera calidad. Además, BlackSwan contará con el servicio de asistencia telefónica que resolverá las consultas que requiera el cliente, así como con un correo electrónico de contacto, a través del cual se podrá realizar cualquier consulta y programar citas con las asesoras de imagen.

A. Canal directo:

El atelier contará con un *showroom* ubicado en el distrito de Santiago de Surco donde los clientes podrán acercarse y definir los diseños o la asesora de imagen que visitará el domicilio del cliente para ayudarlo a definir el diseño si así fuera requerido por el cliente.

B. Canal indirecto:

No se contará con canales indirectos.

5.6. Fuerza de ventas: Asesoras de Imagen

5.6.1. Requisitos de las asesoras

Las asesoras de imagen deberán contar con estudios de Diseño de Modas con especialización en calzado. Deben ser proactivas con altas habilidades de comunicación y buen nivel cultural, sobre todo muy actualizadas en últimas tendencias en diseño de calzado y eventos sociales.

5.6.2. Remuneración

La remuneración estará definida en dos rubros, un sueldo básico y una comisión por cuotas de ventas.

5.6.3. Entrenamiento

Las asesoras de imagen contarán con capacitación en servicio al cliente, manejo del tiempo; además, ellas deberán actualizarse frecuentemente en las últimas tendencias de la moda. Este último aspecto se realizará con una programación rotativa, de modo que se autocapaciten entre ellas.

5.7. Investigación de mercados

Se aplicarán estudios de mercado referente a estrategias de marca, tomando en cuenta las referencias del consumidor. Estas se realizarán de forma anual para hacer un correcto seguimiento de la evolución de la marca con respecto al mercado.

En secuencia trimestral, se realizarán análisis de las tendencias de la moda, a fin de poder establecer las colecciones y determinar la materia prima para cada temporada. Este análisis será mediante viajes de inmersión de la diseñadora principal con la finalidad de tener una colección basada en las últimas tendencias de la moda en calzado de lujo y diseño.

5.8. Estrategia de Crecimiento

A. A corto Plazo:

La intención de Blackswan en el corto plazo (primer año) es obtener reconocimiento y prestigio dentro del sector de calzado de lujo a través de sus diseños exclusivos. Así pues, el objetivo principal de la empresa en ese año de funcionamiento no es conseguir grandes ingresos (sin renunciar a ellos evidentemente), sino darse a conocer entre los consumidores.

BlackSwan buscará ofrecer un servicio personalizado y de alta calidad; brindará al cliente la máxima facilidad y comodidad para realizar su compra. La idea es que después del primer año, los ciudadanos de Lima conozcan esta empresa y el servicio que ofrece, y vean en BlackSwan un atelier que ofrece distinción y elegancia en cada uno de sus artículos cuidadosamente diseñados según gustos y preferencias del cliente; a ello, le sumarán la entrega a domicilio de forma puntual.

Para alcanzar estos objetivos, en primer lugar, se deberá trabajar en los diseños de nuestra colección, ya que estos serán la primera entrada hacia el

público objetivo. El uso de referentes, también, es un punto clave para la notoriedad de la marca y posterior crecimiento del atelier en el mercado.

B. A mediano plazo

A medio plazo (hasta los cinco primeros años), se espera que el número de clientes vaya creciendo de manera constante y que los consumidores que hayan comprado calzado BlackSwan se sientan satisfechos en toda la experiencia de compra en el atelier, de modo que se generen repeticiones posteriores de compra y recomendaciones dentro de su círculo (boca a boca).

Para ello, resultará de gran importancia haber cumplido los objetivos a corto plazo para fomentar la creación del valor de marca y fidelización de clientes.

En este periodo, ya se podrá empezar a extraer conclusiones sobre el funcionamiento de BlackSwan y su servicio, así como de las carencias y aspectos que se pueden mejorar.

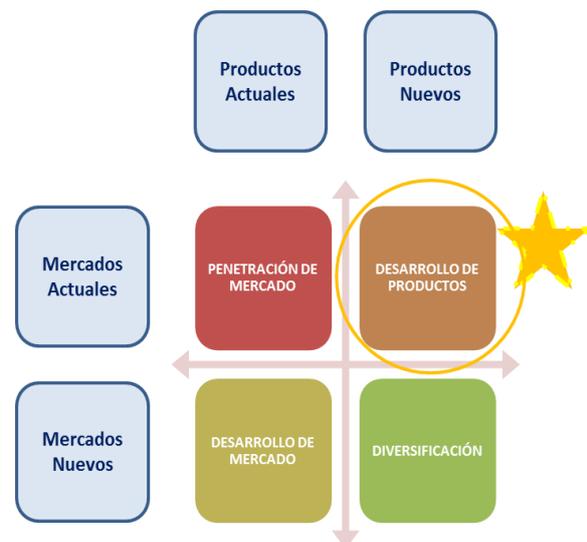


Figura N° 5.3
Fuente: H.I. Ansoff

Siguiendo la filosofía de ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, se estudiarán todas aquellas posibles mejoras que puedan suponer un valor añadido en la construcción de la marca y del servicio de BlackSwan. Por lo

expuesto en la figura 5.3, la estrategia que se debe a aplicar es la de desarrollo de productos.

Por último, si la fórmula del atelier de calzado BlackSwan tuviera el éxito esperado en la ciudad de Lima, la consecuencia lógica sería ampliar la comercialización a las principales capitales de Latinoamérica.

CAPÍTULO 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

6.1. Forma legal de la empresa

De acuerdo con la ley General de Sociedades, Ley 26887, las empresas deben adoptar algunas de las sociedades previstas por la ley como sociedad anónima, sociedad anónima cerrada, sociedad colectiva, sociedades en comandita, sociedades civiles y sociedad comercial de responsabilidad limitada.

Los dos tipos de sociedades que podría adoptar la empresa BlackSwan son Sociedad Anónima Cerrada y Sociedad de Responsabilidad Limitada. Después, de analizar ambos tipos de sociedades y de acuerdo con las diferencias establecidas entre ellas descritas por Dr. Cristhian Northcote Sandoval, miembro del staff interno de la revista Actualidad Empresarial (ver tabla n° 6.1).

Cuadro Comparativo entre SAC y SRL

SAC	SRL
<u>SEMEJANZAS</u>	
Persona Jurídica	Persona Jurídica
No más de veinte socios	No más de veinte socios
Otorga el beneficio de la responsabilidad limitada a sus socios	Otorga el beneficio de la responsabilidad limitada a sus socios
Otorga el derecho de adquisición preferente en caso de transferencia de acciones	Otorga el derecho de adquisición preferente en caso de transferencia de acciones
<u>DIFERENCIAS</u>	
Capital dividido en acciones, que pueden ser de distintas clases	Capital dividido en participaciones que debe ser iguales y otorgar los mismos derechos
La transferencia de acciones no requiere de escritura pública ni inscripción en Registros Públicos	La transferencia de acciones debe efectuarse por escritura pública y debe inscribirse en Registros Públicos
Obligada a efectuar reserva legal	No está obligada a efectuar reserva legal
Puede prescindir del Directorio	No tiene Directorio

Se optó por la Sociedad Anónima Cerrada (SAC), ya que permite clasificar las acciones de acuerdo con los aportes de los socios y permite diferenciarlas para otorgar acciones con o sin derecho a voto y dividendos preferenciales.

6.2. Organización y procesos

La estructura organizacional se ha definido básicamente como una estructura funcional, que responde a una organización inicial y que va de acuerdo con la estrategia de la empresa de BlackSwan. Los principales procesos que la integran son los siguientes:

6.2.1. Contacto con el cliente

El contacto con el cliente se puede realizar de dos formas. En la primera, el cliente se comunica con el área de Servicio al Cliente y pide una cita para que una de nuestras Asesoras de Imagen lo visite y le presente una propuesta de acuerdo con las tendencias y sus necesidades. La segunda forma, es que el cliente visite el atelier, donde una de nuestras asesoras de imagen lo atenderá personalmente y le brindará la información sobre los productos que podemos ofrecerle. Una vez definidas las preferencias del cliente, la asesora le indicará los plazos de entrega y solicitará el pago del 50%.

6.2.2. Diseño y confección

Una vez identificada la necesidad del cliente, se envía la solicitud a la diseñadora con copia a la Jefatura Comercial, y se le entrega los

requerimientos del cliente con el esbozo del producto final de acuerdo con las preferencias brindadas por el cliente. Después de haber terminado, la diseñadora entregará el modelo con las especificaciones necesarias, el mismo que será remitido al Jefe de SCM. En esta área, se procederá a la confección del calzado, cuyo responsable será el maestro de cuero y calzado quien, finalmente, preparará y entregará el producto final.

6.2.3. Proceso de producción

El proceso de producción consta básicamente de las siguientes cinco etapas:

A. Diseño y modelaje:

En esta fase pre-operativa del proceso de producción, se diseñan nuevos modelos de calzado y se preparan moldes con los cuales se inician la producción.

B. Cortado:

En esta etapa, se corta el cuero y demás materiales de acuerdo con los moldes.

C. Perfilado o aperado:

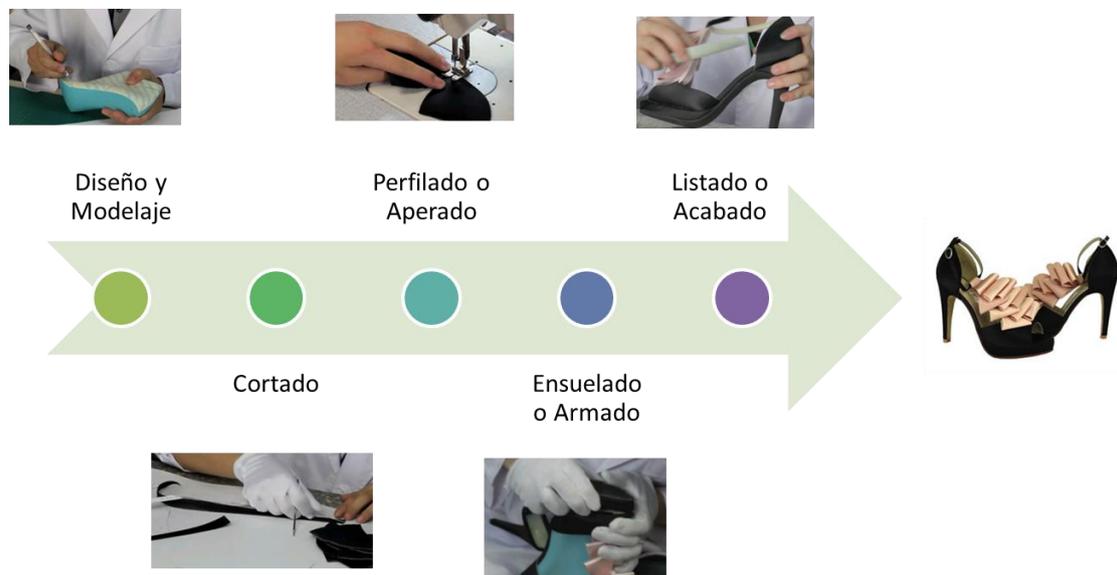
Se procede a unir y coser las piezas de cuero y demás materiales apoyados por la máquina aparadora para dar forma al calzado. Como resultado de este proceso, se obtiene lo comúnmente llamado «cortes».

D. Ensuelado o armado:

E. En esta fase, los cortes se empastan con una pasta endurecedora para dar la forma y consistencia al calzado. Luego, se pone las hormas para que, finalmente, se pegue la suela o planta de caucho. **Listado o acabado:**

Se da el acabado final al calzado; se encaja y pasa al almacén de productos terminados.

Cabe señalar que se ha considerado en cada etapa del proceso los respectivos controles de calidad que permitan garantizar la entrega del producto de acuerdo con los estándares exigidos por el consumidor

6.2.3.1. Flujo del proceso de producción

6.2.3.2. Maquinaria requerida para la producción

Descripción	Cantidad
Maquina Aparadora	1
Maquina Devastadora	1
Maquina Rematadora	1
Cizalla	1
Maquina Selladora	1
Maquina pegadora a presión	1
Esmeriles	1
Repuestos (5%)	1

Fuente: Propia
Figura N° 6.3

6.2.3.3. Materiales que intervienen en el proceso de producción

Los materiales (pueden ser variables) que se utilizarán en el proceso de producción son los siguientes:

- Cuero: variedad
- (crazy, nobuck, gamuzon, etc)
- Nova (beliur)
- Latex
- Plantax: PVC, PU, Caucho
- Cambreras
- Cemento de contacto
- Lona
- Disolvente
- Ojalillos
- Pasadores
- Hilos
- Cemento collmar (Jebe liquido)
- Cabrell
- Bondex
- Huellas
- Pegamento
- Badana
- Puntiflex
- Halogenante
- Remaches
- Tintes

6.2.4. Distribución de planta y cálculo de áreas

6.2.4.1. Ubicación de planta

- Se refiere a la ubicación del taller industrial a fin de que se logre la máxima rentabilidad del proyecto o el mínimo de costos unitarios. Si se tiene en cuenta la naturaleza del proyecto, los principales factores de localización son los siguientes: Proximidad de las materias primas o insumos
- Cercanía al mercado
- Disponibilidad de mano de obra
- Servicios de transporte
- Servicios de mantenimiento

A continuación, se muestra una tabla con la ponderación de los factores anteriores teniendo en cuenta tres aspectos:

- La incidencia del factor en las operaciones de la planta
- La importancia estratégica
- La proyección de su relevancia en el tiempo

Con estos criterios, se evalúa la importancia relativa de cada factor respecto del otro:

- Se le asignará el valor de uno (1) al factor «más importante» con el que es comparado.
- Se le asignará un valor de cero (0) si el factor analizado es «menos importante» con el que es comparado.
- En casos donde la «importancia es equivalente», ambos factores tendrán el valor 1.

PONDERACION DE FACTORES DE UBICACIÓN DE PLANTA

Factor	Materias primas	Mercado	Mano de obra	Transporte	Servicios	Conteo	Ponderación
Materias primas		1	0	1	1	3	23.1%
Mercado	0		0	1	0	1	7.7%
Mano de obra	1	1		1	1	4	30.8%
Transporte	1	1	1		0	3	23.1%
Servicios	0	1	0	1		2	15.4%
TOTAL						13	100%

Cuadro N° 6.4
Fuente: Elaboración propia

A continuación, evaluaremos las tres (3) posibles ubicaciones que cumplen con un nivel mínimo de desarrollo de cada uno de los factores. Para la calificación, la puntuación será la siguiente:

ESCALA DE CALIFICACION

Excelente	9 - 10
Muy bueno	7 - 8
Bueno	5 - 6
Regular	3 - 4
Deficiente	1 - 2

Cuadro N° 6.5
Fuente: Elaboración propia

TABLA DE RANKING DE FACTORES

Factor	Ponderación	Los Olivos		Villa El Salvador		San Juan de Miraflores	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Materias primas	23.1%	6	138	7	162	8	185
Mercado	7.7%	4	31	6	46	9	69
Mano de obra	30.8%	8	246	7	215	6	185
Transporte	23.1%	6	138	8	185	6	138
Servicios	15.4%	8	123	8	123	7	108
TOTAL	100%		677		731		685

Cuadro N° 6.5

Fuente: Elaboración propia

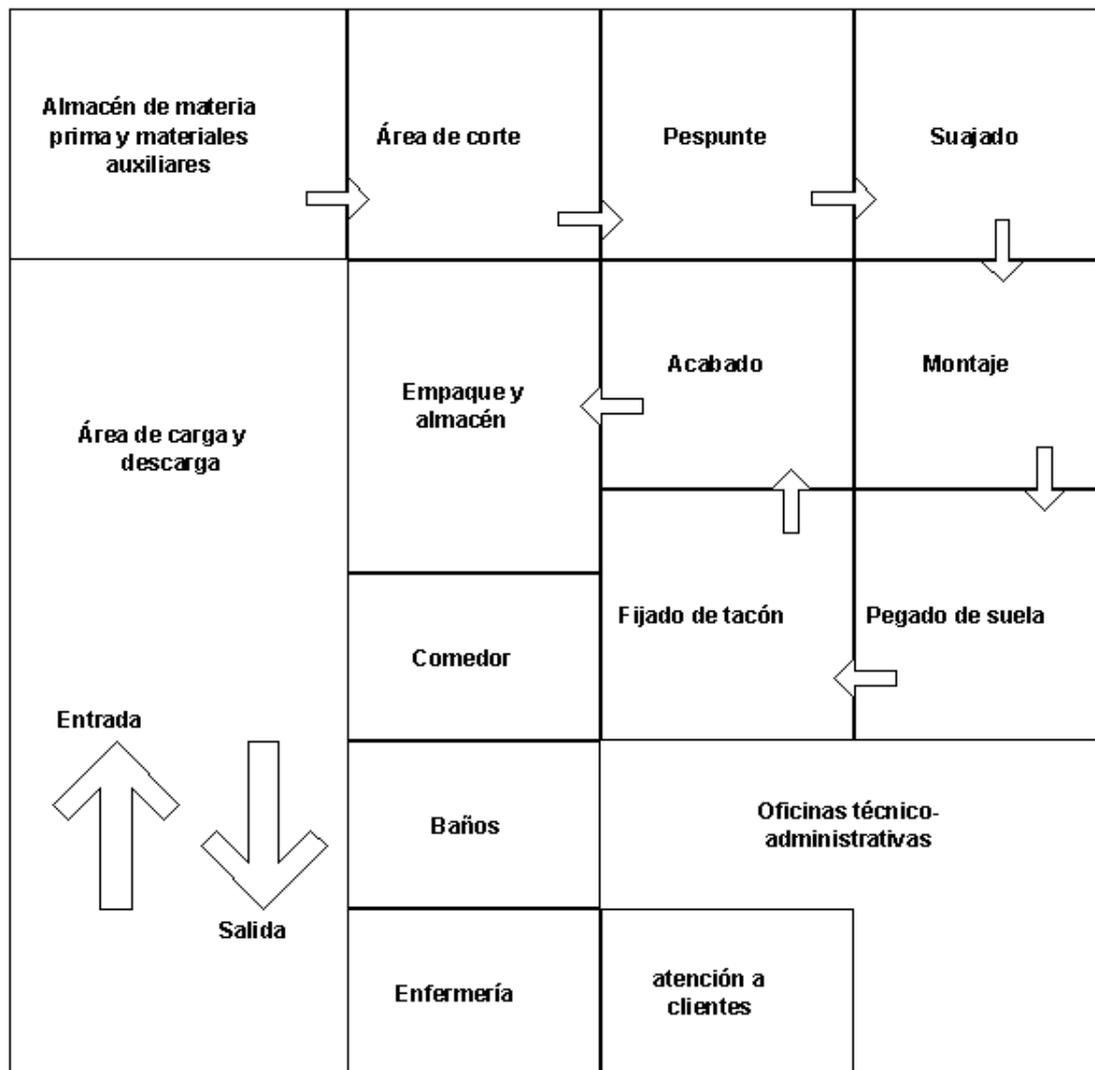
Por ello, elegiremos como ubicación de la planta el distrito de Villa El Salvador por tener el mayor valor total.

6.2.4.2. Distribución de planta

La finalidad de distribución interna de la planta es lograr una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y equipo acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos acabados, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las aptitudes de los trabajadores.

- Se utilizará una distribución orientada al proceso, porque la planta tendrá una amplia variedad de productos y bajo volumen. Las características de esta distribución son las siguientes: Los puestos de trabajo se sitúan por funciones.
- El material se desplaza entre los diferentes puestos.

- Es muy versátil, siendo posible fabricar cualquier elemento con las limitaciones inherentes a la propia instalación.
- La automatización al ser nula o casi nula se requiere de mano de obra muy calificada.



6.2.5. Distribución y cobranza.

Una vez confirmada la finalización del producto, la asesora de imagen se contactará con el cliente para coordinar la entrega del calzado y la realización del pago. Este servicio será tercerizado.

El área de Servicio al Cliente gestionará la entrega en la hora y fecha solicitada por el cliente. Asimismo, realizará una encuesta una semana después de manera telefónica para conocer el nivel de satisfacción del cliente. Esto permitirá realizar mejoras en los procesos.

6.2.6. Perfiles de los puestos de trabajo

Dentro de la organización, el puesto de diseñadora es clave para el éxito del negocio.

EMPRESA logo	ÁREA: Comercial
PUESTO: Diseñadora	
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p> <p>Desarrolla las colecciones pactadas y en forma exclusiva de acuerdo con las tendencias y estilos. Innova y crea productos de alta calidad.</p> <p>POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA</p> <p>Puesto del jefe directo: Jefatura Comercial y de Marketing</p> <p>Puesto que supervisa: No aplica</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO:</p> <p><u>Función General:</u></p> <p>Diseñar las colecciones de calzado de lujo de acuerdo con la temporada y tendencias de moda</p> <p><u>Funciones Específicas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla el proceso creativo de cada una de las colecciones de acuerdo con lo requerido por la empresa. 2. Investiga y prepara informe acerca de las tendencias de moda para cada temporada. 	

3. Participa en eventos internacionales en las principales ciudades referentes a la moda en calzado.

4. Participa del proceso productivo.

FACTORES ESPECÍFICOS

Edad: No especificado

Requisitos de formación:

- a. Instrucción básica necesaria: Profesional en el área de diseño de modas con especialización en calzado y accesorios.
- b. Experiencia requerida: 05 años en cargos similares
- c. Competencias genéricas: inglés avanzado y otros idiomas, manejo de Office, programas de diseño y herramientas de Internet
- d. Competencias específicas: Capacidad de observación, espíritu inquieto y creativo. Sensibilidad estética, capacidad de innovación alto sentido de responsabilidad y espíritu emprendedor. Disposición para relacionarse con otras personas y habilidad para organizar su tiempo, trabajar en equipo y dirigir grupos de trabajo. Capacidad para interactuar con las necesidades del mercado local y la realidad económica y cultural internacional, con capacidad técnica y conocimiento de todos los pasos para la creación de un calzado de lujo.

EMPRESA logo	ÁREA: Comercial
PUESTO: Asistente Diseñadora	

OBJETIVO DEL PUESTO

Colabora con la en el desarrollo las colecciones pactadas y en forma exclusiva de acuerdo con las tendencias y estilos.

POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA

Puesto del jefe directo: Diseñadora

Puesto que supervisa: No aplica

FUNCIONES DEL CARGO:Función General:

Apoyar en el desarrollo de las colecciones de calzado de lujo de acuerdo con la temporada y tendencias de moda.

Funciones Específicas:

1. Apoya en el proceso creativo de cada una de las colecciones de acuerdo con lo requerido por la empresa.
2. Colabora en la investigación acerca de las tendencias de moda para cada temporada.
3. Asiste a la Diseñadora en los procesos del área.

FACTORES ESPECÍFICOS

Edad: No especificado

Requisitos de formación:

- e. Instrucción básica necesaria: Profesional en el área de diseño de modas con especialización en calzado y accesorios.
- f. Experiencia requerida: 05 años en cargos similares
- g. Competencias genéricas: inglés avanzado y otros idiomas, manejo de Office, programas de diseño y herramientas de Internet
- h. Competencias específicas: Capacidad de observación, espíritu inquieto y creativo. Sensibilidad estética, capacidad de innovación alto sentido de responsabilidad y espíritu emprendedor. Disposición para relacionarse con otras personas y habilidad para organizar su tiempo, trabajar en equipo y dirigir grupos de trabajo. Capacidad para interactuar con las necesidades del mercado local y la realidad económica y cultural internacional, con capacidad técnica y conocimiento de todos los pasos para la creación de un calzado de lujo.

EMPRESA logo	ÁREA: Administración y Finanzas
PUESTO: Gerencia de Administración y Finanzas	
OBJETIVO DEL PUESTO Responsabilizarse de la Gestión Administrativa de la empresa, así como de las finanzas, recursos humanos y servicios generales. Planifica e implementa las estrategias a seguir. Controla y vela por el buen funcionamiento de la empresa. Representante legal de la empresa.	
POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA Puesto del Jefe Directo: No Aplica Puesto que supervisa: Jefatura Comercial y de Marketing / Jefatura de SCM	
FUNCIONES DEL CARGO: <u>Función general:</u> Planificar, controlar y supervisar el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. <u>Funciones específicas:</u> <ol style="list-style-type: none">1. Proponer a los accionistas el plan anual de adquisiciones de bienes, materiales y servicios2. Formular y proponer a los accionistas el presupuesto anual3. Dirigir y controlar los procesos de abastecimiento de bienes, materiales y servicios4. Supervisar y coordinar la administración de bienes patrimoniales, alquiler de inmuebles, servicios en general y otros	

5. Aprobar el plan anual de capacitación del personal en coordinación con las demás jefaturas
6. Ejercer autoridad funcional en el ámbito comercial y de logística
7. Plantear las metas y objetivos de la empresa

FACTORES ESPECÍFICOS

Edad: No definido

Requisitos de formación:

- a. Instrucción básica necesaria: Profesional en las áreas de administración, economía o ingeniería, de preferencia con maestría o especialización.
- b. Experiencia requerida: Cinco años mínimo en cargos similares del mismo rubro.
- c. Competencias Genéricas: inglés intermedio, manejo de Office y herramientas de Internet, capacidad de negociación y liderazgo.
- d. Competencias específicas: Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras. Criterio para resolver situaciones de conflictos, flexibilidad para adaptarse a los cambios, iniciativa y proactividad.

EMPRESA logo	ÁREA: Comercial
PUESTO: Jefatura Comercial y de Marketing	
OBJETIVO DEL PUESTO Planifica las estrategias de marketing, promoción y venta de manera que se cumplan con los objetivos establecidos. Es responsable de la creación y/o participación de eventos publicitarios que permitan dar a conocer la marca, así como actividades diversas que permitan el posicionamiento de la marca en el mercado. Reporta las ventas mensuales a la Gerencia de Administración y Finanzas, así como las cuotas alcanzadas de acuerdo con las metas.	
POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA Puesto del jefe directo: Gerencia de Administración y Finanzas Puesto que supervisa: Diseñadora, asesoras de imagen y asistente de Servicio al Cliente.	
FUNCIONES DEL CARGO: <u>Función General:</u> Planificar, Controlar y Supervisar el cumplimiento de los objetivos comerciales. <u>Funciones Específicas:</u> <ol style="list-style-type: none">1. Preparar el presupuesto de ventas de forma bimensual2. Formular y proponer metas y objetivos comerciales3. Calculo de la demanda y pronóstico de ventas4. Organizar y estructurar la fuerza de ventas	

5. Definir el tamaño de la fuerza de ventas
6. Reclutar y seleccionar el personal para el área comercial y de marketing
7. Establecer cuotas de ventas y estándares de desempeño
8. Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades
9. Capacitación de la fuerza de ventas

FACTORES ESPECÍFICOS

Edad: No definido

Requisitos de formación:

- a. Instrucción básica necesaria: profesional en las áreas de administración, economía o ingeniería. De preferencia con maestría o especialización en marketing.
- b. Experiencia requerida: tres años mínimos en cargos similares del mismo rubro.
- c. Competencias Genéricas: inglés avanzado, manejo de Office y herramientas de Internet, capacidad de negociación y liderazgo.
- d. Competencias específicas: capacidad para adelantarse a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. Habilidad para motivar equipos de trabajo y liderazgo.

EMPRESA logo	ÁREA: SupplyChange
PUESTO: Jefatura Supply Change Management	
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p> <p>Realiza las adquisiciones necesarias en los plazos requeridos, en la cantidad y la calidad necesarias acorde con nuestros estándares. Administra el almacén teniendo en cuenta los stocks mínimos requeridos y vela que se cumplan los estándares de calidad para minimizar las pérdidas.</p> <p>POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA</p> <p>Puesto del jefe directo: Gerencia de Administración y Finanzas</p> <p>Puesto que supervisa: Maestro de cuero y calzado (producción), asistente del área.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO:</p> <p><u>Función general:</u></p> <p>Planificar, controlar y supervisar el cumplimiento de los objetivos del área</p> <p><u>Funciones específicas:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Asegurar el abastecimiento oportuno de las materias primas2. Ser flexible y ágil en el mercado3. Reducir materiales y productos obsoletos4. Gestionar con el área de ventas, a fin de lograr la máxima eficiencia en la cadena5. Integración de proveedores e integración con los clientes internos de la compañía	

FACTORES ESPECÍFICOS

Edad: No definido

Requisitos de formación:

- a. Instrucción básica necesaria: profesional en las áreas de administración, economía o ingeniería; de preferencia con maestría o especialización en SCM.
- b. Experiencia requerida: mínimo tres años en cargos similares del mismo rubro.
- c. Competencias genéricas: inglés intermedio, manejo de Office y herramientas de Internet, capacidad de negociación y liderazgo.
- d. Competencias específicas: capacidad para reconocer oportunidades o problemas del momento, así como las oportunidades que se presenten, o bien actuar para materializarlas o enfrentarse inmediatamente con los problemas. Habilidad para formar y motivar equipos de trabajo, capacidad de organización. liderazgo. facilidad de comunicación e interacción con los clientes internos y externos. Habilidad de negociación. innovador y capaz de mejorar los procesos de acuerdo con las exigencias del mercado.

EMPRESA logo	ÁREA: Comercial
PUESTO: Asistente Servicio al Cliente	
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p> <p>Brinda información acerca de los productos a los clientes a través del teléfono y página web, responsable de coordinar las citas para los asesores de imagen; asimismo, coordina las entregas con los proveedores. Asiste al Administrador del local, así como a las jefaturas del área Comercial, y de Logística y Almacén.</p> <p>POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA</p> <p>Puesto del jefe directo: Jefatura Comercial y de Marketing.</p> <p>Puesto que supervisa: No aplica</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO:</p> <p><u>Función general:</u></p> <p>Asistir en las funciones de la jefatura Comercial y de Marketing.</p> <p><u>Funciones específicas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar con el cumplimiento de entrega de los productos 2. Seguimiento en las órdenes de compra 3. Reducción de tiempos de coordinación entre áreas relacionadas 4. Mantener actualizada la base de clientes 5. Administración de los tiempos de las asesoras de imagen <p>FACTORES ESPECÍFICOS</p> <p>Edad: Mayor de 23 años</p>	

Requisitos de formación:

- a. Instrucción básica necesaria: técnico en las áreas de administración
- b. Experiencia requerida: Un año en cargos similares
- c. Competencias Genéricas: inglés intermedio, manejo de Office y herramientas de Internet
- d. Competencias específicas: organización y control del manejo de los tiempos establecidos dentro del proceso de venta. Buena comunicación y trato. Capaz de innovar y mejorar sus procesos. Facilidad para expresarse en forma verbal y escrita. Criterio para resolver situaciones de conflicto. Método y orden en el desarrollo de las funciones. Capacidad para trabajar bajo presión y flexibilidad para adaptarse a los cambios.

EMPRESA logo	ÁREA: Comercial
PUESTO: Asesora de Imagen	
OBJETIVO DEL PUESTO Brinda asesoría a los clientes acerca de las tendencias y aspectos relacionados con el estilo y línea de accesorios apropiados para cada ocasión requeridas por el cliente. Realiza la toma de medidas requeridas para el diseño posterior del calzado.	
POSICION DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA Puesto del jefe directo: Jefatura Comercial y de Marketing Puesto que supervisa: No aplica	
FUNCIONES DEL CARGO: <u>Función general:</u> Asesorar en la elección del modelo de calzado adecuado, teniendo en cuenta los gustos del cliente, tendencias de moda y estilos. <u>Funciones específicas:</u> <ol style="list-style-type: none">1. Atención directa a los clientes que visitan el Atelier y/o visitas programadas a domicilio.2. Muestra el catálogo de colección de temporada3. Asesora al cliente acerca de las tendencias de moda (colores, modelos)4. Toma de medidas para el desarrollo del calzado elegido por el cliente.5. Coordina con la diseñadora lo requerido por el cliente	
FACTORES ESPECÍFICOS Edad: Mayor de 23 años.	

Requisitos de Formación:

- a. Instrucción básica necesaria: Profesional en el área de asesoría de imagen
- b. Experiencia requerida: 01 año en cargos similares
- c. Competencias Genéricas: Inglés intermedio, Manejo de Office, programas de diseño.
- d. Competencias específicas: sentido de estética. habilidad para relacionarse con otras personas, así como para organizar su tiempo y trabajar en equipo, y comunicarse. Capacidad de servicio y empatía con los demás. Interés por la moda y aspecto personal. Responsable.

EMPRESA logo	ÁREA: Producción
PUESTO: Maestro de cuero y calzado	
OBJETIVO DEL PUESTO	
Utilizar y desarrollar los componentes que conformen el calzado de acuerdo a los requerimientos otorgados por la Diseñadora con las características y preferencias señaladas por el Cliente.	
POSICION DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA	
Puesto del jefe directo: Jefatura Comercial y de Marketing	
Puesto que supervisa: Asistente de Producción	
FUNCIONES DEL CARGO:	
<u>Función General:</u>	
Desarrollar los procesos de corte, pespunte, montado y acabado de los materiales que componen el calzado de acuerdo con el prototipo entregado.	
<u>Funciones Específicas:</u>	
<ol style="list-style-type: none">1. Preparar hormas y adaptar patrones para la fabricación de calzado2. Seleccionar materias primas y auxiliares para los procesos de corte, ensamblado, montado y acabado de calzado y artículos de marroquinería3. Elaborar calzado a medida que se ajuste a la ficha técnica, y/o demandas del cliente, y que cumpla con los criterios de calidad y seguridad establecidos4. Verificar las medidas finales de los productos y su presentación para la entrega	

a los clientes, cumpliendo los plazos establecidos

5. Velar por el buen uso de los materiales y herramientas en el proceso productivo
6. Supervisar y capacitar al asistente de producción

FACTORES ESPECÍFICOS

Edad: Mayor de 25 años

Requisitos de formación:

- a. Instrucción básica necesaria: Técnico en calzado de cuero.
- b. Experiencia requerida: 03 años en puestos similares
- c. Competencias genéricas: Conocimientos de tratamiento de cuero, corte, pespunte, montado y acabado
- d. Competencias específicas: Organización y control de maquinarias y materiales en el proceso productivo. Buena comunicación y trato. Capaz de innovar y mejorar sus procesos. Facilidad para expresarse en forma verbal y escrita. Criterio para resolver situaciones de conflicto. Método y orden en el desarrollo de las funciones. Capacidad para trabajar bajo presión y flexibilidad para adaptarse a los cambios.

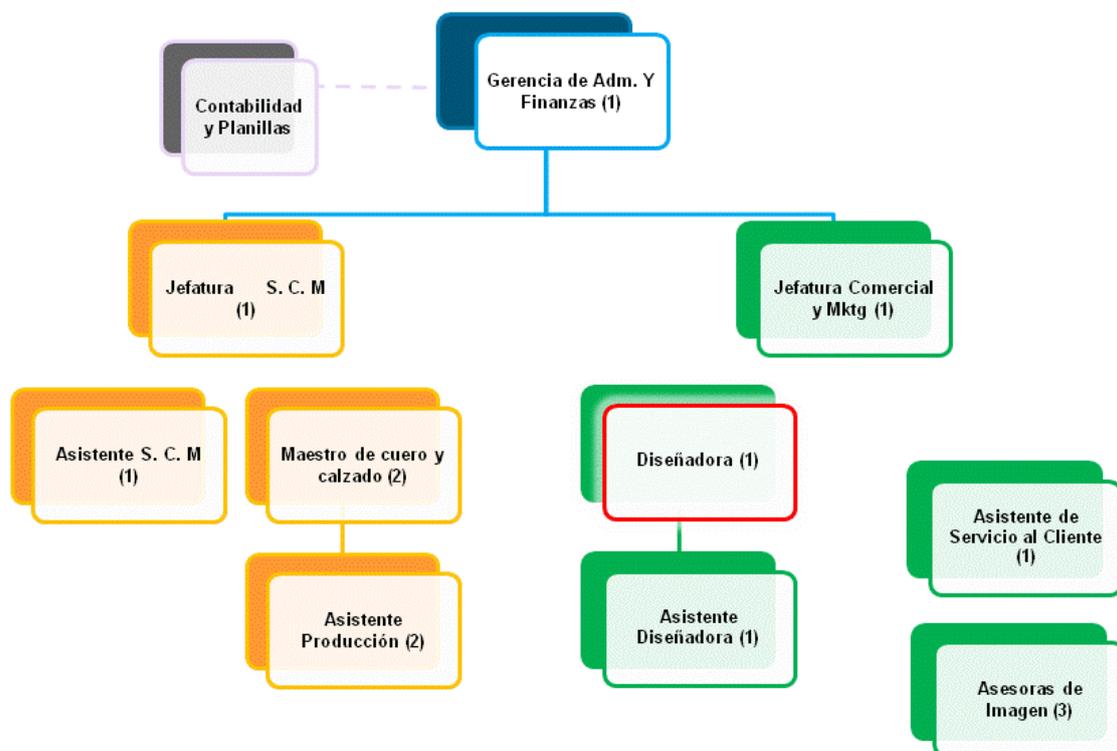
EMPRESA logo	ÁREA: Producción
PUESTO: Asistente de Producción	
OBJETIVO DEL PUESTO	
Asistir al maestro de cuero y calzado en los procesos de corte, pespunte, montado y acabado	
POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA	
Puesto del Jefe Directo: Maestro de Cuero y Calzado	
Puesto que supervisa: No aplica	
FUNCIONES DEL CARGO:	
<u>Función general:</u>	
Asistir al maestro de cuero y calzado en el proceso productivo	
<u>Funciones específicas:</u>	
1. Asistir en el preparado de hormas y adaptar patrones para la fabricación de calzado	
2. Apoyar en la selección materias primas y herramientas para los procesos productivos	
3. Apoyar en la elaboración del calzado a medida	
4. Velar por el buen uso de los materiales y herramientas en el proceso productivo	

FACTORES ESPECÍFICOS

Edad: Mayor de 23 años

Requisitos de formación:

- a. Instrucción básica necesaria: estudios en calzado de cuero.
- b. Experiencia requerida: 01 años en puestos similares
- c. Competencias genéricas: conocimientos de tratamiento de cuero, y los procesos de producción del calzado
- d. Competencias específicas: buena comunicación y trato con capacidad de servicio. Creativo y proactivo, con facilidad para expresarse en forma verbal y escrita. Método y orden en el desarrollo de las funciones y capacidad para trabajar bajo presión.

6.3. Organigrama

CAPÍTULO 7. INVERSIONES Y CAPITAL DE TRABAJO

La inversión total programada necesaria para ejecutar el proyecto en estudio asciende a US \$ 130,433.87, la cual se efectuará antes del inicio de la operación. De este total, US \$ 73,994.85 corresponde a inversión fija y US \$ 56,439.02 a capital de trabajo, a su vez, la inversión fija está clasificada en intangibles US \$ 10,030.00 y tangibles US \$ 63,964.85. En el cuadro N 7.1, se muestra el resumen de la inversión a ejecutarse en el año 1.

INVERSION AÑO 1

Descripción	Monto	IGV	Total
I. Inversión Fija	62 707.50	11 287.35	73 994.85
Tangible	54 207.50	9 757.35	63 964.85
Intangible	8 500.00	1 530.00	10 030.00
II. Capital de Trabajo	47 829.68	8 609.34	56 439.02
Total Inversión	110 537.18	19 896.69	130 433.87

Fuente: Elaboración propia
Cuadro N° 7.1

7.1. Inversión fija

La inversión fija inicial corresponde a la adquisición de todos los activos fijos tangibles e intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, excluido al capital de trabajo que se definirá posteriormente.

El activo tangible son los bienes de propiedad de empresa, como maquinaria, herramientas, mobiliario, equipos de oficina, y otros con presencia física tangible. Son fijos porque la empresa no puede desprenderse de ellos fácilmente, sin que ocasionen problemas en la actividad productiva, estos a su vez, son activos a largo plazo.

7.2. Inversión fija tangible

INVERSIONES TANGIBLES

Descripción	Total
Obras civiles	11 000.00
Muebles y equipos de oficina	15 000.00
Enseres	11 500.00
Maquinaria y Equipo	16 707.50
Total Inversiones Tangibles	54 207.50

Cuadro N° 7.2
Fuente: Elaboración propia

7.2.1. Obras civiles

En primer lugar, será necesario realizar algunas modificaciones al local que se va a alquilar como fabrica, puesto que no necesariamente estará disponible para ser ocupado inmediatamente. Es necesario acondicionarlo para instalar la maquinaria, así como determinar la ubicación de las oficinas y las áreas de almacén. Asimismo se alquilará otro local como showroom y también se requerirá efectuar el acondicionarlo del interior.

OBRAS CIVILES (US\$)

Descripción	Total
Acondicionamiento del showroom	5 000.00
Modificaciones fabrica	4 000.00
Otros	2 000.00
Total Obras civiles	11 000.00

Cuadro N° 7.3
Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Muebles y equipos de oficina

Se ha considerado los desembolsos necesarios para la adquisición de escritorios, estantes, instalación de cortinas y tapizado y/o alfombrado de la oficina, y del área administrativa.

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA (US\$)

Descripción	Cantidad	Unitario	Total
Muebles de Exhibición varios	4	700.00	2 800.00
Escritorios	8	150.00	1 200.00
Archivadores	3	180.00	540.00
Sillas	12	80.00	960.00
Juego sala	1	1 000.00	1 000.00
Equipos de computo	10	800.00	8 000.00
Teléfonos y celulares	5	100.00	500.00
Total Muebles y Equipos Oficina			15 000.00

Cuadro N° 7.4
Fuente: Elaboración propia

7.2.3. Enseres

Una red de computadoras será esencial para el manejo de diseños, moldes, inventarios, costos, contabilidad, facturación y otras funciones contables administrativas, es por ello que se ha previsto la instalación de una red de 5

computadoras. Asimismo, se ha previsto la adquisición de cinco extintores para combatir posibles amagos de incendio que se pudieran presentar, toda vez que la materia prima utilizada en los procesos de producción son altamente incendiarios. Estos extintores deberán ser colocados en puntos estratégicos y visibles, como en almacenes, talleres y oficinas.

ENSERES (US\$)

Descripción	Cantidad	Unitario	Total
Red de Computo	1	10 000.00	10 000.00
Red de extintores de incendios	1	1 500.00	1 500.00
Total Enseres			11 500.00

Cuadro N° 7.5

Fuente: Elaboración propia

7.2.4. Maquinaria y equipo

Esta Inversión es la de mayor importancia para el negocio y corresponde al total de máquinas y herramientas necesarias a adquirir para los procesos de corte, costura y armado., Está constituida básicamente por máquinas y herramientas ya definidas en el capítulo 6, ítem 6.2.3.2. Será necesaria, también, la adquisición de equipos que faciliten y mejoren el ambiente de trabajo, como las mesas, central telefónica y equipo de aire acondicionado.

Toda esta inversión asciende a US \$ 16,707.50, incluyendo también en previsión, la adquisición de un lote de repuestos para las máquinas, equivalente al 5% de la inversión efectuada en equipos de producción. A continuación, en el cuadro Nro. 7.6, se muestra el detalle de este rubro.

INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO (US\$)

Descripcion	Cantidad	Unitario	Total
Maquina Aparadora	2	2 400.00	4 800.00
Maquina Devastadora	2	1 800.00	3 600.00
Maquina Rematadora	2	1 700.00	3 400.00
Cizalla	2	800.00	1 600.00
Maquina Selladora	2	700.00	1 400.00
Maquina pegadora a presion	2	500.00	1 000.00
Esmeriles	2	250.00	500.00
Repuestos (5%)	1	407.50	407.50
Total Maquina y Equipo			16 707.50

Cuadro N° 7.6

Fuente: Elaboración propia

7.3. Inversión fija intangible

No solamente los activos tangibles son de importancia en el programa de inversiones, sino también otras inversiones pre-operativas tipificadas como intangibles. Se debe entender como tales al conjunto de derechos propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento como patentes, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos de instalación y puesta en marcha, contratos, estudios de ingeniería o administrativos, capacitación, entre otros, en fin una gama de servicios necesarios para poner en operación el proyecto. En el caso del proyecto en análisis, se está considerando los siguientes costos:

INVERSIONES INTANGIBLES

Descripción	Total
Estudios de Factibilidad	2 000.00
Costo de Entrenamiento	2 000.00
Costo Organización	1 000.00
Costo Licencias	1 500.00
Estudios de Ingeniería	2 000.00
Total Inversiones Intangibles	8 500.00

Cuadro N° 7.7
Fuente: Elaboración propia

7.3.1. Estudios de factibilidad

Los desembolsos programados corresponden al pago de la preparación de los estudios de ingeniería y de procesos del proyecto, así como a la determinación del dimensionamiento de los equipos de planta y cálculo de áreas. Se incluye también un estudio de rentabilidad económico financiero del proyecto, en el que se indica sus bondades y debilidades, entorno operativo y retorno futuro de la inversión.

7.3.2. Costo de entrenamiento

Tratándose de un sector tan competitivo como el textil y considerando las tecnología a emplear y lo exigente del mercado, se ha considerado la realización de un programa de entrenamiento pre-operativo para supervisores y operarios que van a manejar algunas operaciones y maquinarias dentro del proceso.

7.3.3. Costos de organización, asistencia técnica y puesta en marcha

Corresponden a este rubro todos los desembolsos incurridos por los accionistas de la empresa hasta que esta comience a funcionar, como gastos de viajes, de consultas, derechos e impuestos fiscales de constitución, gastos legales y notariales para constituir la empresa y sus normas internas, Registros Públicos etc.

7.3.4. Costos de licencias

Se ha considerado todos los gastos incurridos en la tramitación y pago de derechos correspondientes a municipios, ministerios, entidades del sector públicas o privadas, pago de patentes entre otras.

7.3.5. Estudios de ingeniería

Considera los estudios necesarios para la realización de las obras de modificación y ampliación en caso sea necesario que se realicen en la planta que se va a alquilar.

7.4. Inversión en capital de trabajo

Desde el punto de vista contable, este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar la empresa. Esto quiere decir que habrá que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima pagar mano de obra

directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas, y contar con cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa, todo esto constituye el activo circulante. Así como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores. Esto es el llamado pasivo circulante.

Aunque el capital de trabajo es también una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo intangible y tal diferencia radica en su naturaleza circulante. Esto implica que, mientras la inversión en intangibles puede recuperarse por la vía fiscal, mediante la amortización, la inversión en capital de trabajo no puede recuperarse por este medio, ya que se supone que dada su naturaleza, la empresa puede resarcirse de él a corto plazo.

En el plan de negocios, se ha considerado a los fondos que la empresa debe mantener para atender las operaciones corrientes y que debe mantenerse constantemente, de modo que permita pagar los gastos operativos hasta que se complete el ciclo de negocio y regresen nuevos fondos vía las ventas. De acuerdo con el tiempo que demore nuestro ciclo comercial podemos calcular la necesidad de capital de trabajo de la empresa. En el proyecto, se requiere de capital de trabajo inicial de US \$ 56,439.02 (año 1), el que ha sido calculado en base a la necesidad de un mes en cada gasto operativo excepto el pago de los alquileres en donde se consideran 6 meses de acuerdo con los requerimientos necesarios para los pagos adelantados y las garantías que se estilan y que contempla tres meses cada uno.

En la programación de necesidades de fondos, se ha planteado los requerimientos de capital de trabajo para todo el horizonte del proyecto, el mismo que se indica en el cuadro Nro. 7.8.

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
Materiales directos	8 220.82	8 303.03	8 718.18	9 154.09	9 212.10
Envases y Embalajes	698.96	705.95	741.25	778.31	783.24
Materiales Indirectos e Insumos	218.33	229.25	240.71	252.75	265.39
Alquiler (6 meses)	22 200.00	22 200.00	22 200.00	22 200.00	22 200.00
Personal Administrativo	11 404.59	11 404.59	11 404.59	11 404.59	11 404.59
Mano de Obra Directa	2 419.16	2 419.16	2 419.16	2 419.16	2 419.16
Mano de Obra Indirecta	617.66	617.66	617.66	617.66	617.66
Servicios, reparaciones y repuestos	208.33	208.33	208.33	208.33	208.33
Útiles de Aseo Oficina	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
Agua Potable	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Teléfono	312.50	312.50	312.50	312.50	312.50
Electricidad	762.67	762.67	762.67	762.67	762.67
Gastos de Representación	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Otros	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Sub-Total Inversión en Capital de Trabajo	47 829.68	47 929.79	48 391.70	48 876.71	48 952.29
IGV	8 609.34	8 627.36	8 710.51	8 797.81	8 811.41
Total Inversión en Capital de Trabajo	56 439.02	56 557.16	57 102.21	57 674.52	57 763.70

Cuadro N° 7.8

Fuente: Elaboración propia

7.5. *Financiamiento*

El proyecto ha contemplado que los socios aportaran un capital de US\$ 30,000.00 y US \$ 100,433.87 tendrán que ser financiados con recursos externos. En busca de lograr el financiamiento se evaluó a Abril del 2011 en diario "Gestión" las tasas activas para créditos comerciales en moneda extranjera a más de 360 días en las principales instituciones bancarias en el Perú, del análisis de las mismas se determinó que estas tuvieron un promedio de 16.45% para las microempresas, tal como se puede apreciar en el cuadro Nro. 7.9

TASAS DE INTERES ACTIVAS PROMEDIO (ME)

Segmento del Mercado	Interés ME
Corporativo	3.60%
Grandes Empresas	5.51%
Medianas Empresas	9.13%
Pequeñas Empresas	16.16%
Microempresas	16.45%

Tasa promedio correspondiente a los últimos 30 días

Fuente: Diario Gestión Miércoles 06 de Abril 2011

Cuadro N° 7.9

CRONOGRAMA DESEMBOLSOS PRESTAMO (US\$)

Año	Trimestre	Monto Inicial	Pago Cuota	Interés incl. Comisión	Amortización	Saldo Restante	Tasa Flat	Pago Total	Comentario
0	0					100 433.87			
1	1	100 433.87	0.00	3 897.54	0.00	100 433.87	126.00	126.00	Gracia Total
	2	104 331.41	0.00	4 048.79	0.00	104 331.41	126.00	126.00	Gracia Total
	3	108 380.20	4 205.91	4 205.91	0.00	108 380.20	126.00	4 331.91	Gracia Normal
	4	108 380.20	4 205.91	4 205.91	0.00	108 380.20	126.00	4 331.91	Gracia Normal
2	5	108 380.20	9 219.52	4 205.91	5 013.61	108 380.20	126.00	9 345.52	Normal
	6	103 366.59	9 219.52	4 011.35	5 208.17	103 366.59	126.00	9 345.52	Normal
	7	98 158.42	9 219.52	3 809.24	5 410.28	98 158.42	126.00	9 345.52	Normal
	8	92 748.14	9 219.52	3 599.28	5 620.24	92 748.14	126.00	9 345.52	Normal
3	9	87 127.90	9 219.52	3 381.17	5 838.35	87 127.90	126.00	9 345.52	Normal
	10	81 289.55	9 219.52	3 154.60	6 064.91	81 289.55	126.00	9 345.52	Normal
	11	75 224.64	9 219.52	2 919.24	6 300.28	75 224.64	126.00	9 345.52	Normal
	12	68 924.36	9 219.52	2 674.75	6 544.77	68 924.36	126.00	9 345.52	Normal
4	13	62 379.59	9 219.52	2 420.77	6 798.75	62 379.59	126.00	9 345.52	Normal
	14	55 580.84	9 219.52	2 156.93	7 062.59	55 580.84	126.00	9 345.52	Normal
	15	48 518.25	9 219.52	1 882.85	7 336.67	48 518.25	126.00	9 345.52	Normal
	16	41 181.58	9 219.52	1 598.13	7 621.38	41 181.58	126.00	9 345.52	Normal
5	17	33 560.19	9 219.52	1 302.37	7 917.15	33 560.19	126.00	9 345.52	Normal
	18	25 643.04	9 219.52	995.13	8 224.39	25 643.04	126.00	9 345.52	Normal
	19	17 418.66	9 219.52	675.97	8 543.55	17 418.66	126.00	9 345.52	Normal
	20	8 875.10	9 219.52	344.42	8 875.10	8 875.10	126.00	9 345.52	Normal
		0.00			108 380.20		TIR Trimestr	4.04%	
							TIR Anual	17.17%	

Cuadro N° 7.10

Fuente: Elaboración propia

CRONOGRAMA ANUAL DESEMBOLSOS PRESTAMO (US\$)

Año	Monto Inicial	Pago Cuota	Interés	Amortización	Saldo Restante	Tasa Flat	Pago Total	Comentario
0					100 433.87			
1	100 433.87	8 411.82	16 358.15	0.00	100 433.87	504.00	8 915.82	Periodos de Gracia
2	108 380.20	36 878.08	15 625.77	21 252.30	87 127.90	504.00	37 382.08	Periodos Normales
3	87 127.90	36 878.08	12 129.77	24 748.31	62 379.59	504.00	37 382.08	Periodos Normales
4	62 379.59	36 878.08	8 058.67	28 819.40	33 560.19	504.00	37 382.08	Periodos Normales
5	33 560.19	36 878.08	3 317.88	33 560.19	0.00	504.00	37 382.08	Periodos Normales
	0.00			108 380.20		TIR Anual	17.17%	

Cuadro N° 7.11
Fuente: Elaboración propia

7.6. Programa de inversiones

A continuación, se muestra un diagrama de Gantt en donde se establece el cronograma de actividades para poner en marcha el proyecto. Como puede verificarse, para ejecutarlo se requiere de 10 quincenas. De ellas, las dos primeras corresponden a las actividades previas necesarias, como licencias municipales y estudios de ingeniería y pre factibilidad. Una vez concluidos los estudios de ingeniería, se pueden ejecutar las obras civiles para la modificación y remodelación de ambientes.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades / Quincena	1ra	2da	3ra	4ta	5ta	6ta	7ma
Actividades previas							
Obras civiles							
Adquisición de equipos							
Instalación de equipos							
Capacitación del personal							
Pruebas iniciales							
Pruebas finales							
Puesta en marcha							

Cuadro N° 7.12
Fuente: Elaboración propia

7.7. Cronograma de desembolsos

El Cuadro Nro. 7.10 muestra el cronograma de desembolsos del proyecto incluyendo el capital de trabajo. Tal como puede apreciarse, en el 1er mes, se deberá hacer los primeros desembolsos correspondientes a los estudios de factibilidad, licencias y permisos municipales, alquiler del local industrial y la adquisición de los vehículos de transporte, estudios modificación e implementación del local y costos de organización. De la segunda a la quinta quincena, se continuará con el desembolso de costos de organización, así como se efectuarán los desembolsos correspondientes a limpieza y remoción de escombros, construcción y modificaciones civiles y la adquisición de los equipos de producción. En la cuarta quincena, se efectuará la adquisición de los muebles y enseres, así como gastos en la instalación de la maquinaria y la capacitación y el entrenamiento del personal de operarios.

En la 5ta y 6ta quincena, previa al inicio de operaciones, se realizarán desembolsos para culminar el entrenamiento del personal y poner en marcha la empresa, así como los desembolsos del capital de trabajo.

CRONOGRAMA DESEMBOLSOS DEL CAPITAL

Actividades / Quincena	1ra	2da	3ra	4ta	5ta	6ta	7ma
Estudios de factibilidad	1 000.00	1 000.00					
Alquiler local Industrial		12 000.00					
Alquiler local Comercial		12 000.00					
Estudios modificación locales		2 000.00					
Licencias y permisos municipales	1 500.00						
Costo Organización		1 000.00					
Construcción y modificaciones civiles		5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00		
Adquisición de equipos		7 000.00	7 000.00	7 000.00			
Instalación de equipos				5 000.00	5 000.00		
Muebles y enseres				5 000.00			
Capacitación y entrenamiento personal					1 000.00	1 000.00	
Costo puesta en marcha						2 000.00	2 000.00
Otros gastos de capital de trabajo				2 000.00			2 000.00
Total Inversión	2 500.00	40 000.00	12 000.00	24 000.00	11 000.00	3 000.00	4 000.00

Cuadro N° 7.10

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

8.1. Presupuesto de ventas y presupuesto de producción

8.1.1. Presupuesto de ventas

A partir del cálculo de la demanda anual que se muestra a continuación, se realizará la proyección de ventas. Asimismo, sobre la base de los precios estimados según la encuesta, se procede a estimar los ingresos por venta para los años en evaluación.

PIRÁMIDE SOCIOECONÓMICA DE LA GRAN LIMA - 2009

Niveles	# de hogares	% de hogares	Ingreso familiar Promedio (en S/.)	Ingreso familiar total (en S/.millones)	Estructura
Nivel A	114400	5.2%	10720	1,226	28.7%
Nivel B	389400	17.7%	2700	1,051	24.6%
Nivel C	728200	33.1%	1490	1,085	25.4%
Nivel D	664400	30.2%	1030	684	16.0%
Nivel E	303600	13.8%	730	222	5.2%
Total	2200000	100.0%		4,269	100%

Fuente: www.ipsos-apoyo.com.pe

Figura N° 8.1

La demanda anual se basa en que el 100% de nuestro segmento objetivo (NSE A) está conformado por 114,400 familias y, según el sondeo de mercado que realizamos, el 8.8% de este segmento sería el 100% de nuestro mercado objetivo, es decir, 10,067 familias y, de este mercado,

nosotros asumimos que podemos tomar el 5%: 503 familias. Asimismo, del sondeo de mercado, también podemos asumir una frecuencia de compra semestral, tanto para ambos padres de familia, con lo cual calculamos nuestra demanda anual en 2,013 pares de calzado. Además, asumiremos que nuestras ventas tendrán un crecimiento de 5% anual en cantidad de pares vendidos. Lo anteriormente precisado se resume en el siguiente cuadro:

CALCULO DE DEMANDA ANUAL

NSE	% del Total Lima	Familias
A	5.2	114 400

Nuestro mercado Total	
%	Familias
8.80%	10 067

Nuestro % del mercado	
%	Familias
5%	503

Compras x año		
Pares	papa y mama	
2	2	4

Nro. pares Vendidos	
Año	mes
2 013	168

Cuadro N° 8.2
Fuente: Elaboración propia

INGRESOS POR VENTAS ANUALES (US\$)

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
Precios (US\$ / Par)					
Mocasines (Hombre)	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Sandalias (Hombre)	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
De vestir (Hombre)	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Zapatos de tacón (Mujer)	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Zapatos planos (Mujer)	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Botas y botines (Mujer)	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Sandalias (Mujer)	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Cantidad a Venderse (Par)	2 013.00	2 113.65	2 219.33	2 330.30	2 446.81
Mocasines (Hombre)	161.00	169.05	177.50	186.38	195.70
Sandalias (Hombre)	81.00	85.05	89.30	93.77	98.46
De vestir (Hombre)	161.00	169.05	177.50	186.38	195.70
Zapatos de tacón (Mujer)	503.00	528.15	554.56	582.29	611.40
Zapatos planos (Mujer)	201.00	211.05	221.60	232.68	244.32
Botas y botines (Mujer)	604.00	634.20	665.91	699.21	734.17
Sandalias (Mujer)	302.00	317.10	332.96	349.60	367.08
Ingresos por modelo (US\$)					
Mocasines (Hombre)	48 300.00	50 715.00	53 250.75	55 913.29	58 708.95
Sandalias (Hombre)	24 300.00	25 515.00	26 790.75	28 130.29	29 536.80
De vestir (Hombre)	40 250.00	42 262.50	44 375.63	46 594.41	48 924.13
Zapatos de tacón (Mujer)	150 900.00	158 445.00	166 367.25	174 685.61	183 419.89
Zapatos planos (Mujer)	50 250.00	52 762.50	55 400.63	58 170.66	61 079.19
Botas y botines (Mujer)	181 200.00	190 260.00	199 773.00	209 761.65	220 249.73
Sandalias (Mujer)	75 500.00	79 275.00	83 238.75	87 400.69	91 770.72
Proyección Ventas (US\$)	570 700.00	599 235.00	629 196.75	660 656.59	693 689.42

Cuadro N° 8.3

Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Presupuesto de producción

La política de producción para el proyecto es realizarla por pedido y tendríamos un inventario final equivalente a una semana de las ventas del siguiente año. A continuación, se presentan los cuadros de inventario de producción y ventas:

PRODUCCION ANUAL (unid)

Producción / Año	1	2	3	4	5
Mocasines (Hombre)	167.71	169.39	177.85	186.75	187.93
Sandalias (Hombre)	84.38	85.22	89.48	93.95	94.55
De vestir (Hombre)	167.71	169.39	177.85	186.75	187.93
Zapatos de tacón (Mujer)	523.96	529.20	555.66	583.44	587.14
Zapatos planos (Mujer)	209.38	211.47	222.04	233.14	234.62
Botas y botines (Mujer)	629.17	635.46	667.23	700.59	705.03
Sandalias (Mujer)	314.58	317.73	333.62	350.30	352.52
Total Producción (Unidades)	2 096.88	2 117.84	2 223.74	2 334.92	2 349.72

Cuadro N° 8.4

Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Costos y gastos del proyecto

Al igual que en el caso de los ingresos por ventas, los costos de producción y los gastos de ventas se han proyectado en un horizonte de cinco (5) años. En algunos casos, los montos unitarios se están presentando en nuevos soles, por lo que para determinar el monto en dólares se utilizará el tipo de cambio proyectado de 2.80 a fines del año 2010 (según proyección efectuada en base a los datos históricos de tipo de cambio del INEI desde el año 1992). Para efectos de evaluación, se considerará que este cambio se mantendrá constante.

Asimismo, a continuación, se muestra el cuadro de Insumo/Producto promedio de cada artículo a producir:

**MATRIZ INSUMO / PRODUCTO: Mocasines (Hombre)
COSTO x PAR (US\$)**

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Materiales Directos				
- Cuero guante flexible	12.00	pie 2	1.50	18.00
- Planta de Poliuretano	7.00	par	1.00	7.00
- Forro antitranspirante	1.70	pie 2	1.10	1.87
- Plantilla amortiguadora	3.70	par	1.00	3.70
- Hilos nylon	5.00	Carrete	0.10	0.50
- Pegamento o PVC	8.00	Lata (473 gr)	0.05	0.40
- Activador	12.00	Spray (200 ml)	0.02	0.24
- Hebillas	0.30	Unidad	2.00	0.60
- Clavos y tornillo especiales	0.01	Unidad	12.00	0.12
- Ojete	0.04	Unidad	8.00	0.32
- Remaches (adornos)	0.25	Unidad	2.00	0.50
- Tintes, betún, otros.	4.50	Lata (100 gr)	0.10	0.45
- Etiqueta	0.20	Unid	2.00	0.40
TOTAL COSTO MATERIALES DIRECTOS x PAR				34.10

Cuadro N° 8.5

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ INSUMO / PRODUCTO: Sandalias (Hombre)
COSTO x PAR (US\$)

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Materiales Directos				
- Cuero guante flexible	12.00	pie 2	0.70	8.40
- Planta de Poliuretano	7.00	par	1.00	7.00
- Forro antitranspirante	1.70	pie 2	0.50	0.85
- Plantilla amortiguadora	3.70	par	1.00	3.70
- Hilos nylon	5.00	Carrete	0.10	0.50
- Pegamento o PVC	8.00	Lata (473 gr)	0.04	0.32
- Activador	12.00	Spray (200 ml)	0.02	0.24
- Hebillas	0.30	Unidad	2.00	0.60
- Clavos y tornillo especiales	0.01	Unidad	12.00	0.12
- Remaches (adornos)	0.25	Unidad	2.00	0.50
- Tintes, betún, otros.	4.50	Lata (100 gr)	0.05	0.23
- Etiqueta	0.20	Unid	2.00	0.40
TOTAL COSTO MATERIALES DIRECTOS x PAR				22.86

Cuadro N° 8.6

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ INSUMO / PRODUCTO: De vestir (Hombre)
COSTO x PAR (US\$)

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Materiales Directos				
- Cuero guante flexible	12.00	pie 2	1.70	20.40
- Planta de Cuero	10.00	par	1.00	10.00
- Forro antitranspirante	1.70	pie 2	1.10	1.87
- Plantilla amortiguadora	3.70	par	1.00	3.70
- Hilos nylon	5.00	Carrete	0.10	0.50
- Pegamento o PVC	8.00	Lata (473 gr)	0.05	0.40
- Activador	12.00	Spray (200 ml)	0.02	0.24
- Hebillas	0.30	Unidad	2.00	0.60
- Clavos y tornillo especiales	0.01	Unidad	12.00	0.12
- Ojete	0.04	Unidad	8.00	0.32
- Remaches (adornos)	0.25	Unidad	2.00	0.50
- Tintes, betún, otros.	4.50	Lata (100 gr)	0.10	0.45
- Cordones	1.10	par	1.00	1.10
- Etiqueta	0.20	Unid	2.00	0.40
TOTAL COSTO MATERIALES DIRECTOS x PAR				40.60

Cuadro N° 8.7

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ INSUMO / PRODUCTO: Zapatos de tacón (Mujer)
COSTO x PAR (US\$)

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Materiales Directos				
- Cuero guante flexible	12.00	pie 2	1.70	20.40
- Planta de taco acrílico	9.00	par	1.00	9.00
- Forro antitranspirante	1.70	pie 2	1.10	1.87
- Plantilla amortiguadora	3.70	par	1.00	3.70
- Hilos nylon	5.00	Carrete	0.10	0.50
- Pegamento o PVC	8.00	Lata (473 gr)	0.05	0.40
- Activador	12.00	Spray (200 ml)	0.02	0.24
- Hebillas	0.30	Unidad	2.00	0.60
- Clavos y tornillo especiales	0.01	Unidad	12.00	0.12
- Ojete	0.04	Unidad	8.00	0.32
- Remaches (adornos)	0.25	Unidad	20.00	5.00
- Tintes, betún, otros.	4.50	Lata (100 gr)	0.50	2.25
- Etiqueta	0.20	Unid	2.00	0.40
TOTAL COSTO MATERIALES DIRECTOS x PAR				44.80

Cuadro N° 8.8

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ INSUMO / PRODUCTO: Zapatos planos (Mujer)
COSTO x PAR (US\$)

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Materiales Directos				
- Cuero guante flexible	12.00	pie 2	1.10	13.20
- Planta de Poliuretano	5.00	par	1.00	5.00
- Forro antitranspirante	1.70	pie 2	1.10	1.87
- Plantilla amortiguadora	3.70	par	1.00	3.70
- Hilos nylon	5.00	Carrete	0.10	0.50
- Pegamento o PVC	8.00	Lata (473 gr)	0.05	0.40
- Activador	12.00	Spray (200 ml)	0.02	0.24
- Hebillas	0.30	Unidad	2.00	0.60
- Clavos y tornillo especiales	0.01	Unidad	12.00	0.12
- Ojete	0.04	Unidad	8.00	0.32
- Remaches (adornos)	0.25	Unidad	8.00	2.00
- Tintes, betún, otros.	4.50	Lata (100 gr)	0.10	0.45
- Etiqueta	0.20	Unid	2.00	0.40
TOTAL COSTO MATERIALES DIRECTOS x PAR				28.80

Cuadro N° 8.9

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ INSUMO / PRODUCTO: Botas y botines (Mujer)
COSTO x PAR (US\$)

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Materiales Directos				
- Cuero guante flexible	12.00	pie 2	4.00	48.00
- Planta de Poliuretano	7.00	par	1.00	7.00
- Forro antitranspirante	1.70	pie 2	1.10	1.87
- Plantilla amortiguadora	3.70	par	1.00	3.70
- Hilos nylon	5.00	Carrete	0.30	1.50
- Pegamento o PVC	8.00	Lata (473 gr)	0.12	0.96
- Activador	12.00	Spray (200 ml)	0.03	0.36
- Hebillas	0.30	Unidad	2.00	0.60
- Clavos y tornillo especiales	0.01	Unidad	12.00	0.12
- Ojete	0.04	Unidad	8.00	0.32
- Remaches (adornos)	0.25	Unidad	20.00	5.00
- Tintes, betún, otros.	4.50	Lata (100 gr)	0.30	1.35
- Etiqueta	0.20	Unid	2.00	0.40
TOTAL COSTO MATERIALES DIRECTOS x PAR				71.18

Cuadro N° 8.10

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ INSUMO / PRODUCTO: Sandalias (Mujer)
COSTO x PAR (US\$)

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Materiales Directos				
- Cuero guante flexible	12.00	pie 2	1.20	14.40
- Planta de taco acrílico	7.00	par	1.00	7.00
- Forro antitranspirante	1.70	pie 2	0.80	1.36
- Plantilla amortiguadora	3.70	par	1.00	3.70
- Hilos nylon	5.00	Carrete	0.10	0.50
- Pegamento o PVC	8.00	Lata (473 gr)	0.05	0.40
- Activador	12.00	Spray (200 ml)	0.02	0.24
- Hebillas	0.30	Unidad	2.00	0.60
- Clavos y tornillo especiales	0.01	Unidad	12.00	0.12
- Ojete	0.04	Unidad	8.00	0.32
- Remaches (adornos)	0.25	Unidad	8.00	2.00
- Tintes, betún, otros.	4.50	Lata (100 gr)	0.10	0.45
- Etiqueta	0.20	Unid	2.00	0.40
TOTAL COSTO MATERIALES DIRECTOS x PAR				31.49

Cuadro N° 8.11

Fuente: Elaboración propia

Estos cuadros nos permiten calcular el consumo de material directo por cada artículo que se va a producir.

Por otro lado, también se ha asumido que no habrá devaluación significativa que perturbe los resultados de la evaluación. El efecto de la inflación se muestra en el anexo número 3. Para hallar los costos de producción, es necesario brindar la información requerida en relación con las políticas de compra de materiales que se implementará, las mismas que se detallan a continuación:

- Mantener un stock de materiales de 30 días
- Se compra los materiales al contado

8.1.4. Materiales indirectos y envases:

MATERIALES DIRECTOS (US\$)

Producción / Año	1	2	3	4	5
Mocasines (Hombre)	5 718.85	5 776.04	6 064.84	6 368.09	6 408.44
Sandalias (Hombre)	1 928.39	1 947.67	2 045.06	2 147.31	2 160.92
De vestir (Hombre)	6 808.96	6 877.05	7 220.90	7 581.95	7 629.99
Zapatos de tacón (Mujer)	23 473.33	23 708.07	24 893.47	26 138.14	26 303.77
Zapatos planos (Mujer)	6 030.00	6 090.30	6 394.82	6 714.56	6 757.10
Botas y botines (Mujer)	44 784.08	45 231.92	47 493.52	49 868.20	50 184.19
Sandalias (Mujer)	9 906.23	10 005.29	10 505.56	11 030.83	11 100.73
Total Producción (Unidades)	98 649.85	99 636.35	104 618.16	109 849.07	110 545.15

Cuadro N° 8.12

Fuente: Elaboración propia

EMBALAJE
COSTO x PAR (US\$)

Descripción	Precio unitario	Unid. Med.	Consumo por par	Costo por par
Envases				
- Caja cartón	3.00	Unid	1.00	3.00
- Bolsa	1.00	Unid	1.00	1.00
TOTAL				4.00

Cuadro N° 8.13

Fuente: Elaboración propia

8.1.5. Kárdex producto terminado

INVENTARIO DE VENTAS Y PRODUCCION (Unid)

Artículo: Mocasines (Hombre)

Año	Ventas	Inventario Inicial	Inventario Final	Producción
1	161.00	0.00	6.71	167.71
2	169.05	6.71	7.04	169.39
3	177.50	7.04	7.40	177.85
4	186.38	7.40	7.77	186.75
5	195.70	7.77	0.00	187.93

Artículo: Sandalias (Hombre)

Año	Ventas	Inventario Inicial	Inventario Final	Producción
1	81.00	0.00	3.38	84.38
2	85.05	3.38	3.54	85.22
3	89.30	3.54	3.72	89.48
4	93.77	3.72	3.91	93.95
5	98.46	3.91	0.00	94.55

Artículo: De vestir (Hombre)

Año	Ventas	Inventario Inicial	Inventario Final	Producción
1	161.00	0.00	6.71	167.71
2	169.05	6.71	7.04	169.39
3	177.50	7.04	7.40	177.85
4	186.38	7.40	7.77	186.75
5	195.70	7.77	0.00	187.93

Artículo: Zapatos de tacón (Mujer)

Año	Ventas	Inventario Inicial	Inventario Final	Producción
1	503.00	0.00	20.96	523.96
2	528.15	20.96	22.01	529.20
3	554.56	22.01	23.11	555.66
4	582.29	23.11	24.26	583.44
5	611.40	24.26	0.00	587.14

Artículo: Zapatos planos (Mujer)

Año	Ventas	Inventario Inicial	Inventario Final	Producción
1	201.00	0.00	8.38	209.38
2	211.05	8.38	8.79	211.47
3	221.60	8.79	9.23	222.04
4	232.68	9.23	9.70	233.14
5	244.32	9.70	0.00	234.62

Artículo: Botas y botines (Mujer)

Año	Ventas	Inventario Inicial	Inventario Final	Producción
1	604.00	0.00	25.17	629.17
2	634.20	25.17	26.43	635.46
3	665.91	26.43	27.75	667.23
4	699.21	27.75	29.13	700.59
5	734.17	29.13	0.00	705.03

Artículo: Sandalias (Mujer)

Año	Ventas	Inventario Inicial	Inventario Final	Producción
1	302.00	0.00	12.58	314.58
2	317.10	12.58	13.21	317.73
3	332.96	13.21	13.87	333.62
4	349.60	13.87	14.57	350.30
5	367.08	14.57	0.00	352.52

Cuadro N° 8.14

Fuente: Elaboración propia

8.1.6. Mano de obra

A continuación, se muestra la planilla de personal obrero, mano de obra indirecta y personal administrativo con la cantidad y sueldos correspondientes.

PLANILLA DEL PERSONAL (S/.)

Puesto	Cantidad	Sueldo S/. NETO	Sobrecosto	Sueldo S/. BRUTO	Sueldo S/. TOTAL
Mano de Obra Directa					
Maestro de cuero y calzado	2	1 500.00	44.12%	2 161.80	4 323.60
Asistente de Producción	2	850.00	44.12%	1 225.02	2 450.04
Mano de Obra Indirecta					
Asistente Supply Chain Manager	1	1 200.00	44.12%	1 729.44	1 729.44
Comercial y Marketing					
Jefatura Comercial y Marketing	1	6 000.00	43.08%	8 584.80	8 584.80
Diseñadora	1	4 500.00	43.08%	6 438.60	6 438.60
Asistente Diseñadora	1	2 000.00	43.08%	2 861.60	2 861.60
Asistente Servicio al cliente	1	1 200.00	43.08%	1 716.96	1 716.96
Asesoras de imagen	3	1 200.00	43.08%	1 716.96	5 150.88
Personal Administrativo					
Gerente Adm. y Finanzas	1	9 000.00	43.08%	12 877.20	12 877.20
Jefatura Supply Chain Manager	1	2 500.00	44.12%	3 603.00	3 603.00
TOTAL	14				49 736.12

Cuadro N° 8.15

Fuente: Elaboración propia

Los costos laborales asociados a la remuneración asumida se muestran en el siguiente cuadro:

COSTOS LABORALES ASOCIADOS A LA REMUNERACION

TRIBUTO	OBLIGADO AL PAGO	
	EMPLEADOR	TRABAJADOR
Gratificaciones (Julio y Diciembre)	16.67%	---
CTS	8.33%	---
Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud (ESSALUD)	9.00%	---
Vacaciones	8.33%	---
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	1.04%	---
Sistema Privado de Pensiones	0	10% + 2.8% (Seguro + Comisión)
SENATI	0.75%	---
Impuesto a la 5ta categoría	---	Hasta 27 UIT: 15%
		De 27 UIT a 54 UIT: 21%
		Por el exceso de 54 UIT: 30%
TOTAL Personal en planta	43.08%	
TOTAL Personal en oficina	44.12%	

Cuadro N° 8.16

Fuente: Revista "Asesoría Laboral", Julio 2010, Ediciones Caballero Bustamante

A continuación, se muestran los costos proyectados para sueldos y salarios de todo el personal:

SUELDOS Y SALARIOS ANUALES PROYECTADOS (US\$)

Descripción / Año	1	2	3	4	5
Mano de Obra Directa	29 029.89	29 610.48	30 202.69	30 806.75	31 422.88
Maestro de cuero y calzado	18 529.71	18 900.31	19 278.31	19 663.88	20 057.16
Asistente de Producción	10 500.17	10 710.17	10 924.38	11 142.87	11 365.72
Mano de Obra Indirecta	7 411.89	7 560.12	7 711.33	7 865.55	8 022.86
Asistente Supply Chain Manager	7 411.89	7 560.12	7 711.33	7 865.55	8 022.86
Comercial y Marketing	106 083.60	108 205.27	110 369.38	112 576.76	114 828.30
Jefatura Comercial y Marketing	36 792.00	37 527.84	38 278.40	39 043.96	39 824.84
Diseñadora	27 594.00	28 145.88	28 708.80	29 282.97	29 868.63
Asistente Diseñadora	12 264.00	12 509.28	12 759.47	13 014.65	13 274.95
Asistente Servicio al cliente	7 358.40	7 505.57	7 655.68	7 808.79	7 964.97
Asesoras de imagen	22 075.20	22 516.70	22 967.04	23 426.38	23 894.91
Personal Administrativo	70 629.43	72 042.02	73 482.86	74 952.51	76 451.56
Gerente Adm. y Finanzas	55 188.00	56 291.76	57 417.60	58 565.95	59 737.27
Jefatura Supply Chain Manager	15 441.43	15 750.26	16 065.26	16 386.57	16 714.30
Gran Total Sueldos y Salarios	213 154.80	217 417.90	221 766.25	226 201.58	230 725.61

Cuadro N° 8.17

Fuente: Elaboración propia

8.1.7. Gastos en servicios públicos y generales

Los consumos y costos unitarios en servicios públicos y servicios de terceros son presentados a continuación:

GASTO ANUAL EN SERVICIOS PUBLICOS Y SERVICIOS GENERALES (US\$)

Rubro	Gasto
Energía Eléctrica	
Costo Unitario Energía Eléctrica (US\$ / kw-h)	0.08
Consumo de Energía Eléctrica Showroon (kw-h)	14 400.00
Consumo de Energía Eléctrica Taller (kw-h)	100 000.00
Agua potable	
Costo unitario Agua potable (US\$ / m3)	1.00
Consumo (m3)	2 400.00
Comunicaciones y teléfonos	
Costo llamada por minuto (US\$ / min)	0.15
Consumo llamadas de un minuto en un año	25 000.00
Alquiler del locales	
Alquiler local industrial	14 400.00
Alquiler local comercial	30 000.00
Gastos como % de Ventas	
Gastos de representación	2 500.00
Útiles de oficina y aseo	2 000.00
Servicios reparaciones y repuestos	
Limpieza	2 000.00
Mantenimiento General	2 500.00
Seguros	2 000.00
Repuestos (5% inversión inicial de equipos)	580.13

Cuadro N° 8.18

Fuente: Elaboración propia

8.1.8. Depreciación

Tal como se pudo determinar en el capítulo de inversión, el monto requerido para ejecutar el proyecto asciende a US\$ 130,433.87, de los cuales US\$ 73,994.85 corresponde a inversión fija. De este tipo de inversión fija, US\$ 10,030.00 son derechos intangibles y otros gastos de instalación y pre-operativos, pero la mayor parte, US\$ 63,964.85, corresponde a adquisición de equipo y modificaciones civiles. A continuación, se presentan las tasas de depreciación por tipo de activo y su inversión correspondiente.

TASAS DE DEPRECIACION POR TIPO DE ACTIVO Y SU INVERSION

Rubro	Tasa depreciación	Inversión (US\$)
Intangibles	10.0000%	8 500.00
Obras civiles e instalaciones	3.3333%	11 000.00
Maquinaria y Equipo	20.0000%	16 707.50
Muebles y enseres	20.0000%	26 500.00

Cuadro N° 8.19

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base los parámetros anteriores, se calcula la depreciación como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO DEPRECIACION ANUAL (US\$)

Descripción / Año	1	2	3	4	5
Intangibles	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Obras civiles e instalaciones	366.66	366.66	366.66	366.66	366.66
Maquinaria y Equipo	3 341.50	3 341.50	3 341.50	3 341.50	3 341.50
Muebles y enseres	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00
Total Depreciación	9 858.16				

Cuadro N° 8.20

Fuente: Elaboración propia

8.2. Presupuesto de costo de producción y costo de ventas**8.2.1. Presupuesto de costo de producción**

Con toda la información vista en el acápite anterior, se puede proyectar el cálculo del costo de producción de la empresa, tal como se aprecia en el cuadro Nro. 8.21. Sin embargo, antes de hacer esto, se darán algunas precisiones.

El único costo de servicios públicos que intervendrá en el cálculo del costo de producción será el de energía eléctrica, puesto que, a diferencia del agua potable y el servicio telefónico, es el único elemento que es afectado directamente con la producción. El costo de los otros servicios públicos se cargará a los gastos de administración y ventas.

Con respecto a la depreciación, el único rubro considerado será el de la depreciación de maquinaria y equipo, puesto que este elemento está considerando únicamente a los equipos de producción, los otros rubros de depreciación se cargarán a los gastos de administración.

Por último, con respecto al costo del personal, solo la mano de obra directa y la mano de obra indirecta serán cargadas al costo de producción, mientras que los sueldos del personal de *staff* serán cargados en los gastos administrativos. Bajo estas consideraciones, a continuación se presenta el costo de producción proyectado.

COSTOS DE PRODUCCION (US\$)

Costos de Producción / Año	1	2	3	4	5
Materiales Directos	98 649.85	99 636.35	104 618.16	109 849.07	110 545.15
Mano de Obra Directa	29 029.89	29 610.48	30 202.69	30 806.75	31 422.88
Costos Directos	127 679.73	129 246.83	134 820.86	140 655.82	141 968.03
Envases	8 387.50	8 471.38	8 894.94	9 339.69	9 398.87
Materiales Indirectos	2 620.00	2 751.00	2 888.55	3 032.98	3 184.63
Mano de Obra Indirecta	7 411.89	7 560.12	7 711.33	7 865.55	8 022.86
Energía Eléctrica	8 000.00	8 400.00	8 820.00	9 261.00	9 724.05
Depreciación del equipo	3 341.50	3 341.50	3 341.50	3 341.50	3 341.50
Costos Indirectos	29 760.89	30 524.00	31 656.32	32 840.72	33 671.91
Costo Total de Producción	157 440.62	159 770.83	166 477.18	173 496.54	175 639.94

Cuadro N° 8.21

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Presupuesto de costo de ventas

Para determinar el costo de ventas, le agregamos al costo de producción el saldo final del inventario de productos terminados, es decir, le adicionamos a este el inventario inicial de productos terminados y le deducimos el inventario final de los mismos.

Se ha proyectado el costo de ventas a partir del costo de producción, tal como se puede observar a continuación en el cuadro Nro. 8.22.

COSTOS DE VENTAS (US\$)

Costos de Ventas / Año	1	2	3	4	5
Total Costo de Producción	154 099.12	156 429.33	163 135.68	170 155.04	172 298.44
Saldo Inicial de Producto Terminado	0.00	6 327.56	6 593.16	6 871.15	7 257.85
Saldo Final de Producto Terminado	6 327.56	6 593.16	6 871.15	7 257.85	0.00
Costo de Ventas	147 771.56	156 163.73	162 857.68	169 768.34	179 556.29

Cuadro N° 8.22

Fuente: Elaboración propia

8.2.3. Gastos de administración y ventas

También, se ha proyectado los gastos de administración y ventas para el periodo. Dentro de este, se tiene algunas cuentas, como las de capacitación, gastos de representación, útiles de oficina y aseo, y otros.

GASTOS EN MARKETING (US\$)

Rubro	Costo unit	Veces x año	Gasto Anual
Publicidad			
Revistas	1 200.00	6.00	7 200.00
Guía telefónica	900.00	1.00	900.00
Sección de Fotos	800.00	4.00	3 200.00
Fidelización a clientes	5.00	400.00	2 000.00
Página web	1 000.00	1.00	1 000.00
Muestras			
Muestras para referentes	283.45	40.00	11 337.81
Eventos y auspicios			
Auspicios en desfiles de moda	400.00	6.00	2 400.00
Lanzamiento de temporada	1 500.00	4.00	6 000.00
Catálogos y Folletos			
Catálogo de productos	400.00	4.00	1 600.00
TOTAL ANUAL			35 637.81

Cuadro N° 8.23

Fuente: Elaboración propia

GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS (US\$)

Gastos de Adm. y Ventas / Año	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	70 629.43	72 042.02	73 482.86	74 952.51	76 451.56
Personal Ventas y Marketing	106 083.60	108 205.27	110 369.38	112 576.76	114 828.30
Gastos de Marketing	35 637.81	37 419.70	39 290.69	41 255.22	43 317.98
Comisión venta tarjeta crédito	27 108.25	28 463.66	29 886.85	31 381.19	32 950.25
Servicio Delivery	18 099.00	19 003.95	19 954.15	20 951.85	21 999.45
Tercerización contabilidad	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Agua Potable	2 400.00	2 520.00	2 646.00	2 778.30	2 917.22
Teléfono (Comunicaciones)	3 750.00	3 937.50	4 134.38	4 341.09	4 558.15
Alquiler local Industrial	14 400.00	14 400.00	14 400.00	14 400.00	14 400.00
Alquiler local Comercial	30 000.00	30 000.00	30 000.00	30 000.00	30 000.00
Servicios de reparación	2 500.00	2 625.00	2 756.25	2 894.06	3 038.77
Gastos de representación	2 500.00	2 625.00	2 756.25	2 894.06	3 038.77
Útiles de Aseo y Oficinas	2 000.00	2 100.00	2 205.00	2 315.25	2 431.01
Depreciación de muebles	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00
Depreciación de Obras Civiles	366.66	366.66	366.66	366.66	366.66
Amortización de Intangibles	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Total Gasto Adm. y Ventas	331 624.75	339 858.77	348 398.45	357 256.97	366 448.11

Cuadro N° 8.24

Fuente: Elaboración propia

8.3. Estados financieros proyectados

8.3.1. Estados de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADOS (US\$)

Descripción / Año	1	2	3	4	5
Ventas	570 700.00	599 235.00	629 196.75	660 656.59	693 689.42
Costo de Ventas	147 771.56	156 163.73	162 857.68	169 768.34	179 556.29
Gastos de Adm. y Ventas	325 108.09	333 342.10	341 881.79	350 740.31	359 931.45
Depreciación	9 008.16	9 008.16	9 008.16	9 008.16	9 008.16
Amortización Intangibles	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Utilidad Antes de Intereses, participación e Impuestos (EBIT)	87 962.19	99 871.00	114 599.12	130 289.77	144 343.52
Gastos Financieros	16 862.15	16 129.77	12 633.77	8 562.67	3 821.88
Utilidad Antes de participación e Impuestos	71 100.03	83 741.23	101 965.34	121 727.10	140 521.63
Participación trabajadores (0%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta (30%)	21 330.01	25 122.37	30 589.60	36 518.13	42 156.49
Utilidad Antes de Reserva	49 770.02	58 618.86	71 375.74	85 208.97	98 365.14
Reserva Legal (10%)	4 977.00	5 861.89	7 137.57	8 520.90	9 836.51
Dividendos por pagar	9 954.00	23 447.54	35 687.87	42 604.48	49 182.57
Utilidad Neta	34 839.02	29 309.43	28 550.30	34 083.59	39 346.06

Cuadro N° 8.25

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en el primer año de operación, se obtendrán pequeñas utilidades netas de US\$ 35 mil. Para dicho año, la utilidad bruta será un 14.8% de las ventas. Los gastos financieros serán de US\$ 16.9 mil; por lo tanto, la utilidad antes de impuestos será de 71 mil, mientras que el 30% de impuesto a la renta será de 21 mil. En los siguientes años, la utilidad antes de reserva irá creciendo desde 58 mil hasta 98 mil en el quinto año. Por acuerdo de los accionistas, el primer año se repartirá 20% de las utilidades, el segundo año 40% y del tercero al quinto año se repartirá el 50%.

8.3.2. Flujo de efectivo proyectado

Para la proyección del flujo de efectivo es necesario mencionar cuales son las políticas comerciales de la empresa. La empresa tiene una política de ventas de 95% al crédito puesto que la mayoría de los clientes usa tarjeta de crédito y estamos asumiendo que la empresa VISA nos transferirá el dinero a nuestra cuenta en 30 días posteriores a la compra; las compras de materiales sin embargo se realizan cancelando al contado.

Asimismo la empresa VISA cobra una comisión de 5% sobre el precio de venta, el cual se cobra al momento de transferir el dinero a nuestra cuenta.

Se asume que para los alquileres de los locales del showroom y de la planta se pagara por adelantado un deposito equivalente a 6 meses de alquiler.

La compra de materiales directos, indirectos y embalajes será al contado y se mantiene un stock equivalente a un (01) mes de producción.

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL (US\$)

Descripción / Año	0	1	2	3	4	5	6
Saldo Inicial	0.00	36 388.26	55 784.36	80 367.37	103 497.36	130 116.28	198 338.66
ENTRADAS DE EFECTIVO							
Operación	0.00	525 519.58	596 975.98	626 824.78	658 166.02	691 074.32	54 917.08
Ingreso Efectivo por Ventas		525 519.58	596 975.98	626 824.78	658 166.02	691 074.32	54 917.08
IGV Recuperado del año anterior							
IGV Recuperado del año Corriente							
Financiamiento	130 433.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deudas a Largo Plazo	100 433.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Emisión de Capital	30 000.00						
Total Entradas de Efectivo	130 433.87	525 519.58	596 975.98	626 824.78	658 166.02	691 074.32	54 917.08
SALIDAS DE EFECTIVO							
Operación	31 338.11	489 261.33	535 010.90	566 312.71	594 165.01	585 469.87	42 156.49
Materiales directos	8 220.82	98 732.06	100 051.50	105 054.07	109 907.08	101 333.05	0.00
Materiales Indirectos y Envases	917.29	11 025.41	11 269.13	11 832.59	12 390.24	11 534.87	0.00
Mano de Obra Directa e Indirecta		36 441.77	37 170.61	37 914.02	38 672.30	39 445.75	0.00
Sueldos Administrativos		176 713.03	180 247.29	183 852.23	187 529.28	191 279.87	0.00
Energía		8 000.00	8 400.00	8 820.00	9 261.00	9 724.05	0.00
Alquileres	22 200.00	44 400.00	44 400.00	44 400.00	44 400.00	22 200.00	0.00
Gastos de Administrativos		103 995.06	108 694.81	113 629.55	118 811.03	124 251.58	0.00
Impuesto a la Renta			21 330.01	25 122.37	30 589.60	36 518.13	42 156.49
Impuestos 3ra categoría							
Participación años anteriores		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago dividendos		9 954.00	23 447.54	35 687.87	42 604.48	49 182.57	0.00
Ctas x pagar año anterior							
Financiamiento	0.00	16 862.15	37 382.08	37 382.08	37 382.08	37 382.08	0.00
Intereses	0.00	16 862.15	16 129.77	12 633.77	8 562.67	3 821.88	0.00
Amortización de Deuda	0.00	0.00	21 252.30	24 748.31	28 819.40	33 560.19	0.00
Inversión	62 707.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión en equipo	16 707.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión en Muebles y Enseres	26 500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión en Local Ind. y Comercial	11 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión en Intangibles	8 500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Salidas de Efectivo	94 045.61	506 123.48	572 392.97	603 694.79	631 547.09	622 851.95	42 156.49
Saldo	36 388.26	55 784.36	80 367.37	103 497.36	130 116.28	198 338.66	211 099.25

Cuadro N° 8.26
Fuente: Elaboración propia

8.3.3. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO (US\$)

Descripción / Año	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente						
Caja y Bancos	36 388.26	55 784.36	80 367.37	103 497.36	130 116.28	211 099.25
Cuentas por Cobrar	22 200.00	22 200.00	22 200.00	22 200.00	22 200.00	0.00
Materiales Directos	8 220.82	8 303.03	8 718.18	9 154.09	9 212.10	0.00
Envases	698.96	705.95	741.25	778.31	783.24	0.00
Materiales Indirectos	218.33	229.25	240.71	252.75	265.39	0.00
Producto Terminado	0.00	6 327.56	6 593.16	6 871.15	7 257.85	0.00
Reclamaciones a Terceros (IGV)		49 583.66	61 935.51	71 491.80	75 402.25	66 649.87
Total Activo Corriente	67 726.37	143 133.81	180 796.17	214 245.46	245 237.10	277 749.11
Activo No Corriente						
Maquinaria y Equipo	16 707.50	16 707.50	16 707.50	16 707.50	16 707.50	16 707.50
Muebles y Enseres	26 500.00	26 500.00	26 500.00	26 500.00	26 500.00	26 500.00
Edificios	11 000.00	11 000.00	11 000.00	11 000.00	11 000.00	11 000.00
Terrenos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intangibles	8 500.00	8 500.00	8 500.00	8 500.00	8 500.00	8 500.00
Depreciación Acumulada	-	(9 858.16)	(19 716.33)	(29 574.49)	(39 432.65)	(49 290.82)
Total Activo No corriente	62 707.50	52 849.34	42 991.17	33 133.01	23 274.85	13 416.69
Total Activo	130 433.87	195 983.15	223 787.35	247 378.47	268 511.95	291 165.80
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar		7 832.92	8 224.57	8 635.80	9 067.59	9 520.97
Dividendos por pagar		9 954.00	23 447.54	35 687.87	42 604.48	49 182.57
Tributos por pagar (3ra categ)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Participaciones por pagar		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivo Corriente	0.00	17 786.93	31 672.11	44 323.67	51 672.07	58 703.54
Pasivo a Largo Plazo						
Prestamos a Largo Plazo	100 433.87	108 380.20	87 127.90	62 379.59	33 560.19	0.00
Total Pasivo No Corriente	100 433.87	108 380.20	87 127.90	62 379.59	33 560.19	0.00
Total Pasivo	100 433.87	126 167.13	118 800.01	106 703.26	85 232.26	58 703.54
Patrimonio						
Capital Social	30 000.00	30 000.00	30 000.00	30 000.00	30 000.00	30 000.00
Reserva Legal		4 977.00	10 838.89	17 976.46	26 497.36	36 333.87
Utilidades Retenidas		34 839.02	64 148.45	92 698.74	126 782.33	166 128.39
Total Patrimonio	30 000.00	69 816.02	104 987.33	140 675.21	183 279.69	232 462.26
Total Pasivo y Patrimonio	130 433.87	195 983.15	223 787.35	247 378.47	268 511.95	291 165.80

Cuadro N° 8.27

Fuente: Elaboración propia

En el balance general, se puede apreciar con más claridad la distribución de la inversión en el año pre-operativo. Del monto total, el 23% es aporte de los

accionistas y el 77% restante es financiado y cancelado en 5 años. Asimismo, del monto total invertido, el 52% estará destinado para financiar activos corrientes y el 48% restante a activos no corrientes.

En el período en estudio, se puede analizar cómo el patrimonio crecerá constantemente, desde los 30 mil dólares iniciales que representa el aporte propio en el primer año, hasta los 232 mil en el quinto año. Tanto la información del balance general proyectado como del estado de resultados proyectado, servirá más adelante para realizar el análisis de ratios financieros.

8.4. Punto de equilibrio**PUNTO DE EQUILIBRIO (US\$)**

Descripción / Año	1	2	3	4	5
Costos Variables					
Materiales Directos	98 649.85	99 636.35	104 618.16	109 849.07	110 545.15
Materiales Indirectos	2 620.00	2 751.00	2 888.55	3 032.98	3 184.63
Envases	8 387.50	8 471.38	8 894.94	9 339.69	9 398.87
Energía Eléctrica	8 000.00	8 400.00	8 820.00	9 261.00	9 724.05
Comisión venta tarjeta crédito	27 108.25	28 463.66	29 886.85	31 381.19	32 950.25
Servicio Deliveri	18 099.00	19 003.95	19 954.15	20 951.85	21 999.45
Total Costos Variables	162 864.60	166 726.33	175 062.65	183 815.78	187 802.39
Costos Fijos					
Mano de Obra Directa	29 029.89	29 610.48	30 202.69	30 806.75	31 422.88
Mano de Obra Indirecta	7 411.89	7 560.12	7 711.33	7 865.55	8 022.86
Personal Comercial y Marketing	106 083.60	108 205.27	110 369.38	112 576.76	114 828.30
Personal Administrativo	70 629.43	72 042.02	73 482.86	74 952.51	76 451.56
Gastos de Marketing	35 637.81	37 419.70	39 290.69	41 255.22	43 317.98
Comunicaciones (Teléfono)	3 750.00	3 937.50	4 134.38	4 341.09	4 558.15
Agua Potable	2 400.00	2 520.00	2 646.00	2 778.30	2 917.22
Alquileres de Locales	44 400.00	44 400.00	44 400.00	44 400.00	44 400.00
Servicios, Reparaciones y Repuestos	2 500.00	2 625.00	2 756.25	2 894.06	3 038.77
Gastos de representación y Otros	2 500.00	2 625.00	2 756.25	2 894.06	3 038.77
Útiles de Aseo y Oficina	2 000.00	2 100.00	2 205.00	2 315.25	2 431.01
Depreciación de Equipos	3 341.50	3 341.50	3 341.50	3 341.50	3 341.50
Depreciación de Muebles	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00	5 300.00
Depreciación Obras Civiles	366.66	366.66	366.66	366.66	366.66
Amortización de Intangibles	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00
Total Costos Fijos	316 200.77	322 903.26	329 812.98	336 937.73	344 285.66
Costos y Gastos Totales	479 065.37	489 629.59	504 875.63	520 753.51	532 088.05
Producción	2 013.44	2 114.11	2 219.82	2 330.81	2 447.35
Precio Promedio Ponderado	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
Costo Variable Unitario	80.89	78.86	78.86	78.86	76.74
Costo Unitario Total	237.93	231.60	227.44	223.42	217.41
Punto de Equilibrio	1 588.06	1 605.39	1 639.75	1 675.17	1 693.79
Punto de Equilibrio Valorado	444 656.98	449 510.29	459 129.24	469 047.53	474 262.51

Cuadro N° 8.28

Fuente: Elaboración propia

Se han establecido los puntos de equilibrio sobre la base de los gastos variables y gastos fijos presupuestados, los que han sido distribuidos entre el de la producción de calzado anual. El concepto es determinar el punto de quiebre, es decir, el punto de la producción en donde los costos sean iguales a los ingresos. Este hecho se hará sin considerar ajustes de gastos financieros ni amortización de deuda.

Los gastos variables corresponden a la asignación directa de acuerdo con su participación o rendimiento, mientras que los gastos fijos se han distribuido de acuerdo con un prorrateo en función del nivel de producción de cada producto. Se concluye que para el primer año se requiere vender como mínimo 1,588 pares de zapatos para no ganar ni perder (aprox. 132 pares por mes).

8.5. Ratios financieros

Los ratios financieros ayudarán a conocer el desempeño del proyecto. A continuación, se presentan los más representativos:

RATIOS FINANCIEROS

Descripción / Año	1	2	3	4	5
Razones de Liquidez					
Razón Corriente	8.05	5.71	4.83	4.75	4.73
Razón Acida o Prueba Acida	7.17	5.19	4.45	4.41	4.73
Razones de Solvencia o Apalancamiento					
Razón de Endeudamiento	64.4%	53.1%	43.1%	31.7%	20.2%
Razones de Gestión de Operación					
Periodo Promedio de Cobranza	14.00	13.34	12.70	12.10	
Rotación de Inventarios	9.49	9.58	9.55	9.69	
Rotación del Activo Fijo	10.80	13.94	18.99	28.39	51.70
Razones de Rentabilidad					
Margen Bruto	15.4%	16.7%	18.2%	19.7%	20.8%
Margen de la Utilidad Neta	8.7%	9.8%	11.3%	12.9%	14.2%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	17.8%	13.1%	11.5%	12.7%	13.5%

Cuadro N° 8.29

Fuente: Elaboración propia

Para tener una visión global del desempeño financiero esperado del proyecto se ha efectuado razones financieras, pero solo se analizarán las más significativas, echando una mirada global al resultado.

Razones de liquidez: Nos muestra que la empresa dispone de holgura para el pago de sus obligaciones corrientes.

El comportamiento es similar en la prueba ácida, es decir evaluado el activo corriente neto de inventario, (incluido el de producto terminado) por lo que se establece que no debería haber problemas para cumplir con las obligaciones a corto plazo en caso ocurran eventualidades.

Razones de Endeudamiento: Mide la capacidad de pago del Activo total frente a la deuda total o Pasivo. Este coeficiente va disminuyendo cada año mejorando la

situación para pasar de un inicial 64.4% hasta llegar en el quinto año a 20.2%. Además, el activo total irá incrementándose también por el aumento en la caja.

Razones de Rotación de Inventarios: Esta razón relaciona una variable de flujo con una de stock e indica el número de veces que está saliendo el inventario. Una mayor rotación implica una mayor rentabilidad financiera, con igualdad de los otros factores. En este caso la rotación del primer año es 9.49, llegando a 9.69 en el cuarto año; en el último año se dan condiciones de corte operativo por lo que no es representativo de la serie, no debiéndosele tomar en cuenta por la distorsión generada al no considerar existencias finales.

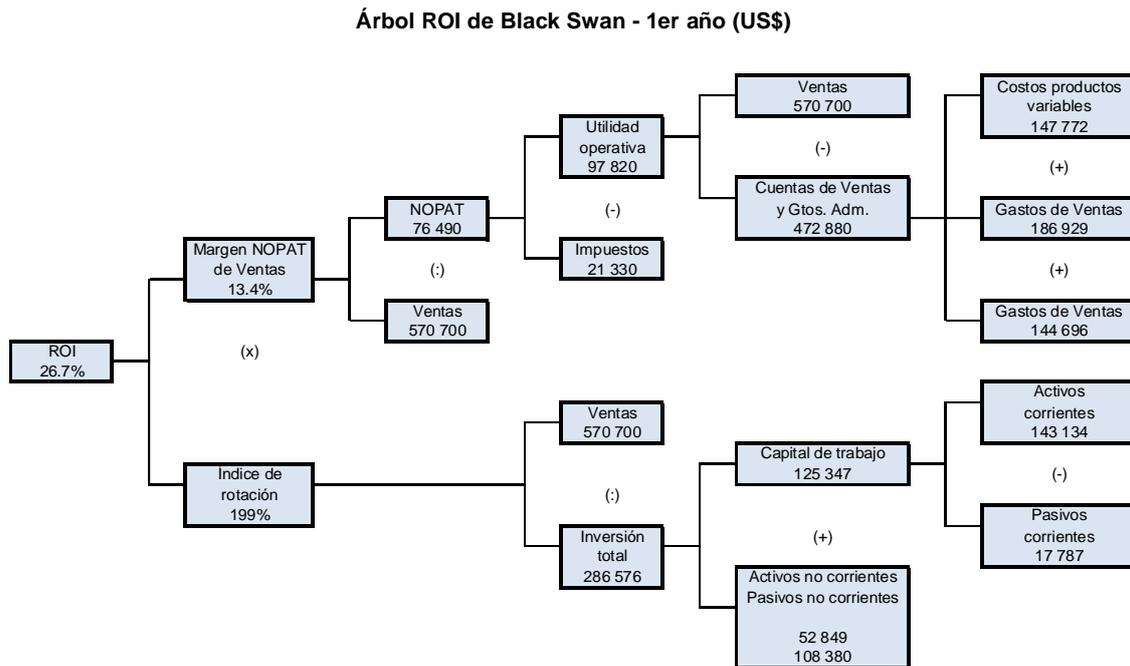
Razones de Rotación del Activo Fijo: Esta razón mide también una variable de flujo con una de stock debiéndose interpretar como el grado de eficiencia en el que se usa el Activo Fijo para generar ventas. Los resultados de esta relación crecen considerablemente de 10.8 a 51.7 entre el primer y el quinto año, básicamente porque con la depreciación en cinco años al activo se le reduce el valor contable, pero adicionalmente las ventas han crecido en el mismo periodo a una mayor velocidad.

Razones de Rentabilidad: Margen de Utilidad Neta: Esta razón es la más usada como medida de rentabilidad. En el caso en estudio el primer año es de 8.7 y en el quinto año llega a 14.2%.

Rendimiento sobre Patrimonio-ROE: Esta medida indica el rendimiento que se obtiene del valor patrimonial de la empresa, se obtiene tras dividir la utilidad neta entre el patrimonio. Como puede verse, en el primer año la relación es de

17.8% y luego se reduce a 13.5% en el quinto año reflejando también el nivel de aumento del patrimonio.

Finalmente se muestra como se compone el ROI del primer año en el siguiente gráfico:



Cuadro N° 8.30
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 9. EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA

9.1. Determinación del costo de oportunidad de capital (COK)

Para evaluar financieramente el proyecto, primero debemos determinar el Costo de Oportunidad del Capital (COK) para los inversionistas, definido como “el rendimiento de la mejor alternativa de similar riesgo”. Estimaremos el COK por cuatro (4) métodos y luego seleccionaremos el que mejor se ajusta a nuestro proyecto.

9.1.1. Determinación de COK por modelo de CAPM

El capital *Asset Pricing Model* (CAPM) postula que el coste de oportunidad de los recursos propios es igual a la rentabilidad de los valores de riesgo cero, más el riesgo sistemático de la empresa (beta), multiplicado por la prima de riesgo de mercado. La ecuación para calcular el coste de recursos propios (k_s) es el siguiente:

$$K_s = R_f + (R_m - R_f) * \beta + R_p$$

Donde:

R_f = El tipo de rentabilidad sin riesgo

R_m = El tipo de rentabilidad esperado para la cartera de mercado

β = El riesgo sistemático del sector

R_p = Riesgo país

El valor de R_f lo tomaremos del rendimiento del bono del Tesoro Americano (Stocks T-Bill) promedio últimos 25 años igual a 7.93% (ver anexo 2). Además, el valor de R_m lo tomaremos del rendimiento del Bolsa Valores USA (S&P 500) promedio últimos 25 años igual a 11.47% (ver anexo 2). El riesgo país lo tomamos de Damodaran online: "Risk Premiums for Other Markets" igual a 3.0 % (ver anexo 2). Por último, el valor de β lo seleccionaremos de las tablas de Damodaran (ver anexo 2) para sector Retail (Special Lines) igual a 1.54.

El cálculo se resume en el siguiente cuadro:

CALCULO DE K_s

Promedio beta 60 últimos meses	1.54
Promedio Rendimiento S&P 500	11.47%
Promedio de T-Bond	7.93%
Riesgo País	3.00%
CAPM	13.37%
$K_s = \text{CAPM} + \text{Riesgo país}$	16.37%

Cuadro N° 9.1

Fuente: Elaboración propia

9.1.2. Determinación de COK por benchmarking

Se asume que la rentabilidad debe ser al menos igual a la de negocios similares. De la pagina web de Reuters/Finance tenemos que el ROI de la empresa "Hoet Hennseyys Louis Vuitton S. A. es 12.06%.

(<http://www.reuters.com/finance/stocks/overview?symbol=LVMH.PA>)

En el mercado peruano no hay empresas similares que estén en la bolsa de valores a fin de acceder a su información financiera.

9.1.3. Determinación de COK por rentabilidad histórica

Este método se basa en el flujo descontado y está basado en la competencia perfecta. Se asume que es la máxima rentabilidad que el accionista puede ganar, caso contrario se hubiera retirado de la empresa.

Este método no se aplica a nuestro caso por ser una empresa nueva.

9.1.4. Determinación de COK por criterios arbitrarios

En este método, el accionista utiliza diversos criterios para definir cuanto retorno requiere por su dinero. Para nuestro caso, se podría tomar en cuenta los siguientes aspectos: Rendimientos utilizados por las empresas transnacionales

La TAMEX (Tasa Activa en Moneda Extranjera).

La TANM (Tasa Activa en Moneda Nacional).

Las tasas anteriores más una tasa de riesgo arbitraria

Selección de COK para el proyecto:

Luego de evaluar las diferentes alternativas, se tomará como COK el costo neto del crédito recibido por la empresa, es decir, 17.17% (ver capítulo 7 inciso 7.5), por ser mayor que 16.37% calculado por método CAPM.

9.2. Flujo de caja económico

Para medir la bondad del proyecto puro, se utilizan como herramienta los fondos generados exclusivamente por el mismo, es decir, los recursos propios sin ningún efecto de palanqueo financiero.

Es el flujo total disponible para los inversionistas si la compañía no tuviera deuda.

Se calcula a partir del estado de ganancias y pérdidas.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO (US\$)

Descripción / Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Antes de Intereses, participación e Impuestos (EBIT)		87 962.19	99 871.00	114 599.12	130 289.77	144 343.52
Impuestos		26 388.66	29 961.30	34 379.73	39 086.93	43 303.05
EBIT - Impuestos = NOPAT		61 573.53	69 909.70	80 219.38	91 202.84	101 040.46
(+) Depreciación y amortización		9 858.16	9 858.16	9 858.16	9 858.16	9 858.16
(-) Cambio en capital de trabajo		-57 620.51	-23 777.18	-20 797.73	-23 643.25	-25 480.54
(+) Valor residual						13 416.69
Inversiones	-130 433.87					
FLUJO DE CAJA LIBRE	-130 433.87	13 811.18	55 990.69	69 279.82	77 417.76	98 834.77

Cuadro N° 9.2

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar este flujo económico, se calculará el VAN (Valor Neto del Flujo) del proyecto y se utilizará como tasa de descuento el WACC (Weighted Average Cost of Capital)

9.2.1. Calculo del WACC

Primero, determinamos la estructura porcentual de nuestra Deuda/

Patrimonio:

ESTRUCTURA DE LA DEUDA - PATRIMONIO

Estructura Deuda - Patrimonio	Importe (US\$)	W	
Deuda	100 434	77.00%	Wd
Patrimonio	30 000	23.00%	Ws
Total Deuda y Patrimonio	130 434	100.00%	

Cuadro N° 9.3

Fuente: Elaboración propia

Luego, calculamos el costo promedio de la deuda:

COSTO PROMEDIO DE LA DEUDA

Costo Promedio Ponderado Deuda	Kd	W	Costo (Kd x W)
Deuda	17.17%	100.00%	17.17%
Costo Promedio Ponderado Deuda		100.00%	17.17%

Costo Promedio Ponderado Deuda después de impuestos	W	Kd	(1-t)	Kd x (1-t)
Deuda	100 434	100.00%	0.70	12.02%
Total Deuda	100 434	100.00%		

Cuadro N° 9.4

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, reemplazamos en la fórmula del WACC:

$$WACC = Wd [Kd(1-t)] + Ws Ks$$

CALCULO DEL WACC

Peso ponderado de costo deuda	Kd x (1-t)	Wd	Wd [Kd x (1-t)]
Deuda	12.02%	77.00%	9.26%
Peso ponderado de costo patrimonio	Ks	Ws	Ws Ks
Patrimonio	17.17%	23.00%	3.95%
WACC		100.00%	13.21%

Cuadro N° 9.5

Fuente: Elaboración propia

A continuación, calculamos los indicadores de rentabilidad del flujo de caja económico utilizando la tasa del WACC:

INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL FCE

VAN (US\$)	73 503
WACC	13.21%
Valor actual NOPAT (US\$)	274 109
Valor actual inversión inicial (US\$)	130 434
ROI	210.15%
TIR	29.56%

Cuadro N° 9.6

Fuente: Elaboración propia

9.3. Flujo de caja financiero

Al flujo de caja financiero, que incluye el efecto del financiamiento, se le ha descontado el resultado de fondos con el costo de capital del proyecto o costo de oportunidad del proyecto. Se tuvo como base el flujo de caja para el patrimonio.

FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL (US\$)

Descripción / Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Antes de Reserva		49 770.02	58 618.86	71 375.74	85 208.97	98 365.14
(+) Depreciación y amortización		9 858.16	9 858.16	9 858.16	9 858.16	9 858.16
(-) Cambio en capital de trabajo		-57 620.51	-23 777.18	-20 797.73	-23 643.25	-25 480.54
(-) Amortización de préstamo		0.00	-21 252.30	-24 748.31	-28 819.40	-33 560.19
(+) Valor residual						13 416.69
Inversión inicial	-130 433.87					
Financiamiento	100 433.87					
FLUJO DE CAJA LIBRE	-30 000.00	2 007.68	23 447.54	35 687.87	42 604.48	62 599.26

Cuadro N° 9.7

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento es el Costo de Oportunidad del Capital (COK), pues se está evaluando desde el punto de vista del inversionista.

INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL FCF

VAN (US\$)	61 920
COK	17.17%
Valor actual NOPAT (US\$)	274 109
Valor actual inversión inicial (US\$)	30 000
ROI	913.70%
TIR	62.61%

Cuadro N° 9.8

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

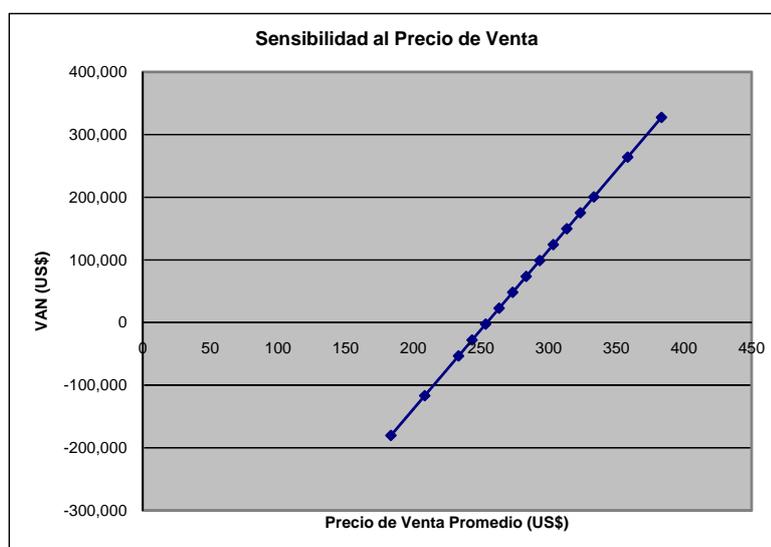
El análisis de sensibilidad nos permitirá ver los cambios en el VANE con respecto a variaciones de las principales variables del proyecto. A continuación, se presentan las siguientes:

- Precio de Venta
- Tamaño del Mercado
- Precio de Materia Prima
- Gastos de Adm. y Ventas
- Tasa de Inflación

A continuación, se muestran los gráficos con las variaciones antes mencionadas.

10.1. Variación de precio de venta

Sensibilidad al Precio de Venta	
Precio de Venta Promedio	VAN
183	-180 140
208	-116 729
233	-53 318
243	-27 954
253	-2 589
263	22 775
273	48 139
283	73 503
293	98 868
303	124 232
313	149 596
323	174 961
333	200 325
358	263 736
383	327 147

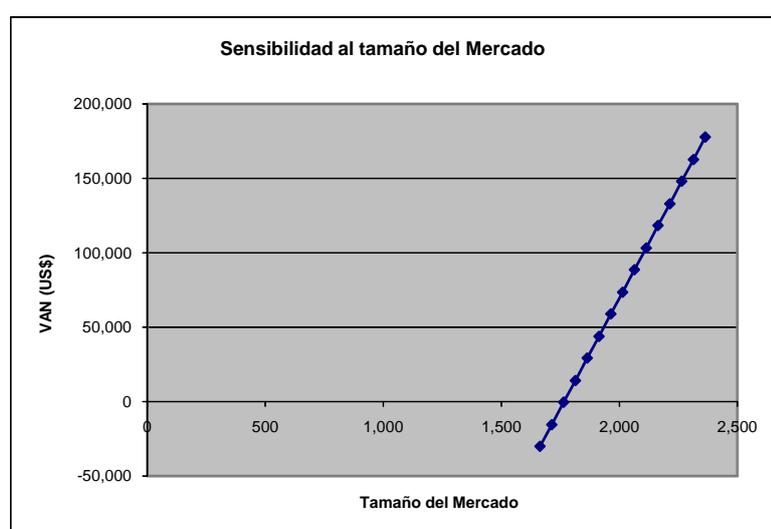


Cuadro N° 10.1
Fuente: Elaboración propia

El precio de venta es crítico, pues se aprecia que una disminución en 10% del precio promedio hace caer el VAN hasta cero; por lo cual si no se logra obtener un precio promedio mínimo de US\$ 283 se debería considerar no emprender el negocio o en todo caso, ser más agresivos con la participación de mercado.

10.2. Variación de tamaño del mercado

Tamaño de Mercado	
Tamaño de Mercado	VAN
1 663	-30 029
1 713	-15 497
1 763	-382
1 813	14 156
1 863	29 278
1 913	43 823
1 963	58 952
2 013	73 503
2 063	88 640
2 113	103 197
2 163	118 340
2 213	132 904
2 263	148 054
2 313	162 623
2 363	177 780

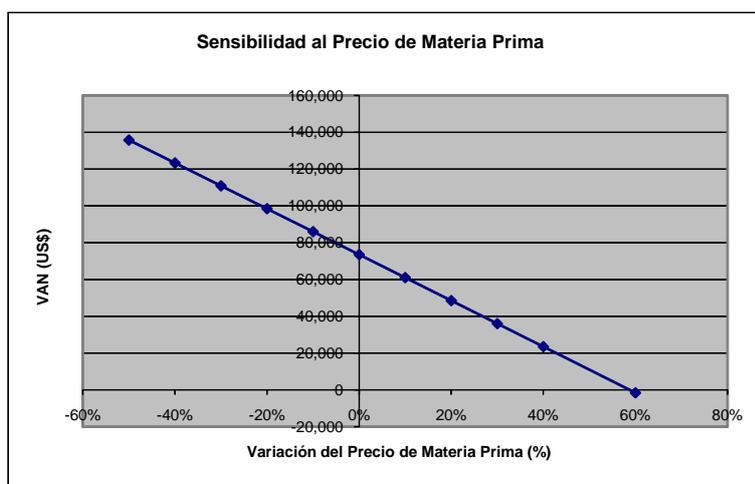


Cuadro N° 10.2
Fuente: Elaboración propia

El tamaño del mercado es crítico, pues se aprecia que una disminución en 12.3% del volumen de ventas hace caer el VAN hasta cero; por lo cual si no se logra obtener un volumen de 2013 pares anuales se debería considerar no emprender el negocio o en todo caso, ser más agresivos con el precio de venta.

10.3. Variación de precio de materia prima

Precio de Materia Prima	
Variación Precio Materia Prima %	VAN
-50%	135 741
-40%	123 320
-30%	110 885
-20%	98 437
-10%	85 976
0%	73 503
10%	61 019
20%	48 522
30%	36 014
40%	23 495
60%	-1 576

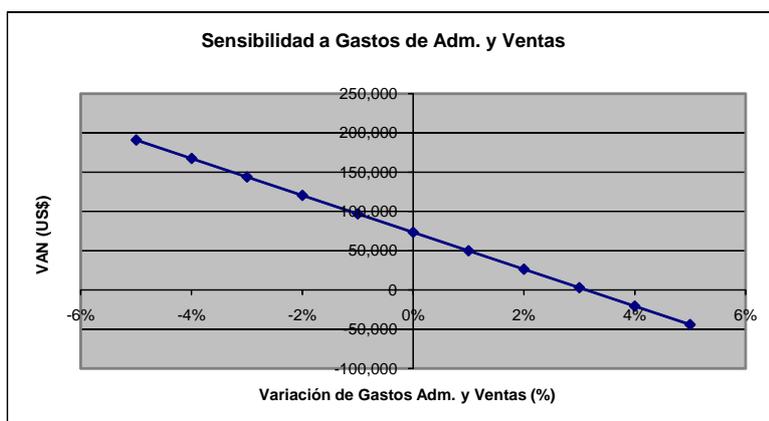


Cuadro N° 10.3
Fuente: Elaboración propia

El precio de la materia prima no es crítico, pues se aprecia que un aumento de 60% recién hace caer el VAN por debajo de cero. Esto se debe que los productos son de lujo y exclusivos.

10.4. Variación de Gastos Administración y Ventas

Gastos de Adm. y Ventas	
Variación Gastos de Adm. y Ventas (%)	VAN
5%	-44 051
4%	-20 540
3%	2 971
2%	26 482
1%	49 993
0%	73 503
-1%	97 014
-2%	120 525
-3%	144 036
-4%	167 547
-5%	191 058



Cuadro N° 10.4

Fuente: Elaboración propia

El control de los Gastos de Administración y Ventas es crítico, pues se aprecia que una aumento en 3.0% de estos hacen caer el VAN hasta US\$ 2,971; por lo cual se debería analizar la posibilidad de reducir gastos e implementar políticas de control de estos gastos o aumentar precio promedio de venta y/o aumento del volumen de ventas anual.

10.5. Tasa de Inflación

En el presente plan de negocio se asumió para los cálculos financieros que la inflación sería cero, pero según el “Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013” del Ministerio de Economía y Finanzas para el periodo 2014-2020 la tasa de inflación estaría entre 2 y 3%.

En anexo número 3 se adjunta cuadros donde se calcula el efecto de una inflación de 3% anual promedio para los 5 años del proyecto. Se asume que esta inflación afectara por igual a los ingresos de Black Swan (precios de venta) y a los egresos (materia prima, gastos administrativos y de ventas), pero no se indexa por la inflación la

depreciación / amortización la cual mantendría un valor nominal constante durante el proyecto y este efecto representa un VAN adicional de US\$ 4,837. Esto equivale a un aumento de 6.6% del VAN del proyecto.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

1. La tendencia, en el Perú apunta a un mayor consumo de bienes conspicuos si es que las condiciones económicas se mantienen. El consumidor peruano tiene gustos sofisticados, que puede ser cautivado por el incremento de moda y marcas de lujo.
2. El calzado se ha convertido en un artículo limitado en cuanto a diseño y exclusividad, y donde no se aprecia una oferta de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de aquellos hombres y mujeres que buscan distinción y singularidad.
3. El modelo de negocio de BlackSwan plantea satisfacer esta necesidad mediante una nueva forma de comercializar calzado de lujo, brindando flexibilidad en la producción de diseños exclusivos y a la medida, donde la calidad de sus productos está garantizada por el detalle y cuidado en cada uno de sus procesos.

4. La inversión necesaria es de US\$ 130,433, los cuales serán financiados con 23% correspondiente a capital propio y un 77% con préstamo bancario. Los flujos de caja han sido descontados con una tasa del 17.17% en un período de 5 años, lo cual da como resultado un VAN económico de US\$ 75,503 y una TIR económica de 29.6%.

5. La evaluación económica del atelier de calzado de lujo es atractiva en la medida que los resultados son positivos y dado que el sector de lujo está en desarrollo por el crecimiento del NSE "A" se concluye que las probabilidades de éxito son altas.

6. Los riesgos son: la alta sensibilidad del proyecto al precio de venta, al tamaño del mercado y al aumento de los gastos de administración y ventas propuestos. Por lo cual se concluye que es necesario un estudio de mercado más profundo a fin de disminuir el riesgo en las dos primeras variables y en cuanto a la tercera se requiere la implementación de una política de control mensual de estos gastos y un análisis semestral de la efectividad de los gastos de marketing para asegurarse que están impactando a nuestro segmento objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICA ECONÓMICA - NEGOCIOS & INDUSTRIAS

2011 Lujo a la mano: la industria global del ramo pone sus ojos en América latina (consulta 16 de marzo del 2011).

(<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/lujo-la-mano-la-industria-global-del-ramo-pone-sus-ojos-en-america-latina>)

BAIN & COMPANY

2005 Las nuevas reglas del sector de Lujo (consulta 16 de marzo del 2011).

(<http://www.bain.com/publications/articles/the-new-rules-of-luxury.aspx>)

CHU RUBIO, Manuel

2009 Fundamentos de finanza: un enfoque peruano un enfoque integrado.

7ma Ed. Perú: Financial Advisory Partners SAC

CHU RUBIO, Manuel

2009 Finanzas aplicadas: Teoría y práctica. 1ma Ed. Perú: Kemocorp

International SAC

COSTA, Alejandra

2010 Ventas de bienes de lujo en el Perú podrían triplicarse el 2011, pp. B9

En: El Comercio – negocios

DAVID, Fred R.

2008 Concepto de Administración estratégica. 11Ed. New Jersey: Prentice

Hall

CAMPUZANO GARCÍA, Susana

2004 El mundo del lujo: Tan amplio como diferente. España: ediciones

Deusto pp. 48

(<http://es.scribd.com/doc/38594422/El-Mundo-Del-Lujo-Tan-Amplio-Como-Diferente-Dissier>)

HILL, Charles W.L. y JONES, Gareth R.

2008 Administración estratégica un enfoque integrado. 9ta Ed. Estados

Unidos: South – Western Cengage Learning

KEEGAN, Warren J

2008 Global Marketing. 5 Ed. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall

KIM, W. Chang y MAUBORGNE, Renée

2005 La estrategia del Océano Azul. XX Ed. Estados Unidos: Harvard

business School Press

LAMB, Charles; HAIR, Joseph; McDANIEL, Carl

2002 Marketing. 6ta Ed. España: International Thomson Editores

LONDON BUSINESS SCHOOL

2003 The great pretenders: the magic of luxury goods (consulta 16 de marzo del 2011).

(<http://bsr.london.edu/lbs-article/464/index.html>)

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

2011 Marco Macroeconómico Multianual revisado 2011-2013 (consulta 16 de marzo del 2011).

(http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2011_2013.pdf)

PALACIOS, Catherine

2010 A sus pies, pp. 14-15

En: El Comercio – Día 1, 15 Febrero 2010

RANDALL, Geoffrey

2003 Principios de Marketing. 2da Ed. España: International Thomson Editores

ROCA, Adriana

2010 Marcelo Noschese: El lujo por desarrollar (entrevista), pp. 24

En: Semana económica N° 1172, 17 de mayo 2009

SCHIFFMAN, Leon G. y KANUK, Leslie Lazar

2007 Consumer Behavior. 9 Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall

SCHIFFMAN, Leon G. y KANUK, Leslie Lazar

2005 Comportamiento del Consumidor. 8 Ed. Mexico: Pearson Prentice Hall

SEMANA ECONÓMICA

- 2010 El lujo no es un gustito (Consulta 16 de marzo del 2011)
(<http://semanaeconomica.com/ediciones/1216/notas/52316-el-lujo-no-es-un-gustito>)

SEMANA ECÓNOMICA

- 2010 El mercado de bienes de lujo empieza a crecer (consulta 16 de marzo del 2011).
(<http://semanaeconomica.com/articulos/51350-el-mercado-de-bienes-de-lujo-empieza-a-crecer>)

SOLÉ VILANOVA, Ramón

- 2004 El secreto de las marcas de lujo. España: ediciones Deusto pp. 40-43
(<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147301>)

SOLOMON, Michael R.

- 2008 Comportamiento del Consumidor. 7 Ed. Mexico: Pearson Educación

STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce

- 2004 Fundamentos de Marketing. 13va Ed. Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana; pp: 423-424

ANEXOS