



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

Facultad de Negocios

Carrea de Negocios Internacionales

**PROYECTO DE TACONES REMOVIBLES**

PROYECTO PROFESIONAL PARA OPTAR EL BACHILLER EN  
NECOCIOS INTERNACIONALES

Sakihara Kunikami, Diego (0000-0002-5412-8224)

Nuñez Huertas, Jacqueline (0000-0003-4583-9013)

**18 diciembre de 2017**

*Dedicamos este proyecto a nuestros padres, quienes siempre creyeron en nosotros por brindarnos su apoyo incondicional y confiar en el talento que poseemos para desarrollar diferentes proyectos, a pesar de las adversidades y experiencias vividas. Además de enseñarnos los valores necesarios para ser personas de bien.*

## Resumen Ejecutivo

Actualmente las mujeres ejecutivas por la misma labor que realizan, así como la forma de vestir impuestas por sus centros de labores, las lleva a usar tacones altos ya que les brinda la elegancia que buscan para hacerle frente a sus actividades diarias. Por otro lado, las demás mujeres se dejan influenciar por las tendencias que se encuentran en un constante cambio; asimismo, cabe recalcar que muchas de ellas ya están acostumbradas a llevar un calzado diferente para cada ocasión.

El uso continuo de calzados altos origina a muchas de ellas distintas dolencias, un informe realizado por el instituto nacional de rehabilitación muestra que de todas las deficiencias atendidas en consulta externa, el 25,8% fue de origen musculo esquelético el cual se deriva de una lesión de los músculos, tendones, ligamentos, nervios, articulaciones, cartílagos, huesos o vasos sanguíneos de las piernas, el cuello o la espalda. Mientras que en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo el 29,98% de las notificaciones de enfermedades ocupacionales fue también de origen musculo esquelética siendo las principales de ellas contracturas, luxación, esguince, varices, dolores lumbares. Estos malestares se originan y agravan al usar tacones por un prolongado periodo.

A consecuencia de ello y tras haber realizado un análisis e investigación sobre el sector de calzado, nace Des-tacadas con el objetivo de brindar un calzado con el taco removible, que a su vez contara con diseños inspirados en nuestra cultura peruana. Nuestro público objetivo al cual nos vamos a dirigir, son mujeres ejecutivas de 20 a 40 años de edad, que gustan de comprar calzados para distintas ocasiones.

Des-tacadas es un proyecto que tendrá ingresos por venta directa. Actualmente, contamos con nuestro portal de Facebook donde se realizará el primer contacto con el cliente así como la venta.

Des-tacadas es un proyecto que tendrá ingresos por venta directa. Contamos con nuestro portal de Facebook, Instagram, Twitter y página web donde se realizará el primer contacto con el cliente así como la venta. Además, contaremos con showrooms que se realizara de manera periódica.

Lo que busca Destacadas para este sector, es mostrar a las mujeres ejecutivas un calzado que les puede ser útil y práctico para llevar en diferentes ocasiones, sin la necesidad de llevar 2 de ellos en la cartera, donde la elegancia y practicidad van de la mano. Tras ello, presentamos nuestra propuesta de valor:

- Calzados de tacones removibles, que brindan practicidad y comodidad.
- Diseños inspirados en la cultura peruana que van de la mano con las tendencias de cada año.
- Entrega a domicilio, según solicitud del cliente.
- Calidad del calzado: 100% cuero.

El proyecto Destacadas requiere de un capital de trabajo de S/. 11,768 y muestra una generación de utilidades desde el primer año de S/. 3,544 que va aumentando considerablemente a lo largo del proyecto es así que para el quinto año tiene un resultado de S/. 103,208. Asimismo, el periodo de recuperación de la inversión será en 1 año y 3 meses. El presente proyecto presenta una tasa TIR de 160%, la cual es muy beneficiosa para la inversión realizada.

Destacadas es un proyecto el cual creemos firmemente tendrá buena acogida e impacto entre las mujeres ejecutivas debido a la funcionalidad y diseños del calzado, además de que el mercado al cual nos dirigimos es potencialmente viable.

## Tabla de Contenido

ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....	12
Idea/ nombre del negocio .....	12
Descripción del producto/servicio a ofrecer .....	13
Equipo de trabajo .....	14
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	16
Análisis externo .....	16
Análisis PESTEL .....	16
Político – legal .....	16
Global .....	17
Económico .....	19
Medioambiente .....	21
Tecnológico .....	22
Demográfico .....	23
Social – Cultural .....	24
Análisis Interno.....	26
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	26
Rivalidad de Competidores.....	26
Proveedores.....	26
Productos Sustitutos.....	27
Clientes .....	28
Competidores Potenciales.....	30
Análisis FODA .....	31
Fortalezas .....	31
Debilidades .....	31
Oportunidades.....	31
Amenazas.....	32
Visión.....	34
Misión .....	34
Estrategia Genérica.....	34
Objetivos Estratégicos .....	34

INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN MERCADO .....	35
Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis .....	35
Metodología de validación de hipótesis .....	39
Desarrollo del experimento Pitch MVP .....	40
Resultados de la investigación .....	41
Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones .....	43
PLAN DE MARKETING.....	47
Planteamiento de objetivos de marketing .....	47
Corto (1 año).....	47
Mediano (2-3 años).....	47
Largo (4-5 años) .....	47
Estrategias de marketing.....	48
Segmentación.....	48
Geográfica.....	48
Demográfico .....	49
Psicográfica.....	49
Conductuales.....	49
Posicionamiento.....	50
Estrategia de Atributo del Producto.....	50
Mercado objetivo .....	50
Tamaño de mercado.....	50
Tamaño de mercado disponible .....	51
Tamaño de mercado operativo (target).....	52
Potencial de crecimiento del mercado .....	53
Desarrollo y estrategia del marketing mix .....	53
Estrategia de producto / servicio.....	53
Estrategia de marca.....	54
Diseño de producto / servicio .....	55
Características del producto.....	55
Servicio a entregar (venta, post venta) .....	56
Nivel de calidad .....	56

Durabilidad .....	57
Confiabilidad .....	57
Estilo .....	57
Diseño .....	58
Marca .....	58
Logotipo.....	59
Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado) .....	59
Estrategia comunicacional .....	60
Estrategia de distribución .....	62
Plan de Ventas y Proyección de la Demanda .....	62
Plan de ventas .....	62
Proyección de la demanda .....	65
Presupuesto de Marketing.....	66
<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>69</b>
Políticas Operacionales.....	69
Calidad .....	70
Procesos .....	71
Planificación .....	73
Inventarios .....	74
Diseño de Instalaciones .....	75
Localización de las instalaciones .....	76
Capacidad de las instalaciones.....	77
Distribución de las instalaciones .....	77
Especificaciones Técnicas del Producto .....	79
Mapa de Procesos y PERT .....	82
Planeamiento de la Producción.....	86
Gestión de compras y stock .....	86
Gestión de la calidad.....	87
Gestión de los proveedores .....	88
Proveedores de servicios.....	88
Proveedores de bienes.....	88

Proveedores de recursos .....	89
Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo .....	90
Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	91
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>93</b>
Objetivos Organizacionales .....	93
Naturaleza de la Organización.....	94
Organigrama .....	94
Diseño de Puestos y Funciones.....	96
Políticas Organizacionales .....	104
Gestión Humana .....	105
Reclutamiento .....	105
Selección, contratación e inducción .....	105
Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño .....	106
Motivación.....	107
Sistema de remuneración.....	108
Estructura de gastos de RRHH .....	108
<b>PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO .....</b>	<b>111</b>
Supuesto.....	111
Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación.....	112
Proyección de ventas .....	115
Cálculo del capital de trabajo .....	116
Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional .....	117
Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja).....	119
Flujo Financiero .....	124
Tasa de descuento accionistas y wacc .....	125
Indicadores de rentabilidad .....	126
Análisis de Riesgo .....	128
Análisis de sensibilidad .....	128
Análisis de sensibilidad por escenarios .....	130
Análisis de punto de equilibrio y efectivo .....	131
Principales riesgos del proyecto .....	132

Conclusión Grupal.....	134
Conclusión Individual.....	136
Recomendaciones .....	138
Referencias bibliográficas .....	139
Anexos .....	141

## Índice de Tablas

Tabla N°1: Microempresas productoras de calzado .....	17
Tabla N° 2: Población Lima Metropolitana 2016 .....	24
Tabla N° 3: Modelo de canvas Des-Tacadas .....	35
Tabla N°4: Experimental Board .....	36
Tabla N° 5: Mapa de empatía .....	38
Tabla N° 6: Distribución de personas según NSE .....	49
Tabla N° 7: Crecimiento población sexo femenino – Lima Metropolitana .....	51
Tabla N° 8: Plan de ventas por mes .....	64
Tabla N° 9: Proyección de la demanda.....	65
Tabla N° 10: Presupuesto de Marketing.....	66
Tabla N° 11: Presupuesto de marketing por mes.....	67
Tabla N° 12: Presupuesto de marketing por anual .....	68
Tabla N°13: Cantidad de muebles, enseres y equipos electrónicos.....	75
Tabla N° 14: Criterios para la elección de la localización.....	76
Tabla N° 15: Ficha técnica Florandina .....	80
Tabla N° 16: Ficha técnica Glamour Artesanal .....	81
Tabla N° 17: Diagrama de PERT .....	85
Tabla N° 18: Plan de compras y stock .....	86
Tabla N° 19: Formato para Evaluación del Desempeño .....	106
Tabla N° 20: Gasto Mensual Recursos Humanos.....	109
Tabla N° 21: Gasto Anual Recursos Humanos.....	110

## Índice de figuras

Figura N° 1: Modelo de negocio .....	14
Figura N° 2: Balanza comercial de calzado (Millones de U\$\$) .....	19
Figura N° 3: Comercio exterior de calzado .....	21
Figura N° 4: Penetración de compra.....	29
Figura N° 5: Fanpage Des – Tacadas .....	40
Figura N° 6: Métrica de Landing Page .....	41
Figura N° 7: Catálogo Des – Tacadas .....	42
Figura N° 8: Fanpage Des-Tacadas .....	42
Figura N° 9: Resultado de campaña realizado en Facebook .....	43
Figura N° 10: Línea de tiempo Des-Tacadas .....	46
Figura N° 11: Mujeres ejecutivas .....	48
Figura N° 12: Estilo de vida de mujeres .....	52
Figura N° 13: Tamaño de mercado Des-Tacadas .....	53
Figura N° 14: Collection Tags .....	55
Figura N° 15: Modelo Florandina.....	55
Figura N° 16: Modelo Glamour Artesanal .....	56
Figura N° 17: Mecanismo del calzado.....	57
Figura N°18: Diseños Des-Tacadas .....	58
Figura N° 19: Comparación de precios de calzados .....	60
Figura N° 20: Oferta de lanzamiento Des-Tacadas .....	60
Figura N° 21 : Promociones y concurso en Facebook.....	61
Figura N° 22: Diagrama de Flujo de bloque para el Proceso de Diseño, Fabricación y Venta de Calzado .....	72
Figura N° 23: Mapa de la ubicación en el distrito de Lince, Lima, Perú (Centro de Operaciones) .....	76
Figura N° 24: Diseño de distribución de las instalaciones .....	78
Figura N°25: Mecanismos del tacón .....	79
Figura N° 26: Perfil del gerente general .....	96

Figura N° 27: Perfil del Supervisor de Logística .....	97
Figura N° 28: Perfil del Supervisor de Finanzas .....	98
Figura N° 29: Perfil del Coordinador de Marketing y Comercial .....	99
Figura N° 30: Perfil del Supervisor Recursos Humanos .....	100
Figura N° 31: Perfil del Community manager.....	101
Figura N° 32: Perfil del Diseñador (Free lange) .....	102
Figura N° 33: Perfil del Contador (Free Lange).....	103
Figura N° 34: Cartilla de 30 horas libres .....	107

# ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

## **Idea/ nombre del negocio**

Actualmente cuando se utilizan tacones, en especial los populares “puntilla” o “tacón de aguja”, la presión del peso es aún mayor y hay una alta probabilidad de tener graves problemas en la circulación originando en las venas varices, además cuanto más estrecho y alto sea el tacón, mayor probabilidad hay de padecer también de juanetes, otra consecuencia está en la postura que se adopta cuando se usan tacones altos generando una tensión en el talón de Aquiles que acorta los músculos de los gemelos, de modo que después puede provocar dolor, desgarros y roturas del tendón.

Según las tasas de crecimiento de producción del calzado que muestra el “Instituto de estudios económicos y sociales” se encuentran entre el 3% y el 7% en los próximos 10 años.<sup>1</sup> Razón por la cual consideramos que habrá aprobación de las damas cada año y con mayor frecuencia. Por otro lado, la proyección al 2019 que realiza el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) indica un mayor crecimiento en el PBI, lo cual genera que más personas tengan ingresos mensuales considerables, lo que a su vez maximiza las posibilidades que más damas adquieran nuestros productos.<sup>2</sup>

De acuerdo a lo detallado en párrafo anterior, nace la idea de “Des-tacadas”, tacones removibles; que les permitirá lucir presentables con un nivel de tacón alto y además ofrecen versatilidad y comodidad, todo en un solo par de zapatos. Además, según la actividad que realicen y el lugar donde se encuentren podrán elegir el tamaño de taco que deseen lucir; evitando así, llevar un par de zapatos adicional para el momento en el que se sientan cansadas, luego de un arduo día laboral o algún evento social de muchas horas.

Además, para nadie es un secreto que los zapatos, son una de las debilidades de las mujeres y mientras más pares poseen, se sienten mejor. Por ello, cuando acuden a un centro

---

<sup>1</sup> Cfr. SNI 2017

<sup>2</sup> Cfr. MEF 2017

comercial es muy probable que regresen con un par a casa. Los zapatos de tacones, actualmente son más que un accesorio, son parte fundamental de nuestra apariencia. Si a ello le agregamos que las mujeres realizan mil y una actividades en el día, nos daremos cuenta que estamos satisfaciendo su necesidad.

Cabe señalar, que un factor determinante para que el equipo tome la decisión de esta idea de negocio, es debido a la gran demanda de calzado que presentan las mujeres, ya que ellas son las que compran con mayor frecuencia más pares de zapatos que los varones e incluso, más de un par en cada compra. Dicha información se encuentra validada por INVERA, donde detallan que la compra del calzado en mujeres es más por el impulso que por necesidad.<sup>3</sup>

## **Descripción del producto/servicio a ofrecer**

Des-tacadas, está dirigido a mujeres ejecutivas, con nivel socioeconómico B y C, entre 20 y 40 años de edad, que realicen diferentes actividades en el día. Por ejemplo, que trabajen estudien o que asistan a eventos y reuniones donde necesiten mostrar buena presencia, debido a ello pensamos en un calzado que les brinde comodidad, practicidad y elegancia para el momento exacto.

Des-tacadas, se encargará de comercializar los calzados con diseños acorde a las tendencias demandadas por nuestro público objetivo. Es preciso mencionar, que el calzado se elaborará con material de cuero 100% peruano, y se caracterizara por el mecanismo de taco removible es decir que se podrá retirar una parte del taco cuando el usuario sienta que está cansado, el mecanismo del taco será con imán para unir el taco, con lo cual se gozará de comodidad y elegancia al realizar sus actividades diarias. A su vez se ofrecerá diseños exclusivos e innovadores relacionados con nuestro país.

Un punto importante, es que las damas podrán visualizar los modelos en las redes sociales, haciendo más accesible el contacto, de forma inmediata se les brinda información y dirección para que puedan acercarse al Showroom que se realizará en nuestras oficinas. Finalmente ellas tienen la decisión de elegir a su gusto los modelos que se presenten,

---

<sup>3</sup> Cfr. Diario Gestión 2016

haciendo de esto una experiencia favorable, también se cuenta con un servicio de post venta eficiente para medir la satisfacción de los clientes (preferencias modelos, sugerencias, etc.).

Figura N° 1: Modelo de negocio



## Equipo de trabajo



### DIEGO SAKIHARA KUNIKAMI

- Profesional en Administración y Sistemas, con 10 años de experiencia en áreas Administrativas y Gestión de Procesos. Además, dominio de inglés a nivel intermedio. Capacidad de análisis, negociación y solución de problemas. Desempeñará el puesto de Gerencia de Administración.



### ANA KARIN MARQUEZ SAN MIGUEL

- Profesional en Administración de Negocios Internacionales, con experiencia de más de 3 años en el área de Logística, específicamente en contrataciones y adquisiciones del Estado y dominio de inglés a nivel intermedio. Administrará el área de Logística, controlando toda la cadena de suministro.



## JOSUE REYNALDO CARHUANCHO CONDOR

- Profesional en Administración de Negocios Internacionales, con experiencia en el área de compras de productos nacionales e importados en el sector retail y dominio de inglés a nivel intermedio. Administrará el área de Marketing y Ventas.



## LESLIE QUISPE SUCA

- Profesional en Administración Bancaria con experiencia en banca y finanzas en el área de créditos. Además del manejo del idioma inglés a nivel intermedio. Desempeñará el cargo de Community Manager.

# PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

## **Análisis externo**

### **Análisis PESTEL**

#### **Político – legal**

En el Perú contamos con diferentes factores a favor o en contra, de los cuales rescatamos lo siguiente:

- Según Ley N° 28015 03/07/2003, regula la promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Actualmente, SUNAT incentiva con beneficios a las empresas que estén formalizadas. Por ejemplo, las Mypes están exoneradas del pago de tasas a las Municipalidades por trámites de renovación, también no están obligadas a pagar CTS.
- En 1998 se promulgó Resolución Suprema N° 063-98- ITINCI de creación del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL), tiene como objetivo promover el desarrollo industrial y la innovación tecnológica de la cadena productiva del cuero, calzado e industrias conexas, así como brindar a las empresas de esta cadena productiva, servicios tecnológicos que ayuden a fomentar la creatividad y fortalezcan su competitividad.<sup>4</sup>
- En 1992 mediante el Decreto Ley N° 25868 se fundó El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), con el fin de monitorear los casos de antidumping y subsidios en el país. [1] El Antidumping es una barrera que protege al empresario de materias primas y/o terminadas, de aquellos competidores que ingresan al país con precios bajos, estos precios debidos a la calidad del producto o falencia de algunos servicios.

---

<sup>4</sup> Cfr. CITECCAL 1998

- EL 96,7% de las empresas peruanas productoras de calzado son microempresas, según la Sociedad Nacional de Industrias, no venden su marca, ya que prefieren evitar el riesgo de aceptación del cliente final. Por ejemplo, alguno de ellos:

Tabla N°1: Microempresas productoras de calzado

EMPRESA	UBICACIÓN	PRODUCTO
Calzado Chosica SAC	Chosica	Calzado
La Varesina	San Juan de Lurigancho	Calzado
Calzado SARAM	Lima	Calzado
Metales OMEGA	Trujillo	Hebillas y accesorios de metal
ZICCA	Trujillo	Gancho
TOMIKO	Trujillo	Gancho

Fuente: Elaboración propia de Des-tacadas

- Según la Norma D.S N° 104-95-EF, las partes o piezas no deben de superar el 50% del producto final para solicitar el Drawback. Cabe señalar, que lo único que podría importarse son los tacos con el mecanismo de imán que hacen del zapato uno removible.
- Según refiere información el SNI, manifiesta que, en el último Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros, el 42.8% de las empresas están ubicadas en Lima, mejorando la negociación con los proveedores.<sup>5</sup>
- El Perú consume 66 millones de pares de calzado al año, con un promedio de 2.5 por habitante. De este total, 40 millones de pares son de fabricación nacional de los cuales el 70% proviene del sector informal, el cual se refiere a todo el proceso de elaboración y comercialización del producto final.<sup>6</sup>

## Global

- Actualmente, China es el productor mundial más grande de calzado, le sigue India, Indonesia, Tailandia, Vietnam y Paquistán. Japón, Taiwan y Corea estan disminuyendo su producción.

<sup>5</sup> Cfr. SNI 2017

<sup>6</sup> Cfr. ANDINA 2008

- Norteamérica se posiciono como el primer importador de calzado, es un gran mercado de consumidores de calzado sus importaciones son hasta el 20.8% del total de la importaciones mundiales siendo la categoría de calzado deportivo la que genera mayor demanda, seguida por el calzado de moda femenino.<sup>7</sup>
- Brasil y México son los únicos países de la región que permanecen entre los diez mayores productores de calzado.
- El mecanismo que emplean las empresas españolas en el tacón removible es mediante un práctico enganche, el cual va de 8,5 a 4,5 centímetros de alto. Otra tecnología empleada es el «memory foam» que hace que la presión en las piernas se distribuya uniformemente por eso usar estos zapatos es muy cómodo. El sistema de intercambio de tacones es el pilar de este innovador zapato, en el que por un lado se combina el diseño de las piezas intercambiables y, por otro se cuenta con unos imanes de nueva generación que permiten la fijación de las piezas.
- En el mundo sin lugar a dudas existen muchas marcas, pero las que destacan y son las preferidas por la mayoría alrededor del orbe son: Christian Louboutin, Jimmy Choo, Brian Atwood, Manolo Blahnik.
- Las firmas de calzado low – cost nos ayudan a llevar las tendencias del momento a precios bajos entre ellas podemos encontrar en la marca española Mary Paz o marcas especializadas en ropa como Zara, H and M, Topshop, Primadonna, Mango.
- Existen ferias internacionales donde se exponen lo último en tendencias como el calzado entre esas tenemos:
  - Magic; Ubicada en las vegas, se puede visitar en febrero y agosto. Se muestra lo último en prendas de vestir, calzado, accesorios, etc.
  - GDS-Global Destination for Shoes 2017: Realizada en Dusseldorf Alemania, en su edición de verano será uno de los eventos relacionados con el sector más importante. Se muestra lo último en calzado, deportes, franquicias, calzado de diseño, calzado deportivo, calzado femenino, bolsos, impresión.

---

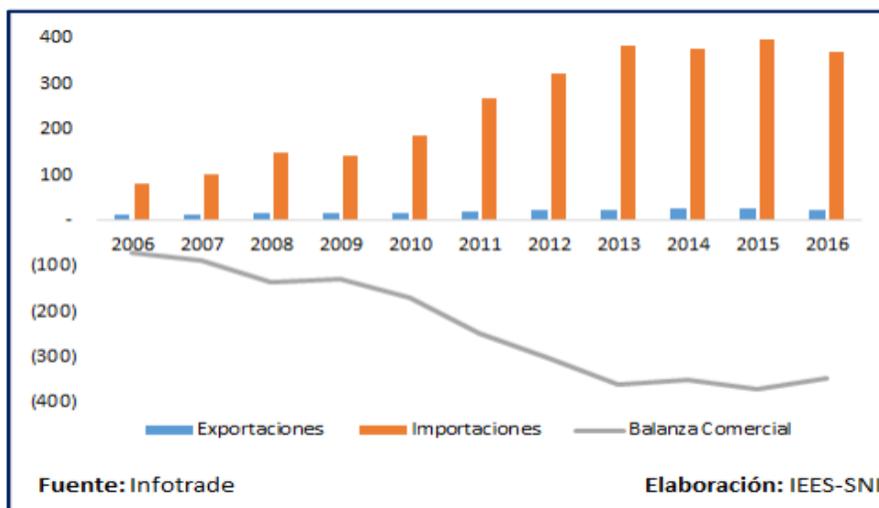
<sup>7</sup> Cfr. WORLD FOOTWEAR 2017.

- Bread and Butter; Alcanzo su dimensión internacional en Barcelona, España, pero este año se realizará en Berlin – Alemania la ciudad de sus orígenes. Se muestra calzado, moda, calzado de diseño, calzado deportivo.
- En Perú se realiza ferias de calzado y son las siguientes:
  - Expo Detalles, única feria internacional de exposición de cueros, productos químicos, componentes, equipamientos y máquinas para calzados en el Perú. Es una feria completa y dinámica que por su trayectoria y representatividad alcanzada atrae a compradores nacionales e internacionales.
  - Calzatex Perú: hasta este salón se desplazan las principales firmas de calzado y marroquinería del país en busca de nuevos productos y tecnologías para elaborar sus colecciones y con ganas de conocer la oferta comercial de Texmoda Perú y Expo Textil Perú.

### Económico

- En el Perú, la balanza comercial de calzado ha tenido una tendencia negativa, la cual se ha acentuado a partir del año 2010.

Figura N° 2: Balanza comercial de calzado (Millones de U\$\$)



- Perú es el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur con más de 50 millones de pares al año, por eso es considerado un país estratégico.
- Actualmente, no más del 11% del consumo privado nacional se hace a través de medios electrónicos. desplazando al efectivo y haciendo que más gente utilice este medio de pago.
- Las líneas de tarjeta de crédito otorgadas sumaron S/ 73 millones 601 mil a enero del 2017, que representa un crecimiento de 3.22%. Analizando la intensidad de uso que los peruanos han hecho en el último año de sus tarjetas, destaca el crecimiento (14.1%) del número de operaciones realizadas con tarjetas de débito, muy superior al registrado con las de crédito (1.8%).
- Según INFORMARKETING señala que el ticket de compra de las mujeres peruanas en el Ecommerce creció en 15% pasando de S/. 121 a S/. 139 en el lapso de un año. Donde el 38% fueron pagadas con tarjeta de crédito, 35% con tarjeta de débito, mientras que el 27% fue pagado contra entrega. Cabe destacar, que el uso de tarjeta para pago en línea por parte de las mujeres peruanas creció en 10%.<sup>8</sup>
- La evolución de precios al consumidor de calzado en Lima Metropolitana entre el 2011 y el 2016, muestra un crecimiento relativamente constante alrededor del 2%, con lo cual acumula un incremento de precios de 8,9% en los últimos 4 años, según informa el INEI.
- En el periodo 2011-2015 la clase media creció un 7,8%. Actualmente esta tendencia se viene manteniendo lo cual es un buen indicador ya que aumentan las personas con poder adquisitivo.
- Las principales empresas importadoras de calzado casual de mujer tenemos a 2MC S.R.L, 2EME Perú SAC, AB STYLE SAC, A & F Hernani Inversiones SAC.
- Actualmente, las principales empresas retail del Perú son: Falabella Perú, Cencosud Retail Perú, Ripley Perú.
- Como se puede observar en el cuadro debajo nuestro principal mercado es Chile con una participación del 27,0%, seguido por Estados Unidos con 18,7%, después Colombia

---

<sup>8</sup> Cfr. INFORMARKETING 2017

con 18,0%, Ecuador 15,8% y México: 3,3%. El calzado peruano se exporta en 28 partidas y la principal de ellas es de “calzados con parte superior de materia textil y suela de caucho o plástico”, seguido de aquellos “que tienen cuero natural en la parte superior” y los destinados al sector industrial.

Figura N° 3: Comercio exterior de calzado

IMPORTACIONES				EXPORTACIONES			
Valor CIF (US\$)				Valor FOB (US\$)			
PAÍS DE ORIGEN	2014	2015	2016	PAÍS DE DESTINO	2014	2015	2016
China	240 363 197	242 246 724	200 264 128	Chile	6 944 147	7 054 946	6 054 972
Vietnam	51 950 039	58 103 002	69 471 873	Estados Unidos	3 195 016	3 719 445	4 184 037
Brasil	29 636 254	31 071 544	37 609 375	Colombia	5 914 356	4 263 067	4 026 521
Indonesia	23 056 925	28 726 025	25 850 732	Ecuador	5 210 859	4 723 961	3 528 111
India	4 708 143	7 151 750	5 908 200	México	1 418 541	1 399 808	730 243
Resto	29 468 496	29 871 801	30 456 936	Resto	5 763 890	6 113 471	3 873 128
<b>TOTAL</b>	<b>379 183 053</b>	<b>397 170 846</b>	<b>369 561 243</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28 446 809</b>	<b>27 274 698</b>	<b>22 397 012</b>

Fuente: Infotrade Elaboración: IEES-SNI

## Medioambiente

- Las empresas aspiran a dotarse de certificaciones que avalen su gestión industrial y las haga más competitivas. Así, la norma ISO 14001, perteneciente a la familia de estándares ISO 14000, aceptada internacionalmente, establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Al obtener esta certificación nos hará competentes ya que se tiene en cuenta el tema del desarrollo, producción, transporte, manipulación y gestión de residuos.
- Ley de residuos (D.L. N° 1278) y su impacto en la industria del cuero. El presente Decreto Legislativo establece derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto, con la finalidad de propender hacia la maximización constante de la eficiencia en el uso de los materiales y asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos económico, sanitaria y ambientalmente adecuado.

- El “Reglamento de Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno”, aprobado mediante Decreto Supremo N° 017-2015-PRODUCE, tiene como objetivo promover y regular la gestión ambiental, así como la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en el desarrollo de las actividades de la industria manufacturera y de comercio interno.
- TECNOLEATHER es un proyecto de unos estudiantes trujillanos que utilizan los desechos de los fabricantes de calzados para convertirlos en nuevos cueros mediante un proceso tecnológico. Con ello, se podrá reducir la contaminación que genera los desechos de cuero, ya que es un material que no se degrada.<sup>9</sup>
- La biofabricación es una técnica que plantea el ingeniero de tejidos Andrea Fargacs para cultivar el cuero sin la necesidad de producir ninguna matanza. Consiste en tomar las células de un animal a través de una simple biopsia y aislar estas células para multiplicarlas en un medio de cultivo celular. Luego se estimulan las células para que produzcan colágeno, el tejido colectivo de las células y principal componente del cuero, y este se extiende para formar láminas delgadas, que se extienden una sobre otra”. Con estas capas, a través de un proceso de curtido, se obtiene el cuero. El resultado tiene todas las características del material y está hecho de las mismas células, además, se puede controlar sus propiedades: ajustar la suavidad, la durabilidad, la elasticidad e incluso el dibujo.

### **Tecnológico**

- Una encuesta realizada a nivel nacional en el año 2016 por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) nos muestra que el 64,54% de las mujeres ejecutivas del país compran por internet, mientras que el 35,46% aun no experimentan las compras Online. En el 2016 el 54,45% de mujeres ejecutivas del Perú que compran por internet eligen comprar accesorios, calzados y joyas, y el 36% prefiere comprar entretenimiento y tecnología.<sup>10</sup>
- El 83% de mujeres ejecutivas peruanas utiliza el internet principalmente para contestar los correos electrónicos y para acceder a sus redes sociales. Dentro de las cuales las más

---

<sup>9</sup> Cfr. Diario Correo 2014.

<sup>10</sup> Cfr. RPP Noticias 2016

usadas es el Facebook que representa el 99,9% de las más preferidas, seguida del YouTube, Google+, LinkedIn, Twitter, entre otros. Diario

- Actualmente, las YouTubers son las nuevas celebridades de este siglo, y con sus millones de reproducciones muchos han encontrado una forma de vida a través de sus vídeos ya que los usuarios están constantemente pendientes de su smartphone u otro medio tecnológico. Por lo cual, lo tenemos en consideración para captar mayor clientela.

### **Demográfico**

- De acuerdo a las últimas proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática, las mujeres peruanas constituyen el 49.91% de la población total del país. En el año 2016, habían 15 millones 716 mil 240 mujeres.<sup>11</sup> Este informe nos permite seleccionar nuestro grupo de mercado y cubrir sus necesidades.
- Al año 2016, la población de Lima Metropolitana continúa siendo el más poblado, con 10 millones 55 mil habitantes. Es decir, las mujeres representan con 5 millones 170 mil 500 personas con este mismo sexo, cifra equivalente a 51.42% de la población del total en Lima Metropolitana.<sup>12</sup> Destaca que en el departamento de Lima existe más mujeres que hombres. Este dato genera oportunidad de negocio a nuestra empresa, ya que nuestro producto va estar enfocado al sexo femenino.
- El grupo de edad más grande en Lima Metropolitana es el de 20-40 años, que abarca a 3 millones 783 mil 400 personas en este rango de edad. Es decir, el sexo femenino representa con 1 millón 943 mil 200 habitantes, cifra equivalente 37.5% de la población total de mujeres en Lima Metropolitana. La edad es otro elemento demográfico que impacta en nuestra empresa.
- En cuanto a la distribución de sexo en distritos, los que representa una mayor diferencia son los distritos de Lima Centro y Lima Norte teniendo mayor habitantes mujeres con 53.2% y 51.3% de la población total en Lima Metropolitana respectivamente, principalmente en San Isidro, Miraflores y Los Olivos. La punta es el distrito con mayor predominio de mujeres. Con este dato nos permite revisar las preferencias de

---

<sup>11</sup> Cfr. INEI 2016

<sup>12</sup> Cfr. CPI 2016

compras de las mujeres que varían según el distrito. Con respecto, al NSE B los distritos más representativos son Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel y en el sector NSE C se encuentran los distritos de Independencia, San Martín de Porras y Los Olivos. Con esta información nos permite examinar el NSE de nuestro público objetivo.

Tabla N° 2: Población Lima Metropolitana 2016

LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD 2016				
GRUPO EDAD	TOTAL		FEMENINO 2016	
	MILES	%	MILES	%
00 - 05 años	951.40	9.5%	<b>465.30</b>	<b>9.0%</b>
06 - 12 años	1,104.30	11.0%	<b>539.90</b>	<b>10.4%</b>
13 - 19 años	834.50	8.3%	<b>416.90</b>	<b>8.1%</b>
<b>20 - 26 años</b>	1,324.00	13.2%	<b>670.80</b>	<b>13.0%</b>
<b>27 - 40 años</b>	2,459.40	24.3%	<b>1,272.40</b>	<b>24.5%</b>
41 - 55 años	1,918.40	19.1%	<b>1,000.60</b>	<b>19.4%</b>
56 - + años	1,463.20	14.6%	<b>804.60</b>	<b>15.6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10,055.20</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,170.50</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: APEIM 2016

ELABORACION PROPIA

## Social – Cultural

- En las últimas décadas el Perú, gracias al crecimiento económico sostenido, ha experimentado un cambio social influenciado por la moda extranjera. Ello se debe a que las tiendas departamentales y centros comerciales ofrecen distintos productos que generan nuevas tendencias de moda. Además, son más de 7 millones de mujeres peruanas que trabajan y realiza más actividades diarias, estudiar, realizar labores de hogar, ir al gimnasio, etc.
- Según un informe de la Encuesta del Uso del Tiempo del INEI, las mujeres dedican 39 horas semanales a labores para hacer funcionar a su hogar, es decir, realizan compras de alimento, llevan a sus hijos al colegio, etc. Asimismo, una investigación de Arellanos Marketing nos indica que este tipo de mujer moderna conforma el 27% de la población femenina actual y está en constante crecimiento.

Para las mujeres que tienen un trabajo de oficina o que asisten a reuniones, los zapatos son muy importantes en su vestimenta, ya que, dan elegancia y estilizan la figura. Por esta razón, cada vez son más las mujeres que están pendientes de las nuevas tendencias y modelos en catálogos en internet o en las redes sociales.

- Según la compañía de investigación INVERA, las mujeres del sector D y C, realizan las compras de zapatos de manera racional, es decir, buscan precios bajos o compran por renovación del calzado. En cambio, las mujeres del sector A/B priorizan el modelo, la calidad y la comodidad del zapato antes que el precio. Asimismo, esta investigación menciona que las mujeres de 18 a 20 años eligen modelos de acuerdo al gusto personal. La mujer peruana moderna realiza compras de 3 a 4 veces por mes, además, es muy exigente en el momento de evaluar productos. Valoran a los productos que tengan calidad-precio.
- Las nuevas tendencias de moda generalmente provienen de Europa y Estados Unidos, ya que en estos lugares se encuentran los diseñadores más reconocidos en el mundo. Entre las nuevas tendencias de moda de calzado tenemos a los zapatos con diseños personalizados, calzados con lentejuelas, zapatos con tonos metálicos y calzados con diseños exóticos, en cuanto al material, se utilizan mayoritariamente el cuero, terciopelo y gamuza.
- Como medio influyente contamos con las youtubers. Por ejemplo, dentro del mundo de la moda tenemos a Ketherine Esquivel, peruana con más de 2 millones de seguidores en su cuenta de youtube What the chic. Valeria Basurco que comparte entre sus seguidoras todo lo referente a moda y belleza.

## **Análisis Interno**

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **Rivalidad de Competidores**

Cabe señalar, que nuestro poder de negociación actual es medio, ya que contamos con una variedad de productores y hacedores de calzado, pero no necesariamente seremos atractivos como clientes.

Actualmente, las empresas se dedican a la diferenciación de sus productos ya que contamos con consumidores más exigentes, donde lo que utilicen sea algo difícil de conseguir. De acuerdo a ello, mostramos la competencia:

- **LALA LOVE:** Empresa peruana creada en el 2013, se crea con la obsesión por el diseño, la fijación de detalles, los altos contrastes de color poniendo de lado el típico zapato negro y se elabora con 100% cuero. Lala love se encarga de elaborar calzado de calidad y con diseños abocados a la era romántica de la mujer.
- **MOSSTO UP TO YOU:** Empresa Española creada en el 2008 que vio la necesidad de aquellas mujeres que suelen sufrir con los tacos en su día a día. este calzado se caracteriza por el taco en forma de imán, que se transforma de lo más pequeño a lo más alto. Cabe señalar, que el diseño que ofrecen es uno común al que existe en el mercado.

#### **Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que nuestro producto es nuevo en el mercado y dependemos de pocos distribuidores para la elaboración de los calzados con tacones removibles.

En la provincia de Lima está concentrado el mayor número de establecimientos de los fabricantes de calzado, con el 42.2% del total. Asimismo, La Libertad (Trujillo)

- **INDUERI SAC,** será la empresa que nos proveerá el producto, es una organización especializada en la fabricación del calzado. La materia prima debe tener ciertas

características que brinden a nuestros clientes un producto innovador y a buen precio. Dentro de estas características se encuentran:

- Materiales resistentes
  - Excelente calidad de las materias primas e insumos (100% cuero peruano), con garantía y certificación de calidad
  - Diseños innovadores y última tendencia de moda.
- LA VERESINA S.A. es una compañía especializada en la producción de calzado de vestir, con una variedad de diseños, elaborados con pieles naturales de ganado caprino y ovino teñidas a la anilina, la planta se fabrica con suela natural y res curtida al vegetal. Se caracteriza por brindar los siguientes servicios:
    - El proceso de fabricación es en línea, para lo cual cuentan con maquinaria y tecnología de última generación.
    - Control de calidad en todos los procesos.
    - Garantiza la calidad de todos los productos.
  - ZICCA CALZADOS es una microempresa que plasma la identidad femenina en cada uno de sus modelos, produce calzados clásicos hasta los más modernos estilos, se caracteriza por hacer calzado de puro cuero con materias primas de primer nivel garantizado un acabado de calidad. Además, fabrica los ganchos para graduar el tamaño del taco.

### **Productos Sustitutos**

Dentro de los productos sustitutos podemos encontrar a aquellos que estarán marcando tendencia 2001-2018 entre las damas de 20 a 40 años estos son algunos de ellos:

- Zapatos de bailarina con tacón: El tacón se acorta, respondiendo a una reinterpretación sutil del minimalismo. En este estilo, el tacón se alza poco, pero en bloque.
- Mocasín formal con herraje: Es uno de las tendencias en calzado más importantes porque evidencia que el calzado plano se impone. Le dará al look un toque andrógino

pero refinado. Pueden añadirse detalles como eslabones de cadena para darles un toque más nocturno.

- Zapatos Oxford: Es un estilo del zapato elegante de cuero. Se construyen tradicionalmente en cuero y eran históricamente bastante planos. El diseño del zapato es a menudo liso, pero puede incluir algún ornamento o pequeñas perforaciones como el respunteado doble a lo largo de la puntera. Se ata con cordones que pasan a través de cinco o seis parejas de orificios.
- Kitten heels: Zapatos femeninos y una elegante opción, con un taco muy bajo y cómodo.

### **Cientes**

El poder de negociación de los clientes es bajo porque actualmente no existe un producto similar en el mercado local. A continuación, se detalla los clientes objetivos:

- En cuanto al cliente final, nos enfocamos a las mujeres de 20 a 40 años, que trabajen en oficina, estudien, asistan a eventos o reuniones, que necesiten un zapato que pueda darles comodidad, practicidad y elegancia. Con un nivel socioeconómico B y C, que según CPI son el 66.4% de la población de Lima Metropolitana. Además, según la INEI
- Según una investigación de mercado realizado por Arellano Marketing, de las mujeres que visitan los centros comerciales, el 47% son aquellas que compra calzados.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Cfr. Arellano Marketing 2012

Figura N° 4: Penetración de compra



Fuente: Arellano Marketing

- Las multitiendas son clientes que nos ayudará a expandir nuestro producto, es por ello que ofreceremos los diseños de zapatos de DES-TACADAS a las siguientes empresas:
  - SDELY: Es una empresa de calzados para mujeres y varones que ofrecen distintos tipos de zapatos y tienen locales en los distritos de Jesús María, Magdalena, Independencia y en Huacho, además, venden sus productos Online.
  - AZELIA: Empresa que ofrece calzados deportivos, botas, zapatos, para damas y caballeros. Las marcas que ofrecen son AZELIA, DIJEAN, OLYMPIKUS, OLK y OPANKA. Cuentan con varias tiendas ubicadas en los distritos de Independencia, Breña, San Miguel, Bellavista, San Isidro, Santa Anita, Santiago de Surco, San Borja, San Juan de Miraflores y Chorrillos.
  - ECCO: Es una compañía que ofrece distintos tipos de calzados para las mujeres, cuenta con 27 tiendas que están distribuidas en las ciudades de Lima, Piura, Chiclayo, Chimbote, Ica y Arequipa.
  - STODAS: Ofrecen calzados, sandalias, botines y carteras para mujeres con diseños propios, están ubicados en el distrito de Miraflores y en la ciudad de Arequipa.

- VIALE: Empresa que ofrece una gran variedad de calzados para mujeres, hombre y niños. Disponen de muchas tiendas en todo el país. En Lima están ubicados en los distritos de Jesús María, La Victoria, Santa Anita, Independencia, San Isidro, Miraflores y San Juan de Miraflores.
- LITZY: Empresa de calzado para mujer y hombre, ubicada en el Cercado de Lima, Jesús María y Los Olivos.
- PAEZ: Produce zapatos para mujeres con material de alta calidad, asimismo, sus diseños son exclusivos. Tienen tiendas en los principales centros comerciales del Perú como el C.C. Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Larcomar, Real Plaza Salaverry, La Rambla, y en provincia en el centro comercial de Real Plaza Trujillo.

### **Competidores Potenciales**

El poder de negociación de los proveedores potenciales es medio, debido a que existen empresas en el mercado con las cuales podemos competir en los acabados del producto, pero todas ofrecen diseños diferentes. Entre las principales empresas que elaboran calzado de dama tenemos a las siguientes:

- GACH CUEROS: empresa peruana con más de 24 años de experiencia en el diseño y elaboración artesanal de calzado femenino Premium, elaborado en 100% cuero. Cuentan con propio taller. Elaboran sus diseños a la medida del cliente, en caso lo requiera. Ofrecen solamente zapatos de primera categoría. Por tal motivo, sus productos son elaborados con cueros seleccionados de renombradas curtiembres nacionales e internacionales de países tales como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador. Actualmente atienden mercados altamente competitivos tales como Chile, Costa Rica, E.E.U.U. y Bélgica.
- ATIPANA: Empresa peruana de calzado para damas con más de 14 años de experiencia. Cuentan con modelos innovadores, así como su modelo de negocio. Los 18 modelos que tienen actualmente son fabricados con cuero italiano para ser durables y con lana de alpaca en el bordado. Para el diseño y el armado se trabaja con artesanos por lo que la producción no es en masa. Todo el calzado se exporta y es hecho a mano por fabricantes locales sin el uso de maquinaria industrial.

- FORESTA: Es una marca peruana con más de 26 años dedicados a la producción y comercialización de zapatos, botas y accesorios de cuero para damas. Calzados finamente diseñados para mujeres ocupadas que buscan: moda comodidad y calidad.
- Ballerinas Perú: Empresa dedicada al comercio electrónico. Buscan, crear, innovar y consolidar el mercado electrónico gracias a las tecnologías de la información Además están asociados a la Cámara de Comercio de Lima; por lo cual, mantienen estándares de calidad en nuestros productos y servicios que ofrecemos.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Diseño innovador que busca la comodidad en la mujer ejecutiva.
- Elaborado en base a cuero.
- Diseñador calificado que tiene conocimiento de nuevas tendencias en moda de calzado.
- Contamos con personal administrativo calificado.
- Ofrecemos servicio personalizado y de post venta a nuestros clientes.

### **Debilidades**

- Contamos con pocos años en el mercado, "Falta de posicionamiento".
- Insuficiente disponibilidad de proveedores que cuenten con la tecnología y conocimiento para la producción del producto.
- Limitados recursos financieros.
- Baja cartera de clientes.
- Pocas canales de distribución.

### **Oportunidades**

- Incremento de compras por E-commerce. El 54.45% de mujeres ejecutivas compran calzados por este medio.

- Crecimiento de la clase media en un 7,8%
- Se realizan 3 ferias de moda de calzado anualmente en el Perú.
- Actualmente no hay competencia directa en el mercado peruano
- Influencia de las bloggers y youtubers entre sus seguidoras.

### **Amenazas**

- Tener proveedores en la ciudad de Trujillo que pueden verse afectados por los desastres naturales.
- Existe un 70% de informalidad en el sector de calzado, con riesgo de ser imitados.
- Competencia de productos sustitutos.
- Ingreso de productos a bajo costo (Dumping) que afectan el mercado nacional.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Incremento de compras por Ecommerce. El 54.45% de mujeres ejecutivas compran calzado por este medio.	A1	Tener proveedores en la ciudad de Trujillo que pueden verse afectados por los desastres naturales.
		O2	Crecimiento de la clase media en un 7,8%		
		O3	Se realizan 3 ferias de moda de calzado anualmente en el Perú.	A2	Existe un 70% de informalidad en el sector de calzado, con riesgo de ser imitados.
		O4	Actualmente no hay competencia directa en el mercado peruano.	A3	Competencia de productos sustitutos.
		O5	Influencia de las bloggers y youtubers entre sus seguidoras.	A4	Ingreso de productos a bajo costo (Dumping) que afectan el mercado nacional.
FORTALEZAS	Diseño innovador que busca la comodidad en la mujer ejecutiva.	F1	F1-O1 Realizar focus group y encuestas para validar cada colección (diseños, tendencias y colores) del calzado.	F4-A1 Generar alianzas estratégicas con proveedores confiables donde firmen un acta de confidencialidad, reservando nuestros diseños y se mantenga una buena relación de cliente – proveedor.  F3-A2 Capacitar al personal constantemente donde empleen técnicas innovadoras con el fin que nuestros diseños sean difícil de imitar.  F1-F2-A4 Fomentar que la materia prima (cuero) del calzado es 100% peruano y de calidad.  F5-A3 Diseñar programas de fidelización para medir el nivel de satisfacción del cliente con nuestro producto y servicio.	
	Elaborado en base a cuero.	F2	F2-O3 Desarrollar benchmarking de cadena de suministros de las mejores tiendas de calzado de Europa.		
	Diseñador calificado que tiene conocimiento de nuevas tendencias en moda de calzado.	F3	F4-O4 Diseñar colecciones de calzado acorde a la temporada (primavera – verano y otoño – invierno).		
	Contamos con personal administrativo calificado.	F4			
	Ofrecemos servicio personalizado a nuestros clientes.	F5	F5-O5 Utilizar influenciadoras (modelos, actrices, diseñadoras, etc.) reconocidos a nivel nacional.		
DEBILIDADES	Contamos con pocos años en el mercado, "Falta de posicionamiento".	D1	D1-D2-O3 Asistir como visitante a principales ferias orientadas al calzado en el Perú cada año para adquirir información de los competidores y proveedores.	D1-A2 Obtener la certificación ISO 1400-1 que permita que nuestros procesos sean eficientes.  D3-A2 Participar en concursos de emprendimiento como INNOVATE PERU y WAYRA, para obtener financiamiento.  D2-D5-A1 Encontrar nuevos proveedores en el exterior que brinden el mecanismo del tacón removible para optimizar costos.	
	Insuficiente disponibilidad de proveedores que cuenten con la tecnología y conocimiento para la producción del producto.	D2			
	Limitados recursos financieros.	D3	D3-O1 Desarrollar marketing vía redes sociales (Facebook, Instagram).		
	Baja cartera de clientes.	D4	D4-O4 Desarrollar acuerdos comerciales con multitiendas (ECCO y AZELIA) que ofrezcan calzados hacia un público objetivo igual al nuestro.		
	Pocos canales de distribución.	D5	D5-O5 Trabajar en asociación con las más influyentes youtubers y bloggers con el fin de que den a conocer las particularidades y experiencia con nuestro producto.		

## **Visión**

Ser la primera opción de compra en el mercado por brindar comodidad, practicidad e innovación en el calzado femenino.

## **Misión**

Comercializar calzados, a través de diseños innovadores y de buena calidad, manteniendo la estética femenina.

## **Estrategia Genérica**

Utilizaremos la estrategia de diferenciación en brindar productos innovadores que brindan comodidad y practicidad en el uso del calzado en las mujeres ejecutivas de 20 a 40 años. Además, otorgaremos el servicio de post – venta para complacer a nuestros clientes con el fin de lograr la fidelización.

## **Objetivos Estratégicos**

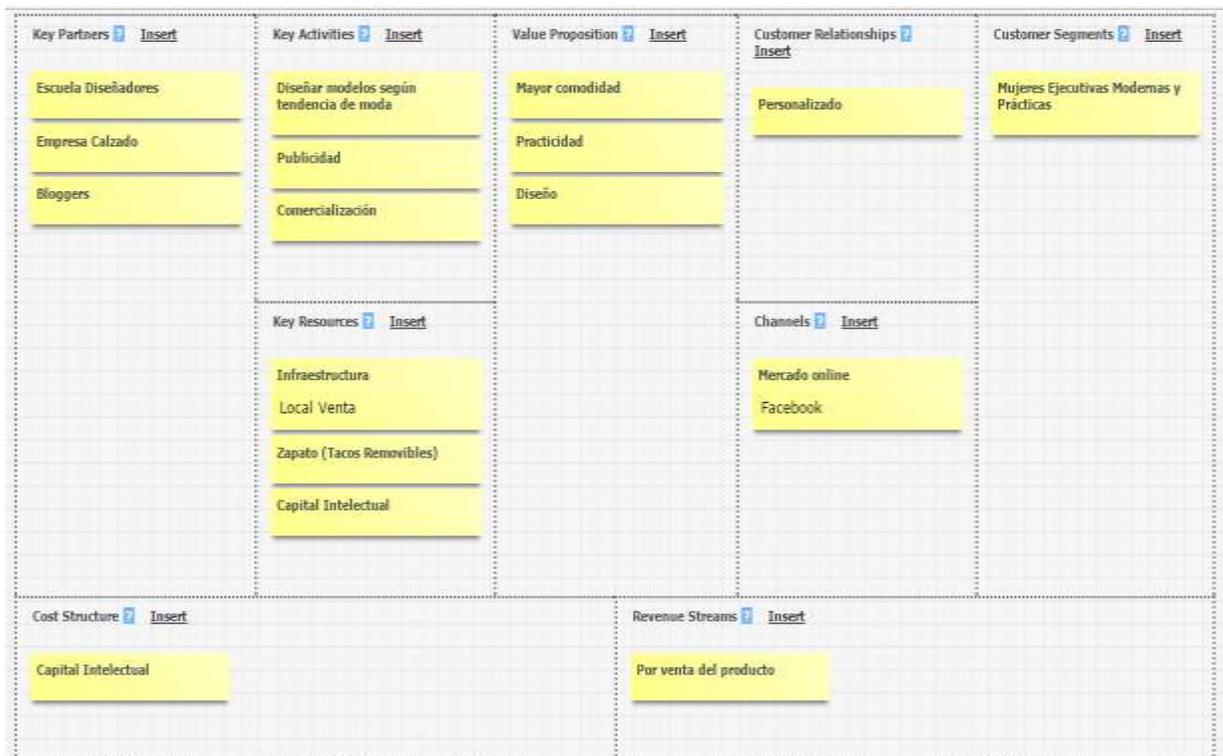
- Alcanzar un 70% de posicionamiento de la marca Des-tacadas en 2 años.
- Obtener un 10% de participación de mercado, en 3 años.
- Incrementar horas de capacitación en 18% al 2019 en servicio al cliente y desarrollo del producto.
- Reducción de gastos financieros en 15% al 2019
- Clientes fidelizados al 25% al 2019
- Cerrar alianzas estratégicas con blogueras influenciables del medio al 2019
- Establecer acuerdos comerciales con multitiendas conocidas al 2020

# INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN MERCADO

## Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

En base a la información recabada acerca de la elaboración del proyecto en cuestión. En primer lugar, se presenta la herramienta del modelo de Canvas, donde podemos identificar a los 9 elementos que definen nuestro modelo de negocio

Tabla N° 3: Modelo de canvas Des-Tacadas



Fuente (<https://canvanizer.com/canvas/9844EgrMwYEbu2tVz1AG72U8xytjTIZc>)

En segundo lugar, se utilizó la herramienta Experimental Board para poder identificar por un lado, el segmento de nuestro cliente que son mujeres ejecutivas entre 20 y 40 años del sector socioeconómico B y C de Lima Metropolitana, que trabajan y estudian o realizan

alguna otra actividad adicional a la laboral. Además, tienen responsabilidades de hogar, como mantener a sus familiares y cuidar de ellos. Por el otro lado, el problema en las mujeres ejecutivas que usan zapatos de tacones para asistir a trabajar y además realizan otras actividades con los mismos calzados durante el día. Por consecuencia, el mayor problema que padecen, es la incomodidad en el traslado diario de su trabajo a la universidad, gimnasio, supermercado, etc. Sobre todo, por la cantidad de horas que debe caminar con zapatos de taco alto, según su itinerario.

Tabla N°4: Experimental Board

¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible						Experimento	
Mujeres jefas de hogar de 25 a 50 años, quienes después de trabajar tienen responsabilidades en el hogar	Mujeres que trabajan y estudian de 20 a 50 años, las cuales no regresan sino hasta la noche a su hogar	Travestis de NightClub	Mujeres ejecutivas entre 20 a 40 años, de n.s.e. b y c de lima metropolitana			Cliente	Mujeres ejecutivas entre 20 a 40 años, de n.s.e. b y c de lima metropolitana
¿Cuál es el problema? Descríbelo desde la perspectiva de tu cliente							
Por cansancio y dolor por el uso de zapatos con tacos	Por falta de tiempo, para retornar a su casa y cambiarse de calzado más cómodo.	Para presentarse con mayor elegancia en su centro laboral	Falta de espacio para llevar más de dos zapatos en la cartera	Incomodidad para el traslado diario	Lesiones en los pies como torceduras, juanetes y callos	Problema	Incomodidad para el traslado diario
Definir la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver							
						Solución	
Haz la lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta							
Uso de zapatos con tacos por obligación	Movilizarse en transporte público	No toleran usar zapatos con tacos muchas horas	Por salud	Parte del día laboral esta parada		Supuesto de mayor riesgo	No toleran usar zapatos con tacos muchas horas
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento							
Para elaborar una hipótesis de cliente / problema: Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .			Para elaborar una hipótesis de problema/ solución: Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .			Método y criterio de éxito	Método exploratorio 7/10
Para elaborar tus supuestos: Para que la <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.			Para identificar tu supuesto de mayor riesgo: El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es			Get out of the building!	A raíz que nuestro resultado 17/20 cumple con rango de criterio de éxitos decidimos perseverar
Determina qué método usarás para probar tu supuesto: La forma más económica de probar mi supuesto es .....			Determinar qué criterio es suficiente para el texto: Llevaré a cabo el experimento con <u># clientes</u> y espero una fuerte señal de <u># clientes</u> .			Aprendizaje	Según las entrevistas realizadas las mujeres sufren con el uso de calzado durante el día, llegando a causar lesióne como juanetes, dolores de pantorrilla y pies. Además, nos cuentan que es muy incómodo viajar con zapatos con tacones en hora punta en el transporte público, ya que deben de estar paradas en un espacio reducido. Lo que ellas aprecian en los zapatos es la comodidad, que no sean muy alto, de buena calidad y de material de cuero.

Para esta idea de negocio se optó por realizar entrevistas a profundidad, donde el objetivo mínimo del método de exploración es que, 7 de cada 10 personas nos mencionen que no toleran usar los zapatos con tacones por muchas horas.

## **CUESTIONARIO ENTREVISTA TACOS REMOVIBLES**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Lanzar exitosamente los tacos removibles y generar ganancias sustanciales en base a la satisfacción del cliente y diferenciación del producto.

### **PREGUNTAS FILTRO:**

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Qué edad tienes?
- ¿Usas zapatos de taco?
- ¿Cuál es el rango de tus ingresos mensuales?

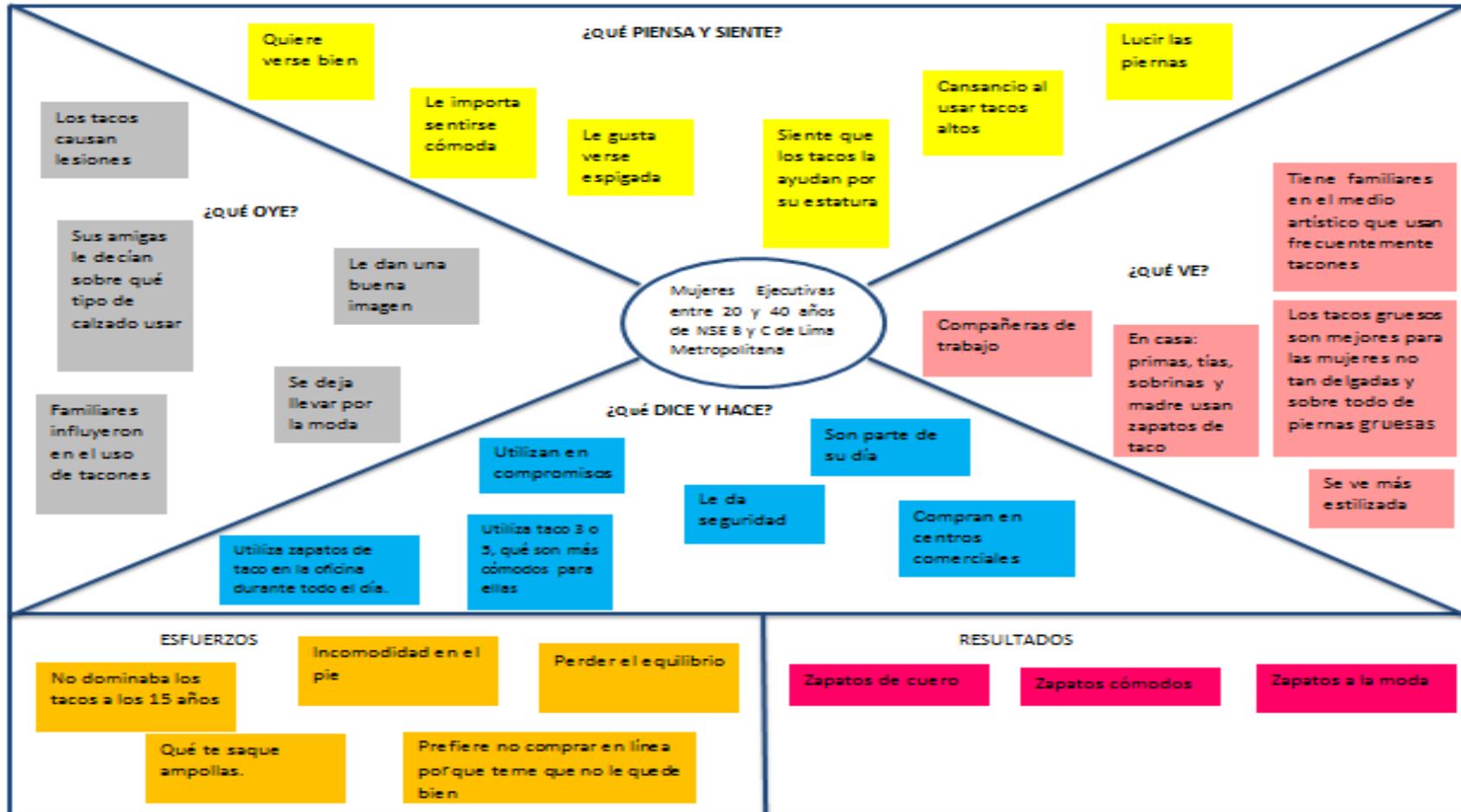
### **GUIA DE PAUTAS:**

- ¿Cuál fue el factor o motivo que te llevo a usar los tacos la primera vez?
- Cuéntame, ¿Cuándo fue la última vez que te cansaron los tacos?
- ¿Qué tanto tiempo aguantas con los tacos?
- ¿Qué tipo de taco utilizas normalmente? (describir el calzado)
- ¿Has intentado ponerte tacos delgados?
- ¿Cómo describirías tu día en el transporte público con los tacos?
- ¿Puedes mencionar los problemas o incomodidades que se presentan al usar tacones?
- ¿Qué soluciones puedes brindar ante estas incomodidades?
- Cambiando de tema, ¿Que sueles ver cuando compras zapatos de taco?
- Cuéntame, ¿Que tendencias influyen en tu decisión de compra? (bloggers o noticias o imágenes de google o Facebook o amistades)
- ¿En tu entorno quienes son los que más usan tacones?
- ¿Dónde sueles comprar tus zapatos de taco?
- ¿Qué marca es la que más te gusta? ¿Por qué?
- ¿Cuánto suele gastar en la compra? (Indicar rangos)
- ¿Qué medio de pago usa?
- ¿En qué temporada suele gastar más en zapatos de taco?
- ¿En qué ocasiones usa zapatos de taco?
- Si te damos a conocer el calzado por el facebook, ¿Te atreverías a comprar en línea? ¿Por qué?

**\*Los detalles de cada entrevista están en el anexo**

En tercer lugar, la información obtenida de las entrevistas realizadas, lo expresamos a través de la herramienta del mapa de empatía para poder comprender mejor a nuestras clientas.

Tabla N° 5: Mapa de empatía



Según los resultados de las entrevistas realizadas, se puede afirmar, que las mujeres sufren con el uso del calzado de tacón durante el día, llegando a causar lesiones como juanetes, dolores de pantorrilla y pies así como esguinces y fracturas. Además, nos comentan que es muy incómodo viajar con zapatos con tacones en hora punta en el transporte público ya que, deben estar paradas en un espacio reducido y por un tiempo prolongado, según la distancia entre los puntos a los que se traslade.

## **Metodología de validación de hipótesis**

Luego de una investigación del mercado al que se dirigirá el producto en cuestión, se identificó que el número de mujeres que trabajan en el Perú se ha incrementado durante las últimas décadas. Esto genera que el consumo interno se dinamice y surjan nuevas necesidades en las mujeres ejecutivas modernas que además de trabajar; estudian, asisten al gimnasio, realizan compras para el hogar, etc. Uno de los problemas identificados en el público objetivo, es el dolor y cansancio que ocasiona usar tacos por tiempos prolongados, ya que, el vestir de manera formal para asistir a su centro de labores, implica el uso de zapatos con tacones casi de manera obligatoria en la mayoría de las empresas.

Otro dato importante, es que muchas de ellas no permanecen en la oficina, sino que realizan visitas a clientes, tienen diversas reuniones y todo esto en tacones, lo que les ocasiona lesiones tales como, juanetes, callos, dolores en los pies, pantorrillas y cadera.

Por todo lo antes mencionado, los zapatos con tacones removibles, buscan solucionar dichos problemas, ofreciendo un calzado elegante y a la vez cómodo. El mecanismo utilizado, permite remover los tacones altos y cambiarlos por unos más pequeños o incluso, convertirlos en unos zapatos totalmente planos. Asimismo, los calzados contarán con diseños modernos e innovadores. Además, la elaboración del calzado será en base a cuero.

Gracias a este producto innovador, las mujeres podrán realizar diversas actividades durante el día sin preocuparse cuantas horas llevarán puestos zapatos de tacones, porque podrán elegir la altura ideal de estos, según el lugar donde se encuentren y la actividad que realicen.

## Desarrollo del experimento Pitch MVP

El producto está dirigido a mujeres ejecutivas de 20 a 40 años de edad, pertenecientes a los sectores B y C de Lima Metropolitana, que realizan distintas actividades diarias después de laborar como estudiar, asisten al gimnasio, realizan compras para el hogar, etc.

Para validar la idea del negocio hemos utilizado como herramienta el método Pitch MVP. En primer lugar, se ha creado un anuncio en landing page para cautivar la atención de nuestros clientes, medir cuántas personas tuvieron un primer interés y conseguir bases de datos. Con la ayuda de esta herramienta se espera conocer si el producto tendrá aceptación en el mercado. Por ello, se decide que el objetivo mínimo del product pitch debe de ser del 10%, por lo que se utilizará una tasa de conversión del número de correos electrónicos entre números de visitas.

$$\text{Pitch} = \% \text{ Tasa de Conversión} = \frac{\# \text{ Correos Electrónicos}}{\# \text{ Visitas}}$$

En segundo lugar, el anuncio fue publicado por un periodo de 11 días en nuestro fanpage Des-Tacadas (22abril al 02 mayo)

Figura N° 5: Fanpage Des – Tacadas

Visítanos en: <http://destacadas.pagedemo.co/>



Finalmente, con la información registrada se identificó gran aceptación de nuestro público objetivo, ya que mostraron su interés por el producto y brindaron sus correos para enviarles más información del calzado, como promociones, descuentos, modelos, etc.

## Resultados de la investigación

Con el anuncio creado en instapage "Des-tacadas", como resultado de este experimento se obtuvo el registro de 345 personas, quienes mostraron su interés enviando sus correos para obtener más información acerca del producto promocionado.

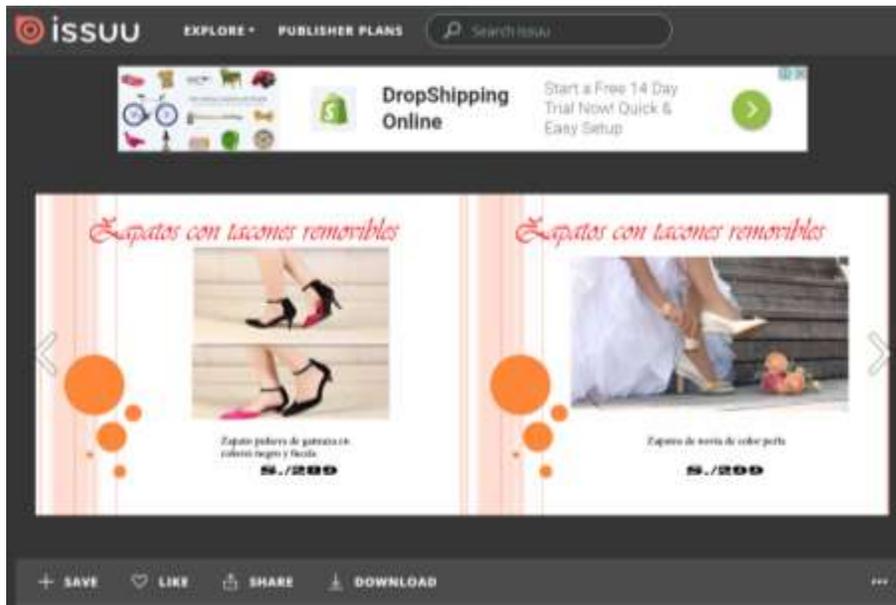
Como parte de las métricas utilizadas, de aquellas 345 personas que se registraron sus datos y correo electrónico, se obtuvo una tasa de conversión de 34%.

Figura N° 6: Métrica de Landing Page



Debido a la aceptación del producto en la Instapage señalada anteriormente, se decide enviar un catálogo de la variedad de productos a todas aquellas personas registradas. A continuación:

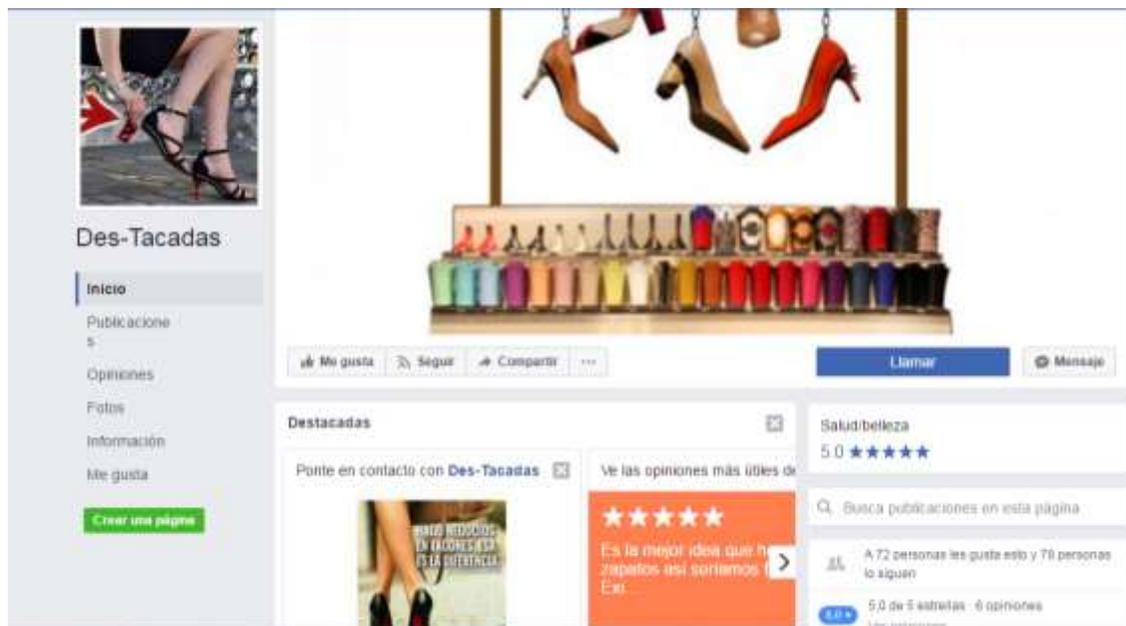
Figura N° 7: Catálogo Des – Tacadas



Visítanos en ([https://issuu.com/diegok31/docs/presentaci\\_n2](https://issuu.com/diegok31/docs/presentaci_n2))

Luego de analizar los resultados del fan page, se concluye que una administración constante y personalizada de esta herramienta, permite obtener mejores resultados acompañados de información de vital importancia para conocer el mercado que se atenderá, así como los gustos y preferencias.

Figura N° 8: Fanpage Des-Tacadas



Visítanos en: (<https://www.facebook.com/Des-Tacadas-130692214138631/>)

En el fanpage presentado, se registraron 686 vistas, de las cuales 368 personas indicaron que les gustó la página. Además se consiguió 363 reacciones, comentarios y veces que se compartió.

Uno de los anuncios que obtuvo más likes fue: “Elige lo mejor....Destacadas”, con 25 me gusta. A través del Instapage Des-tacadas, 108 personas han ingresado a la página de Facebook, recibiendo 224 likes.

Como resultado de la interacción de los usuarios, resulto lo siguiente:

Figura N° 9: Resultado de campaña realizado en Facebook



## Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Las tendencias de nuestro mundo cada vez más cambiante nos obliga a pensar en las necesidades que pasamos las mujeres hoy en día debido a las diversas actividades que realizamos. Es por ello, que para demostrar que nuestra idea de negocio es viable, es preciso resaltar que en el mundo existen ya competidores que al igual que nosotros

apuestan por una idea que permita a las mujeres estar cómodas en todo momento sin perder la elegancia. Mencionamos algunos de ellos:

- **Mossto Up to you**, es una marca europea que actualmente vende sus productos en diversos países como: España, Australia, Bélgica, Chile, Francia, Holanda, Israel, Italia, Japón, Portugal, y Suiza. El mecanismo utilizado por Mossto es el imán que permite mantener unido el taco con el zapato. Dicho imán es de alta tecnología según refieren.
- **Tanya Heath Paris**, es la marca de zapatos de Tanya una mujer canadiense quien apostó por una propuesta que hoy por hoy ha cambiado su vida, creadora del calzado con tacones removibles. El calzado que cuenta con un botón al interior, el mismo que se presiona para cambiar el taco en el modelo y altura que prefieras. Tanya Heath Paris... “La innovación radical que proponemos es parte de la moda parisina de los ecosistemas, y nuestros equipos creativos se esfuerzan para ofrecerle los productos más elegantes, respetando al mismo tiempo las exigencias inherentes a nuestra tecnología...”
- **Mime et moi**, es una marca francesa que utiliza un sofisticado sistema de clic para intercambiar en cualquier momento la altura del taco. Fabricado en Europa y a diferencia de los anteriores solo fabrica zapatos calados.<sup>14</sup>

Pese a existir propuestas similares, Des- tacadas se diferenciará en varios aspectos, uno de ellos es que se incluirá diseños y toques de nuestra cultura, la misma que es reconocida a nivel mundial, esto sin perjudicar la elegancia del zapato. Son estos pequeños detalles los que marcarán la diferencia, al demostrar lo mejor de la cultura peruana, ya que la calidad y el material estarán basados en una inspiración innovadora creado para el largo día en el trabajo o una noche especial, todo en un solo par de zapatos.

Según las investigaciones realizadas y validaciones de mercado, se concluye que las mujeres manifiestan que sufren dolores con el uso del calzado de tacones durante el día, llegando a causar lesiones como juanetes, dolores de pantorrilla y pies. Además, comentan que es muy incómodo viajar con zapatos de tacones en hora punta en el transporte público, ya que deben estar de pie y en un espacio reducido. A esto se suma que en su centro de

---

<sup>14</sup> Cfr. Mime et Moi 2013

trabajo deben vestirse de manera formal y el uso de tacos es indispensable. También, refieren que la comodidad de los zapatos es muy importante, esperan una buena calidad con respecto al material y el acabado.

Los informes realizados nos indican que los zapatos con tacones removibles, apuntan a un nicho de mercado insatisfecho. Ya que llegará a un público que ningún otro calzado ha logrado superar sus expectativas. Por ello, es un producto innovador, escalable y la decisión debe de perseverar.

Luego de analizar la información que nos brinda el Landing page, se ha logrado captar 345 damas en 11 días, haciendo un registro diario aproximado de 28 por día. Lo que demuestra que existen mujeres con el interés de cambiar su estilo de vida trajinado a uno más ligero con los zapatos de taco alto. Además, las mujeres registradas brindaron información indirectamente con el color y diseño de la página, ya que al realizar cambios las registradas se incrementaban favorablemente.

Por otro lado, las damas suscritas al Facebook empezaron a solicitar el catálogo de los calzados, por lo que se inicia enviándolo a aquellas personas, posteriormente se envió a todos los contactos. Con ello, logramos gran acogida y mayores consultas sobre el calzado.

Finalmente, la herramienta que proporcionó mayor información fue el fanpage, ya que se obtuvo rangos de edades, diseños, colores, tamaño de taco, distrito, país, de todas aquellas damas interesadas por este calzado revolucionario. Además, 686 visitas, donde se interactuaba todo el día con ellas; demostrando que el Facebook es una gran ventana para captar personas de diferentes países sin necesidad de moverte de tu lugar físico, mostrando un registro de interesadas desde Suecia hasta Argentina.

Figura N° 10: Línea de tiempo Des-Tacadas



# PLAN DE MARKETING

## Planteamiento de objetivos de marketing

### Corto (1 año)

- Culminar el primer año con la venta aproximadas de 3400 pares de calzado.
- Terminar el primer año con la participación de 4%, del total de venta de calzado en el Perú.
- Finalizar el primer año con 340 clientes frecuentes.
- Lanzar al mercado las colecciones de marca Des-tacadas según temporadas.
- Asistir a la feria Expo Detalles (ingreso libre) que se realiza en Agosto de cada año, siendo la más importante del Perú, con la finalidad de conseguir clientes potenciales.

### Mediano (2-3 años)

- Incrementar un 4% en la participación del mercado a partir del segundo año.
- Aumentar nuestra cartera de clientes en un 55% para el segundo año.
- En el tercer año incursionar en multitiendas Ecco, siendo una de las más accesibles.
- Auspiciar a las artistas, modelos y conductoras más influyentes del medio, con el fin que nos realicen publicidad gratuita.
- Fidelizar a nuestros clientes más frecuentes a través de descuentos.

### Largo (4-5 años)

- Realizar anuncios en revistas influyentes de moda, como MAGALY, SOHO, COSAS y SOMOS.
- En el quinto año se inaugurará una tienda en centro comercial San Miguel, donde se brinde atención personalizada

## Estrategias de marketing

Actualmente, en el mercado peruano no existe un calzado que de comodidad y practicidad como el de Des-Tacadas. Por ello, nuestra estrategia de marketing es la diferenciación del producto, ya que, el mecanismo de tacones intercambiables es innovador y único en el Perú, a esto se suma la calidad de material de cuero y los diseños acordes con la moda.

## Segmentación

El segmento que la marca Des-Tacadas apunta son las mujeres ejecutivas que tienen entre 20 a 40 años. Debido a, que en la actualidad este segmento de la población realiza distintas actividades durante el día como, trabajar, ir al gimnasio, estudiar, asistir a eventos o reuniones, realizar las compras para el hogar, etc. Por esta razón, se encontró que existe una necesidad en las mujeres ejecutivas en usar un calzado que le brinde elegancia, comodidad y practicidad a la vez.

Figura N° 11: Mujeres ejecutivas



## Geográfica

En primer lugar, nos enfocaremos en Lima Metropolitana, específicamente en las Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras), Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria), Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), Zona 7

(Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y la Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores), según el informe de IPEIM.

### Demográfico

Nuestro producto está dirigido a mujeres ejecutivas de 20 a 40 años de un nivel socio económico B y C, que según muestra el informe de APEIM son el 64.10% de la población de Lima Metropolitana.

Tabla N° 6: Distribución de personas según NSE



Fuente: APEIM 2016

### Psicográfica

Nuestros clientes son mujeres con un estilo de vida moderno, es decir, son ejecutivas y realizan varias actividades. La mayor parte del tiempo está fuera de casa, debido a que después de laborar se dirigen a estudiar, hacer ejercicios, etc. Además, el internet es su principal medio de información y comunicación, ya que utilizan frecuentemente las redes sociales para contactarse con sus amigos o familiares. Cabe resaltar, que la vestimenta y la estética es muy importante para ellas, por ello, buscan lucir vestimenta de moda y calidad.

### Conductuales

Nuestro público objetivo son mujeres que constantemente están pendientes de la última tendencia de moda de vestir y calzados, debido a que en sus centros de trabajo y círculo de

amistades les exigen vestirse a la moda y de manera elegante, para tener una buena imagen y lograr ser reconocidas por los demás. Por ello, según Arellano Marketing las mujeres peruanas destinan un 27% de sus gastos en productos para el cuidado personal.<sup>15</sup> A esto se suma que las mujeres ejecutivas menores de 40 años están dispuestas a probar nuevos productos innovadores que les brinde mayores beneficios que los demás.

## **Posicionamiento**

### **Estrategia de Atributo del Producto**

La estrategia de posicionamiento que vamos utilizar es de atributos del producto. Este tipo de posicionamiento nos permite prevalecer las peculiaridades del producto y servicio que brindaremos; es decir, satisfacer las necesidades que tienen nuestras compradoras. De esta manera, las clientas relacionaran a la marca Des-Tacadas por los beneficios que se otorga como tacones removibles con diseños innovadores y por ofrecer comodidad y practicidad.



## **Mercado objetivo**

### **Tamaño de mercado**

De acuerdo a las últimas proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática, las mujeres peruanas constituyen el 49.91% de la población total del país. En el año 2016, había 15 millones 716 mil 240 mujeres. El departamento de Lima es el que representa la mayor concentración de población, con 9 millones 989 mil habitantes. Es decir, las mujeres representan con 5 millones 126 habitantes, cifra equivalente a 32.5% de la población del total de mujeres peruanas. Destaca que en el departamento de Lima existe más mujeres que hombres.

---

<sup>15</sup> Cfr. El Comercio 2017

Según el informe de CPI, se puede identificar el crecimiento de población de mujeres en Lima Metropolitana del 2010 al 2016 donde habido un incremento 10.32% del sexo femenino.

Tabla N° 7: Crecimiento población sexo femenino – Lima Metropolitana

<b>LIMA METROPOLITANA CRECIMIENTO POBLACIÓN SEXO FEMENINO</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>MILES</b>
2010	<b>4,686.80</b>
2011	<b>4,749.20</b>
2012	<b>4,820.80</b>
2013	<b>4,904.20</b>
2014	<b>5,006.20</b>
2015	<b>5,090.40</b>
2016	<b>5,170.50</b>
<b>VAR. PERIODO 2010 - 2016</b>	<b>10.32%</b>

FUENTE: CPI

ELABORACION PROPIA

Como se puede observar cada año va incrementando el número de mujeres en Lima Metropolitana, este aumento de población genera oportunidad de negocio a nuestra organización, ya que nuestro producto va estar enfocado al sexo femenino.

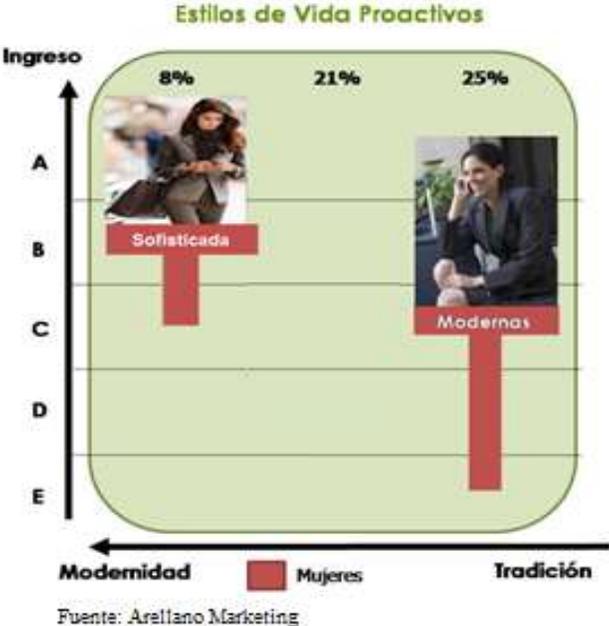
En el año 2016, la población de Lima Metropolitana llego a 10 millones 55 mil habitantes, de los cuales la mitad viven en los distritos de Lima Este y Lima Norte. Los habitantes de Lima Metropolitana son mayormente mujeres, con 5 millones 170 mil 500 personas con este sexo. Es decir, las mujeres representan el 51.42% de la población total en Lima Metropolitana.

### **Tamaño de mercado disponible**

El grupo de edad más grande en Lima Metropolitana es el de 20-40 años, que abarca a 3 millones 383 mil 400 personas en este rango de edad. Es decir, el sexo femenino representa con 1 millón 943 mil 200 habitantes, cifra equivalente 37.5% de la población total en Lima Metropolitana.

Según el estilo de vida de mujeres ejecutivas modernas y sofisticadas realizan diversas actividades con participación del 8% y 25 % respectivamente. Además, con nivel socioeconómicos B y C según distribución de 21.7% y 42.2% proporcionalmente, ubicados dentro del área de Lima Metropolitana y se obtiene como resultado 198 mil 225 mujeres.

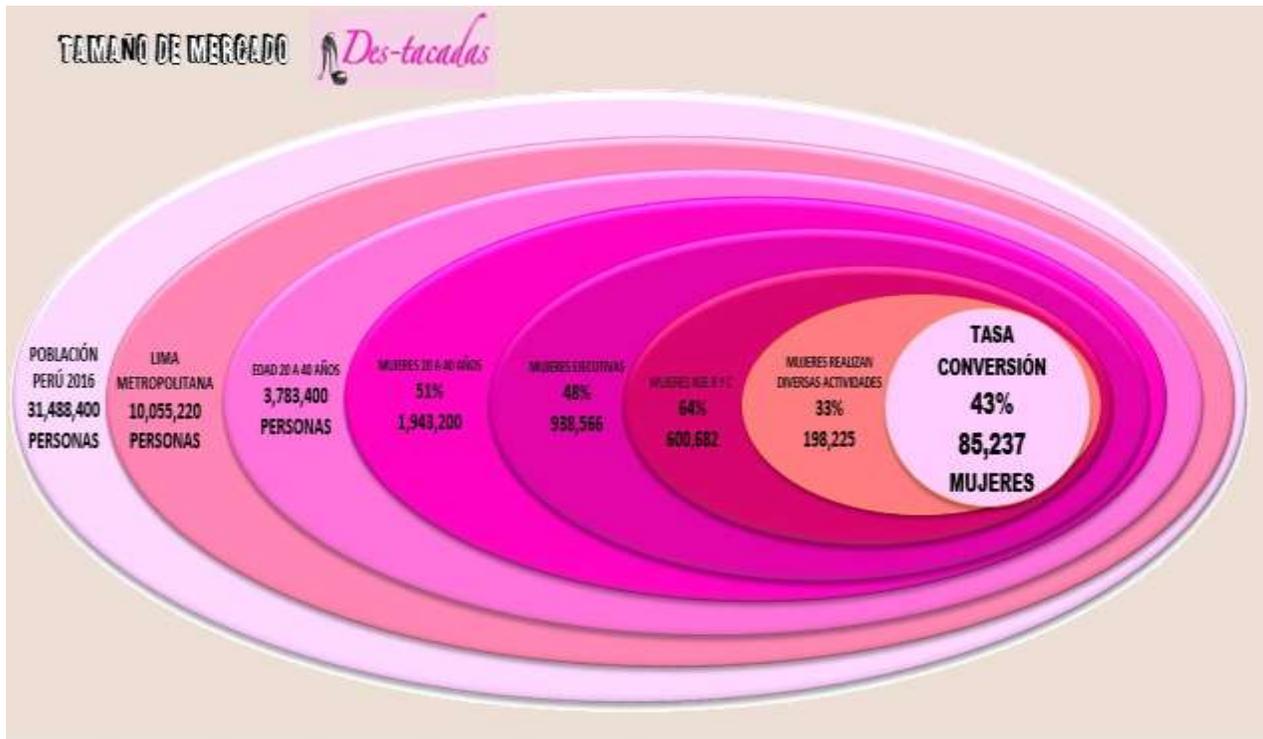
Figura N° 12: Estilo de vida de mujeres



**Tamaño de mercado operativo (target)**

Para analizar el tamaño del mercado al que se dirigirá el producto en cuestión, se tomó como referencia información estadística del INEI. Luego, gracias a los resultados que proporcionó el Landing, se cruzó la información con la tasa de conversión de la misma y se identificó que el tamaño de mercado de Des-tacadas es de 85 mil 237 mujeres ejecutivas de que zonas.

Figura N° 13: Tamaño de mercado Des-Tacadas



## Potencial de crecimiento del mercado

El crecimiento del mercado en nuestro sector para el próximo año esperado, tomamos en cuenta información brindada por el BCRP en su reporte de inflación de septiembre donde mantuvo su proyección sobre el crecimiento esperado para el 2018 en 4.2% en el PBI, y se detalla el crecimiento por sector, en este se prevé un crecimiento de 1.6% para Manufactura. Este indicador nos dará un punto de partida referencial para proyectarnos en cuanto al crecimiento esperado en el 2018.<sup>16</sup>

## Desarrollo y estrategia del marketing mix

### Estrategia de producto / servicio

Destacadas se encuentra en la etapa de Introducción, en este período el producto está por lanzarse al mercado y las ventas se prevén escasas debido a que aún somos una marca nueva, únicamente los clientes más innovadores serán los que compren nuestro producto.

<sup>16</sup> Cfr. Diario Gestión 2017

La producción va a ser limitada hasta comprobar la aceptación del producto por lo tanto nos enfocaremos en invertir muchos recursos económicos en publicidad, así como desarrollar alianzas estratégicas con proveedores.

En base a la matriz de Igor Ansoff utilizaremos la estrategia de desarrollo de producto, ingresaremos a un mercado actual con un producto innovador. Desarrollaremos calzados para damas que vayan acorde a las tendencias de los modelos que se vienen siguiendo, previo a esto realizaremos investigaciones acerca del tipo de cuero preferido así como los colores, además de mejorar los diseños ya existentes y manteniendo la tecnología del taco removible.

### **Estrategia de marca**

Estrategia de marca es de suma importancia para toda compañía es ese bien intangible que los clientes van a relacionar con el producto y por lo tanto debemos cuidar. En Destacadas queremos relacionar nuestros productos con la elegancia y comodidad al andar, además buscaremos alianzas estratégicas con multi-tiendas que ofrezcan también calzados para mujeres ejecutivas, con el fin de posicionar la marca.

En Destacadas la estrategia que vamos a emplear es la de desarrollar collection tags por temporada en donde cada una será diferente a la otra en cuanto a diseños y acabados por lo cual el público podrá escoger el que se acomode a su gusto y ocasión en que lo desee emplear.

A continuación, se detalla los collection tags que lanzara Destacadas al mercado. La primera tendencia es Florandina que se enfoca en diseños de flores con aves andinas y la segunda tendencia es Glamour Artesanal que está orientada a diseños de nuestra cultura peruana.

Figura N° 14: Collection Tags



## Diseño de producto / servicio

### Características del producto

Los zapatos de Des-tacadas se caracterizan por tener el tacón removible que pasa del taco nro.7 al nro. 3 además de ser elaborados de cuero, material que es muy bien apreciado en el público al ser duradero y de tener finos y elegantes acabados en sus bordados.

Figura N° 15: Modelo Florandina



Figura N° 16: Modelo Glamour Artesanal



### **Servicio a entregar (venta, post venta)**

Destacadas va a ofrecer un servicio de venta directa a través de redes sociales donde informaremos continuamente sobre los calzados a ofrecer, así como de información referente al calzado que pudieran tener las interesadas para que finalmente puedan realizar sus pedidos. También, realizaremos showrooms constantemente donde las interesadas podrán tener la posibilidad de probarse el calzado y convencerse finalmente de lo que van a adquirir. Adicional, a lo ya mencionado ofreceremos un servicio post-venta donde a través de una plataforma virtual nuestros clientes podrán dejarnos sus sugerencias acerca del producto, así como su experiencia con él, esta información será manejada solo por la empresa.

### **Nivel de calidad**

El material que emplearemos es cuero por sus propiedades de resistencia y flexibilidad. El cuero se estira mejor y más naturalmente, además de que "respira" mejor. Bastante apropiadas para su posterior manipulación tanto en su producción como en el manejo del cliente. Acorde a la ley de residuos (D.L. N° 1278) deberemos cumplir con ciertas

obligaciones y responsabilidades con el fin de tener un eficaz uso de los materiales. Además, para el tercer año se tiene pensado acceder a una certificación ISO para ser exacto en la norma ISO 14001, establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental eficaz.

### **Durabilidad**

Los zapatos de cuero por lo general duran más que los sintéticos, un buen par de zapatos puede durar 30 o 40 años, si bien no es tan confiable como el aspecto y el tacto, el cuero de buena calidad debe oler bien, no como el plástico o el vinilo.

### **Confiable**

La confianza de los clientes en la marca de la empresa es muy importante por lo cual no podríamos arriesgarnos nosotros mismos a ser percibidos de forma negativa. Es por ello, que mantendremos un control estricto en cuanto a la producción de nuestros calzados con nuestros proveedores mediante las alianzas estratégicas que estableceremos con ellos. A fin de que nuestros clientes puedan estar seguros que obtendrán un producto acorde a la calidad ofrecida.

Figura N° 17: Mecanismo del calzado



### **Estilo**

Trabajaremos bajo un estilo elegante siguiendo las tendencias que vienen marcando las temporadas a fin de que sean usados por mujeres que trabajen en oficinas.

## Diseño

Los diseños que emplearemos en el calzado serán inspirados en la tendencia que se encuentre vigente, ya sea del mercado extranjero o nacional. De igual manera los materiales a emplearse, de los cuales existen muchos derivados del cuero, por tal analizaremos distintos tipos que se adapten a las diferentes estaciones. Cabe recalcar, que a los acabados les daremos enfoques diferentes ya que se caracterizarán por ser provenientes de nuestro país, ya sean símbolos patrios o algún símbolo que haga referencia a una provincia o cultura netamente peruana.

Figura N°18: Diseños Des-Tacadas



## Marca

El nombre Des-tacadas nació del diseño del mismo producto ya que se retira una parte del tacón pero te vas a seguir viendo elegante.

## Logotipo



### **Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)**

Des-tacadas está dirigido al nivel socio-económico B y C, y para ingresar al mercado objetivo utilizaremos la estrategia de precios de penetración. Fijaremos inicialmente nuestro producto con un precio bajo para penetrar rápida y eficazmente, con el objetivo de atraer a un gran número de clientes y de igual forma ampliar nuestro mercado.

Actualmente, los zapatos de taco de material cuero oscilan entre S/100 y S/300 en diferentes multi-tiendas o tiendas por departamento, adicionalmente las ballerinas que cargan las mujeres ejecutivas oscilan entre los S/50 Y S/150, estas con el fin de ponérselas cuando se cansen del tacón. Por ejemplo, en uno de nuestros principales competidores Foresta un zapato ejecutivo está mas de S/200 pudiendo costar incluso más de S/300 y en cuanto a sus ballerinas están más de S/100, lo mismo para la marca Gach cueros o Atipana todas las empresas mencionadas son peruanas y comercializan zapatos en su mayoría de cuero o sus derivados.

Figura N° 19: Comparación de precios de calzados



En el primer año utilizaremos la mecánica del 20% descuento sobre precio etiqueta (S/. 249.90 \* 20% = S/. 199.90)

Figura N° 20: Oferta de lanzamiento Des-Tacadas



## Estrategia comunicacional

Actualmente, en el sector peruano de calzado estamos gozando del incremento de la demanda, que ha se ha acentuado a partir del 2010, según grafico de balanza comercial de calzado que muestra Infotrade. Adicional a ello, conocemos las tendencias y exigencias del mercado femenino, que se encuentran a nuestro favor.

Por dicha razón, es que decidimos tomar en cuenta las siguientes estrategias como parte de nuestra introducción al mercado nacional:

- Contactar con auspiciadores que nos permitan realizar publicidad sin costo, se aprovechará los contactos y amistades que estén relacionadas al medio. Por ejemplo, los anuncios se podrían realizar en periódicos o vía televisiva o vía radial.
- Se realizara promociones de lanzamiento de nuestros calzados, por ejemplo, precio normal S/ 249.90, sin embargo por lanzamiento se dará en S/ 199.90 soles.
- Se aprovechará los días festivos relacionados a la mujer como el día de la madre, día de la mujer, etc. Con el fin de difundir promociones que ayuden a la incursión de nuestra marca.
- Otro medio de captación serán los descuentos a nuestro público mediante una tarjeta simple de control de compras, quienes hayan realizado más de 5 compras a lo largo del tiempo, se les brinda un 15% de descuento en su próxima compra.
- Se realizará visitas a ferias nacionales donde se note nuestra presencia y tomar en cuenta a las opciones que ofrece la competencia.
- Se llevará a cabo distintos concursos entre los clientes. Por ejemplo, las damas deben de publicar en su muro de Facebook una foto de ellas con el calzado Des-tacadas donde logren más de 35 likes, etiquetando nuestro fanpage; de esta manera se elige la mejor foto y se hace acreedora de un calzado.

Figura N° 21: Promociones y concurso en Facebook



Por otro lado, según un estudio de GFK tenemos que 53% de los peruanos viven conectadas a la red social, lo cual demuestra que no es necesario concentrarse en publicidad radial o televisiva, por ello debemos adecuarnos lo que acontece actualmente.

Por esta razón, tomamos en cuenta los siguientes canales de comunicación se realizaran de diferentes maneras:

- Catalogo virtual: Documento donde se precisará los modelos y precios que contamos como temporada actual y futura.
- Compra por internet: Existe la opción de ingresar a la página web y Facebook, donde se efectúe la separación del calzado que más guste.
- Facebook: Se interactuará de forma constante con los clientes, se mostrará diferentes promociones, descuentos y concursos.

## **Estrategia de distribución**

Des-tacadas utilizará la estrategia de distribución exclusiva, es decir distribuirá a aquellas personas que requieran de nuestros productos que cuentan con diferenciación por el modelo, tecnología y diseño. Este modelo tiene como imagen el B2C ya que se mantendrá en contacto directo con el cliente al momento de la entregará, contacto que se dará a través del Facebook.

El tipo de canal de distribución que tomamos en cuenta es productores de consumo: Productores-consumidores, es decir no tendremos intermediarios para la entrega del calzado, donde la venta se realizará de forma directa.

## **Plan de Ventas y Proyección de la Demanda**

### **Plan de ventas**

En el primer grafico detallamos el precio de venta de nuestro producto y acompañado de nuestro margen de ganancia.

<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTO S/IGV</b>	<b>COSTO I/IGV</b>	<b>PVEA</b>	<b>MG</b>
CALZADO FLORANDINA	S/. 105.00	S/. 123.90	S/. 249.90	50.42%
CALZADO GLAMOUR ARTESANAL	S/. 105.00	S/. 123.90	S/. 249.90	50.42%

En el primer año como precio introductorio daremos un 20% descuento. Asimismo, se detalla en el cuadro posterior el plan de ventas por mes, donde se precisa la venta por talla.

<b>OFERTA 20% DSCT</b>	<b>MG PROMO</b>
S/. 199.9	38.03%
S/. 199.9	38.03%

Tabla N° 8: Plan de ventas por mes

			Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo		
MODELO	PRODUCTO	TALLA	Q	S/													
		35	32	S/.	6,397	19	S/.	3,399	17	S/.	3,399	36	S/.	7,197	39	S/.	7,797
		36	65	S/.	12,995	54	S/.	9,196	46	S/.	9,196	67	S/.	13,395	82	S/.	16,393
		37	60	S/.	11,995	58	S/.	7,597	38	S/.	7,597	76	S/.	15,194	91	S/.	18,193
		38	17	S/.	3,399	23	S/.	3,998	20	S/.	3,998	40	S/.	7,997	34	S/.	6,797
		39	2	S/.	400	4	S/.	800	4	S/.	800	5	S/.	1,000	7	S/.	1,399
			176	S/.	35,186	158	S/.	27,189	125	S/.	24,990	224	S/.	44,782	253	S/.	50,580
		35	21	S/.	4,198	13	S/.	2,599	15	S/.	2,999	31	S/.	6,198	36	S/.	7,197
		36	46	S/.	9,196	51	S/.	10,196	39	S/.	7,797	62	S/.	12,395	77	S/.	15,394
		37	51	S/.	10,196	57	S/.	11,395	35	S/.	6,997	75	S/.	14,994	86	S/.	17,193
		38	18	S/.	3,599	20	S/.	3,998	17	S/.	3,399	37	S/.	7,397	37	S/.	7,397
		39	3	S/.	600	3	S/.	600	3	S/.	600	4	S/.	800	6	S/.	1,200
			139	S/.	27,789	144	S/.	28,788	109	S/.	21,791	209	S/.	41,783	242	S/.	48,381
<b>TOTAL</b>			<b>315</b>	<b>S/.</b>	<b>62,975</b>	<b>302</b>	<b>S/.</b>	<b>60,376</b>	<b>234</b>	<b>S/.</b>	<b>46,781</b>	<b>433</b>	<b>S/.</b>	<b>86,565</b>	<b>495</b>	<b>S/.</b>	<b>98,960</b>

Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre								
Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/							
15	S/.	2,999	34	S/.	6,797	26	S/.	5,198	24	S/.	4,798	23	S/.	4,598	21	S/.	4,198	44	S/.	8,796
51	S/.	10,196	75	S/.	14,994	46	S/.	9,196	42	S/.	8,397	41	S/.	8,197	45	S/.	8,996	82	S/.	16,393
56	S/.	11,196	81	S/.	16,194	51	S/.	10,196	50	S/.	9,996	46	S/.	9,196	51	S/.	10,196	88	S/.	17,593
15	S/.	2,999	33	S/.	6,597	22	S/.	4,398	24	S/.	4,798	22	S/.	4,398	24	S/.	4,798	37	S/.	7,397
2	S/.	400	3	S/.	600	3	S/.	600	2	S/.	400	1	S/.	200	2	S/.	400	6	S/.	1,200
139	S/.	27,789	226	S/.	45,182	148	S/.	29,588	142	S/.	28,389	133	S/.	26,589	143	S/.	28,589	257	S/.	51,379
14	S/.	2,799	27	S/.	5,398	18	S/.	3,599	18	S/.	3,599	22	S/.	4,398	21	S/.	4,198	40	S/.	7,997
46	S/.	9,196	69	S/.	13,794	41	S/.	8,197	38	S/.	7,597	36	S/.	7,197	44	S/.	8,796	71	S/.	14,194
51	S/.	10,196	72	S/.	14,394	51	S/.	10,196	48	S/.	9,596	41	S/.	8,197	48	S/.	9,596	82	S/.	16,393
20	S/.	3,998	34	S/.	6,797	18	S/.	3,599	23	S/.	4,598	20	S/.	3,998	22	S/.	4,398	34	S/.	6,797
1	S/.	200	3	S/.	600	2	S/.	400	3	S/.	600	3	S/.	600	1	S/.	200	4	S/.	800
132	S/.	26,389	205	S/.	40,984	130	S/.	25,990	130	S/.	25,990	122	S/.	24,390	136	S/.	27,189	231	S/.	46,182

271	S/.	54,178.32	478	S/.	95,561.76	278	S/.	55,577.76	272	S/.	54,378.24	255	S/.	50,979.60	279	S/.	55,777.68	488	S/.	97,560.96
-----	-----	-----------	-----	-----	-----------	-----	-----	-----------	-----	-----	-----------	-----	-----	-----------	-----	-----	-----------	-----	-----	-----------

## Proyección de la demanda

A continuación, se detalla el cuadro de proyección de la demanda, donde se especifica la venta anual esperada por cantidades en los próximos 5 años.

Tabla N° 9: Proyección de la demanda

CRECIMIENTO ANUAL			4%		6%		6%		7%								
AÑO			2018		2019		2020		2021		2022						
MODELO	PRODUCTO	TALLA	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/					
		35	337	S/.	67,373	350	S/.	78,826	372	S/.	88,198	394	S/.	93,490	421	S/.	100,034
		36	702	S/.	140,344	730	S/.	164,202	774	S/.	183,724	820	S/.	194,748	878	S/.	208,380
		37	751	S/.	150,140	781	S/.	175,664	828	S/.	196,548	878	S/.	208,341	939	S/.	222,925
		38	316	S/.	63,175	329	S/.	73,914	348	S/.	82,702	369	S/.	87,664	395	S/.	93,801
		39	42	S/.	8,397	44	S/.	9,824	46	S/.	10,992	49	S/.	11,652	53	S/.	12,467
<b>SUB TOTAL</b>			2148	S/.	429,428	2234	S/.	502,431	2368	S/.	562,164	2510	S/.	595,894	2686	S/.	637,607
		35	281	S/.	56,178	292	S/.	65,728	310	S/.	73,542	328	S/.	77,955	351	S/.	83,411
		36	626	S/.	125,150	651	S/.	146,425	690	S/.	163,834	732	S/.	173,664	783	S/.	185,820
		37	703	S/.	140,544	731	S/.	164,436	775	S/.	183,986	821	S/.	195,025	879	S/.	208,677
		38	305	S/.	60,976	317	S/.	71,341	336	S/.	79,823	356	S/.	84,613	381	S/.	90,535
		39	37	S/.	7,397	38	S/.	8,655	41	S/.	9,683	43	S/.	10,264	46	S/.	10,983
<b>SUB TOTAL</b>			1952	S/.	390,244	2030	S/.	456,585	2152	S/.	510,868	2281	S/.	541,520	2441	S/.	579,427
<b>TOTAL</b>			<b>4100</b>	<b>S/.</b>	<b>819,672</b>	<b>4264</b>	<b>S/.</b>	<b>959,016</b>	<b>4520</b>	<b>S/.</b>	<b>1,073,033</b>	<b>4791</b>	<b>S/.</b>	<b>1,137,415</b>	<b>5126</b>	<b>S/.</b>	<b>1,217,034</b>

## Presupuesto de Marketing

En el siguiente cuadro se explica a detalle los gastos incurridos para el primer año del presupuesto de marketing.

Tabla N° 10: Presupuesto de Marketing

DESCRIPCIÓN	COSTO POR UNID
<b>MATERIAL GRAFICO</b>	
Merchandising (llaveros)	S/. 1.50
Catalogo (según temporada)	S/. 25.00
Tarjeta de fidelización	S/. 0.24
Adquisición de afiches para captación de clientes potenciales en expo detalles	S/. 0.30
<b>PUBLICIDAD</b>	
Publicidad en facebook	S/. 74.00
Auspiciar a blogger y youtuber influyentes	S/. 450.00
Publicación de 1/4 pag en revista somos	S/. 3,500.00
Asistencia de personas con alto reconocimiento público (modelos)	S/. 600.00
Video 3d (según temporada)	S/. 550.00
<b>CARTERA DE CLIENTE</b>	
Compra de bases de datos de clientes	S/. 5,000.00
<b>LANZAMIENTO DE TIENDA</b>	
Apertura de local des-tacadas (servicio de caetering, afiches, prensa)	S/. 15,000.00

Tabla N° 11: Presupuesto de marketing por mes

PRESUPUESTO DE MARKETING	Enero		Febrero		Marzo		Temporada Alta		Temporada Alta		Junio	
	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/
DESCRIPCION	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/
Merchandising (llaveros)	500	S/. 750.00	300	S/. 450	200	S/. 300	400	S/. 600	500	S/. 750	200	S/. 300
Catalogo (según temporada)	3	S/. 75.00	0	S/. -	0	S/. -	3	S/. 75	0	S/. -	0	S/. -
Adquisición de afiches para captacion de clientes potenciales en expo detalles	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Publicidad en facebook	3	S/. 222.00	4	S/. 296	2	S/. 148	10	S/. 740	8	S/. 592	8	S/. 592
Video 3d (según temporada)	1	S/. 550.00	0	S/. -	0	S/. -	1	S/. 550	0	S/. -	0	S/. -
Tarjeta de fidelización	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Auspiciar a blogger y youtuber influyentes	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Compra de bases de datos de clientes	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Asistencia de personas con alto reconocimiento público (modelos)	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Publicacion de 1/4 pag en revista somos	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Apertura de local des-tacadas (servicio de caetering, afiches, prensa)	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 1,597.00</b>		<b>S/. 746.00</b>		<b>S/. 448.00</b>		<b>S/. 1,965.00</b>		<b>S/. 1,342.00</b>		<b>S/. 892.00</b>

PRESUPUESTO DE MARKEIING	Temporada Alta		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Temporada Alta	
	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/
DESCRIPCION	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/	Q	S/
Merchandising (llaveros)	300	S/. 450	200	S/. 300	100	S/. 150	100	S/. 150	200	S/. 300	500	S/. 750
Catalogo (según temporada)	3	S/. 75	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	4	S/. 100
Adquisición de afiches para captacion de clientes potenciales en expo detalles	0	S/. -	1000	S/. 300.00	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Publicidad en facebook	12	S/. 888	5	S/. 370	4	S/. 296	3	S/. 222	5	S/. 370	10	S/. 740
Video 3d (según temporada)	1	S/. 550	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	1	S/. 550
Tarjeta de fidelización	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Auspiciar a blogger y youtuber influyentes	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Compra de bases de datos de clientes	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Asistencia de personas con alto reconocimiento público (modelos)	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -

Publicacion de 1/4 pag en revista somos	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
Apertura de local des-tacadas (servicio de caetering, afiches, prensa)	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 1,963.00</b>		<b>S/. 970.00</b>		<b>S/. 446.00</b>		<b>S/. 372.00</b>		<b>S/. 670.00</b>		<b>S/. 2,140.00</b>

Tabla N° 12: Presupuesto de marketing por anual

PRESUPUESTO ANUAL			8%		6%		7%		8%	
AÑO	2018		2019		2020		2021		2022	
DESCRIPCION	Q	S/								
Merchandising (llaveros)	3500	S/. 5,250	3780	S/. 5,670	4082	S/. 6,124	4409	S/. 6,613	4762	S/. 7,143
Catalogo (según temporada)	13	S/. 325	20	S/. 500	25	S/. 625	30	S/. 750	35	S/. 875
Adquisición de afiches para captacion de clientes potenciales en expo detalles	1000	S/. 300	1500	S/. 450	2000	S/. 600	3000	S/. 900	3500	S/. 1,050
Publicidad en facebook	74	S/. 5,476	90	S/. 6,660	95	S/. 7,060	102	S/. 7,554	110	S/. 8,158
Video 3d (según temporada)	4	S/. 2,200	6	S/. 3,300	8	S/. 4,400	10	S/. 5,500	13	S/. 7,150
Tarjeta de fidelización	0	S/. -	700	S/. 168	742	S/. 178	794	S/. 191	857	S/. 206
Auspiciar a blogger y youtuber influyentes	0	S/. -	3	S/. 1,350	4	S/. 1,800	7	S/. 3,150	10	S/. 4,500
Compra de bases de datos de clientes	0	S/. -	1	S/. 5,000	0	S/. -	1	S/. 5,000	0	S/. -
Asistencia de personas con alto reconocimiento público (modelos)	0	S/. -	0	S/. -	2	S/. 1,200	0	S/. -	3	S/. 1,800
Publicacion de 1/4 pag en revista somos	0	S/. -	0	S/. -	0	S/. -	4	S/. 14,000	0	S/. -
Apertura de local des-tacadas (servicio de caetering, afiches, prensa)	0	S/. -	1	S/. 15,000						
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 13,551.00</b>		<b>S/. 23,098.00</b>		<b>S/. 21,986.28</b>		<b>S/. 43,657.81</b>		<b>S/. 45,881.43</b>

# PLAN DE OPERACIONES

## Políticas Operacionales

La propuesta de valor de Destacadas se basa en otorgar un calzado que le de comodidad y elegancia en la vida diaria de las mujeres ejecutivas quienes desempeñan diferentes funciones diariamente, lo que buscamos dar al cliente más que un producto es:

- Servicio de atención al cliente optimo a través de nuestros diferentes canales de información.
- Entrega del producto rápido y en la fecha estipulada con el cliente no mayor a 24 horas
- Solución a reclamos eventuales por parte de nuestros clientes en 24 horas.

**Proveedores:** seleccionaremos a aquellos pymes o mype que cuenten con:

- La infraestructura adecuada y en óptimas condiciones.
- Suficiente capital humano y financiero a fin de que puedan cumplir con nuestros requerimientos en cuanto a calidad y eficiencia en la entrega.
- Tecnología que le permita operar de manera rápida y eficaz lo solicitado.
- Proveedor de zapatos que trabajen a partir de medio ciento.

## Calidad de servicio

- El community manager es el encargado de realizar el primer contacto con el cliente considerando que la venta se haga online, por lo cual deberá estar actualizando constantemente la información acerca de las promociones en temporadas especiales, así como de responder inmediatamente las consultas de las interesadas tanto del producto como de la empresa.

- El personal de atención al cliente en los showroom deberá estar capacitado antes de interactuar con el cliente a fin de que pueda atender todas las dudas que pudiera tener este.

### **Problemas en la entrega y/o producto:**

- Ante esta situación se deberá solucionar en las próximas 24 horas, si el cliente no se encuentre en el lugar de entrega se deberá de intentar por todos los medios comunicarse con él a fin de realizar entrega.
- En caso el producto presente alguna falla se realizará el cambio respectivo.

### **Calidad**

Des-tacas se caracteriza por brindar comodidad y elegancia a las mujeres ejecutivas pudiendo pasar de un zapato taco 7 a taco 3.

- Serán elaborados en material 100% cuero en sus diferentes tipos a fin de que sean a gusto del cliente. Para la elaboración del calzado deberemos seguir las normas establecidas en la ley de residuos (D.L. N° 1278) para lograr la eficiencia en el uso de los materiales y asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos económico, sanitaria y ambientalmente adecuado. Así mismo, tenemos como plan estratégico el de obtener el certificado ISO 14001 esta norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental.

Además, de lo anteriormente mencionado, nosotros al tercerizar nuestro producto estableceremos también un contrato con una clausula en donde el proveedor se compromete a emplear la materia prima y seguir los parámetros establecidos por nosotros, adicional a la exigencia de un certificado de calidad.

- Dispondremos de un servicio post venta que mediante servidores electrónicos los clientes nos podrán hacer saber su percepción y experiencia con el producto a fin de mejorarlo.

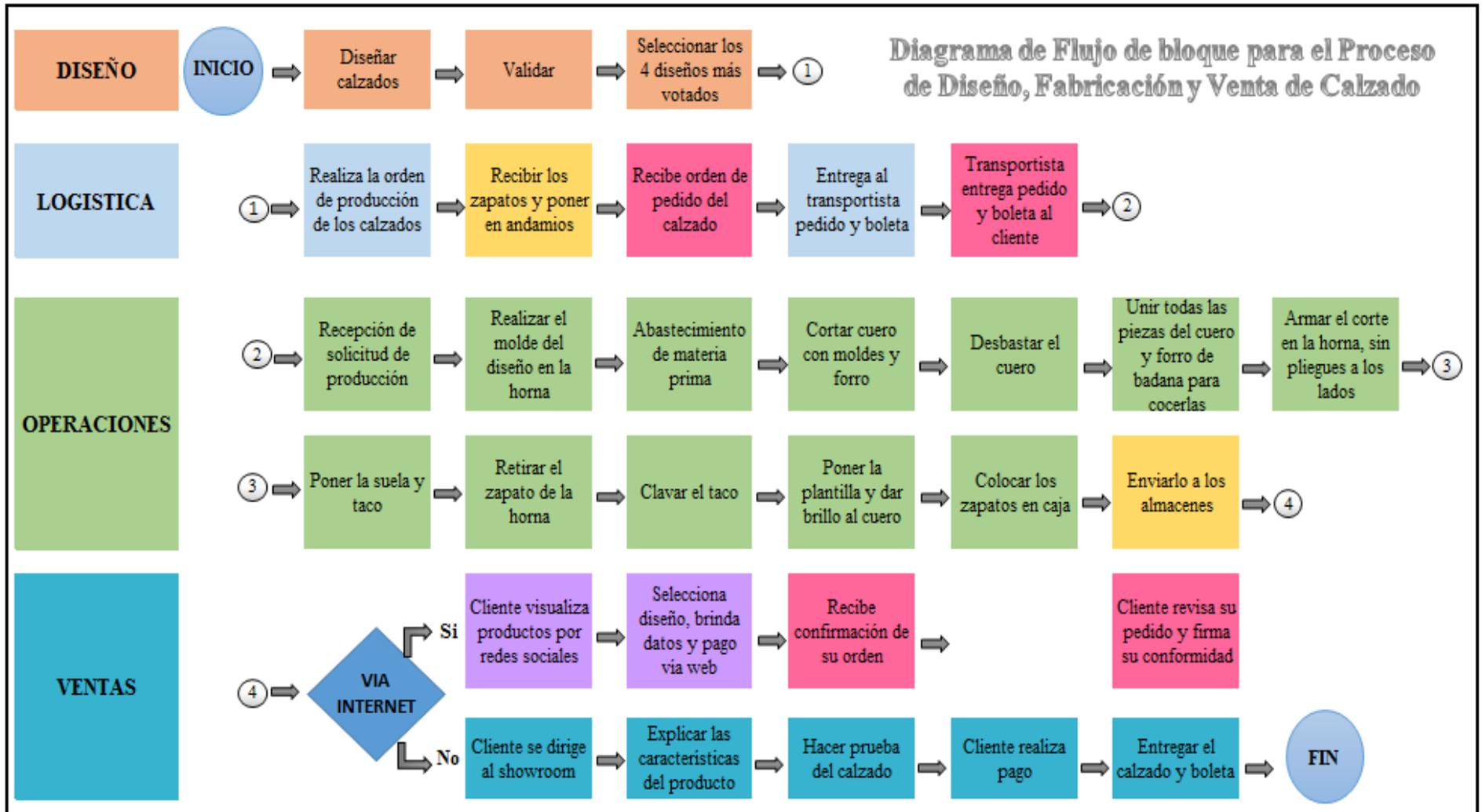
## Procesos

Para un mejor entendimiento e identificación de los procesos se elaboró un gráfico que muestra cómo se alinean esto en destacadas.

Para su elaboración tomamos en cuenta:

- Que sea fácil de entender por todos en la organización, así como también que sea sencillo identificar cada proceso y por qué se está colocando en el gráfico.
- Que se muestre como la ejecución un proceso afecta a la consecución de otro y como estas se deben de alinear.
- Concientizar a todos los colaboradores de como la ejecución de cada proceso lleva en su conjunto al alcance de nuestros objetivos.
- El mapa de procesos deberá estar expuesto en un lugar visible por todos los colaboradores.
- El mapa de procesos nos permitirá desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos, evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultado.

Figura N° 22: Diagrama de Flujo de bloque para el Proceso de Diseño, Fabricación y Venta de Calzado



## Planificación

La planificación es una herramienta que va a guiar a destacadas a cumplir con los objetivos trazados en un tiempo específico a la vez que nos permitirá tener un control y alcance de estos. Estos planes de acción nos ayudaran a la toma de decisiones en los distintos procesos internos, así como el desarrollo de un plan de acción ante contingencias. Líneas abajo describimos brevemente el plan de acción en dos procesos importantes como el de entrega y diseño respectivamente y que para una mejor visualización de este empleamos los flujos gramas mostrados previamente.

Una vez adquirido el producto se hará entrega de manera inmediata del mismo esto para el caso de ventas por showrooms, de realizarse la compra a través de internet la entrega de estos se hará teniendo en cuenta la orden del pedido o la cercanía de las entregas teniendo como premisa siempre la de realizar la entrega en las próximas 48 horas.

Para la elaboración del diseño de los calzados se mantendrá un constante estudio acerca de las tendencias en otros países, con la finalidad de que cada 3 meses antes de cada lanzamiento se empiece con la elaboración final del diseño su aceptación y posteriormente se proceda a la fabricación. Para este proceso contaremos con un personal, exclusivamente, de diseño de calzados con experiencia y estudios a fin de realizar un buen trabajo.

Para medir el cumplimiento de lo anteriormente planteado emplearemos los siguientes indicadores:

- **Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Se realizará encuestas virtuales a nuestros clientes a fin de obtener un feedback acerca del servicio, entrega, y satisfacción con el producto donde:
  - 100% es excelente; 80% bueno; 50% regular; menos del 50% es malo.
- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Por lo cual realizaremos evaluaciones de desempeño a nuestro potencial humano.

## **Inventarios**

En destacadas el modelo de negocio no contempla la producción de los calzados ya que estos van a ser producidos por un tercero por lo cual dispondremos de un ambiente amplio y debidamente zonificado y acondicionado para almacenar los calzados que se vayan adquiriendo.

- Tendremos como promedio 100 unidades semanales en stock los cuales serán debidamente controlados mediante una plantilla de excel elaborado por nuestro personal logístico.

Para un mejor manejo y control del inventario de calzados emplearemos un formato estándar donde se consignarán datos que consideramos importantes para la elaboración del mismo. Para la correcta ejecución de lo anteriormente planteado emplearemos los siguientes indicadores de inventarios:

- Para la adquisición de los calzados se realizará la compra del mismo 2 veces por mes esto acorde a como se vaya avanzando en las ventas y temporada, tomemos en cuenta que:
  - El proveedor trabaja con pedidos en ciento o medio ciento.
  - El fabricante se encuentra en Trujillo por lo cual el transporte de estos a Lima es de 2 días.
  - La producción demora en aproximadamente 15 días, por cual dispondremos del pedido en nuestras oficinas en 17 días.
- La entrega de los pedidos al cliente final se realizará también por tercerización por lo cual no contaremos con unidad de transporte alguno. Para dicho proceso, siempre, se tendrá en cuenta que la otra empresa cumpla con las unidades y el personal suficiente y calificado para realizar esta importante labor siendo la entrega del pedido a nuestros clientes en 48 horas.

Por otro lado, tendremos en inventarios también equipos electrónicos tales como computadoras, impresoras, etc., descritos en el cuadro posterior. Los cuales estarán

debidamente controlados e identificados bajo una etiqueta con código el mismo que diseñara el área de logística.

Tabla N°13: Cantidad de muebles, enseres y equipos electrónicos

<b>MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS</b>	<b>UNIDADES</b>
Escritorios	5
Sillas de oficina	5
Sillas de visita	5
Librería para oficina	1
Repisa de exhibición del producto	5
Espejos	2
Sofás modulares	1
Mesa	1
Andamios para almacén	1
Computadoras	5
Impresora	1
Televisor de 50	1

## **Diseño de Instalaciones**

El diseño de las instalaciones es primordial para Des-Tacadas, porque nos permite desempeñar nuestras operaciones de forma eficiente y segura. Por ello, nos preocupamos que las instalaciones de nuestra empresa cumplan las normas mínimas de seguridad y ergonomía.

El primer ambiente será acondicionado para el showroom (puertas cerradas y con invitación) un espacio acogedor, cómodo y moderno. Será exclusivo y personalizado donde se mostrará y venderá los diferentes diseños de calzado.

En los subsiguientes puntos, se desarrollarán las especificaciones del espacio, así como las actividades relacionadas a la comercialización de nuestra marca Des-Tacadas, todo ello con la finalidad de optimizar procesos, aprovechar al máximo cada espacio físico y recursos.

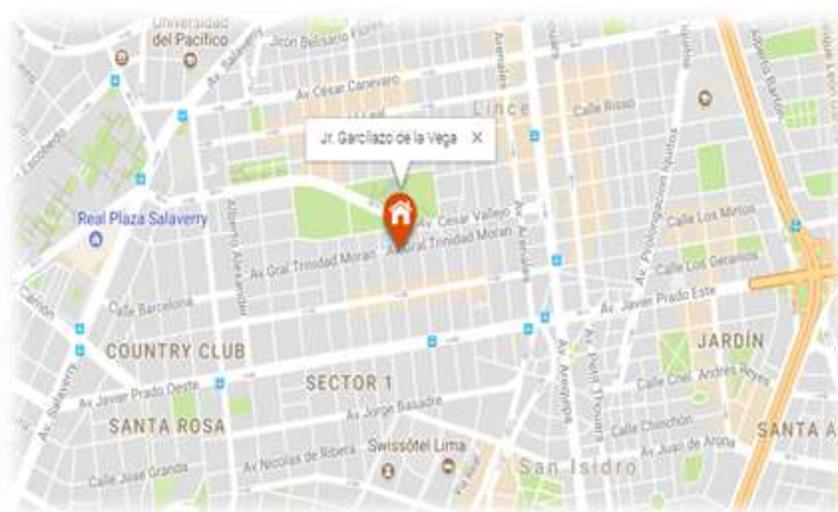
## Localización de las instalaciones

Des-tacadas cuenta con una oficina alquilada ubicada en el distrito de Lince en el jirón Garcilaso de la Vega N° 259, donde trabajan 6 personas. Se eligió el distrito de Lince porque se encuentra en el centro geográfico de la ciudad de Lima; cuenta con amplias vías de acceso y salida a avenidas y calles que empalma con toda la ciudad y limita con el distrito de San Isidro y el Centro de Lima, grandes polos comerciales. La ubicación estratégica nos permite que los clientes puedan llegar fácilmente a nuestra empresa.

Tabla N° 14: Criterios para la elección de la localización

UBICACIÓN							
Factores	Peso relativo %	Alternativas					
		San Miguel		Jesús María		Lince	
		Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado
F1: Cercanía a proveedores	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
F2: Disponibilidad de servicios públicos	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
F3: Costo por alquiler / ubicación	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36
F4: Seguridad	0.18	1	0.18	3	0.54	2	0.36
F5: Infraestructura	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
F6: Cercanía a clientes	0.25	2	0.50	1	0.25	3	0.75
F7: Tráfico	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
<b>Desfavorable = 1; Neutral = 2; Favorable = 3</b>	1.00	<b>1.97</b>		<b>1.71</b>		<b>2.32</b>	
<b>TOTAL</b>							

Figura N° 23: Mapa de la ubicación en el distrito de Lince, Lima, Perú (Centro de Operaciones)



## **Capacidad de las instalaciones**

Las instalaciones de Des-tacadas poseen 60 m<sup>2</sup> con foro de 31 personas, donde servirá como centro de operaciones, distribuidos perfectamente el mobiliario en los módulos administrativo, marketing y logística donde cumplen funciones como:

- Reuniones de implementación de nuevas estrategias.
- Reuniones de capacitación.
- Pago a proveedores.
- Entrega de mercadería al cliente, etc.

También estará habilitado un espacio para el showroom, en donde se mostrará a los clientes los diferentes diseños de calzados con el tacón removible.

El horario de atención:

- En nuestro local será de lunes a domingo de 9: 00 am a 10: 00 pm (12 horas o 780 minutos).
- En el fanpage será de lunes a domingo de 8: 00 am a 11: 00 pm (15 horas o 900 minutos).

## **Distribución de las instalaciones**

Des-tacadas realizará la distribución de las instalaciones con el fin de permitir sinergia e interacción entre las áreas existentes en el negocio

A continuación, se muestra la distribución:

- Módulo administrativo, en este cubículo trabajarán 2 personas, donde se encuentran las áreas de administración (Gerente General), finanzas, recursos humanos y logística.
- Módulo marketing y ventas, en esta área habrá 3 colaboradores (coordinador, diseñador y community manager) donde desarrollarán diseños innovadores y gestiones de ventas y atención al cliente

- Módulo de Almacén, área destinada para almacenar la mercadería según diseño, color y talla.
- Showroom, cuenta con capacidad de 25 personas, el espacio está diseñado para exhibir los diferentes modelos de calzados.
- Servicios Higiénicos.

Figura N° 24: Diseño de distribución de las instalaciones

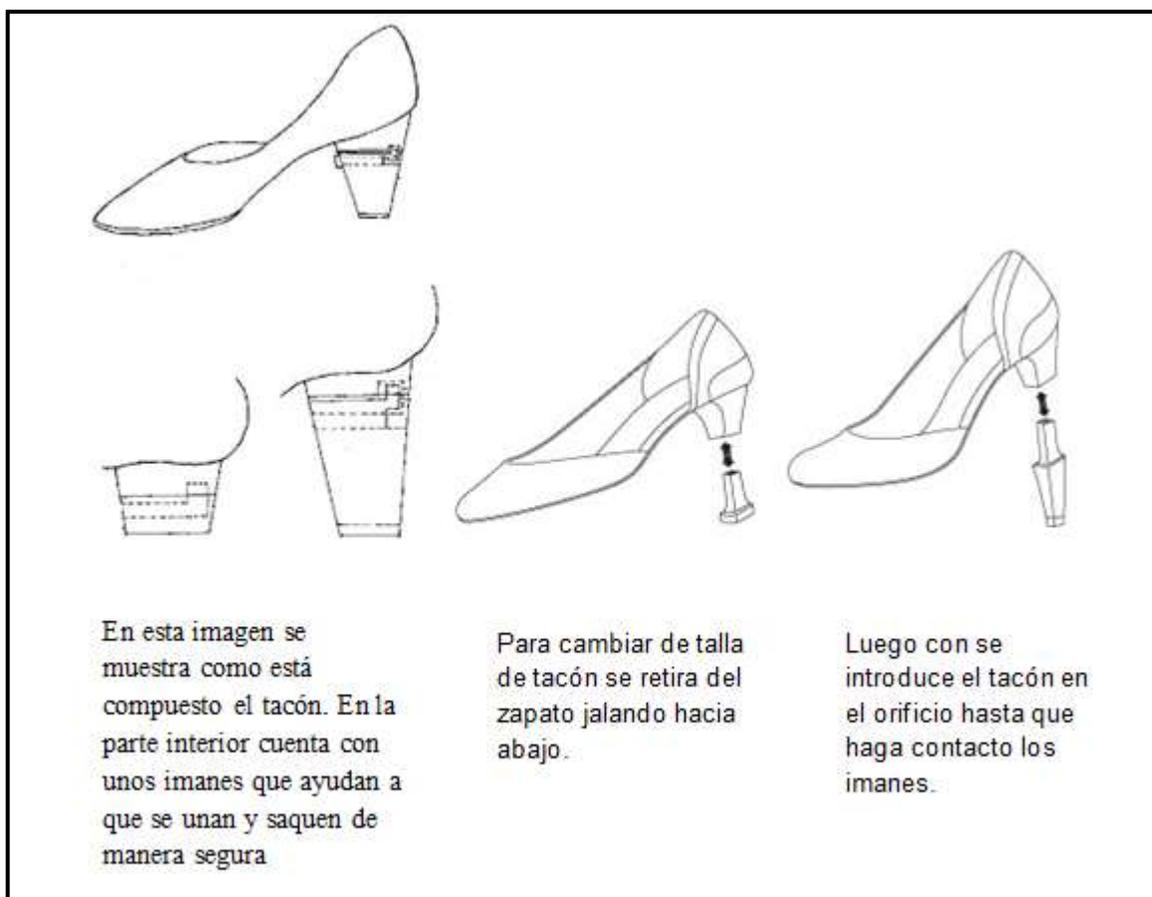


## Especificaciones Técnicas del Producto

Debido a, que las mujeres tienen distintos de acuerdo a su rango de edad, se desarrolló dos colecciones de zapatos.

Todos los calzados de Des-tacadas cuentan con un mecanismo especial que permite intercambiar los tacones de distintas tallas, en la siguiente imagen se muestra los pasos que se debe realizar para cambiar la talla del tacón.

Figura N°25: Mecanismos del tacón



El primero es Florandina, que está destinado a las mujeres de 20 a 30 años, debido al diseño con figuras florales y con un estilo juvenil. Se mandó a fabricar un prototipo para este tipo de diseño, el color es negro con una imagen de un colibrí picando una flor.

Tabla N° 15: Ficha técnica Florandina

FICHA TÉCNICA					
COLECCIÓN: FLORANDINA					
					
TALLAS	35	36	37	38	39
MATERIAL DEL FORRO	CUERO				
MATERIAL DE PLANTILLA	BADANA				
COLOR	NEGRO				
SUELA	CÁUCHO FLEXÍBLE				
TAMAÑO DE TACON	Nº3	Nº5	Nº7		
MATERIAL DE TACON	PLÁSTICO				
FABRICACIÓN	ARTESANAL				
ORIGEN	100% PERUANO				
DISEÑO	COLOBRI CON FLOR				

El segundo es la colección Glamour artesanal, que está dirigida a las mujeres de 30 a 40 años, que buscan estilos más elegantes y sobrios. Es por ello, que se realizó un dibujo del diseño que se fabricará en un futuro.

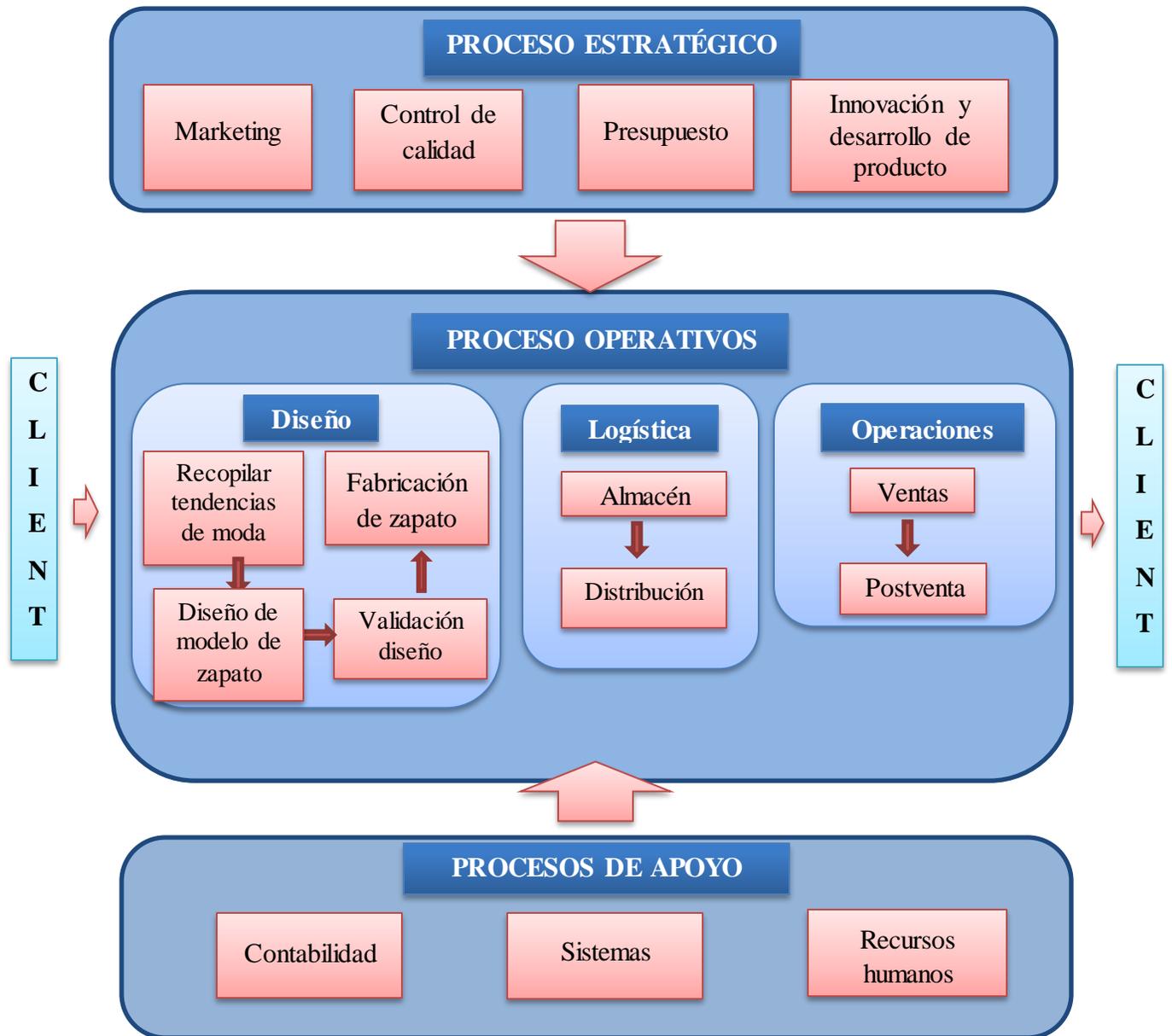
Tabla N° 16: Ficha técnica Glamour Artesanal

FICHA TÉCNICA					
COLECCIÓN: GLAMOUR ARTESANAL					
					
TALLAS	35	36	37	38	39
MATERIAL DEL FORRO	CUERO				
MATERIAL DE PLANTILLA	BADANA				
COLOR	MARRÓN				
SUELA	CÁUCHO FLEXIBLE				
TAMAÑO DE TACON	N°3	N°5	N°7		
MATERIAL DE TACON	PLÁSTICO				
FABRICACIÓN	ARTESANAL				
ORIGEN	100% PERUANO				
DISEÑO	COLIBRÍ DE LINEA DE NAZCA				

## Mapa de Procesos y PERT

Para poder identificar los procesos, actividades y tiempos que se realizará, se utilizó las siguientes herramientas:

El mapa de procesos de la empresa Des-Tacadas está formado de la siguiente manera:



En primer lugar, en el proceso estratégico son establecidos por la gerencia de la empresa, es decir, es donde se planifica las estrategias de la empresa. Está compuesto por cuatro procesos:

1. **El marketing.** - Donde se realizarán estrategias como, de precio de penetración, colaboraciones con bloggers influyentes, ofertas, etc.
2. **Control de calidad.** - Es muy importante ofrecer un producto que cumpla con lo que se ofrece, por ello, se realizará constantemente un control de calidad del calzado.
3. **Presupuesto.** - Des-tacadas en una pequeña empresa que cuenta con poco presupuesto para poder lograr los objetivos, por consecuencia, se tendrá que realizar diferentes estrategias para obtener un financiamiento mayor.
4. **Innovación y desarrollo de producto.** - Nuestro valor agregado en el zapato es el mecanismo de tacones removibles, ya que en el mercado actual no existe un producto similar. Por ello, es importante innovar y desarrollar nuevos diseños para poder diferenciarnos de la competencia.

En segundo lugar, el proceso operativo está relacionado con el producto final y por ello está orientado al cliente. Los procesos identificados son:

1. **Diseño.** - En este proceso está conformado por 4 fases, primero se recopila toda la información de las tendencias mundiales de moda, luego se crea un prototipo, con ello, se realiza la validación con la opinión de las clientas y especialistas. Por último, se valida y se elabora el modelo de zapato.
2. **Logística.** - Es importante tener en stock la cantidad de zapatos que se demanda, por ello, es vital tener un proceso logístico eficiente.
3. **Operaciones.** - El servicio de venta personalizada es un punto de diferenciación de Des-tacadas, asimismo, se realizará estrategias de fidelización a nuestras clientas.

En tercer lugar, el proceso de apoyo sirve para el soporte de los procesos operativos y estratégicos. Está compuesta por 3 procesos:

1. **Contabilidad.** - Brinda los informes y financieros y tributarios de la empresa.

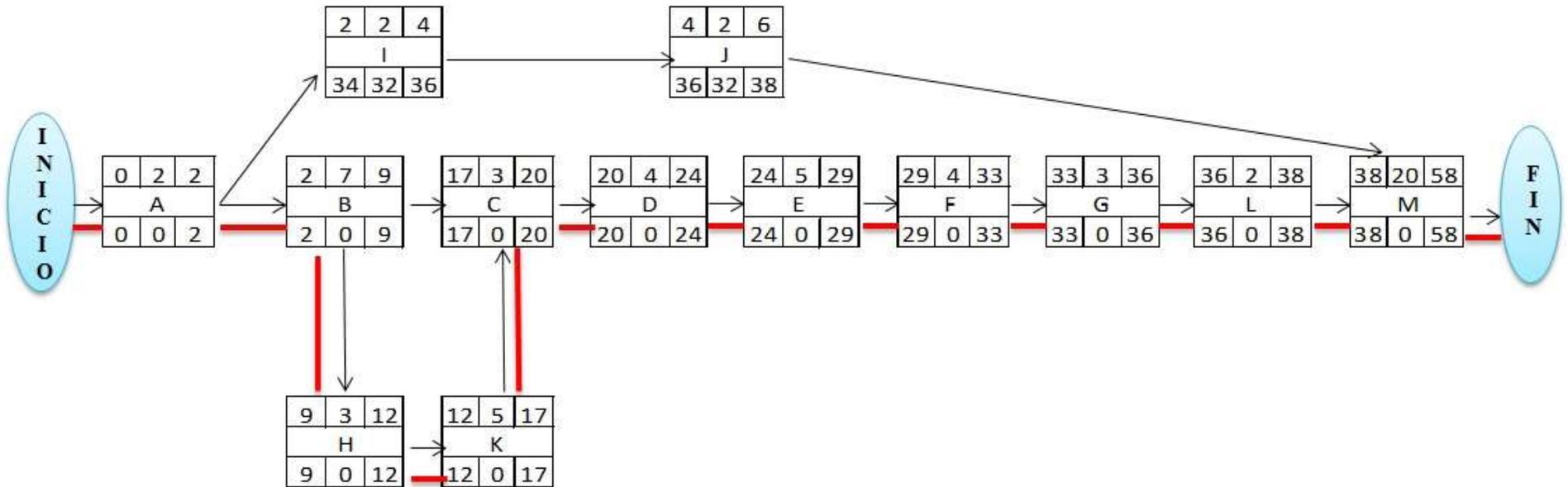
2. **Sistemas.** - Realiza la página Web y sistema logístico de compras y ventas.

3. **Recursos Humanos.** - Recluta a los colaboradores, capacita, detecta el nivel de satisfacción

El diagrama de Pert es una herramienta que nos brinda las relaciones y tiempos de cada actividad que se realizar al formar la empresa de calzado Des-tacadas. A continuación, se muestra la tabla de actividades identificadas para el inicio de Des-tacadas. Además, se determinó los tiempos optimistas, más probables, pesimistas en la cual se realizará cada acción, con el fin de encontrar el tiempo estimado de las actividades. A continuación, se detallará las actividades de fabricación del calzado, los tiempos se calculará por horas.

	Actividades	Actividades Precedentes	Tiempo optimista	Tiempo más probable	Tiempo pesimista	Tiempo esperado
<b>A</b>	Realización de pedido	-	1	2	4	2
<b>B</b>	Comprar materia prima	A	4	7	9	7
<b>C</b>	Cortar cuero en moldes	B,K	2	3	6	3
<b>D</b>	Unir las piezas de cuero	C	2	4	7	4
<b>E</b>	Armar en la horma	D	3	5	6	5
<b>F</b>	Colocar suela y tacón	E	3	4	5	4
<b>G</b>	Darle últimos acabados	F	2	3	4	3
<b>H</b>	Almacenaje de materia prima	B	1	3	4	3
<b>I</b>	Realización de presupuesto	A	1	2	4	2
<b>J</b>	Cobro del pedido	I	1	2	3	2
<b>K</b>	Registrar en inventario	H	3	5	6	5
<b>L</b>	Acabado finales	G	1	2	3	2
<b>M</b>	Envío de calzado	L,J	15	20	24	20

Tabla N° 17: Diagrama de PERT



Dentro de la ruta crítica se encuentran las actividades de realización de pedido (A), comprar materia prima (B), almacenaje de materia prima (H), registrar en inventario (K), cortar cuero en moldes (C), unir las piezas de cuero (D), armar en la horma (E), colocar suela y tacón (F), darle últimos acabados (G), acabado finales (L) y por último envío de calzado (M). El total del tiempo que tomo la ruta crítica es de 58 horas para fabricar el zapato y entregarlo.

Dentro de estas actividades, se identificó 5 labores que son indispensables para la fabricación del calzado. En primer lugar, la compra de materia prima que tiene un tiempo estimado de 7 horas. En segundo lugar, unir las piezas de cuero que demora un estimado de 3 horas. En tercer lugar, armar la horma que tiene una duración de 5 horas. Posteriormente, colocar suela y tocón con un tiempo estimado de 4 horas. Por último, envío de calzado que tiene un tiempo de 20 horas.

## Planeamiento de la Producción

### Gestión de compras y stock

La gestión de compras que manejaremos el primer año se dará en base a lo proyectado de las ventas y gastos. Por otro lado, la capacidad de producción está acorde a nuestro proyectado de ventas, precisamente porque el proveedor realiza sus pedidos por lotes grandes y pequeños, es decir se ajusta a nuestras solicitudes; a pesar que este cuenta con otros clientes, Destacadas se suma favorablemente a su producción.

Cabe señalar, que toda proyección subsiguiente se realizará mensualmente, con el fin de obtener y manejar información del movimiento de la venta de calzado. Además, el control se llevará mediante un Excel donde se detallará las compras y ventas realizadas, puesto que es necesario manejar información dinámica para el proyectado.

Tabla N° 18: Plan de compras y stock

PLAN DE COMPRAS Y STOCK																																						
N°	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	DIAS																																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	Elección del mejor postor	1	1	■																																		
2	Emisión de la OS/OC.	2	2		■																																	
3	Proveedor firma la OS/OC y acta de confidencialidad	3	3			■																																
4	Proveedor emite muestras, según las EETT enviadas y previa coordinación	4	5				■																															
5	Inicia la elaboración del lote de calzado, según solicitud	6	6					■																														
6	Proveedor emite certificado de calidad por el lote que se encuentra en ejecución	7	7						■																													
7	Proveedor entrega la mercadería (Trujillo - Lima)	8	8							■																												
8	Recepcion de lote y verificación del calzado	9	9								■																											
9	Verificación de cuadro Excel, para la distribución a los clientes	10	14									■																										
10	Organización del calzado, según entrega, zona, citas	15	15										■																									
11	Opción 1: Entrega a domicilio	16	22											■																								
12	Opción 2: Entrega en local	23	23													■																						
13	Pago a proveedores, después de entregado los calzado	24	24																																			
																																						Pago a 30 días .....

Cuadro para gestionar el stock en nuestro almacén

Producto	Costo unitario	Stock Inicial	Total unidades de entrada	Total valor de entrada	Total unidades de salida	Total valor de salidas	Unidades en stock actual	valor en stock actual

En cuanto al proceso de compra del calzado, se realizará con un proveedor de confianza, donde contamos con 2 de back up en caso de imprevistos. De lo cual detallo:

- Se genera requerimiento según lo proyectado y solicitado por clientes.
- Emisión de la orden al proveedor.
- Los pagos se realizan a 30 días.
- Reunión con proveedor para mejorar procesos de atención y calidad.

### **Gestión de la calidad**

Según nuestra proyección de venta anual se realizará un cuadro para la ejecución de la producción, la misma que será evaluada de la siguiente manera:

- Se presenta diseños finales para la impresión.
- Visualización de la muestra, con plazo máximo de 3 días.
- A los 8 días de la producción, un personal de Des-tacadas viajará a Trujillo para verificar cada calzado.
- Finalmente, en la entrega en Lima, se vuelve a verificar cada uno. El tiempo total de la elaboración son 15 días.

Para el caso de la atención al cliente, se realizará lo siguiente:

- Cliente es contactado mediante las redes sociales, al mostrar interés. Plazo de respuesta es de 1 día.

- Se programa una visita a la oficina para que verifique los modelos que más le gustaron de la web. La cita se programa como máximo en 2 días.
- Un personal se encarga de recibir al cliente, el mismo que prestará total atención.
- El personal le muestra los calzados, que el cliente previamente eligió, además se cuentan con unos más en caso de animarse.
- Cuando define la venta, se ofrece 2 modalidades de pago que puede ser en efectivo o con tarjeta de débito o de crédito.
- Finalmente, agradecemos la visita e invitamos que pueda mencionarlo a sus amistades

Para el caso, que el cliente no decida llevarse alguno, se ofrecerá un descuento como parte de enganche para el cliente. Posteriormente de aceptarlo, se indicará que los nuevos diseños se enviarán a su mail.

## **Gestión de los proveedores**

Si bien nuestra materia prima proviene de provincia, pero contamos con proveedores de servicios ubicados en Lima, con el fin de poder afianzar las negociaciones y reducir los riesgos de confianza. Entre ellos tenemos:

### **Proveedores de servicios**

Para cubrir las líneas telefónicas del personal de venta y administrativo se considera líneas móviles de Movistar por la cobertura y por la fluidez de las redes sociales. Cabe señalar que nuestros clientes se pueden comunicar de diferentes puntos y para ello debemos mantener comunicación constante con los proveedores.

En cuanto a la página web, se estará registrando inicialmente en wix que mantiene un costo mínimo para el lanzamiento de la página. Se tiene pensado realizar una plataforma dentro de la página, para que brinde la facilidad de detectar las visitas.

### **Proveedores de bienes**

INDUERIS es la empresa que nos brindará el producto semifinal, que compone del calzado y del taco removible.

Para el caso del Merchandising y productos gráficos tenemos a PUBLIBAGUI, quien ofrece productos de calidad y a bajo precio. Además, necesitamos las cajas y bolsas que representen la imagen de DES-TACADAS, para ello el mismo proveedor nos ofrece buenas opciones.

En cuanto a los uniformes, los podemos adquirir en la tienda JONVER que yace en Gamarra, el cual cuenta con una larga trayectoria y muestra clientes muy afianzados, dando confianza para la realización de los uniformes para ventas.

Por último, contar con los Pind Pad en nuestra oficina que hará las veces de Showroom, ello con el fin de facilitar la forma de pago que decidan los clientes. El proveedor de este servicio es HIPER SA, quienes son los autorizados para comercializar en Perú.

### **Proveedores de recursos**

Como es de conocimiento, actualmente las financieras o cajas ya no suelen brindar prestamos si la empresa no cuenta con larga trayectoria en el mercado. Por lo cual para el primer año se solicitará a los accionistas que aporten una cierta cantidad hasta que la empresa muestre un buen desenvolvimiento. Posteriormente se solicitará crédito en Caja Metropolitana para agrandar nuestros recursos.

Actualmente, la variedad de proveedores que existen en el mercado va en aumento; sin embargo, no todos brindan la misma calidad y precios que necesitamos. Por lo cual, se decide realizar medirlos con lo siguiente:

- Calidad entregada Vs lo solicitado
- Cantidad de devoluciones que realiza el cliente.
- Tiempo de entrega Vs lo solicitado
- Cantidad de proveedores por sector, para tener un back up
- Rotación el calzado

Una de las estrategias que se aplicará en este caso, es la búsqueda de información que se logre tener del sector calzado; a pesar de no existir un producto similar en el Perú, los datos

de ventas y de precios nos ayudarán a tener conocimiento del movimiento del mercado y de proveedores.

## **Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo**

Para empezar las operaciones Des-Tacadas funcionara en un local alquilado ubicado en el distrito de Lince. Invertiremos S/. 20,210 en activos tangible e intangible en la primera etapa, el cual se detalla en los siguientes cuadros:

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>INVERSION</b>
Escritorios	5	S/. 300	S/. 1,500
Sillas de oficina	5	S/. 130	S/. 650
Sillas de visita	5	S/. 60	S/. 300
Librería para oficina	1	S/. 400	S/. 400
Repisa de exhibición del producto	5	S/. 60	S/. 300
Espejos	2	S/. 80	S/. 160
Sofás modulares	1	S/. 300	S/. 300
Mesa	1	S/. 220	S/. 220
Andamios para almacén	1	S/. 170	S/. 60
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 3,890</b>

<b>EQUIPOS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Computadoras	5	S/. 2,500	S/. 12,500
Impresora	1	S/. 520	S/. 520
Televisor de 50	1	S/. 1,850	S/. 1,850
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 14,870</b>

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Software de diseño	1	S/. 125	S/. 125
Registro de marca	1	S/. 1,200	S/. 1,200
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 1,450</b>

## Estructura de costos de producción y gastos operativos

Para la eficaz gestión de nuestras operaciones, contamos con INDUERI SAC es el proveedor que se encargaran en la fabricación del calzado, además, el costo que nos brinda es rentable para la empresa. A continuación, consideramos la siguiente estructura de nuestros costos de acuerdo al calzado ofrecido.

<b>COSTO CALZADO</b>	
<b>COMPOSICIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Calzado cuero	S/. 102.00
Caja de Calzado	S/. 1.00
Bolsa de calzado	S/. 1.50
Bolsita de tacón	S/. 0.50
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/. 105.00</b>

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>	<b>VALOR VENTA</b>	<b>UTILIDAD</b>
Calzado Florandina	S/. 105.00	S/. 169.42	S/. 64.42
Calzado Glamour Artesanal	S/. 105.00	S/. 169.42	S/. 64.42

Dentro de los gastos operativos a considerar tenemos la siguiente estructura mensual por cada año y la estructura anual

<b>GASTOS OPERATIVOS MENSUAL</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Alquiler de local	S/. 1,700	S/. 20,400
Servicio de luz	S/. 400	S/. 4,800
Servicio de agua	S/. 200	S/. 2,400
Servicio de teléfono + internet	S/. 100	S/. 1,200
Útiles de oficina	S/. 500	S/. 6,000
Seguro	S/. 100	S/. 1,200
Soporte técnico	S/. 100	S/. 1,200
Gastos del showroom (bocaditos y bebidas)	S/. 200	S/. 2,400
Botiquín completo	S/. 30	S/. 360
Uniformes (polos)		S/. 138
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 3,330</b>	<b>S/. 40,098</b>

<b>GASTOS OPERATIVOS ANUAL</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>MONTO S/.</b>
Diseño de página web	1	S/. 300	S/. 300
Antivirus	5	S/. 105	S/. 525
Constitución de la empresa	1	S/. 320	S/. 320
Garantía del local	1	S/. 1,700	S/. 1,700
Licencia de funcionamiento	1	S/. 205	S/. 205
Certificado de defensa civil	1	S/. 50	S/. 50
Acondicionamiento del local (pintura, pintor, etc.)			S/. 250
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 3,350</b>

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

## Objetivos Organizacionales

Actualmente, la preferencia de toda persona al momento de postular a una empresa es conseguir mayores beneficios y con calificación a sus logros. Según información que brindo la BBC Mundo, mediante la página de El Comercio:

“Ahora muchos jóvenes prefieren trabajar para una empresa que les ofrezca unas condiciones que les supongan una mejor calidad de vida, en vez de un suculento salario...” BBC Mundo

Los objetivos organizacionales de Des-tacadas, están alineados con nuestra misión, visión y objetivos estratégicos. A su vez, tratamos que sea lo más acorde y consecuente con lo que está viviendo el sector del calzado. Por consiguiente, presentamos nuestros objetivos:

- Fortalecer nuestra marca Des-tacadas e imagen institucional, se dará inicio en el primer trimestre de las operaciones.
- Establecer una cultura organizacional bajo los pilares del buen servicio, trabajo en equipo y pasión por lo que hacemos. Se dará inicio en el primer trimestre de las operaciones.
- Crear un proceso de atención personalizada, además del servicio post venta. Se dará inicio en el primer trimestre de las operaciones.
- Aplicar un plan de responsabilidad social, pensado en nuestros trabajadores y en el medio ambiente. Se gestionará en el primer trimestre de iniciado las operaciones.
- Proveer de todos los recursos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.
- Innovar de manera creativa nuestros servicios, con paquetes de descuento, atención y publicidad. Se dará inicio en el primer trimestre de las operaciones.

- Establecer el sistema “Poka Yoke” para la elaboración del calzado, se coordinará con el proveedor al año de iniciado las operaciones.
- Ser una empresa reconocida por la conexión con nuestros trabajadores, donde ellos se sientan reconocidos y motivados día a día. Se dará inicio en el primer trimestre de las operaciones.
- Alcanzar una rentabilidad progresiva al 15%, se verificará al año de iniciado las operaciones.

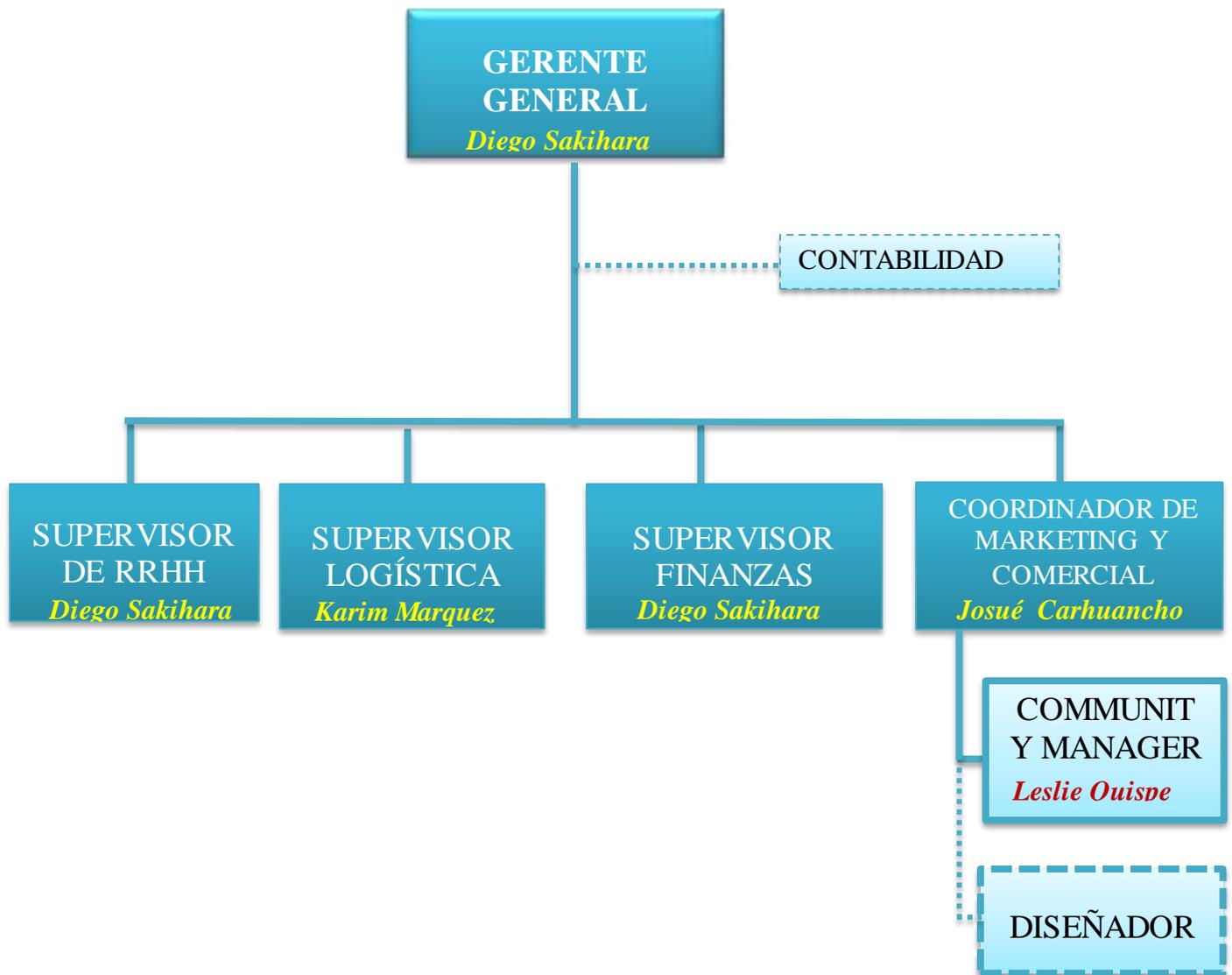
## **Naturaleza de la Organización**

Des-tacadas en una MYPE conformada por cuatro accionistas, cada uno de ellos les corresponde el 25% del total de acciones. Por ello, se optó por constituir a la empresa en una sociedad anónima cerrada (S.A.C), porque permite a la empresa ser más dinámica, ya que no es necesario tener un directorio.

La empresa Des-tacadas S.A.C estará conformada de manera vertical, porque muestran fácilmente los niveles jerárquicos en los distintos departamentos.

## **Organigrama**

El organigrama de Des-Tacadas el gerente general, quien será el accionista Diego Sakihara, realizará las funciones de supervisor de recursos humanos y del supervisor de finanzas, esto se debe a es una pequeña empresa y las tareas en las áreas de logística y recursos humanos lo puede realizar una persona. En el área de logística estará a cargo por la accionista Karim Márquez. En el área de marketing y comercial se asignará al accionista Josué Carhuancho y como community manager se encargará la accionista Leslie Quispe. En cuanto a la contabilidad y el diseñador se optó que fueran free lange.



Se estima que a partir del tercer año se incrementará las ventas de zapatos debido a que se ingresará a las multi tiendas Ecco, por ello, se contratará a un practicante de administración en el área de logística para apoyar las compras, almacenamiento y distribución del calzado. Además, en el área de marketing y comercial se reclutará a un practicante de marketing para que brinde apoyo a las ventas y estrategias de marketing.

## Diseño de Puestos y Funciones

A continuación, se detallará las funciones de cada puesto:

Figura N° 26: Perfil del gerente general

Puesto	Gerente General
Área	Gerencia General
Supervisa	Gerente de logística, gerente administrativo y gerente de marketing y comercial
Misión	Liderar la empresa mediante la toma de decisiones para alcanzar los objetivos trazados y lograr que los trabajadores se identifiquen con la misión y visión de la empresa.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Trazar los objetivos de la empresa.</li> <li>* Planificar, dirigir y controlar los distintos procesos que debe tener la empresa para lograr la eficiencia en el trabajo.</li> <li>* Aprobación de los diseños de zapatos.</li> <li>* Supervisar el de las demás gerencias.</li> <li>* Determinar los planes estratégicos.</li> <li>* Elaborar los presupuestos de las distintas estrategias que se realizará.</li> <li>* Modificar las estrategias de acuerdo a sus resultados.</li> <li>* Analizar los estados financieros.</li> </ul>

Requisitos de educación	Profesional en administración, economía, ingeniero industrial o carreras a fines
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo 3 años de experiencia en el sector de calzado.</li> <li>- Haber sido gerente por más de 2 años.</li> <li>- Experiencia en la realización de proyectos a largo y mediano plazo.</li> <li>- Experiencia en realizar negociaciones.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">- Liderazgo</li> <li style="width: 33%;">- Comunicación</li> <li style="width: 33%;">- Motivador</li> <li style="width: 33%;">- Organizado</li> <li style="width: 33%;">- Capacidad de ejecución</li> <li style="width: 33%;">- Negociador</li> <li style="width: 33%;">- Innovador</li> </ul>
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes, de 8 am a 6 pm
Sueldo	S/. 5,000.00

Figura N° 27: Perfil del Supervisor de Logística

Puesto	Supervisor de logística
Área	Logística
Reporta a:	Gerente general
Misión	Mantener la oferta de calzado suficiente para satisfacer las demandas de las clientas.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reducir los costos en logísticos</li> <li>* Comprar la cantidad adecuada de zapatos a los proveedores.</li> <li>* Control de calidad de los zapatos.</li> <li>* Realizar procesos operativos para optimizar el almacenaje y transporte del producto.</li> <li>* Supervisar las entregas de los zapatos a las clientas.</li> <li>* Elaborar los inventarios.</li> <li>* Controlar los procesos logísticos (almacenaje y transporte).</li> <li>* Supervisar la devolución de los zapatos defectuosos.</li> <li>* Reducir la cantidad de zapatos defectuosos cada mes.</li> </ul>

Requisitos de educación	Profesional en administración, logística, ingeniero industrial.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo 2 años en la área logística.</li> <li>- Experiencia en realización de estrategias de reducción de costos logísticos.</li> <li>- Experiencia en realizar negociaciones.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad numérica</li> <li>- Organizado</li> <li>- Negociador</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Manejo de sistemas logísticos</li> </ul>
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes, de 8 am a 6 pm
Sueldo	S/. 2,500.00

Figura N° 28: Perfil del Supervisor de Finanzas

Puesto	Supervisor de finanzas
Área	Financiera
Reporta a:	Gerente general
Misión	Asesorar al gerente general en las estrategias financieras, asimismo, realizar los presupuestos que la empresa requiera.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar los presupuestos de las estrategias de las distintas áreas.</li> <li>* Elaborar los análisis e informes financieros.</li> <li>* Realizar los pagos a proveedores, trabajadores, impuestos y demás gastos.</li> <li>* Controlar las operaciones de credito y cobranzas se realicen adecuadamente.</li> <li>* Planificar estrategias financieras.</li> <li>* Controlar los costos y gastos operativos.</li> <li>* Seguimiento de la contabilidad.</li> <li>* Gestionar los préstamos bancarios para obtener capital de trabajo.</li> <li>* Apoyar a las demás gerencias.</li> </ul>

Requisitos de educación	Profesional en administración financiera, economista.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 3 años en el proyectos financieros.</li> <li>- Experiencia de 1 año en finanzas.</li> <li>- Experiencia manejo de colaboradores.</li> <li>- Experiencia en la contabilidad.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena Comunicación - Ventas</li> <li>- Organizado - Finanzas</li> <li>- Contabilidad</li> </ul>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes, de 8 am a 6 pm
Sueldo	S/. 2,500.00

Figura N° 29: Perfil del Coordinador de Marketing y Comercial

Puesto	Coordinador de marketing y comercial
Área	Marketing y comercial
Reporta a:	Gerente general
Misión	Captar a las clientas, fidelizarlas y mantener un crecimiento en ventas.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar las estrategias de marketing.</li> <li>* Contactar a las clientas.</li> <li>* Conocer el nivel de satisfacción de las clientas.</li> <li>* Realizar las ventas.</li> <li>* Investigación de mercado.</li> <li>* Presupuesto de marketing.</li> <li>* Contactar a bloggers y personas influyentes de moda.</li> <li>* Brindar entrevistas a las distintas revistas y webs de moda.</li> <li>* Liderar a el equipo que esta a cargo.</li> </ul>

R requisitos de educación	Profesional en marketing.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia minima de 4 años en el área de marketing</li> <li>- Experiencia de 3 años en el desarrollo de estrategias de marketing.</li> <li>- Experiencia de 2 años en el área comercial.</li> <li>- Experiencia en la realización de estudio de mercado.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactivo</li> <li>- Carismático</li> <li>- Excelente comunicación</li> <li>- Empático</li> <li>- Creativo</li> </ul>
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes, de 8 am a 6 pm
Sueldo	S/. 2,500.00

Figura N° 30: Perfil del Supervisor Recursos Humanos

Puesto	Supervisor de recursos humanos
Área	Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente general
Misión	Crear el bienestar y crecimiento personal de cada colaborador de la empresa.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verificar el cumplimiento de los procesos de la empresa.</li> <li>* Contratar a los trabajadores de la empresa como el diseñador y el community manager .</li> <li>* Asegurar que se sigue las políticas de la empresa.</li> <li>* Fomentar el buen clima laboral.</li> <li>* Garantizar la buena comunicación entre los colaboradores.</li> <li>* Dar a conocer los derechos laborales que corresponde.</li> <li>* Controlar el desempeño de cada colaborador.</li> <li>* Organizar actividades para motivar a miembros de la empresa.</li> <li>* Resolver los problemas en el entorno laboral.</li> </ul>

Requisitos de educación	Profesional en recursos humanos, administración, psicología.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 4 años en el área de recursos humanos.</li> <li>- Experiencia manejo de colaboradores.</li> <li>- Experiencia en la comunicación interpersonal.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena Comunicación - Empático</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes, de 8 am a 6 pm
Sueldo	S/. 2,500.00

Figura N° 31: Perfil del Community manager

Puesto	Community manager
Área	Marketing y comercial
Reporta a:	Supervisor de marketing y comercial
Misión	Construir, administrar y controlar la marca Des-Tacas en el internet.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar pagina web.</li> <li>* Crear fan page.</li> <li>* Interactuar con las personas en las redes sociales.</li> <li>* Administrar las redes sociales.</li> <li>* Subir las fotos de los nuevos diseños de zapatos.</li> <li>* Monitorea seguidores.</li> </ul>

Requisitos de educación	Profesional en sistemas.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia minima de 2 años desarrollo de paginas web.</li> <li>- Experiencia la comunicación online.</li> <li>- Experiencia en redes sociales.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena redacción</li> <li>- Innovador</li> <li>- Conocimiento en computación</li> </ul>
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes , de 8 am a 6 pm
Sueldo	S/. 1,300.00

Figura N° 32: Perfil del Diseñador (Free linge)

Puesto	Diseñador
Área	Externa
Reporta a:	Supervisor de marketing y comercial
Misión	Crear diseños de zapatos innovadores, modernos y elegantes.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar los diseños de las distintas colecciones de zapatos.</li> <li>* Visitar ferias de moda.</li> <li>* Crear prototipos de zapatos.</li> <li>* Realizar viajes a Europa para observar las nuevas tendencias</li> </ul>

Requisitos de educación	Diseñador
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia minima de 5 años en diseño de zapatos</li> <li>- Experiencia de trabajo en Europa.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creativo</li> <li>- Innovador</li> <li>- Habilidad artística</li> </ul>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes, de 8 am a 6 pm
Sueldo	S/. 350.00 por diseño

Figura N° 33: Perfil del Contador (Free Lange)

Puesto	Contabilidad
Área	Externa
Reporta a:	Gerente general y Supervisor de finanzas
Misión	Brindar los estados financieros y las obligaciones tributarias que nos corresponde.

Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar los estados financieros.</li> <li>* Informe de los impuestos.</li> <li>* Informe desempeño financiero de la empresa.</li> <li>* Brindar informe de ganancias y pérdidas.</li> </ul>

Requisitos de educación	Profesional en la contabilidad.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 5 años en la contabilidad.</li> <li>- Experiencia en realizar informes financieros.</li> </ul>

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplinado</li> <li>- Responsable</li> <li>- Habilidad numérica.</li> </ul>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Horario	De Lunes a Viernes, de 8 am a 6 pm
Pago	S/. 350.00

## Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales de Des-tacadas son las siguientes:

- Se establece reuniones con los accionistas, de manera quincenal.
- Se establecerán comités para mejorar flujo o situaciones que se presentan de manera frecuente.
- Contratar personal idóneo que cuente con el conocimiento que corresponde a su área de trabajo.
- Capacitar al personal de atención al cliente, para que conozca del calzado y sus beneficios.
- Trabajo en equipo: Se promoverá el buen clima laboral para que cada persona se sienta parte importante de la empresa.
- Compromiso: Cada trabajador se sentirá identificado con la empresa y sus procesos.
- Lealtad: Se promoverá la lealtad entre todos y con la misión de la empresa.
- Se realizarán evaluaciones mensuales a los trabajadores para conocer el clima laboral y su conocimiento profesional.
- Las proyecciones del año subsiguiente del inicio de las operaciones, se realizarán en octubre.
- El código de vestimenta para los administrativos será formal y para los de ventas tendrán que utilizar uniformes distintivos de la institución.
- Todos los trabajadores deben ingresar al centro de labores de manera puntual y de la misma manera para su salida.
- Se establece un área exclusiva para almorzar, con el fin de evitar olores y ensuciar la zona de trabajo.
- Mejora continua en los flujos de atención y conocimiento.

## **Gestión Humana**

Hoy en día el potencial humano y su respectiva efectiva gestión juegan un rol importante e indispensable puesto que son aquellas personas que permiten la puesta en marcha en una organización día a día. Por lo cual, una buena planeación y ejecución en las siguientes etapas será indispensable.

### **Reclutamiento**

Contar con el personal necesario y capacitado en cada área es la clave para que se sigan las operaciones del día por lo cual de no disponer en un momento dado de personal podría afectar su normal ejecución. Para no pasar por esta incertidumbre se dispondrá a realizar constantemente campañas de convocatoria a través de nuestros propios canales de comunicación como las redes sociales al obtener la data de las personas interesadas en laborar con nosotros y de cumplir los requisitos solicitados se dispondrá a reclutar al personal solicitado y el que no haya sido seleccionado por diferentes motivos pero que tengan el potencial y experiencia necesaria se pasara a guardar su información para tenerla como personal altamente convocable a una segunda oportunidad.

### **Selección, contratación e inducción**

Una vez se haya verificado que la información proporcionada por el postulante, así como la experiencia especificada por él, estas se confirmaran con sus anteriores trabajos, de obtener una referencia positiva se procederá a realizar una evaluación psicológica, para finalmente derivarla a una entrevista personal con un jefe de la organización.

Después de haber pasado las etapas anteriores se procederá a la contratación siempre y cuando el postulante no presente antecedentes penales o policiales, esto se corroborara mediante el documento que expide las respectivas entidades emisoras de estos. Finalmente tras la presentación de documentación como el DNI, recibo de agua/luz y la entrega de una foto se procederá a la contratación.

Posterior a ello, se procederá a la inducción que tiene como finalidad brindar información específica del lugar de trabajo en el cual la persona se desempeñará, esto busca la

adaptación, dando a conocer su entorno, relaciones, actividades a desarrollar, responsabilidades, derechos y obligaciones.

## Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

La capacitación constante a todos los niveles de la organización constituye una de las mejores inversiones que hace la empresa es fuente de ventajas competitivas a corto, mediano y largo plazo, es una de las principales fuentes de bienestar para el personal. Es por ello, que en Des-tacadas lo realizaremos de forma constante, ya sea previa a lanzar un producto o campaña, con el fin que exista el cruce de información en toda la empresa. Esta capacitación la realizara el jefe de cada área, a fin de constatar que se ha comunicado y entendido efectivamente la información proporcionada se realizara una evaluación también periódica.

Tabla N° 19: Formato para Evaluación del Desempeño

FORMATO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO									
APELLIDOS Y NOMRES _____					CÉDULA DE				
IDENTIDAD _____					FECHA _____				
CARGO _____					JEFE DIRECTO _____				
Para cada indicador puede asignar desde el grado 1 (DEFICIENTE) hasta el grado 6(Excelente), marcando con una equis(X). Solamente marque una alternativa.									
INDICADOR/GRADO	1	2	3	4	5	6	PUNTOS	OBSERVACIÓN	
LIDERAZGO: TRANSFORMA SUS IDEAS EN METAS Y LAS TRANSFORMA EN UN PLAN DE ACTIVIDADES REALIZABLES. MOTIVA Y DIRIGE A SU PERSONAL.									
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: ANALIZA LAS ALTERNATIVAS Y LA INFORMACIÓN DISPONIBLE, TOMA Y PONE EN MARCHA DECISIONES FUNDAMENTALES Y NECESARIAS.									
EFFECTIVIDAD E INICIATIVA: DESARROLLA Y ORGANIZA LAS ACTIVIDADES EN FORMA LÓGICA CON LA FINALIDAD DE LOGRAR LOS OBJETIVOS PREVISTOS. CONTRIBUYE CON PROPUESTA INNOVADORAS TOMANDO LA INICIATIVA.									
TRABAJO EN EQUIPO: MANTIENE RELACIONES CORDIALES, INTERACTUA ADECUADAMENTE CON EL PERSONAL. COMPARTE INFORMACIÓN CON LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR EL TRABAJO.									
AUTORIDAD: LAS TAREAS QUE ASIGNA SU PERSONAL SON REALIZADA EL TIEMPO PREVISTO.									

## Motivación

El capital humano de Des-tacadas es la clave del éxito de nuestra empresa, y es por ello que lo cuidamos y tenemos motivados para obtener excelentes resultados empresariales.

Para conocer mejor a nuestro personal es necesario poner en prácticas un conjunto de actividades de satisfacción laboral y motivación, que se señalan a continuación:

- Reconocimientos y compensaciones, ejecutando el nombramiento del empleado del mes.
- Entorno físico de trabajo, correcta prevención de riesgos laborales y buen mantenimiento de las instalaciones. Teniendo nuestra oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo.
- Conciliación laboral y familiar, realizar medidas de flexibilidad facilitando la vida laboral de los colaboradores, utilizando la cartilla de 30 horas libres anuales.
- Promover la formación para que los empleados puedan desarrollarse profesionalmente y superarse dentro de la empresa.
- Desarrollar programas de cursos o diplomados en tiempos cortos direccionado a las habilidades que necesita el colaborador dependiendo el puesto, este proyecto será implementado para el periodo del tercer año.

Figura N° 34: Cartilla de 30 horas libres



## **Sistema de remuneración**

Des-tacadas cuenta con 4 colaboradores quienes están registrados en el sistema de remuneración donde le reconocemos todos los beneficios de ley, cuyo detalle se encuentra en líneas de abajo.

A continuación, se detalla los principales objetivos para alcanzar un sistema de remuneración eficaz:

- Reducción de costos de retención de personal en 80% anual
- Mejorar la eficiencia administrativa en 25 % anual
- Garantizar la igualdad, donde el pago tendrá relación con el valor relativo del puesto
- Incrementar % de personal calificado a 85%

El pago de remuneración de los colaboradores en planilla se efectuará de manera quincenal por depósito en cuenta, en caso que quincena o fin de mes cayera feriado o domingo se pagaría un día o dos días antes respectivamente. Con respecto al personal Free Lance, deberá acercarse a la oficina para su respectivo pago presentando su recibo por honorario.

## **Estructura de gastos de RRHH**

La planilla de Des-tacadas está compuesta por 4 colaboradores contratados por tiempo indefinido (gerente general, logística, marketing y comercial, community manager) y 2 Free Lange (contador y diseñador gráfico). La solicitud de empleados podrá aumentar a medida que la operación crezca.

Tabla N° 20: Gasto Mensual Recursos Humanos

<b>GASTOS MENSUAL DE RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>NOMBRE PUESTO</b>	<b>SUELDO BRUTO</b>	<b>ESSALUD 9.00%</b>	<b>CTS 8.33%</b>	<b>VACACIONES 8.33%</b>	<b>GRATIFICACIÓN 16.67%</b>	<b>TOTAL</b>
Gerente General *	S/. 5,000	S/. 450.00	S/. 416.50	S/. 416.50	S/. 833.50	S/. 7,116.50
Supervisor de Logística	S/. 2,500	S/. 225.00	S/. 208.25	S/. 208.25	S/. 416.75	S/. 3,558.25
Supervisor de Finanzas	S/. -	-	-	-	-	S/. -
Coordinador de Marketing y Comercial	S/. 2,500	S/. 225.00	S/. 208.25	S/. 208.25	S/. 416.75	S/. 3,558.25
Supervisor de Recursos Humanos	S/. -	-	-	-	-	S/. -
Community Manager	S/. 1,300	S/. 117.00	S/. 108.29	S/. 108.29	S/. 216.71	S/. 1,850.29
Diseñador Gráfico Free Lange	S/. 700	-	-	-	-	S/. 700.00
Asistente Contable Free Lange	S/. 350	-	-	-	-	S/. 350.00
<b>TOTAL</b>						<b>S/. 17,133.29</b>

Se estima que a partir del tercer año se incrementará las ventas de zapatos, debido a que se ingresará a las multi tiendas Ecco; por ello, se contratará a un practicante de administración en el área de logística para apoyar las compras, almacenamiento y distribución del calzado. Además, en el área de marketing y comercial se reclutará a un practicante de dicha área para que brinde apoyo a las ventas y estrategias de marketing. El gasto se va a considerar a partir del tercer año.

Tabla N° 21: Gasto Anual Recursos Humanos

<b>GASTO ANUAL RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>NOMBRE PUESTO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Gerente General	S/. 85,398.00				
Supervisor de Logística	S/. 42,699.00				
Supervisor de Finanzas	S/. -				
Supervisor de Marketing y Comercial	S/. 42,699.00				
Supervisor de Recursos Humanos	S/. -				
Community Manager	S/. 22,203.48				
Diseñador Gráfico Free Lange	S/. 700.00				
Asistente Contable Free Lange	S/. 4,200.00				
Practicante de Logística	S/. -	S/. -	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00
Practicante de Marketing y Comercial	S/. -	S/. -	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00	S/. 10,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 197,899</b>	<b>S/. 197,899</b>	<b>S/. 219,499</b>	<b>S/. 219,499</b>	<b>S/. 219,499</b>

Para generar un buen clima laboral en nuestra empresa, a continuación se detalla el presupuesto de capacitación y motivación al personal. Con respecto al bono de reconocimiento / desempeño se entregara en el mes de julio y diciembre de acuerdo al colaborador que haya realizado mayor venta en el mes.

<b>GASTOS ANUAL RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NRO DE EMPLEADOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>MONTO S/.</b>
<b>CAPACITACIÓN PERSONAL</b>			
Programas de capacitación y desarrollo	2	S/. 500.00	S/. 1,000.00
<b>MOTIVACIÓN</b>			
Bonos de reconocimiento/desempeño	2	S/. 100.00	S/. 200.00
Festividades julio y diciembre	6	S/. 50.00	S/. 300.00
Almuerzo por agasajo de cumpleaños	6	S/. 40.00	S/. 240.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 1,740</b>

# PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

## Supuesto

La organización Destacadas SAC desarrollará la proyección de su plan económico y financiero con los supuestos que se indican:

- El proyecto se evaluará en un horizonte de 5 años tanto en la proyección de ventas como en los estados financieros proyectados (Balance General, Estado de Ganancias/ Pérdidas y el Flujo de Caja), es el tiempo en que se haría realizable el negocio.
- Todo el plan económico - financiero será desarrollado en moneda nacional (S/).
- Se ha calculado sobre un mercado disponible de 85237 mujeres peruanas que residen en Lima pertenecientes a los sectores B y C entre los 20 y 40 años de edad que se desempeñan como mujeres ejecutivas u/o realizan otras actividades laborales.
- Para la venta de zapatos tomamos en cuenta la estacionalidad a o frecuencia en la que se realizan más compras de zapatos como lo son los meses de abril y mayo por ser el mes de celebraciones por el día de la madre, así como julio y diciembre donde las mujeres al tener mayor liquides producto de sus gratificaciones realizan más compras personales.
- En el año 2018 se tiene proyectado una venta de 4100 pares de calzado, tendrá un incremento de 4%, 6%, 6% y 7% en los años 2019, 2020, 2021 y 2022 respectivamente.
- El costo unitario del calzado es de S/. 105 sin IGV en el primer y segundo año.
- Se ingresará al mercado con la estrategia de precio de penetración para captar el mayor número de clientes, en el primer año el precio del calzado S/. 199.90 incluido IGV (20% descuento por lanzamiento), lo cual será cancelado 100% vía transferencia bancaria, pago en showroom por visa net.
- El periodo promedio de pagos a los proveedores será en 30 días.
- La inversión inicial a considerar es de S/. 35,328.00 soles.

- La inversión inicial en activos fijos e intangibles es de S/. 23,560.00 soles.
- El capital de trabajo a considerar es de S/. 11,768.00 soles.
- La empresa pretende cubrir su inversión inicial con aportaciones de accionistas y un menor importe con préstamo en un financiamiento de 5 años a una TEM 0.92% por S/. 15,898.00 al banco BIF.
- El método de depreciación anual que se utilizaría es el método de línea recta. La tasa de depreciación establecida por SUNAT para equipo de cómputo y electrodomésticos es de 25% y muebles es del 10%. Asimismo, el valor de liquidación es el valor contable.
- Actualmente se considera un impuesto a la renta del 29.50%, esta cifra pueden variar según los nuevos acuerdos en el estado.
- La tasa de descuento COK del 7.63% y WACC 6.23% extraídas a través del método CAPM.
- Se espera que la TIR sea mayor que el COK y que el VPN supere los S/. 0.00 para que el proyecto se ha rentable.

## **Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación**

Para dar inicio al proyecto se cuenta con activos fijos e intangibles, los cuales son esenciales para iniciar el negocio.

A continuación, se detalla la inversión en activos fijos tangibles va desde muebles de oficina a equipos de cómputo. Asimismo, contamos con activos fijos intangibles como el software para que se puedan realizar los diseños de los calzados y así como el registro de la marca.

<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>EQUIPOS DIVERSOS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>VALOR DE ADQUISICIÓN</b>
Computadoras	5	S/. 2,500	S/. 12,500
Impresora	1	S/. 520	S/. 520
Televisor de 50	1	S/. 1,850	S/. 1,850
<b>SUB TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>S/. 4,870</b>	<b>S/. 14,870</b>

Fuente: Elaboración Propia

MUEBLES Y ENSERES	UNIDADES	COSTO	VALOR DE ADQUISICIÓN
Escritorios	5	S/. 300	S/. 1,500
Sillas de oficina	5	S/. 130	S/. 650
Sillas de visita	5	S/. 60	S/. 300
Librería para oficina	1	S/. 400	S/. 400
Repisa de exhibición del producto	5	S/. 60	S/. 300
Espejos	2	S/. 80	S/. 160
Sofas modulares	1	S/. 300	S/. 300
Mesa	1	S/. 220	S/. 220
Andamios para almacen	1	S/. 60	S/. 60
<b>SUB TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>S/. 1,610</b>	<b>S/. 3,890</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>33</b>	<b>S/. 6,480</b>	<b>S/. 18,760</b>

Fuente: Elaboración Propia

INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES			
MUEBLES Y ENSERES	UNIDADES	COSTO	VALOR DE ADQUISICIÓN
Software de diseño	1	S/. 250	S/. 250
Registro de marca	1	S/. 1,200	S/. 1,200
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>2</b>	<b>S/. 1,450</b>	<b>S/. 1,450</b>

Fuente: Elaboración Propia

En base a la tasa de depreciación indicada por la SUNAT, se detalla el cálculo de depreciación de los activos fijos tangibles y la amortización de los activos intangibles.

El total de depreciación anual hasta el cuarto año es de S/3,829 y el quinto año es de S/574 que corresponde al importe total por las compras de activos fijos muebles, enseres y equipos de cómputo, los que totalizan S/18,760. Con renovación de los equipos de cómputo al finalizar el 4to año, ya que es su último año de vida útil.

El total de amortización anual es de S/145 que corresponde al importe total por las compras de activos intangibles software y registro de marca, los que totalizan S/1,450

INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS		DEPRECIACIÓN ANUAL								
EQUIPOS DIVERSOS	VALOR DE ADQUISICIÓN	TASA DE DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR EN LIBROS FINAL AÑO 5	VALOR DE MERCADO	VALOR DE RECUPERO
Computadoras	S/. 12,500	25%	S/. 3,125.00	S/. 3,125.00	S/. 3,125.00	S/. 3,125.00	S/. -	S/. -	S/. 1,250	S/. 881
Impresora	S/. 520	25%	S/. 130.00	S/. 130.00	S/. 130.00	S/. 130.00	S/. -	S/. -	S/. 52	S/. 37
Televisor de 50	S/. 1,850	10%	S/. 185.00	S/. 185.00	S/. 185.00	S/. 185.00	S/. 185.00	S/. 925	S/. 185	S/. 403
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/. 14,870</b>		<b>S/. 3,440</b>	<b>S/. 3,440</b>	<b>S/. 3,440</b>	<b>S/. 3,440</b>	<b>S/. 185</b>	<b>S/. 925</b>	<b>S/. 1,487</b>	<b>S/. 1,321</b>

MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE ADQUISICIÓN	TASA DE DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR EN LIBROS FINAL AÑO 5	VALOR DE MERCADO	VALOR DE RECUPERO
Escritorios	S/. 1,500	10%	S/. 150.00	S/. 750	S/. 150	S/. 327				
Sillas de oficina	S/. 650	10%	S/. 65.00	S/. 325	S/. 65	S/. 142				
Sillas de visita	S/. 300	10%	S/. 30.00	S/. 150	S/. 30	S/. 65				
Librería para oficina	S/. 400	10%	S/. 40.00	S/. 200	S/. 40	S/. 87				
Repisa de exhibición del producto	S/. 300	10%	S/. 30.00	S/. 150	S/. 30	S/. 65				
Especios	S/. 160	10%	S/. 16.00	S/. 80	S/. 16	S/. 35				
Sofas modulares	S/. 300	10%	S/. 30.00	S/. 150	S/. 30	S/. 65				
Mesa	S/. 220	10%	S/. 22.00	S/. 110	S/. 22	S/. 48				
Andamios para almacen	S/. 60	10%	S/. 6.00	S/. 30	S/. 6	S/. 13				
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/. 3,890</b>		<b>S/. 389</b>	<b>S/. 1,945</b>	<b>S/. 389</b>	<b>S/. 848</b>				

<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>S/. 18,760</b>		<b>S/. 3,829</b>	<b>S/. 3,829</b>	<b>S/. 3,829</b>	<b>S/. 3,829</b>	<b>S/. 574</b>	<b>S/. 2,870</b>	<b>S/. 1,876</b>	<b>S/. 2,169</b>
----------------------------	-------------------	--	------------------	------------------	------------------	------------------	----------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración Propia

INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES		AMORTIZACIÓN ANUAL								
MUEBLES Y ENSERES	VALOR DE ADQUISICIÓN	TASA DE AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR EN LIBROS FINAL AÑO 5	VALOR DE MERCADO	VALOR DE RECUPERO
Software de diseño	S/. 250	10%	S/. 25.00	S/. 125	S/. 25	S/. 55				
Registro de marca	S/. 1,200	10%	S/. 120.00	S/. 600	S/. 120	S/. 262				
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>S/. 1,450</b>		<b>S/. 145</b>	<b>S/. 725</b>	<b>S/. 145</b>	<b>S/. 316</b>				

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos pre operativo de la empresa es S/3,350 y son los que se indican a continuación:

<b>GASTOS PRE - OPERATIVOS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO</b>	<b>MONTO S/.</b>		
Diseño de pagina web	1	S/. 300	S/.	300	
Antivirus	5	S/. 105	S/.	525	
Constitución de la empresa	1	S/. 320	S/.	320	
Garantia del local	1	S/. 1,700	S/.	1,700	
Licencia de funcionamiento	1	S/. 205	S/.	205	
Certificado de defensa civil	1	S/. 50	S/.	50	
Acondicionamiento del local (pintura, pintor, etc.)			S/.	250	
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>			<b>S/.</b>	<b>3,350</b>	

Fuente: Elaboración Propia

La inversión total en activos fijos e intangibles y gastos pre operativos para iniciar el proyecto es S/23,560

<b>RESUMEN INVERSIÓN</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>MONTO S/.</b>
Activo Tangible	S/. 18,760
Activo Intangible	S/. 1,450
Gastos Pre-Operativos	S/. 3,350
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>S/. 23,560</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Proyección de ventas

Se explica a continuación la proyección de ventas a un año siendo las ventas más altas en los meses de abril, mayo, julio y diciembre debido a las festividades de esos meses como lo son día de la madre, fiestas patrias y navidad respectivamente.

### Proyección de cantidad demanda

<b>AÑO1</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ventas mensuales (Q)</b>	315	302	234	433	495	271	478	278	272	255	279	488	4100

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se detallan las ventas para los 4 años siguientes donde se tiene en cuenta la misma estacionalidad para la compra de zapatos pero este año a año va creciendo debido al mayor reconocimiento del producto y marca en el sector y entre el público en general.

### Estimación de las Ventas Anuales (S/)

	CRECIMIENTO VS. AÑO ANTERIOR	CANTIDAD CALZADO	COSTO VENTA UNIDAD	VALOR VENTA UNIDAD	COSTO VENTA TOTAL	VALOR VENTA TOTAL
<b>Primer Año</b>	-----	4100	S/. 105	S/. 169.42	S/. 430,500	S/. 694,637
<b>Segundo Año</b>	4.00%	4264	S/. 105	S/. 190.60	S/. 447,720	S/. 812,726
<b>Tercer Año</b>	6.00%	4520	S/. 108	S/. 201.19	S/. 488,821	S/. 909,350
<b>Cuarto Año</b>	6.00%	4791	S/. 112	S/. 201.19	S/. 538,876	S/. 963,911
<b>Quinto Año</b>	7.00%	5126	S/. 112	S/. 201.19	S/. 576,597	S/. 1,031,384

Fuente: Elaboración Propia

### Cálculo del capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo requerido para el proyecto Destacadas, se ha tomado en cuenta el Método Contable, el cual se acopla a nuestra realidad en el proyecto, por los activos corrientes (caja e inventario) y en el caso del pasivo corriente, consideramos las cuentas por pagar.

Debido a que, nuestras ventas se van a concentrar en ser por redes sociales o showroom no vamos a tener cuentas por cobrar ya que la venta será cancelado 100% vía transferencia bancaria, pago en showroom por visa net. Con respecto, al pago a los proveedores será 30 días. Por lo cual el capital de trabajo a requerir será de S/ 11,768.00 soles.

## Cálculo del Capital de Trabajo DesTacadas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>Venta proyectadas</b>	S/. 694,637	S/. 812,726	S/. 909,350	S/. 963,911	S/. 1,031,384	
<b>Costo de ventas</b>	S/. 430,500	S/. 447,720	S/. 488,821	S/. 538,876	S/. 576,597	
<b>Caja mínima (días)</b>	3	3	3	3	3	
<b>P. P. cobranza (días)</b>	0	0	0	0	0	
<b>P. C. inventarios (días)</b>	35	35	35	35	35	
<b>P. P. pago proveedores</b>	30	30	30	30	30	
<b>Caja</b>	S/. 5,789	S/. 6,773	S/. 7,578	S/. 8,033	S/. 8,595	
<b>Cuentas por cobrar</b>	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	
<b>Inventarios</b>	S/. 41,854	S/. 43,528	S/. 47,524	S/. 52,391	S/. 56,058	
<b>Cuentas por pagar</b>	S/. 35,875	S/. 37,310	S/. 40,735	S/. 44,906	S/. 48,050	
<b>C. trabajo requerido</b>	S/. 11,768	S/. 12,991	S/. 14,367	S/. 15,517	S/. 16,603	
<b>C. trabajo incremental</b>	S/. 11,768	S/. 1,223	S/. 1,376	S/. 1,150	S/. 1,086	
AÑO	0	1	2	3	4	5
Valor Venta		S/. 694,637	S/. 812,726	S/. 909,350	S/. 963,911	S/. 1,031,384
Factor ( CT/V)		1.69%	1.60%	1.58%	1.61%	1.61%
Capital Trabajo		S/. 11,768	S/. 12,991	S/. 14,367	S/. 15,517	S/. 16,603
<b>Inversión en Capital Trabajo</b>	<b>S/. -11,768</b>	<b>S/. -1,223</b>	<b>S/. -1,376</b>	<b>S/. -1,150</b>	<b>S/. -1,086</b>	<b>S/. 16,603</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

Después de cuantificar los costos y gastos de la inversión se tiene que la empresa necesita S/35,328 como inversión total para iniciar el negocio.

TOTAL INVERSIÓN INICIAL PARA EL PROYECTO		
DESCRIPCIÓN	MONTO S/.	PESO
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Muebles y Enseres	S/. 3,890	11.01%
Equipos diversos	S/. 14,870	42.09%
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
Software, registro de marca, etc.	S/. 1,450	4.10%
Gastos Preoperativos	S/. 3,350	9.48%
<b>CAPITAL TRABAJO</b>		
Inversión en capital de trabajo	S/. 11,768	33.31%
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 35,328</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El total de la inversión mencionado será financiado con aportes de sus accionistas y de con un menor préstamo del banco BIF, con un 55% y 45% de participación respectivamente.

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>MONTO (S/.)</b>
Accionista 1 (Diego)	S/. 3,303
Accionista 2 (Lessly)	S/. 3,303
Accionista 3 (karin)	S/. 3,303
Accionista 4 (Josue)	S/. 3,303
Nuevo inversionista	S/. 6,218
<b>TOTAL APOORTE</b>	<b>S/. 19,430</b>

Fuente:Elaboración Propia

Dicha estructura permitirá mantener el ratio financiero D/E (debt-to-equity) este indicador analiza la relación del capital o fondos propios con la deuda a largo plazo, da como resultado 0.82, cifra menor a 1, lo que señala que el apalancamiento financiero que asumió la empresa es inferior al monto que aportaron los accionistas (Patrimonio), lo que determina una decisión estratégica para mantener la estructura de financiamiento, asumida mayormente por los socios y no endeudarse con un monto mayor.

<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MONTO S/.</b>
Prestamo Bancario ( D )	S/. 15,898
Aporte Accionistas ( E )	S/. 19,430
<b>INVERSION</b>	<b>S/. 35,328</b>
D/E	0.82
D	45%
E	55%
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>S/. 15,898</b>

Fuente:Elaboración Propia

Se está haciendo la simulación con préstamo bancario de una entidad tradicional con una TEA 11.62% promedio referencial otorgada por el banco BIF, cuyo importe prestado asciende a S/15,898. Este préstamo será por 5 años con cuotas iguales de pago, se usó el método francés.

<b>CRONOGRAMA DE PAGO BANCO BIF</b>					
Moneda de préstamo:	Soles				
Monto a desembolsar:	15898				
Plazo de amortización (años):	5				
TEA:	11.62%				
Periodo (meses):	36				
TEM:	0.92%				
Cuota fija mensual:	520.79				
Periodo de Gracia	0				
<i>Periodo</i>	<i>Deuda</i>	<i>Amortización</i>	<i>Interés</i>	<i>Cuota</i>	<i>Saldo</i>
1	15898	2521	1847	4369	13376
2	13376	2814	1554	4369	10562
3	10562	3141	1227	4369	7420
4	7420	3506	862	4369	3914
5	3914	3914	455	4369	0

Fuente: Elaboración Propia

## **Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)**

La situación financiera proyectado de la empresa muestra un desempeño financiero alentador. El cual se muestra:

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO PROYECTADO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activo Corrientes</b>						
Caja y Banco	S/. 11,768	S/. 9,366	S/. 73,661	S/. 98,264	S/. 86,054	S/. 104,382
Cuentas por Cobrar	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Existencia	S/. -	S/. 1,922	S/. 36,967	S/. 120,063	S/. 212,765	S/. 307,854
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/. 11,768</b>	<b>S/. 11,288</b>	<b>S/. 110,627</b>	<b>S/. 218,327</b>	<b>S/. 298,820</b>	<b>S/. 412,236</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Activo Tangible	S/. 18,760	S/. 18,760	S/. 18,760	S/. 18,760	S/. 18,760	S/. 18,760
Depreciación		S/. -3,829	S/. -7,658	S/. -11,487	S/. -15,316	S/. -15,890
Activo Intangible	S/. 4,800	S/. 1,450	S/. 1,450	S/. 1,450	S/. 1,450	S/. 1,450
Amortización		S/. -145	S/. -290	S/. -435	S/. -580	S/. -725
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/. 23,560</b>	<b>S/. 16,236</b>	<b>S/. 12,262</b>	<b>S/. 8,288</b>	<b>S/. 4,314</b>	<b>S/. 3,595</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 35,328</b>	<b>S/. 27,524</b>	<b>S/. 122,889</b>	<b>S/. 226,615</b>	<b>S/. 303,134</b>	<b>S/. 415,831</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Tributos por Pagar		S/. 2,028	S/. 28,968	S/. 39,303	S/. 34,239	S/. 43,321
Deuda Bancaria	S/. 15,898	S/. 2,521	S/. 2,814	S/. 3,141	S/. 3,506	S/. 3,914
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/. 15,898</b>	<b>S/. 4,549</b>	<b>S/. 31,782</b>	<b>S/. 42,445</b>	<b>S/. 37,746</b>	<b>S/. 47,234</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	S/. 19,430	S/. 19,430	S/. 19,430	S/. 19,430	S/. 19,430	S/. 19,430
Utilidades Retenidas		S/. 3,544	S/. 71,677	S/. 164,740	S/. 245,958	S/. 349,166
<b>Total Patrimonio</b>	<b>S/. 19,430</b>	<b>S/. 22,975</b>	<b>S/. 91,107</b>	<b>S/. 184,170</b>	<b>S/. 265,388</b>	<b>S/. 368,596</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 35,328</b>	<b>S/. 27,524</b>	<b>S/. 122,889</b>	<b>S/. 226,615</b>	<b>S/. 303,134</b>	<b>S/. 415,831</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el estado de resultados luego de hacerle frente a nuestros costos y gastos incurridos en actividades propias de la operación, incluyendo los impuestos y costos financieros. Se prevé una utilidad de S/. 3,544 para el primer año, para el siguiente año este aumenta de manera muy significativa a S/. 68,132 y para el quinto año este pasa a ser S/. 103,208.

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas		S/. 694,637	S/. 812,726	S/. 909,350	S/. 963,911	S/. 1,031,384
(-) Costo Ventas		S/. -430,500	S/. -447,720	S/. -488,821	S/. -538,876	S/. -576,597
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>S/. 264,137</b>	<b>S/. 365,006</b>	<b>S/. 420,529</b>	<b>S/. 425,035</b>	<b>S/. 454,787</b>
(-) Gastos RRHH		S/. -199,639	S/. -199,639	S/. -221,239	S/. -221,239	S/. -221,239
(-) Gastos Operativos		S/. -40,098				
(-) Gastos Ventas		S/. -13,551	S/. -23,098	S/. -21,986	S/. -43,658	S/. -45,881
(-) Depreciación		S/. -3,829	S/. -3,829	S/. -3,829	S/. -3,829	S/. -574
(-) Amortización		S/. -145				
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>S/. 6,875</b>	<b>S/. 98,196</b>	<b>S/. 133,231</b>	<b>S/. 116,065</b>	<b>S/. 146,849</b>
(-) Gastos Financieros		S/. -1,847	S/. -1,554	S/. -1,227	S/. -862	S/. -455
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>S/. 5,028</b>	<b>S/. 96,642</b>	<b>S/. 132,004</b>	<b>S/. 115,203</b>	<b>S/. 146,394</b>
(-) Impuesto a la Renta (29.5%)		S/. -1,483	S/. -28,509	S/. -38,941	S/. -33,985	S/. -43,186
<b>(=) UTILIDAD DESPUES IMPUESTO</b>		<b>S/. 3,544</b>	<b>S/. 68,132</b>	<b>S/. 93,063</b>	<b>S/. 81,218</b>	<b>S/. 103,208</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, los flujos de caja de las operaciones del negocio que se han previsto para los siguientes cinco años, generan flujos positivos, lo que hace indicar que no se necesitaría financiamiento para cubrir la operatividad de Destacadas SAC.

## FLUJO CAJA DE LAS OPERACIONES PRIMER AÑO

CONCEPTO		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>SALDO INICIAL</b>		S/. 11,768	S/. -937	S/. -1,775	S/. -6,156	S/. 6,665	S/. 10,659	S/. -3,772	S/. 9,564	S/. -3,321	S/. -3,708	S/. -4,803	S/. -3,257
<b>INGRESO EFECTIVO</b>													
(+)	Ingreso por ventas netas	S/. 53,368	S/. 51,166	S/. 39,645	S/. 73,360	S/. 83,865	S/. 45,914	S/. 80,985	S/. 47,100	S/. 46,083	S/. 43,203	S/. 47,269	S/. 82,679
	Financiamiento												
(-)	Aporte de Capital												
<b>(=) TOTAL DE INGRESOS</b>		S/. 53,368	S/. 51,166	S/. 39,645	S/. 73,360	S/. 83,865	S/. 45,914	S/. 80,985	S/. 47,100	S/. 46,083	S/. 43,203	S/. 47,269	S/. 82,679
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>													
<b>Operaciones</b>		S/. -54,306	S/. -52,941	S/. -45,801	S/. -66,696	S/. -73,206	S/. -49,686	S/. -71,421	S/. -50,421	S/. -49,791	S/. -48,006	S/. -50,526	S/. -72,471
(-)	Gastos de planilla y RRHH	S/. -16,636.62											
(-)	Gastos Marketing y Publicidad	S/. -1,129.25											
(-)	Pago a proveedor por la fabricación del calzado	S/. -33,075.00	S/. -31,710.00	S/. -24,570.00	S/. -45,465.00	S/. -51,975.00	S/. -28,455.00	S/. -50,190.00	S/. -29,190.00	S/. -28,560.00	S/. -26,775.00	S/. -29,295.00	S/. -51,240.00
(-)	Alquiler de local	S/. -1,700.00											
(-)	Servicio de luz	S/. -400.00											
(-)	Servicio de agua	S/. -200.00											
(-)	Servicio de telefono + internet	S/. -100.00											
(-)	Útiles de oficina	S/. -500.00											
(-)	Seguro	S/. -100.00											
(-)	Soporte tecnico	S/. -100.00											
(-)	Gastos del showroom (bocaditos y bebidas)	S/. -200.00											
(-)	Botiquin completo	S/. -30.00											
(-)	Uniformes (polos)	S/. -11.50											
(-)	Impuesto a la Renta (29.5%)	S/. -123.59											
<b>Inversión activos fijos</b>													
(-)	Inversión en activo fijo												
(-)	Inversión fija intangible												
<b>(=) TOTAL DE EGRESOS</b>		S/. -54,306	S/. -52,941	S/. -45,801	S/. -66,696	S/. -73,206	S/. -49,686	S/. -71,421	S/. -50,421	S/. -49,791	S/. -48,006	S/. -50,526	S/. -72,471
<b>Flujo por periodo FCE</b>		S/. -937.49	S/. -1,775.00	S/. -6,155.81	S/. 6,664.51	S/. 10,658.78	S/. -3,772.14	S/. 9,563.58	S/. -3,321.17	S/. -3,707.71	S/. -4,802.92	S/. -3,256.75	S/. 10,207.81
(+)	Saldo Acumulado	S/. 10,830.32	S/. -2,712.49	S/. -7,930.81	S/. 508.69	S/. 17,323.29	S/. 6,886.64	S/. 5,791.44	S/. 6,242.41	S/. -7,028.88	S/. -8,510.63	S/. -8,059.66	S/. 6,951.07
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>		S/. -937	S/. -1,775	S/. -6,156	S/. 6,665	S/. 10,659	S/. -3,772	S/. 9,564	S/. -3,321	S/. -3,708	S/. -4,803	S/. -3,257	S/. 10,208

Fuente: Elaboración Propia

## FLUJO CAJA DE LAS OPERACIONES

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL</b>		S/. 11,768	S/. 9,366	S/. 73,661	S/. 98,264	S/. 86,054
<b>INGRESO EFECTIVO</b>						
(+) Ingreso por ventas netas		S/. 694,637	S/. 812,726	S/. 909,350	S/. 963,911	S/. 1,031,384
Financiamiento						
(-) Aporte de Capital	S/. 35,328					
<b>(=) TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>S/. 35,328</b>	<b>S/. 694,637</b>	<b>S/. 812,726</b>	<b>S/. 909,350</b>	<b>S/. 963,911</b>	<b>S/. 1,031,384</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>						
<b>Operaciones</b>	<b>S/. -3,350</b>	<b>S/. -685,272</b>	<b>S/. -739,065</b>	<b>S/. -811,086</b>	<b>S/. -877,856</b>	<b>S/. -927,003</b>
(-) Gastos de planilla y RRHH		S/. -199,639	S/. -199,639	S/. -221,239	S/. -221,239	S/. -221,239
(-) Gastos Marketing y Publicidad		S/. -13,551	S/. -23,098	S/. -21,986	S/. -43,658	S/. -45,881
(-) Pago a proveedor por la fabricación del calzado		S/. -430,500	S/. -447,720	S/. -488,821	S/. -538,876	S/. -576,597
(-) Alquiler de local	-3350	S/. -20,400				
(-) Servicio de luz		S/. -4,800				
(-) Servicio de agua		S/. -2,400				
(-) Servicio de telefono + internet		S/. -1,200				
(-) Utiles de oficina		S/. -6,000				
(-) Seguro		S/. -1,200				
(-) Soporte tecnico		S/. -1,200				
(-) Gastos del showroom (bocaditos y bebidas)		S/. -2,400				
(-) Botiquin completo		S/. -360				
(-) Uniformes (polos)		S/. -138				
(-) Impuesto a la Renta (29.5%)		S/. -1,483	S/. -28,509	S/. -38,941	S/. -33,985	S/. -43,186
<b>Inversión activos fijos</b>	<b>-20210</b>					
(-) Inversión en activo fijo	-18760					
(-) Inversión fija intangible	-1450					
<b>(=) TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>S/. -23,560</b>	<b>S/. -685,272</b>	<b>S/. -739,065</b>	<b>S/. -811,086</b>	<b>S/. -877,856</b>	<b>S/. -927,003</b>
<b>Flujo por periodo FCE</b>	S/. 11,768	S/. 9,366	S/. 73,661	S/. 98,264	S/. 86,054	S/. 104,382
(+) Saldo Acumulado	S/. 11,768	S/. 21,134	S/. 94,794	S/. 193,058	S/. 279,113	S/. 383,495
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>S/. 11,768</b>	<b>S/. 9,366</b>	<b>S/. 73,661</b>	<b>S/. 98,264</b>	<b>S/. 86,054</b>	<b>S/. 104,382</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Flujo Financiero

A continuación, se muestra el flujo de caja financiero, sobre el cual se obtendrán los indicadores financieros de la inversión y el análisis posterior que sustentan la viabilidad del Proyecto y la posibilidad de alcanzar altas ganancias para todo inversor.

### FLUJO CAJA FINANCIERO PROYECTADO

CONCEPTO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)	Ventas		S/. 694,637	S/. 812,726	S/. 909,350	S/. 963,911	S/. 1,031,384
(-)	Costo Ventas		S/. -430,500	S/. -447,720	S/. -488,821	S/. -538,876	S/. -576,597
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>			<b>S/. 264,137</b>	<b>S/. 365,006</b>	<b>S/. 420,529</b>	<b>S/. 425,035</b>	<b>S/. 454,787</b>
(-)	Gastos RRHH		S/. -199,639	S/. -199,639	S/. -221,239	S/. -221,239	S/. -221,239
(-)	Gastos Operativos		S/. -40,098				
(-)	Gastos Ventas		S/. -13,551	S/. -23,098	S/. -21,986	S/. -43,658	S/. -45,881
(-)	Depreciación		S/. -3,829	S/. -3,829	S/. -3,829	S/. -3,829	S/. -574
(-)	Amortización		S/. -145				
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>			<b>S/. 6,875</b>	<b>S/. 98,196</b>	<b>S/. 133,231</b>	<b>S/. 116,065</b>	<b>S/. 146,849</b>
(-)	Impuesto a la renta (29.5%)		S/. -2,028	S/. -28,968	S/. -39,303	S/. -34,239	S/. -43,321
(+)	Depreciación		S/. 3,829	S/. 3,829	S/. 3,829	S/. 3,829	S/. 574
(+)	Amortización		S/. 145				
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FEO)</b>			<b>S/. 8,821</b>	<b>S/. 73,202</b>	<b>S/. 97,902</b>	<b>S/. 85,800</b>	<b>S/. 104,248</b>
(-)	Muebles y Enseres	S/. -3,890					
(-)	Equipos diversos	S/. -14,870					
(-)	Software, registro de marca, etc.	S/. -1,450					
(-)	Gastos Preoperativos	S/. -3,350					
(+)	Liquidación del proyecto						S/. 2,485
	Inversión en Capital de Trabajo	S/. -11,768	S/. -1,223	S/. -1,376	S/. -1,150	S/. -1,086	S/. 16,603
<b>(=) FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBLE (FCLD)</b>		<b>S/. -35,328</b>	<b>S/. 7,598</b>	<b>S/. 71,826</b>	<b>S/. 96,752</b>	<b>S/. 84,714</b>	<b>S/. 120,851</b>
(+)	Préstamo Obtenido	S/. 15,898					
(-)	Amortización de la deuda		S/. -2,521	S/. -2,814	S/. -3,141	S/. -3,506	S/. -3,914
(-)	Interés de la deuda		S/. -1,847	S/. -1,554	S/. -1,227	S/. -862	S/. -455
(+)	Escudo fiscal de los intereses		S/. 545	S/. 459	S/. 362	S/. 254	S/. 134
<b>FLUJO CAJA FINANCIERA</b>		S/. 15,898	S/. -3,824	S/. -3,910	S/. -4,007	S/. -4,114	S/. -4,235
<b>(=) FLUJO DE CAJA NETO INVERSIONISTA (FCNI)</b>		<b>S/. -19,430</b>	<b>S/. 3,774</b>	<b>S/. 67,916</b>	<b>S/. 92,745</b>	<b>S/. 80,600</b>	<b>S/. 116,616</b>
<b>Rentabilidad Inversionista</b>			<b>0.54%</b>	<b>8.36%</b>	<b>10.20%</b>	<b>8.36%</b>	<b>11.31%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Tasa de descuento accionistas y wacc

Se realizó el cálculo mediante la Metodología CAPM que se usa para hallar la tasa de descuento de los accionistas, analizándose indicadores y datos del mercado tanto del Perú como EEUU, como beta desapalancada del sector, tasa libre de riesgo, premio de mercado, riesgo país y las últimas tasas de inflación publicada de ambos países.

Las tasas halladas son la del costo de oportunidad del accionista (COK) y el WACC (Costo promedio ponderado del capital), lo cual permitirá medir el riesgo de la inversión.

- **Tasa de descuento COK**

EL COK mide el rendimiento esperado de la mejor alternativa de inversión con igual riesgo.

$$COK_{proy.} = r_f + \beta_{proy.} \times [r_m - r_f] + riesgopais$$

Hallar desapalancadas de la Industria $\beta_u$		Industria Calzado USA
Beta Apalancada (Industria Calzado EEUU)		0.85
D/E USA		5.27%
Tasa de impuesto USA		35%
<b><math>\beta_u</math> prom</b>		<b>0.82</b>
<b>Apalancamiento de <math>\beta</math></b>		
Financiamiento		15,897.51
Aporte de capital		19,430.30
D/E		0.82
Impuesto a la renta Perú		29.50%
<b>B1 proy =</b>		<b>1.30</b>

Tasa Libre de Riesgo	2.10%
Rentabilidad de mercado:	4.58%
Inflación EEUU	2.04%
<b>Datos de Mercado Perú</b>	
Riesgo país Perú	1.14%
Tasa de inflación anual	3.17%
<b>COK</b>	<b>6.45%</b>
<b>COK proy soles</b>	<b>7.63%</b>

Se obtiene el COK en dólares es 6.45%, que fue pasado a soles con el resultado de **7.63%**

- **Tasa de descuento WACC**

Mientras el WACC mide el rendimiento esperado de un proyecto con apalancamiento financiero para generar valor para los accionistas.

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Prestamo	15,897.51
Capital de trabajo	11,767.81
Inversion Total	35,327.81
Factor D / D + E	45%
Factor E / D + E	33%
Razón Deuda / Patrimonio	1.35
Costo de la deuda	11.62%
Tasa de Impuesto	29.5%
<b>Calculo de WACC</b>	<b>6.23%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del WACC es 6.23 %.

## Indicadores de rentabilidad

Después de haber realizado las proyecciones de los estados de resultados se obtuvieron los indicadores detallados a continuación:

- El proyecto presentado es rentable ya que ha obtenido una VPN libre de S/ 272,048 y el cálculo del VPN del inversionista es de S/ 257,868 lo cual quiere decir que el inversionista no solo va a recuperar el costo oportunidad sino que tendrá un excedente.
- La TIR del inversionista es de 160% que es superior al COK 7.63%, mientras que la TIR FCLD es de 115% que también es mayor al WACC 6.23%, por lo que se puede decir que el proyecto continuara siendo rentable pese a las fluctuaciones o variaciones que se puedan presentar a futuro.
- El retorno de la inversión para ambos flujos es menor a un año y medio.
- Tras haber realizado la proyección económica financiera a 5 años el índice de rentabilidad (IR) FCLD nos da un resultado de 8.7% mientras que el IR financiera 14.27% ambos resultados son mayores a 1 que es la cantidad en que aumenta la inversión en relación con cada unidad monetaria invertida, vale decir que el IR analiza el beneficio de una inversión con su costo.

<b>RATIOS DE FLUJO LIBRE</b>	
VPN Libre	272,048
TIR FCLD	115%
WACC	6.23%
Indice de Rentabilidad (IR)	8.70
Payback Libre (Periodo de recuperación)	1 año y 5 meses

Fuente: Elaboración Propia

<b>RATIOS DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	
VPN Inversionista	257,868
TIR FCNI	160%
COK	7.63%
Indice de Rentabilidad (IR)	14.27
Payback Inv. (Periodo de recuperación)	1 año y 3 meses

Fuente: Elaboración Propia

- El ROE mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas. El obtenido por destacadas es de 15.43% el primer año y en el ultimo año 28%.

- El ratio de retorno sobre la Inversión (ROA) indica que la empresa muestra mucha capacidad para generar valor beneficiándose de la gestión eficiente de los activos totales de la empresa.
- Cada uno de los márgenes comparados con las ventas son positivos lo que indica que el crecimiento de la empresa se está cumpliendo.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Utilidad Bruta</b> = Utilidad Bruta / Ventas	38.03%	44.91%	46.25%	44.09%	44.09%
<b>Margen Utilidad Neta</b> = Utilidad Neta / Ventas	0.51%	8.38%	10.23%	8.43%	10.01%
<b>Margen Utilidad Operativa</b> = U. Operativa / Ventas	0.99%	12.08%	14.65%	12.04%	14.24%
<b>Retorno sobre Inversión (ROA)</b> = U. Neta / T. Activo	12.88%	55.44%	41.07%	26.79%	24.82%
<b>Retorno sobre Capital (ROE)</b> = U.Neta / Patrimonio	15.43%	74.78%	50.53%	30.60%	28.00%

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis de Riesgo

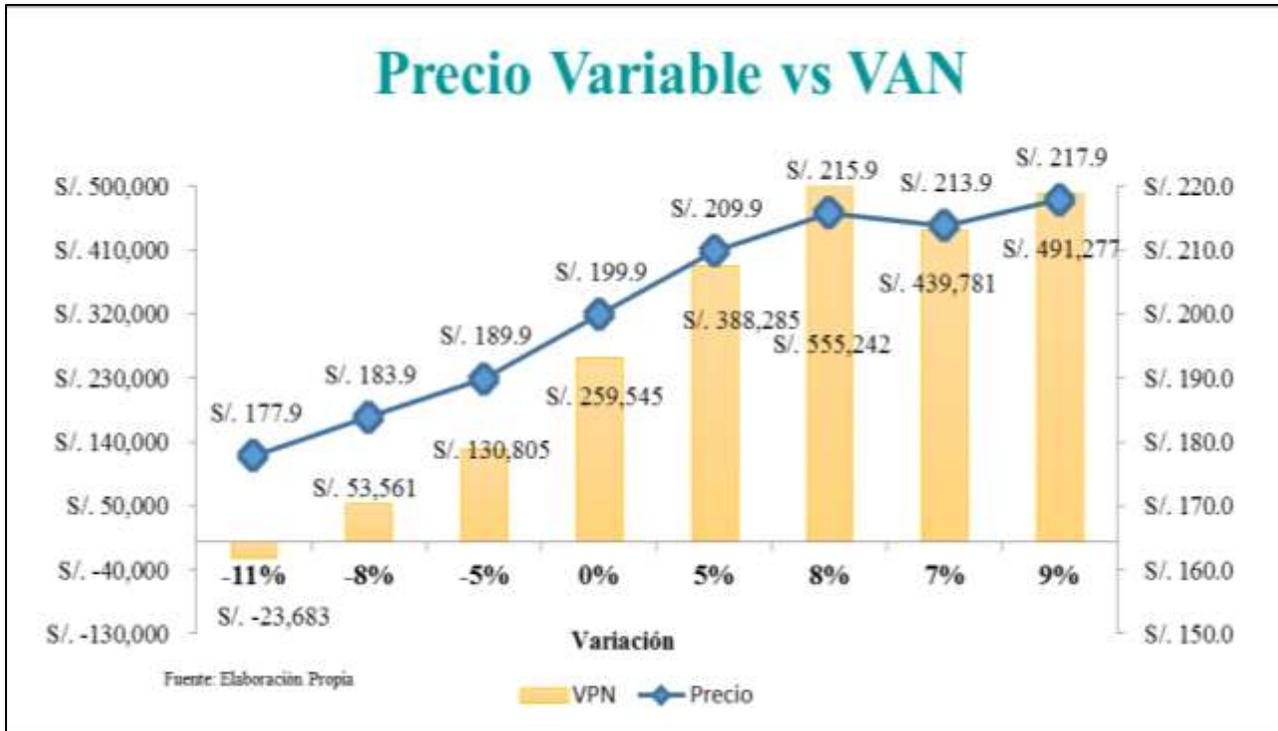
### Análisis de sensibilidad

A través de este análisis se pretende conocer aquellas variables que pueden afectar a la rentabilidad del proyecto de forma importante. En ese sentido, se analizará las variaciones del precio y el costo variable de cada producto.

## PRECIO VARIABLE

Variación	Variable de Precio	VPN	TIR
-11%	S/. 177.9	S/. -23,683	-4%
-8%	S/. 183.9	S/. 53,561	28%
-5%	S/. 189.9	S/. 130,805	58%
<b>0%</b>	<b>S/. 199.9</b>	<b>S/. 259,545</b>	<b>109%</b>
5%	S/. 209.9	S/. 388,285	164%
8%	S/. 215.9	S/. 555,242	182%
7%	S/. 213.9	S/. 439,781	187%
9%	S/. 217.9	S/. 491,277	211%

Fuente: Elaboración Propia



Es este análisis se puede encontrar el punto de quiebre de se genera cuando el precio estimado disminuyen en más del 11%, es cuando el VAN cambia de un importe positivo a otro negativo. Además, se visualiza que el precio estimado tienen la misma dirección de efecto que el VAN, es decir que, si el precio disminuyen, también lo hará el VAN.

En resumen, se puede decir que la sensibilidad del VAN es baja con respecto al precio.

### COSTO VARIABLE

Variación	Costo Unitario	VAN	TIR
-12%	S/. 92.4	S/. 433,768	189%
-8%	S/. 96.6	S/. 375,694	161%
-5%	S/. 99.8	S/. 333,138	141%
<b>0%</b>	<b>S/. 105.0</b>	<b>S/. 259,680</b>	<b>109%</b>
5%	S/. 110.3	S/. 186,952	79%
8%	S/. 113.4	S/. 143,396	62%
13%	S/. 118.7	S/. 70,803	34%

Fuente: Elaboración Propia



En este punto, se ha analizado las variaciones del costo variable unitario para conocer la sensibilidad del VAN. En el cuadro, se puede encontrar el punto de quiebre que se genera cuando el costo unitario variable aumenta en más del 12%, que es cuando el VAN cambia de un importe positivo a otro negativo. Además, se identifica que ambas variables tienen una dirección de efecto inverso, es decir que, si los costos variables unitarios aumentan, el VAN disminuirá.

En resumen, se puede decir que la sensibilidad del VAN es media con respecto a al costo variable unitario. Se recomienda no aumentar en más del 12% estos costos para no afectar la rentabilidad del negocio.

### **Análisis de sensibilidad por escenarios**

Para llevar a cabo este análisis tenemos que observar 3 escenarios (optimista, actual y pesimista). Para poder realizar estos escenarios será necesario tener diferentes volúmenes de venta y costos fijos, los cuales son presentados en el siguiente cuadro

Para el desarrollo de este punto tomamos como referencia para un análisis pesimista un indicador de 17% mientras que para el análisis optimista 13%.

Estos cambios podrían suscitarse debido a distintos factores que podrían perjudicar o favorecer como la coyuntura económica que se esté presentando, inestabilidad social, entre otros.

VARIABLES	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	ACTUAL	OPTIMISTA
VENTA	S/. 576,549	S/. 694,637	S/. 784,940
PRECIO DE VENTA POR PRODUCTO	S/. 166	S/. 200	S/. 226
COSTO POR PRODUCTO	S/. 87	S/. 105	S/. 119
TASA DE DESCUENTO (WACC)	5%	6%	7%
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN) - LIBRE</b>	<b>S/. 225,800</b>	<b>S/. 272,048</b>	<b>S/. 307,414</b>
INVERSIÓN INICIAL	S/. 29,322	S/. 35,328	S/. 39,920
INDICE DE RENTABILIDAD (IR)	S/. 196,477	S/. 236,720	S/. 267,493
TIR FCLD	96%	115%	130%
TASA DE DESCUENTO (COK)	6%	8%	9%
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN) - INVERSIONISTA</b>	<b>S/. 214,030</b>	<b>S/. 257,868</b>	<b>S/. 291,391</b>
INVERSIÓN INICIAL	S/. 16,127	S/. 19,430	S/. 21,956
INDICE DE RENTABILIDAD (IR)	S/. 197,903	S/. 238,438	S/. 269,435
TIR FCNI	133%	160%	181%
VARIACIÓN	-17%	0%	13%

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis de punto de equilibrio y efectivo

Los costos fijos anuales son iguales para margen de contribución (utilidad bruta), cuando se hayan vendido 4100 zapatos y ventas S/. 694,637 soles como se detalla en el siguiente cuadro.

Después de haber realizado la operación se obtuvo un resultado de 3979, es decir que se tendrán que vender 3979 pares de zapato en el año para poder cubrir nuestros costos y gastos operativos y así poder comenzar a generar utilidades.

DESCRIPCIÓN	COSTO VENTA UNIDAD	VALOR VENTA UNIDAD	CANTIDAD CALZADO	PROYECCIÓN AÑO 1	
				COSTO VENTA TOTAL	VALOR VENTA TOTAL
CALZADO FLORANDINA Y GLAMOUR ARTESANAL	S/. 105	S/. 169	4100	S/. 430,500	S/. 694,637

<b>COSTOS FIJOS ( PRIMER AÑO)</b>	<b>MONTO</b>
Gastos Recursos Humanos	S/. 199,639
Gastos Operativos (Incluido Pre Operativos)	S/. 43,448
Gastos Ventas	S/. 13,551
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 256,638</b>

### **PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO**

Ingresos	100%	S/. 674,917	
(-) Costo de Ventas	61.97%	S/. 418,278	
(=) Margen de Contribución	38.03%	S/. 256,638	
Costo Fijo		S/. 256,638	
Punto de Equilibrio(unidades) = $\frac{CF}{Pv - Cv}$		S/. 256,638	<b>3984</b>
		S/. 64	
Margen de Seguridad (S/.)	S/.	19,721	
Margen de Seguridad (%)		2.92%	

Fuente: Elaboración Propia

### **Principales riesgos del proyecto**

La matriz de probabilidad – impacto es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que nos permitirá establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos del proyecto en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener sobre nuestro proyecto en caso de que ocurrieran.

A continuación se detalla las amenazas y riesgos en el proyecto

<b>Valores:</b>
1= Insignificante
2= Bajo
3= Medio
4= Alto

**ALTO RIESGO (12-16)**

**MEDIO RIESGO (8-9)**

**BAJO RIESGO (1-6)**

METODO MATRIZ PROBABILIDAD - IMPACTO		AMENAZAS			
		Tener proveedores en la ciudad de Trujillo que pueden verse afectado por los desastres naturales.	Existe un 70% de informalidad en el sector de calzado, con riesgo de ser imitados.	Competencia de productos sustitutos.	Ingreso de productos a bajo costo (Dumping) que afectan el mercado nacional.
RIESGO	IMPACTO	3	4	2	2
Niveles inadecuados de stock mercadería.	4	12	16	8	8
Atención de pedidos fuera de tiempo	2	6	8	4	4
Desconocimiento del producto.	3	9	12	6	6
Inadecuado manejo financiero	2	6	8	4	4
Colaborador poco capacitado	2	6	8	4	4
Incorrecto plan estratégico	2	6	8	4	4

Fuente: Elaboración Propia

Se ha considerado dos posibles amenazas los desastres naturales e informalidad en el sector. En cuanto a los riesgos que deberían ser atendidos de manera prioritaria son los niveles inadecuados de stock y desconocimiento del producto que se va a ofrecer.

# Conclusión Grupal

La actual problemática que presentan las mujeres al usar tacones, demuestra un marco apto para brindar nuestra solución de los tacones intercambiables. En efecto, la casuística que presentan las mujeres en su día a día ha permitido identificar un segmento al cual dirigimos y problemas que es posible solucionarlos.

A continuación, se expone las conclusiones:

- El producto ofrecido al mercado de mujeres ejecutivas modernas de 20 a 40 años de edad es equivalente al 43% del sector, el mismo que satisface una necesidad latente, por ser una idea innovadora en nuestro país. Según las encuestas realizadas a nuestras potenciales clientes, dio como resultado que, por cada 20 mujeres, 17 de ellas deciden comprar nuestro calzado. Atendiendo un nicho de mercado creciente, el cual demanda de un producto que vuelva más llevadera su rutina diaria, en zapatos de tacones altos, ya que las mujeres que los utilicen, tendrán la decisión de elegir la altura de tacón ideal según la actividad, el lugar y momento del día.
- Como parte del proceso de Marketing, Des-tacadas realizará publicidad viral en las redes sociales para lograr un crecimiento constante del 4% como participación en el mercado y a su vez servirá para incentivar el “boca a boca” de nuestra marca, donde se busque generar credibilidad y confianza ante nuestro sector. A su vez, toda publicidad ira de la mano con nuestras colecciones basadas en tendencias de la moda. Por otra parte, brindamos el beneficio de delivery y showroom a puerta cerrada.
- Adicionalmente la participación de la parte humana es fundamental para el crecimiento de nuestra empresa. En este sentido, el mercado nos exige mayor servicio y mejoras en la productividad que se reflejen en el producto final; por tal se realizarán capacitaciones y se establecerá conexión con los empleados para lograr un buen ambiente laboral. Cabe mencionar, que Des-tacadas cuenta con una plana directiva que adicional a sus labores harán el rol de administrativos; sin embargo, según las proyecciones de venta, es preciso contratar 4 personas al término del tercer año de operaciones de la empresa.

- Otro punto importante, son las operaciones de Des-tacadas. Si bien, la producción del calzado se realizará a través de un proveedor, ello no obstaculiza el contar con conocimiento del proceso de elaboración, ya que enriquece nuestra experiencia desde el punto de vista de cliente y de proveedor.
- A pesar de no realizar una gran inversión en activos fijos tangibles, el proyecto brinda una rentabilidad aceptable, por la gran demanda del público femenino. Asimismo, nuestra TIR es de 151%, lo cual demuestra el pronto retorno de la inversión, el cual suma un monto total de S/ 19, 430 soles que a comparación de otros rubros este es más cómodo y con mayores ganancias.

## Conclusión Individual

Las mujeres ejecutivas limeñas que tienen entre 20 a 40 años son personas que tienen la necesidad de vestirse de manera elegante debido a su trabajo. Por ello, la gran mayoría de mujeres usan de zapatos con tacones, ya que, les da una imagen más estilizada. Pero el uso de estos calzados causa una serie de problemas en la salud como, ampollas, juanetes, artritis, varices, entre otros. Además, las mujeres ejecutivas tienen un estilo de vida muy agitado, es decir, realizan muchas actividades después de trabajar, como ir al gimnasio, ir a estudiar, asistir a eventos, realizar las compras, etc.

Des-tacadas ofrece un calzado que brinda practicidad y comodidad, debido a que tiene un mecanismo que permite remover el tacón número 7 y colocar uno de número 3. Con lo cual la clienta podrá desplazarse de un lugar a otro sin tener que cambiar de calzado.

Se publicitará los productos en las redes sociales como el Facebook, y a su vez, se realizarán estrategias agresivas de marketing. Además, se contará con un showroom en el distrito de Lince si la clienta desea probarse los zapatos. En 3 años se realizará alianzas con distintas multitiendas como ECCO, para lograr llegar a más mujeres que busquen este calzado.

Inicialmente se contará con un solo proveedor que está ubicado en la ciudad de Trujillo, este proveedor fabricará los zapatos de acuerdo a los diseños que la empresa Des-tacadas requiera.

Se trabajará con una empresa de transporte que se encargará de traer los zapatos de Trujillo a Lima, además, de distribuirlos en las distintas multitiendas.

La empresa será una S.A.C, y tendrá cuatro accionistas que se les asignará una función en la organización. En el caso del gerente general realizara las funciones de finanzas y recursos humanos, también, se contará con una supervisora de logística, un coordinador de marketing y comercial, un community manager y el diseñador

Para poner en marcha este proyecto se necesitará un financiamiento de 35,328 soles. El precio estimado del zapato será de 200 soles el primer año, este precio será el de introducción y conforme van transcurriendo los años aumentará a 237 soles.

El retorno de inversión para los accionistas será de 1 año y 3 meses. Lo que está dentro del rango habitual de retorno de inversión. Asimismo, se proyecta que el primer año se venderá más de 4,000 pares de zapatos.

El tir que se proyectó en 5 años es de 109% y el Van es de 259,545 lo que nos indica que el proyecto tiene un alto nivel de rentabilidad. Esto demuestra que la empresa Des-tacadas es atractiva para invertir acciones.

Por último, gracias a la carrera de negocios internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), he adquirido a lo largo de los años un gran conocimiento en el sector de importación, exportación y logística. Aprendí que siempre se debe de trabajar con ética y dedicación, siempre laborar respetando y siguiendo las normas y leyes existentes. Asimismo, este conocimiento me ayuda a crear distintas ideas para el crecimiento de Des-tacadas, como la exportación a países como Chile y Argentina, porque en ninguno de estos dos países ofrecen el zapato con tacones removibles, y porque son mercados muy atractivos para la empresa Des-tacadas, debido a que las argentinas y chilenas gustan de vestirse a la moda y de manera elegante. En cuanto a la importación, se podría negociar con un fabricante de China para que sea nuestro proveedor y reducir el costo de producción.

## Recomendaciones

- En un largo plazo tener una línea de productos como sandalias, botas, botines, etc, con el mismo mecanismo de taco removible.
- Buscar proveedores que realicen la producción de calzado, que se encuentren localizados en Lima.
- Ampliar nuestro mercado, ofreciendo nuestros productos en las principales ciudades de nuestro País (Trujillo, Arequipa, Piura).
- Se recomienda reducir los gastos de recursos humanos, contratando solo un personal que se encargue de la administración de toda la empresa. Además, de tercerizar los demás puestos, según se vea conveniente.
- Buscar proveedores con tacones removibles con un mecanismo distinto, empleado por nosotros como tornillo y gancho.

## Referencias bibliográficas

ANDINA (2008) (<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-calzado-se-revitaliza-pese-a-informalidad-ascendente-a-70-especial-195641.aspx>) Sitio web oficial de ANDINA; contiene información del Sector calzado se revitaliza pese a informalidad ascendente (consulta: 14 de Agosto)

ARELLANO MARKETING (2012) (<http://elcomercio.e3.pe/66/doc/0/0/4/9/3/493019.pdf> ) Sitio web oficial del Diario el Comercio; contiene información que brinda Arellano sobre la tendencia de compra (consulta: 17 de Agosto)

CENTRO DE INNOVACION PRODUCTIVA Y TRANSFERENCIA TECNOLOGICA DEL CUERO, CALZADO E INDUSTRIAS CONEXAS (CITECCAL) (1998) (<http://citeccal.com.pe/nosotros/>) Sitio web oficial de CITECCAL; contiene información general de la empresa (consulta: 14 de agosto)

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINION PUBLICA (CPI) (2016) ([http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_201608\\_01.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf)) Sitio web oficial de la CPI; contiene detalle de la población a nivel nacional (consulta: 14 de Agosto)

DIARIO CORREO (2014) (<https://diariocorreo.pe/perfiles/tecnologias-limpias-para-la-industria-del-calzado-544070/>) Sitio web oficial del CORREO; contiene información sobre tecnología para la industria de calzado (consulta: 14 de Agosto)

DIARIO GESTION (2016) (<http://gestion.pe/tendencias/mujeres-estrato-b-compran-calzado-impulso-y-c-siguen-moda-2169159>) Sitio web oficial del diario Gestión; contiene información sobre Mujeres de estrato A/B compran calzado por impulso y las del C siguen la moda (consulta: 14 de Agosto)

DIARIO GESTION (2017) (<http://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-su-proyeccion-crecimiento-pbi-28-2200103>) Sitio web oficial de Gestión; contiene información de la proyección del crecimiento del PBI (consulta: 17 de Agosto).

INFOMARKETING (2017) (<http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/cual-es-el-perfil-de-las-peruanas-que-compran-online/>) Sitio web oficial de Infomarketing; contiene información del perfil de las peruanas que compran online (consulta: 14 de Agosto)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (INEI) (2016) (<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>) Sitio web oficial del INEI; contiene información de la cantidad de habitantes por sector y edad (consulta: 14 de Agosto)

MIME ET MOI (2013) (<https://mimemoi.com/>) Sitio web oficial de Mime et Moi; contiene información del calzado convertible (consulta: 5 de mayo)

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (MEF) (2017) ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)) Sitio web oficial del MEF; contiene e Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas (consulta: 14 de Agosto)

RPP NOTICIAS (2016) (<http://rpp.pe/economia/economia/que-compran-las-mujeres-ejecutivas-peruanas-en-internet-noticia-955294>) Sitio web oficial de RPP; contiene información que proviene de la Cámara de comercio de Lima sobre las mujeres que compran en internet (consulta: 14 de Agosto)

SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES (SNI) (2017) (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>) Sitio web oficial del SNI; contiene el reporte sectorial de calzado (consulta: 14 de Agosto).

WORLD FOOTWEAR (WF) (2017) (<https://www.worldfootwear.com/>) Sitio web oficial de WF; contiene el detalle de las ferias relacionadas al calzado (consulta: 14 de agosto).

Anexos

Entrevista 1

Rosario tiene 34 años estudia y trabaja en una entidad financiera, normalmente usa tacos bajos ya que los altos le causan lesiones como juanetes. El uso de tacos por muchas horas le cansada mucho. Utiliza el taco cuña, anteriormente usaba tacos en punta pero lo dejo porque le causaban muchas molestias y decidió utilizar tacos amplios. Además, le gustan los zapatos con plataformas y los compra en las tienda ECCO porque tienen zapatos de cuero a bajo precio y buena calidad, no compraría online debido a que necesita tenerlo para probarlo primero y luego decidir si lo compra.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeIxdHFxTE9RLVBvMmM>

Entrevista 2

María tiene 32 años estudia en la UPC y trabaja en una empresa familiar, le gusta el taco porque le estiliza el cuerpo y le da una buena imagen, normalmente lo usa para reuniones o para ir al trabajo. Casi siempre le cansa usar los tacos y siempre busca tratar de equilibrar el tiempo que está de pie y sentada. Le gusta usar los tacos gruesos, máximo el taco 7 ya que los más altos le causan incomodidad. Al usar zapatos con tacos le generan dolores en las pantorrillas y en los pies. Lo que busca en un zapato es que tenga un taco 7 y con plataforma. Suele comprar más zapatos en temporada navideña en los centros comerciales de lima norte. No está dispuesta comprarlo en línea porque necesita probarlo antes.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeIxdjczdEhkTEtHYW8>

Entrevista 3

Esther tiene 32 años estudia en la UPC y trabaja en la Sunat, usa los zapatos con tacos en el trabajo y en ceremonias o reuniones. Usa tacos número 5 y no tiene problema en utilizarlo las 8 horas de trabajo. La última vez que le cansó usar tacos fue hace dos meses, pero no le

gustan los tacos delgados. En el transporte público es la causa de incomodidad los tacos. Le gustan los zapatos de buena calidad, que se vea bien y sobre todo que sean cómodos. Normalmente compra en BATA y en otras tiendas de zapatos para damas, no tiene una marca en especial. Su medio de pago es por la tarjeta de crédito. No está dispuesto a comprarlo en línea porque no se logra apreciar la calidad del calzado.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeXV29mME1SazJYUnc>

#### Entrevista 4

Nancy tiene 29 años estudia en el MALI y trabaja de diseñadora gráfica, empezó a usar los zapatos con tacos a los 18 años cuando empezó a trabajar. El uso de los tacos le cansa y le causa dolor en los pies. Lo que observa en un calzado es la calidad, el material y el taco, normalmente compra en las tiendas del distrito de Jesús María, no tiene una marca específica. Suele comprar más zapatos en verano ya que tiene eventos en esa temporada. Cree que las mujeres deberían de llevar otro par de zapatos más cómodos para poder cambiarlos con los de tacos y no tener problemas de lesiones en los pies.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeXM052Q1gySHZ4ZzA>

#### Entrevista 5

Carolina tiene 27 años trabaja en una empresa retail. Utiliza tacos con plataforma porque son cómodos y lo necesita porque es de baja estatura. Además, que usa taco porque le estiliza, le alarga las piernas, le hace ver más alta. No utiliza zapatos en punta. En ciertos eventos especiales usa tacos delgados como matrimonio, cenas, coctel, etc. Cuando viaja en transporte público llevaba en su cartera dos calzados, una ballerina hasta llegar a su centro de trabajo y cuando llega se cambia de calzado. Pero siente ciertas incomodidades que se puede doblar el pie, que las pistas estén mal estado, no tienes mucha estabilidad con el taco. Lo que suele ver cuando realiza compras de calzado de taco, producto de moda, mayor comodidad y el precio acorde con lo que desea comprar. En su decisión de compra revisa tendencias en páginas web, catalogas, redes sociales. Entre amigas se recomiendan sitios donde comprar zapatos tacos. Realiza compras de calzado en los meses de febrero y agosto porque en esos meses hay cambio de temporada y bajas los precios y mayor oferta

agresivas. Si le gustaría comprar en páginas virtuales (redes sociales) pero que cumpla todo las características que mencione en la página.

<https://drive.google.com/file/d/0B7E63pwGqgT-RTVYb3VYb3FyVTNOVFZocVRraFhnWmk1TkRj/view>

#### Entrevista 6

Cecilia tiene 35 años trabaja en la empresa Cori Puno y estudia en UPC. La primera vez que utilizó tacos cuando termino su quinto año de secundaria tenía un poco de temor al subir al escenario y pensar que se iba a caer. En el trabajo no es muy fácil utilizar zapatos de taco pero hay algunos días quiere sentirse diferente, más bonita que otras vez. Suele aguantar máximo 5 horas con tacos y utiliza el tamaño de taco 3 ó 5 porque se siente cómoda y tranquila. Si utilizo taco delgado cuando fue a bailar a la discoteca. Utilizar zapatos de taco en un transporte público es complicado porque los pisos son regulares, no encuentras asiento es incómodo, pero tiene compañeras de trabajo que se transportan en bus, ellas son ágiles y tienen la destreza de poder utilizar los calzados. Recomienda que el calzado deba ser suela de cuero e interior acolchado. Cuando realiza su compra de calzado se enfoca en el modelo y color, pero antes revisa catalogas, bloggers como CINNAMONSTYLE, TALIA ECHECAPAR, etc. Compra sus calzados en su amiga diseñadora y no tiene ninguna marca de preferencia, suele pagar sus compras con tarjeta crédito porque acumula millas. Realiza comparas de calzado más en invierno y sus preferencias son zapatos cerrados porque se siente segura al desplazarse. No le gustaría comprar zapatos de taco por páginas web porque a veces por fotografías suele ser diferente en lo físico, pero si es contra entrega o visita su local si se animaría a comprar.

<https://drive.google.com/file/d/0B7E63pwGqgT-bFBjOExkUINqcE1mSEUxaFpFcjMwSWc3M1IN/view?usp=sharing>

#### Entrevista 7

Roxana tiene 28 años estudia la carrera de Administración Turismo y Hotelera. Utilizo zapatos de taco cuando tenía 13 años donde le habían regalado y era tamaño de taco 5 pero no era muy dificultoso al caminar. La última vez que utilizo zapatos de taco fue sin

plataforma estaba incomoda le molestaba la pantorrilla y tenía los pies hinchados. Normalmente aguanta 6 horas en utilizar zapatos de taco, ahora utiliza tacos tamaño 7 y con plataforma porque te ayuda descansar el pie. Estar paradas en transporte público es incómodo porque le duele los pies y siente el dolor en los dedos para evitar esos inconveniente ella prefiere llevar ballerinas en su cartera y utiliza cuando está viajando en un transporte público ante de llegar a su centro de estudio se cambia. Cuando realiza sus compras suele ver los modelos, revisa los diseños y de preferencia que sean tacos cerrados, le gusta el color marrón. Antes de comprar revisa catálogos, páginas web, etc. En su entorno sus compañeras utilizan diferentes tipos de número de taco. Cuando realiza la compra se demora en conseguir 3 ó 4 horas en promedio porque tiene que ver el diseño, detalle y probarse si le queda; suele comprar en los meses de verano. No prefiere comprar calzados en páginas web porque no confía la compra en línea prefiere ir a visitar las tiendas pero en el caso que la pagina tenga un local visitaría la tienda y si le gusta aceptaría el producto.

<https://drive.google.com/file/d/0B7E63pwGqqT-U3hDTGM3b0IXNldkMW5ZVkfDLXpJR2JCWU5B/view?usp=sharing>

#### Entrevista 8

Yanina tiene 26 años trabaja en Asesores y Analistas SAP y estudia la carrera de Administración. Utilizo tacos cuando comenzó a trabajar por primera vez se sentía incomoda, era un calzado sin plataforma, taco de punto y sentía dolor en los riñones. Ahora utiliza zapatos con plataforma y se siente cómoda. Aproximadamente utiliza 10 horas con el taco inter diario. En el transporte público viaja todos los días parada y recomienda que tomen agua para que no afecte a los riñones y en sus horas libres de break dejar que el pie repose. Cuando realiza compras de calzado ve primero el número de taco, luego el diseño y le gusta el color camello, etc. No busca una marca en común sino el que calzado se ha de buena calidad y diseño. Antes de comprar en páginas web prefiere tener recomendaciones y referencias.

<https://drive.google.com/file/d/0B7E63pwGqqT-OEVHRWJXb1E1ZUtrb0laNEhqcS1WSG96QnJF/view?usp=sharing>

## Entrevista 9

Rosemary tiene 27 años de edad trabaja en una clínica local en el área de recepción. Indica que utilizó tacos a partir de los 15 años y aunque dice preferir los tacos medianos en compromisos usa tacos altos. Refiere que los tacos medianos los usa porque ella es alta pero también por estar casi todo el día parada. No tiene mucha seguridad de usar tacos delgados y altos. Ve como alternativa llevar ballerinas al trabajo para evitar el cansancio en los pies. Influye en su compra su comodidad y el tamaño de taco. En su entorno pocas personas usan tacos. Me indica que no tiene un lugar específico para comprar, no obstante, casi siempre lo hace en tiendas pequeñas cercanas a su casa. Refiere también no tener una marca preferida ni lugar exclusivo de compra sin embargo considera que Bata le brinda bonitos modelos. No cuenta con un presupuesto muy elevado para compra. No se atreve a comprar en línea, no tiene confianza.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeXYTY0bVVySmFuT3c>

## Entrevista 10

Ericka es una empresaria en el rubro de asesorías, tiene 41 años y me cuenta como es su día con los zapatos de taco. Ericka suele tener reuniones con clientes además de actividades con los padres de familia del colegio de sus hijos, por lo que es muy cansado tener los tacones todo el rato. Me indica que podría tolerarlos si fueran con plataforma ya que le causa dolor en las pantorrillas. Le interesa la comodidad de sus pies y el precio influye en su compra. Sigue algunas bloggers en Facebook y noticias ya que esto la estimula para comprar. Me comenta además que le gusta los calzados de Lola, le parecen cómodos porque tiene plataforma y no le cansa. No tiene fechas específicas de compra, considera que todo el año puede comprarlos. No se atrevería a comprar en línea, prefiere hacerlo en alguna tienda. Finalmente nos dice que los zapatos les dan elegancia y belleza a los pies.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeXVzlmczlsMEVwUTQ>

## Entrevista 11

Belissa labora en Cibertec en el área de ventas corporativas, tiene 31 años de edad y me comenta su experiencia con los zapatos de taco. Indica que están presentes en su día día, los prefiere con taco delgado – stiletos, nos manifiesta que le gusta más ese estilo. En el transporte público tiene dificultad ya que, puede tomarle hasta una hora llegar a su centro de labores, es por ello que en ocasiones lleva calzado más cómodo para poder cambiarse.

Me cuenta que las calles no son apropiadas para caminar con tacos sin embargo tiene que adaptarse; me comenta que una posible solución sería los tacos intercambiables. Para ella es importante el diseño y la comodidad de sus pies. Sigue las bloggers y algunas diseñadoras por tener modelos fuera de lo común. En su entorno su madre le encanta los zapatos y ha tenido experiencia comprando en línea desde Europa diseños exclusivos. Está dispuesta a pagar su precio por un zapato que le agrada.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeIxLUZiVkNaUUpXWG8>

## Entrevista 12

Aymee tiene 36 años y es Asesora de Ventas y Servicios de uno de los Bancos líderes del Perú y a pesar que labora en oficina, esas 10 horas aproximadamente, indica que constantemente se levanta de su lugar por cada operación de cada cliente que atiende. Nos comenta que empezó a usar tacones para su fiesta de 15 años. Pero aun así, los zapatos que le compraron sus padres eran de taco pequeño. Además, indica que su entorno cercano, mamá y hermana, no usa tacones. Pero ella los utiliza para todos los eventos a los que asiste; si acude a discotecas o fiestas los tolera máximo cuatro horas. (Desde las 10pm hasta las 3am aproximadamente) porque luego de ese tiempo ya no tolera los zapatos de taco alto.

Hace algunos años utilizó zapatos con taco aguja pero ahora que indica que ha subido de peso, ya no puede utilizarlos. Ella suele comprar los zapatos en dos tiendas en particular y también ha realizado compras en línea, busca colores y calidad. Le gustaría que los zapatos se adapten a sus pies. Cuando camina con tacones, suele ser cuidadosa para no sufrir una caída. Si su vestimenta incluye tacones y debe trasladarse de un lugar a otro, y esa distancia es considerable, descarta el uso de transporte público y se moviliza en taxis.

<https://drive.google.com/file/d/0B5FdowdRsLyoQkZvM2lONUdEWXc/view?usp=drivesdk>

#### Entrevista 13

Solange es una ejecutiva de 26 años trabaja en oficina y estudia en la universidad hasta altas horas de la noche. Comenta que desde los 6 años ya le gustaba usar tacones y jugaba con los zapatos de tacón de su madre y tías. Ella comenta que puede estar con tacos hasta 8 horas en fiestas. Prefiere usar tacos cuadrados o gruesos porque son más descansados. Califica de horrible un día con tacos en un transporte público. Para evitar dolencias o heridas en los pies, sugiere que las plantillas sean muy suaves y que sea un calzado de calidad. Las tendencias que influyen en sus decisiones de compra son básicamente blogs, pero no compraría zapatos en línea si no ha usado antes esa marca.

Por otro lado, indica que no tiene una marca preferida pero resalta la comodidad de la marca “Butrich”. Además indica que si se enamora a primera vista de un par de zapatos, no le importa el precio del mismo.

<https://drive.google.com/file/d/0B5FdowdRsLyoOTZwdXlMa2R1cWs/view?usp=drivesdk>

#### Entrevista 14

Nina tiene 25 años y usa zapatos de tacos desde su adolescencia ya que trabajaba en show infantiles donde era indispensable usar tacones. Recuerda que la última vez que sintió un fuerte dolor en los pies por los tacos fue hace dos meses en el matrimonio de su cuñado por bailar toda la noche. Pero indica que podría estar todo el día con taco alto sin molestia. Normalmente utiliza zapatos casuales y de taco delgado. Pero, si son para laborar, prefiere los de taco “cuña”, para su comodidad. Comenta que la por experiencia que ha tenido al usar tacos es una lesión en el tobillo que necesitó que la enyesaran. Le incomoda mucho estar en tacones en un transporte público, así que opta por usar zapatos sin taco antes de llegar a la oficina y allí recién usa tacos.

Comenta que se demora mucho al comprar zapatos y busca mucho la comodidad de sus pies, que la plantilla sea suave y que la punta del zapato no sea muy angosta para evitar que

se deformen los dedos. En su entorno laboral, la mayoría de personas usan tacones. Su marca preferida es Passarella, por la suavidad de sus zapatos. Suele gastar más en comprar zapatos en invierno y evita comprar en línea por experiencias negativas de sus amigas. Pero ella confía más en lo que ve y se puede probar.

<https://drive.google.com/file/d/0B5FdowdRsLyoY0lkTTkxbXZSbVE/view?usp=drivesdk>

#### Entrevista 15

Lucero tiene 29 años trabaja en una entidad financiera en atención al cliente y usa zapatos de tacos siempre por su baja estatura. La última vez que sintió cansancio por los tacones fue hace dos años cuando se enteró que estaba embarazada. Actualmente solo tolera los zapatos de tacones por un máximo de 4 horas. Define como horroroso un día en un transporte público en tacones altos. Considera que usar tacos podría afectar la salud, específicamente los riñones y recomienda usar zapatos livianos o de taco “cuña”. Parra ella tiene mucha importancia la suavidad de las platillas de los zapatos. En su entorno, familiar y laboral, las personas que más usan tacos son sus compañeras de trabajo y su madre.

Ella realiza la mayoría de sus compras de zapatos por facebook e internet en general y prefiere esta vía porque recibe los zapatos en su domicilio.

<https://drive.google.com/file/d/0B5FdowdRsLyoNGR5QS1rbU50dE0/view?usp=drivesdk>

#### Entrevista 16

Maggi labora en Profuturo AFP en el área de atención al cliente como Ejecutiva de Servicio, tiene 26 años de edad y comparte conmigo sus experiencias en el uso de tacones.

Me cuenta que los tacos delgados (aguja) no son de su agrado ya que tuvo una mala experiencia, dice que se cansa demasiado, utiliza generalmente zapatos con taco cuña. Indica que tiene mucha incomodidad al utilizar sus tacos en el transporte público porque muchas veces permanece de pie. Manifiesta que al usar por muchas horas los tacones se hinchan sus pies causándole malestar, por eso siempre lleva un par de calzado bajito en la cartera. Por otro lado me indica que las revistas son el medio elegido para ubicar los zapatos que desea comprar, no se siente influenciada por las redes sociales. No tiene un

lugar ni marca preferida, pero considera que en invierno y verano son las épocas en las que gasta más en zapatos. Le genera desconfianza realizar compras en línea, nunca lo ha realizado.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeIxTDU2ZG9qTE9nQlk>

#### Entrevista 17

Evelyn correa tiene 32 años, trabaja en la Caja Metropolitana y a la vez es esposa. Ella empezó a utilizar tacos desde muy pequeña ya que gustaba de ponerse los zapato de mamá y además por la moda del momento, adicionalmente informa que por su estatura siente que debe utilizar obligatoriamente los tacos. Para ella, no es difícil utilizar tacos todo el día, ya que mucho depende del tipo de calzado.

Comento que la última vez que sufrió de dolor por los tacos fue hace unos meses cuando se compró unos tacos altos que le apretaban fuertemente el pie. En su mayoría utiliza zapatos de cuero, que sean altos, no le agrada los de gamuza ya que se malogran rápido, aprecia los que son de plataforma. Además detallo algunas incomodidades, por ejemplo que no le dejan correr, el empeine no suele ser a la medida, tiene que llevar balerinas para evitar el cansancio en el transporte público donde suele ir apretada e incómoda con los tacos. En cuanto a las tendencias, se deja guiar por las revistas y la televisión para hacer sus compras. Las marcas que le llama la atención es Vizano por los modelos y Aldo por la variedad de colores, además de la calidad que brindan. Lo que suele gastar en sus compras está dentro de un rango desde 49 soles hasta 700 soles, suele usar tarjetas de crédito.

Finalmente a Evelyn no le incomoda comprar online, pero con la condición que en el caso no le quede, tenga la opción de cambiarlo.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeIxVnpWNnB4N25FME0>

#### Entrevista 18

Priscilla Gómez tiene 27 años, trabaja en la Caja Metropolitana y a la vez es madre de familia. Ella empezó con los tacos cuando tuvo que presentarse a una entrevista de trabajo, posteriormente dejo de utilizarlos seguido por el dolor que le causaba. Nos comentó que

hace un mes que sufrió con los tacos, ya que suele aguantar los tacos por mediodía. Su preferencia con los tacos son los de cuero. Por otro lado, indica incomodidades como las ampollas, doblarse el pie, pisotones en el carro; algunas soluciones es utilizar tacos anchos o cuña. Ella se deja guiar por las revistas y el Facebook, además de la influencia de sus amistades; además informo que gasta entre 200 a 300 soles, que suele pagarlo con efectivo. La temporada en la que más gasta es en el verano. Cuando tiene que salir en tacos a una fiesta, suele llevar balerinas. Finalmente para ella no hay inconveniente de comprar calzado en línea.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeIxRzRiUGVoWkhseFE>

#### Entrevista 19

Magaly Vega con 33 años, es madre de familia y trabaja en la Caja Metropolitana. Desde los 17 años empezó a usar los tacos por un tema laboral ya que empezó desde muy chica a trabajar. Recuerda además que la última vez que dolieron los zapatos fue en un concierto que fue hace unos meses, porque estuvo mucho tiempo parada. Al consultarle sobre cuanto aguanta durante el día los tacos, nos indicó que puede ser todo el día, pero depende mucho del tipo de calzado de taco. En cuanto al taco que utiliza normalmente, informa que suele ponerse o que está de moda, le encanta el calzado de colores vivo, siempre escoge el que sea de cuero. En su mayoría suele usar tacos altos porque le gusta verse estilizada. A pesar de ello, presenta algunas incomodidades como el no poder correr, subir y bajar del bus con rapidez, también el dolor al doblarse el pie. Ella informa que para ella el problema es la cultura peruana, ya que las calles no están adecuadas para caminar con los tacos.

Posteriormente se consultó sobre sus tendencias, informa que se deja guiar por la moda que está en el momento, además le gusta ir de tienda en tienda para verificar que calzado es el mejor. En su entorno, sus amistades del trabajo y del entorno son los que más usan los tacones. Una de las marcas que menciono fue Vizano, donde resalta el material, modelo y comodidad que brinda. Usualmente alrededor de 240 soles, pagando con tarjeta de crédito o a veces con efectivo. La temporada en la que más gasta es en invierno y menciona que usa los tacos todos los días porque le encantan.

Finalmente al mencionarle la idea de presentar el calzado en forma virtual, indica que le agrada pero prefiere tocarlo y probarse para luego decidir su compra.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTeIxSFVqTGVaOG11Vlk>

Entrevista 20

Melany Mejía con 25 años de edad, estudia en UPC y trabaja a la vez. Ella empezó a usar los tacos para trabajar, antes de ello no tuvo necesidad de usarlos. Recuerda que la última vez que uso los tacos y le dolieron mucho fue en una fiesta, los que no aguanto tenerlos toda la noche. Normalmente en la oficina suele aguantar las 8 horas, pero si se trata de caminar con tacos puede aguantar de 2 a 3 horas.

Usualmente utiliza tacos de 3 a 5 como máximo; no le gusta los cuñas, se inclina más por los tacos que vienen de modalidad separada. En algún momento se ha puesto los tacos altos delgados, pero le suelen doler más que los otros y ha dejado un poco de ellos. Recreando la idea de su día a día en el transporte público, indico: “horrible” ya que se le hincha el pie ya que su trayecto es de una hora para movilizarse. Las incomodidades que presento, fue el hinchazón de pie, dolor de rodilla y ampollas, suele adaptarse a los zapatos en 3 semanas. Además comento algunas soluciones, donde indica que todas las plantillas deberían ser acolchadas para evitar el dolor, no es de fijarse mucho en el material ni los colores, prefiere lo sobrio pero con un diseño que lo haga diferente.

En cuanto a sus tendencias, suele guiarse de las amistades, ya que si ve un calzado en una de ellas, es capaz de preguntar dónde lo compro, además menciona que también ve imágenes de google para ver que está de moda. También comento que se deja influir por sus amistades.

Una de las marcas que señalo fue Eco por sus diseños variados y sobrios como a ella le gusta, también muestra interés en Bata. Suele gastar entre 100 a 130 soles en su compra; casi siempre es con tarjeta de crédito ya que le gusta acumular puntos. Informa que gasta más en invierno ya que prefiere el calzado de taco de esa temporada. Posteriormente indico que usa los tacos para trabajar y para fiestas.

Finalmente se presentó la idea de ofrecerlo por Facebook e indico que no tiene inconveniente, siempre y cuando le den atención a sus consultas por inbox.

<https://drive.google.com/open?id=0B0EiassaTelxblY2VjItbIRyVVU>