



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DEL
EMPRENDIMIENTO**

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y FINANZAS

Qhatipay Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración y Gerencia del Emprendimiento

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar por el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

AUTOR(ES)

Guillen Vasquez, Aranza Antuanet (0000-0002-8571-7830)

Huamanchumo Olivares, Sandra (0000-0001-5892-0799)

Ortiz Eras, Harold Giancarlo (0000-0002-6342-3524)

Perera Sánchez, Yuniel (0000-0001-5916-3873)

Zevallos Fernández, Indira (0000-0001-84374293)

ASESOR

Quedas Lobatón, Guillermo Martín (0000-0001-7407-078X)

Lima, 07 de diciembre de 2020

DEDICATORIA

A nuestras familias por el rol protagónico que han tenido siempre en nuestras vidas y por su apoyo incondicional en cada uno de los proyectos personales y profesionales que hemos emprendido hasta la actualidad. Su respaldo ha sido invaluable. Nuestro agradecimiento, también, al profesor Guillermo Martín Quedas Lobatón por orientarnos en el diseño de este proyecto empresarial y por su paciencia.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación desarrolla un proyecto empresarial enfocado en el diseño y comercialización de calzado para niñas, niños y adolescentes, cuyas edades oscilan entre 0 y 14 años de edad. Un aspecto relevante de este emprendimiento social es que operará bajo el modelo de negocios “Buy one, give one”, lo que implica que al efectuarse la venta de determinados modelos la empresa entregará a niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad un par de zapatos. Además, se tiene previsto canalizar un porcentaje de las utilidades hacia entidades que realizan ayuda social.

El trabajo está estructurado en siete partes: (i) Aspectos Generales, (ii) Planeamiento Estratégico, (iii) Investigación y Validación del Mercado, (iv) Plan de Marketing, (v) Plan de Operaciones, (vi) Estructura Organizacional y de Recursos Humanos y (vii) Planeamiento Económico Financiero.

Se trata de un proyecto rentable. Se ha calculado una Tasa Interna de Retorno (TIR) FCNI de 64.32 %. Se observa que este proyecto genera un VPN FCNI de S/268,455.84 lo cual demuestra la viabilidad del mismo.

Palabras clave: Calzado; niñas; niños; adolescente; rastreador GPS; seguridad; durabilidad; calidad.

“Qhatipay Perú”

ABSTRACT

This research work develops a business project focused on the design and marketing of footwear for girls, boys and teenagers, whose ages range from 0 to 14 years old. A relevant aspect of this social enterprise is that it will operate under the “Buy one, give one” business model, which implies that when certain models are sold, the company will give children and adolescents in vulnerable situations a pair of shoes. In addition, it is planned to channel a percentage of the profits to entities that provide social assistance.

The work is structured in seven parts: (i) General Aspects, (ii) Strategic Planning, (iii) Market Research and Validation, (iv) Marketing Plan, (v) Operations Plan, (vi) Organizational Structure and Human Resources and (vii) Financial Economic Planning.

It is a highly profitable project. An Internal Rate of Return (IRR) of 64.32 % has been calculated. It is observed that this project generates a NPV of S/268,455.84, which demonstrates its viability.

Keywords: Footwear; girls; children; Teen; GPS tracker; security; durability; quality.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	3
2.1. IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO	3
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER	4
2.3. EQUIPO DE TRABAJO	6
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	13
3.1. ANÁLISIS EXTERNO:	13
3.1.1. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico	13
3.2.1. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.	34
3.2. ANÁLISIS INTERNO. LA CADENA DE VALOR.....	41
3.3. ANÁLISIS FODA	43
3.4. VISIÓN.....	43
3.5. MISIÓN	44
3.6. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	44
3.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	45
4.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	45

4.2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
4.3.	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES	64
5.	PLAN DE MARKETING	69
5.1.	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	69
5.1.1.	Tamaño de mercado total	71
5.1.2.	Tamaño de mercado disponible.....	76
5.1.3.	Tamaño de mercado operativo (target).....	77
5.3.	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	79
5.3.1.	Segmentación	79
5.3.2	Posicionamiento	81
5.4.	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	83
5.4.1	Estrategia de producto / servicio	83
5.4.2.	Diseño de producto / servicio	84
5.4.3.	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	87
5.4.4.	Estrategia comunicacional.....	89
5.4.5.	Estrategia de distribución	90
5.5.	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	91
5.6.	PRESUPUESTO DE MARKETING	95
6.	PLAN DE OPERACIONES	97
6.1.	POLÍTICAS OPERACIONALES	97
6.1.1.	Calidad.....	97
6.1.2.	Procesos	98
6.1.3.	Planificación	99
6.1.4.	Inventarios	100

6.2.	DISEÑO DE INSTALACIONES	101
6.2.1.	Localización de las instalaciones.....	101
6.2.2.	Capacidad de las instalaciones	101
6.2.3.	Distribución de las instalaciones	102
6.3.	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO	102
6.4.	MAPA DE PROCESOS Y PERT	104
6.5.	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	111
6.5.1.	Gestión de compras y stock.....	111
6.5.2.	Gestión de la calidad.....	112
6.5.3.	Gestión de los proveedores.....	115
6.6.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	116
6.7.	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	119
7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	124
7.1.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	124
7.2.	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	125
7.2.1.	Organigrama	126
7.2.2.	Diseño de Puestos y Funciones	126
7.3.	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	136
7.4.	GESTIÓN HUMANA	136
7.4.1.	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	137
7.4.2.	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	139
7.4.3.	Sistema de remuneración.....	140
7.5.	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH.....	140
8.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	141

8.1.	SUPUESTOS GENERALES.....	141
8.2.	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN. 142	
8.3.	PROYECCIÓN DE VENTAS	143
8.4.	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	144
8.5.	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	145
8.6.	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO.	146
8.7.	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO).....	149
8.8.	FLUJO FINANCIERO.....	152
8.9.	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL. 153	
8.10.	INDICADORES DE RENTABILIDAD	156
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO.....	159
8.11.1.	Análisis de sensibilidad	159
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	165
8.11.3.	Análisis de punto de equilibrio.....	169
8.11.4.	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	169
9.	CONCLUSIONES.....	170
10.	REFERENCIAS	172
	ANEXOS	175

INDICE TABLAS

Tabla 1 Población censada, omitida y total, según censos realizados, 1940 - 2017.....	21
Tabla 2 Perú: Población censada, según área de residencia y grandes grupos de edad, 2007 y 2017	22
Tabla 3 Perú 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)	24
Tabla 4 Perú: Población censada, por años censales, según grandes grupos de edad y sexo, 1993 - 2017.....	73
Tabla 5 Perú: Población censada, por grandes grupos de edad, según departamento, 2007 y 2017	74
Tabla 6 APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural).....	75
Tabla 7 Perfil del público objetivo de Qhatipay Perú	76
Tabla 8 Determinación de capacidad de almacenamiento y distribución de Qhatipay Perú	78
Tabla 9 Potencial de crecimiento del mercado	78
Tabla 10 Diversas marcas de Calzados	88
Tabla 11 Estacionalidad de un Producto	91
Tabla 12 Frecuencia de compra de calzado por parte del mercado objetivo.....	93
Tabla 13 Resumen de intención de compra según estudio de mercado	95
Tabla 14 Plan de ventas de Qhatipay Perú	95
Tabla 15 Presupuesto anual de marketing	96
Tabla 16 Ficha Técnica.....	103
Tabla 17 Ficha técnica 2.....	104
Tabla 18 Proveedores de calzado	113

Tabla 19 Proveedores de rastreador GPS	114
Tabla 20 Proveedores de Qhatipay Perú.....	115
Tabla 21 Inversión inicial en activos fijos.....	116
Tabla 22 Inversión Inicial en Activos Fijos Tangibles.....	118
Tabla 23 Otros gastos de inversión.....	119
Tabla 24 Determinación de costos para zapatos de cuero cabritilla para niños	120
Tabla 25 Determinación de costos para botas elaboradas con piel de oveja o cordero teñida y tratada artificialmente (Pink Crytal)	121
Tabla 26 Determinación de costos para mocasines a la altura del tobillo diseñados con forro textil, plantilla acolchada y suela sintética	122
Tabla 27 Gastos operativos por mes.....	123
Tabla 28 Puesto Gerente General	126
Tabla 29 Puesto Gerente Comercial	128
Tabla 30 Gerente de Finanzas y RRHH	129
Tabla 31 Jefe de Ventas.....	130
Tabla 32 Community Manager.....	131
Tabla 33 Vendedor	132
Tabla 34 Puesto Cajero.....	133
Tabla 35 Puesto Contador.....	134
Tabla 36 Puesto de Diseñador	135
Tabla 37 Estructura de Gastos de RR.HH.	140
Tabla 38 Inversión de Activos fijos intangible.....	142
Tabla 39 Estructura de Activos fijos intangibles.....	142
Tabla 40 Precio de venta unitario incluye IGV mensual.....	143
Tabla 41 Unidades vendidas mensualmente.....	144

Tabla 42 Costos anuales de materiales directos para la venta con IGV en soles	144
Tabla 43 Gastos administrativos mensuales con IGV en soles	145
Tabla 44 Cuadro resumen de la inversión inicial	145
Tabla 45 Financiamiento de accionistas y terceros	146
Tabla 46 Condiciones del préstamo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.	147
Tabla 47 Cronograma de pagos	148
Tabla 48 Estado de situación financiera	149
Tabla 49 Estado de resultados integrales.....	150
Tabla 50 Flujo de efectivo	151
Tabla 51 VPN y TIR Flujo de caja de libre disponibilidad.....	151
Tabla 52 VPN y TIR Flujo de caja neto del inversionista.....	151
Tabla 53 Detalle de flujo financiero	152
Tabla 54 Datos para hallar el beta apalancado	154
Tabla 55 Datos para hallar el COK proyectado dólares	154
Tabla 56 Datos para hallar el COK proyectado soles.....	155
Tabla 57 Determinación del WACC	156
Tabla 58 Análisis económico	157
Tabla 59 Análisis financiero.....	158
Tabla 60 Calculo Cok.....	159
Tabla 61 Sensibilidad del COK.....	159
Tabla 62 Sensibilidad del WACC	160
Tabla 63 Resultados obtenidos del VPN actual.	160
Tabla 64 Variación del FCNI ante modificaciones del nuevo COK.	160
Tabla 65 Construcción de flujo de caja	161
Tabla 66 Condiciones del crédito	162

Tabla 67 Flujo de caja	162
Tabla 68 Resultados obtenidos en tasas	163
Tabla 69 Variables críticas y sus resultados obtenidos	163
Tabla 70 Flujo de Caja proyectado escenario pesimista.	165
Tabla 71 Flujo de Caja proyectado escenario esperado.	166
Tabla 72 Flujo de Caja proyectado escenario optimista.....	167
Tabla 73 Probabilidad y escenarios resueltos de acuerdo a los incrementos en el flujo de Caja.....	168
Tabla 74 Cálculo del punto de equilibrio	169

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas, por elaboración propia.	5
Figura 2. Perú. Incidencia de la pobreza monetaria total, 2008-2019, por INEI, 2020.....	17
Figura 3. Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza monetaria total, según área de residencia, 2008-2019, por INEI, 2020.	17
Figura 4. Grupos de departamentos con niveles de pobreza monetaria total semejantes estadísticamente, INEI 2019.....	19
Figura 5. Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre móvil: Mayo - Junio - Julio 2020, por INEI, 2020.	20
Figura 6. Perú: Población censada de 15 y más años de edad que logró estudiar educación universitaria, según departamento, 2007 y 2017, por INEI, 2017.}	23
Figura 7. Evolución y perspectivas de expansión del Producto Bruto Interno en países de América Latina, por Banco Mundial, 2020.	29
Figura 8. Demanda Interna y PBI: 2012-2021, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).	30
Figura 9. Consumo privado, 2019-2021, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).30	
Figura 10. Modelo Cinco Fuerzas Competitivas de Porter aplicado a empresa de comercialización de calzado para niños, por elaboración propia.	34
Figura 11. Cadena de Valor, por Elaboración Propia.....	41
Figura 12. FODA, por elaboración propia.....	43
Figura 13. Mapa de Empatía, por elaboración propia.	47
Figura 14. Pagina de Facebook, por elaboración propia.	48
Figura 15. Publicación realizada en cuenta de Facebook Qhatipay Perú, por Elaboración propia.....	49

Figura 16. Modelos de Calzados para niños y niñas como anuncio, por elaboración propia.	49
Figura 17. Landing Page de Qhatipay Perú, por elaboración propia.....	50
Figura 18. Información de interés de compra, por elaboración propia.....	51
Figura 19. Resultado de encuesta- Frecuencia con la que las personas encuestadas adquieren calzado para niñas y niños, por Elaboración propia	57
Figura 20. Resultado de encuesta, Medio que las personas encuestadas utilizan regularmente para adquirir calzado para niñas y niños, por elaboración propia.	58
Figura 21. Resultado de encuesta, Factores más relevantes que las personas encuestadas toman en consideración antes de tomar la decisión de compra, por elaboración propia.....	58
Figura 22. Resultado de encuesta, Material de preferencia en el calzado para niños y niñas, por elaboración propia.	59
Figura 23. Resultado de encuesta, tipo de calzado de preferencia, por elaboración propia.	60
Figura 24. Resultado de encuesta, Disponibilidad para comprar productos a empresas que contribuyan con proyectos sociales, por elaboración propia.	60
Figura 25. Resultado de encuesta, Disposición para comprar calzado que incluya rastreador GPS, por Elaboración Propia.....	61
Figura 26. Resultado de encuesta, Monto que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un par de zapatos.	62
Figura 27. Resultado de encuesta, medio de pago que regularmente utilizan las personas encuestadas, por Elaboración Propia.	62
Figura 28. Resultado de encuesta, Medio por el que las personas encuestadas conocen sobre promociones en tiendas de calzado para niñas y niños, por elaboración propia.	63
Figura 29. Resultado de encuesta, Medios a través de los cuales las personas encuestadas desearían recibir información sobre calzado para niñas y niños, por elaboración propia. ..	64

Figura 30. Resultado de tendencias en la primera publicación realizada en el Fanpage de Qhatipay Perú, por elaboración propia.	65
Figura 31. Alcance en el Fanpage de Qhatipay Perú, por elaboración propia.	65
Figura 32. Interacciones generadas a partir de la segunda publicación realizada en cuenta de Facebook de Qhatipay Perú, por elaboración propia.....	67
Figura 33. Porcentaje de personas alcanzadas en cuenta de Facebook de Qhatipay Perú según sexo, por elaboración propia.....	67
Figura 34. Visualizaciones según región en cuenta de Facebook de Qhatipay Perú, por elaboración propia.	68
Figura 35. Población peruana según sexo, por CPI, 2019.....	72
Figura 36 Población peruana según segmentos de edad, por CPI, 2019.....	72
Figura 37. Pregunta formulada en encuesta realizada al público objetivo para determinar tasa de conversión, por elaboración propia.....	77
Figura 38. Estilos de vida de los peruanos según Arellano Marketing, por Arellano Marketing	81
Figura 39. Logo de Qhatipay Perú, por elaboración propia.	82
Figura 40. Empaque del producto, por elaboración propia.	83
Figura 41. Rastreador GPS referencial, por elaboración propia.....	84
Figura 42. Zapatillas QHATIPAY modelos, por elaboración propia.....	85
Figura 43. Zapatillas Qhatipay, por elaboración propia.	86
Figura 44. Modelo de Botines, por elaboración propia	86
Figura 45. Modelos de Sandalias, por elaboración propia.	87
Figura 46. Cartel publicitario, por elaboración propia.	90
Figura 47. Precios establecidos para el servicio de delivery, por elaboración propia.	91
Figura 48. Estacionalidad mensual, por elaboración propia.....	94

Figura 49. Ubicación de la tienda, por elaboración propia.....	101
Figura 50. Plano de la tienda de QHATIPAY PERÚ, por elaboración propia.....	102
Figura 51. Mapa de procesos, por elaboración propia.....	105
Figura 52. Flujograma de procesos, por elaboración propia.	108
Figura 53. Diagrama PERT, por elaboración propia.	109
Figura 54. Diagrama PERT árbol de decisiones, por Elaboración Propia.	110
Figura 55. Zapatos de cuero cabritilla para niñas, por elaboración propia.....	120
Figura 56. Botas elaboradas con piel de oveja o cordero teñida y tratada artificialmente (Pink Crystal), por elaboración propia.	121
Figura 57. Mocasines a la altura del tobillo diseñados con forro textil, plantilla acolchada y suela sintética.....	122
Figura 58. Organigrama de QHATIPAY PERÚ, por elaboración propia.	126
Figura 59. fórmula del COK proyectado, por elaboración propia.....	153
Figura 60. fórmula de la beta apalancado, por elaboración propia.....	153
Figura 61. fórmula del COK proyectado soles, por elaboración propia.....	155

1. INTRODUCCIÓN.

A partir del desarrollo de este trabajo de investigación, se ha conocido que los peruanos compran calzado entre dos y tres veces al año. Esto indica que hay una gran demanda que satisfacer, por lo que es factible crear una tienda especializada en la comercialización de calzado. Los consumidores son más exigentes que en tiempos pasados y buscan no sólo estar a la moda, sino que atribuyen gran importancia a la calidad y comodidad del calzado.

El presente trabajo tiene como objetivo detallar los pasos para el desarrollo y lanzamiento de nuestra marca y producto, así como demostrar su viabilidad en el mercado peruano. Son calzados ergonómicos elaborados con materiales de la mejor calidad brindando comodidad al momento de realizar sus actividades diarias.

Por otro lado, es importante resaltar que no solo son calzados de calidad sino también brindan seguridad a nuestros hijos ya que nuestros calzados llevan un rastreador en la suela del zapato lo cual nos permite monitorear mediante una aplicación la ubicación de nuestros hijos en tiempo real, brindando a los padres de familia tranquilidad.

Además, teniendo en cuenta que en el Perú existen grandes brechas sociales se está desarrollando este emprendimiento que tiene la finalidad no solo de generar rentabilidad para los accionistas del proyecto, sino también de contribuir con las poblaciones vulnerables ya que nuestro modelo de negocio consiste en que por la compra de un producto la empresa donará otro no necesariamente del mismo modelo que adquiere el cliente. Para ello, se trabajará con la ONG Juguete pendiente el cual nos permitirá canalizar la ayuda. Además, se donará el 5% de las ventas por compras superiores a 450 soles a la Fundación Peruana de

Cáncer, que es una organización sin fines de lucro enfocada en apoyar a todos los pacientes con cáncer del Perú, con énfasis en los pacientes en situación de pobreza y pobreza extrema. El segmento de mercado se ha establecido de acuerdo a los atributos del producto, es por ello que está dirigido a Padres de familia cuyas edades oscilan entre los 29 y los 45 años pertenecientes a los niveles socioeconómico A y B residentes en Lima con hijos cuyas edades estén entre 0 y 14 años.

El presente trabajo desarrolla un modelo de negocio innovador en base a los lineamientos relacionados al desarrollo de un nuevo producto, así como también comprobar su viabilidad del negocio en el mercado peruano. Todos estos procesos nos han permitido tener una visión más amplia de las estrategias que se deben aplicar para la creación de un nuevo producto y su implementación en el mercado.

Consideramos que el desarrollo de la presente idea de negocio contribuye al aprendizaje y enriquecimiento académico de los estudiantes que desarrollan el trabajo y de los lectores.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1. Idea / nombre del negocio

Tomando en consideración que existen grandes brechas sociales en el Perú, se ha desarrollado una idea de negocio que genera una rentabilidad a los accionistas y también contribuye con poblaciones vulnerables.

Este emprendimiento social está orientado bajo el modelo de negocio “Buy one, give one”, lo cual se traduce en que al comprar un producto la empresa donará otro que no necesariamente tiene que ser idéntico al que el cliente adquiere. Este modelo de negocio ha tenido éxito tanto en el mercado internacional como en el mercado peruano. En otros países sobresalen compañías tales como Baby Teresa (Australia), Warby Parker (Estados Unidos), Gafas Word (Colombia), etc. En el Perú la compañía Höseg ha implementado este modelo y por cada casaca vendida entrega una a un niño de la sierra andina. Tiene esta empresa algunas otras iniciativas que le han permitido posicionarse.

Para la constitución de la empresa se ha previsto trabajar con capital propio del 60% el cual será aportado por cada uno de los socios-inversionistas en partes iguales. Asimismo, se ha previsto solicitar un financiamiento del 40% por parte del banco, de esta manera se logrará constituir la empresa e implementar todo lo necesario para la apertura del negocio.

Por otro lado, sabemos que los primeros meses no hay una rentabilidad esperada, por el cual se ha propuesto estrategias que nos permitirá levantar nuestras ventas en los meses próximos, para ello se realizará publicidad mediante paneles y cápsulas de video que serán anunciados mediante nuestras redes sociales (Pagina de Facebook) lo cual nos permite segmentar y tener un mayor alcance con nuestro público objetivo, las presentes estrategias nos permitirá aumentar el volumen de las ventas logrando alcanzar las ganancias esperadas en los meses próximos.

Bajo este enfoque se ha propuesto la constitución de QHATIPAY PERÚ, emprendimiento social que se dedicará al diseño y la comercialización de calzado para niñas y niños. Por la compra de determinados zapatos se donará calzado de menor costo a niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad. Además, estableceremos alianzas con organizaciones locales para canalizar un porcentaje de las ventas hacia proyectos de impacto social. Se tiene previsto operar mediante una tienda física ubicada en el distrito de Miraflores cerca al centro comercial Larcomar y una tienda en línea. Esto permitirá realizar ventas a nivel nacional.

Los zapatos donados se entregarán a los beneficiarios por medio de la ONG Juguete pendiente, que es una asociación sin fines de lucro que tiene como propósito ayudar a las personas de bajo recursos en varias provincias del Perú. Ellos como especialistas nos ayudarán a canalizar nuestros recursos y esfuerzos para que pueda llegar nuestra ayuda de la forma más eficiente a los niños y niñas que más lo necesitan.

Además, se donará el 5% de las ventas por compras superiores a 450 soles a la Fundación Peruana de Cáncer que es una organización sin fines de lucro enfocada en apoyar a todos los pacientes con cáncer del Perú, con énfasis en los pacientes de pobreza y pobreza extrema.

2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

QHATIPAY PERÚ se encargará del diseño y comercialización de zapatos para niñas y niños de alta calidad. El calzado comercializado será ergonómico. Por sus características este tipo de zapatos genera mayor confort al hacer nuestras actividades diarias, ayuda a mejorar la alineación de la columna, así como a mantener una buena circulación de la sangre.

Se diseñará una gama alta de calzados que incluyen zapatos de cuero, zapatos de tela, zapatillas, botines y sandalias. Todos los zapatos que se diseñarán serán ergonómicos y los materiales que se utilizarán para la fabricación serán de cuero, para ello se utilizará el cuero

vacuno por ser un material grueso, resistente y aun así flexible y suave. También se trabajará con el cuero cabritilla, que es un cuero de gran calidad y tiene una estructura fibrosa muy compacta y flexible lo que hace un zapato muy resistente.

Para la suela del zapato se trabajará con suela de caucho que es un material natural y reciclable, además de ser ligeras y flexibles y con una gran durabilidad y resistencia. Otro material que se utilizará en la fabricación de calzados es la tela. Se trabajará con tela bondeada, que tiene una buena porosidad, brinda un alto confort y absorbe muy bien la humedad.

Se trabajará con un proveedor de calzado “Zapatería Chis” que es una empresa dedicada a la venta por mayor y menor de zapatos, zapatillas, ballerinas, sandalias, entre otros. Especializada en modelos para niños, niñas y bebés con una gran variedad de diseños y estilos.

Además, a nuestros diseños de zapatos se le dará un valor agregado que es la geolocalización GPS, el cual consiste en insertar un rastreador en la suela del zapato con el objetivo de conocer dónde se encuentran nuestros hijos, lo cual hoy en día es muy importante para los padres por la inseguridad que existe en estos tiempos.


LIENZO CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Convergencia Perú proveedor de localizadores GPS de alta calidad - GPS Golden (Proveedor GPS) - Juguete pendiente (ONG) - Zapatería Chis (Proveedor de calzado) - Trujillo - Culqi - Niubiz e Izipay (Medios de pago) - Zapatería Industrias Laster S.A.C. (Lima) - Calzado Mini S.A (Lima) - Fundación Peruana del Cáncer 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y comercialización del calzado para niños. - Capacitaciones al personal con el funcionamiento del chip GPS. - Gestión de plataformas y redes sociales - Manejo de publicidad y servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Basado en el Modelo <i>Buy one, give one</i>, que involucra dar donaciones de la empresa para niños y niñas de escasos recursos. - Seguridad a los padres a través de la compra de zapatos para niños que cuenta con chip de localización 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en tienda - Mostrar efectividad de productos en web. - Soporte tecnológico en el manejo del chip de GPS 	<p>Padres de familia cuyas edades oscilan entre los 29 y los 45 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B residentes en Lima con hijos cuyas edades fluctúan entre 0 y 14 años.</p>
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano - Recursos financieros - Tienda Física, ubicada en Miraflores, Local a puerta de calle Cdra. 11 Av. Larco 45m2, Apertura: Diciembre - Inventario - Marca 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) - Página web de la empresa. - Tienda Física (fuerza de ventas) 	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> - Costo de calzado (Zapatillas, botas, sandalias) - Costos de publicidad - Costos administrativos y de ventas 		Estructura de Ingresos <p>Ingresos generados a partir de la comercialización de calzado para niñas, niños y adolescentes (Canales físico y virtual)</p>		

Figura 1. Modelo Canvas, por elaboración propia.

Para poder dar uso a la geolocalización se trabajará con la empresa Convergía Perú, la cual es una compañía de localizadores de alta calidad que proporcionará tanto los rastreadores como la plataforma (acceso web y móvil) que permitirá hacer seguimiento a quienes lleven el calzado.

2.3. Equipo de Trabajo

 <p>Gerente Comercial</p> <p>Encargada de supervisar el inventario solicitado por la empresa, así como de monitorear los calzados que ingresan y salen de la tienda. También, estará a cargo de crear e implementar estrategias que nos permita mejorar</p>	<p>Guillén Vásquez, Aranza Antuanet</p> <p>Técnico en la Carrera de Banca y Finanzas en el Instituto de Investigación y Desarrollo de Administración y Tecnología (IDAT). Además, cuenta con una certificación en Emprendimiento y proyección social por la Universidad del Pacífico.</p> <p>Actualmente, se encuentra cursando el décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).</p> <p>Presenta una experiencia de 5 años en el sector educativo, desarrollando proyectos innovadores que contribuyen al desarrollo de la educación infantil y 3 años en el área de Comunicaciones y ventas con notables capacidades para comunicar y trabajar en</p>
--	---



Community Manager

Se encargará de administrar la comunidad online, gestionando las publicaciones de nuestros productos en las redes sociales y de la publicidad en general de la empresa, manteniendo una relación estable y duradera con nuestros clientes.

Huamanchumo Olivares, Sandra

Técnico en la carrera de Administración de Empresas en el Instituto Norbert Wiener.

Actualmente, se encuentra cursando el décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (UPC).

Presenta una experiencia de 9 años en el área administrativa en el sector vehicular, de distribución, de auditoría y de educación. Orientada a la motivación, gestión del tiempo, negociación, liderazgo, asertividad, gestión del estrés, toma de decisiones y resolución de problemas.

--	--



Gerente de Finanzas y RR.HH

Estará a cargo de monitorear todos los ingresos y egresos de la empresa, estimando costos y ganancias para prever el logro de objetivos. Asimismo, estará encargado de monitorear las tendencias económicas que puedan afectar a la empresa para la planificación de nuevas estrategias.

Ortiz Eras, Harold Giancarlo

Egresado de la carrera de Administración de Negocios Internacionales en el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE).

Actualmente, se encuentra cursando el décimo ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Presenta una experiencia laboral de 5 años en el campo de capacitación y organización de eventos para la marca Motorola. Además, se encuentra a cargo de la entrada de teléfonos a los diversos operadores de telecomunicaciones.



Gerente General

Se encargará de planificar, organizar y supervisar todas las actividades que se desarrollarán dentro de la empresa, así como guiar y monitorear que los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo se cumplan.

Perera Sánchez, Yuniel

Se desempeña, desde el año 2018, como Responsable de retención y atención a asociado/as en la Sección Peruana de Amnistía Internacional. Entre los años 2015 y 2017, trabajó en este mismo movimiento de derechos humanos como Responsable de telemarketing para la captación de donantes individuales. Desde octubre de 2017 hasta la actualidad, además, trabajó como profesor de Inglés en English At Home. Entre marzo y diciembre del año 2013, se desempeñó como locutor y reportero en Radio Santa Rosa 105.1 FM 1500 AM.

Estudia la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Entre los años 2013 y 2015 estudió Administración Bancaria en el Centro Peruano de Estudios Bancarios (CEPEBAN). Además, entre los años 2006 y 2011, cursó la carrera de Derecho en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas (Cuba).

En Idiomas Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) participó en la diplomatura de estudio en Methodological Principles for

	<p>Teaching English as a Foreign Language to Adult Learners (2 módulos) y en el curso de Inglés Jurídico (4 módulos). Se habilitó como profesor de Inglés en la Asociación Cultural Peruano Británica – Británico, institución en la que estudió entre los años 2012 y 2015.</p>
--	--



Jefe de ventas

Encargado de diseñar y presentar estrategias de ventas para el cumplimiento de objetivos. Así como, de la contratación y formación del personal de ventas, supervisando y monitoreando los objetivos de ventas planteados que debe cumplir cada vendedor.

Zevallos Fernández, Indira

Egresada de la carrera de Administración de Negocios Internacionales en el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE).

Actualmente se encuentra cursando el décimo ciclo de la carrera de Administración de Banca y Finanzas en el programa EPE en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con una experiencia laboral de 6 años en el sector bancario en el área comercial.

Es una persona comprometida, responsable, con una buena comunicación con las personas, así como para resolver problemas eficientemente y lograr las metas trazadas por la empresa y su grupo de trabajo.

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis externo:

3.1.1. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico

Análisis político - legal:

Pedro Pablo Kuczynski ganó las elecciones presidenciales del año 2016, tras un balotaje en el que alcanzó el 50.12 % de los votos. En ese mismo proceso electoral, quedó constituido el Congreso para el período parlamentario 2016-2021.

En la estructura del nuevo Congreso, la organización política Fuerza Popular obtuvo 73 escaños, mientras que la bancada oficialista peruanos por el Cambio alcanzó solamente 18 curules. Las relaciones entre el Legislativo y el Ejecutivo fueron muy tensas desde el comienzo. Reflejo de ello es que el 15 de septiembre de 2017 el Congreso negó el voto de confianza al gabinete Zavala.

A finales del año 2017, la compañía constructora Odebrecht hizo saber al Congreso que había pagado 4.8 millones de dólares a Westfield Capital y First Capital, empresas vinculadas al entonces presidente. Debido a que algunos pagos se habrían realizado cuando Kuczynski se desempeñaba como funcionario del gobierno del expresidente Alejandro Toledo se procesó un pedido de vacancia que no prosperó.

El 24 de diciembre del 2017, Kuczynski otorgó un indulto humanitario y derecho de gracia al expresidente Alberto Fujimori, quien cumplía una sentencia de 25 años de privación de libertad por crímenes de lesa humanidad. A raíz de esta decisión, Nuevo Perú y Frente Amplio, ambas agrupaciones políticas de izquierda, comenzaron a impulsar un segundo pedido de vacancia. Dos días antes de debatirse este segundo pedido, Fuerza Popular

difundió los denominados kenjivideos, grabaciones en las que se revelaban intentos de comprar votos en el Congreso para evitar la destitución del mandatario. El 21 de marzo del 2018 Pedro Pablo Kuczynski renunció y en virtud de lo dispuesto en la Constitución, asumió el cargo Martín Vizcarra, quien se desempeñaba como vicepresidente en aquel momento.

El 30 de septiembre del 2019, Vizcarra decidió disolver el Parlamento, luego de que el Congreso se negara a suspender la controvertida designación de nuevos miembros del Tribunal Constitucional. Mediante el Decreto Supremo N° 165-2019-PCM se convocó nuevas elecciones congresales para el período legislativo 2020-2021. En esas elecciones extraordinarias, las cuales fueron realizadas el 26 de enero del año 2020, la distribución de las curules quedó de la siguiente manera: Acción Popular (25), Alianza Para el Progreso (22), Frepap (15), Fuerza Popular (15), Unión por el Perú (13), Podemos Perú (11), Somos Perú (11), Partido Morado (9) y Frente Amplio (9).

Durante la emergencia sanitaria dispuesta a partir de la expansión de la COVID 19, se han repetido los enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo. Se han reportado constantes pedidos de interpelación a ministros y recientemente no recibió el voto de confianza del Congreso el gabinete de ministros que juramentó el 15 de julio, por lo que Martín Vizcarra se vio forzado a constituir un nuevo gabinete ministerial.

Con respecto al Poder Legislativo se debe considerar que si bien en las últimas elecciones 9 partidos políticos obtuvieron una bancada para el Congreso 2020-2021, la fragmentación parlamentaria comprende 17 facciones en la actualidad. Las bancadas con más facciones son Acción Popular y Unión por el Perú. En el caso de la primera se puede precisar que hay 3 corrientes: conservadora, izquierdista y una facción radical constituida por legisladores con perfil propio. La bancada de Unión por el Perú inicialmente estaba conformada por seis

upepistas y siete antauristas. Sin embargo, del bloque de Antauro Humala, denominado Frente Patriótico, se han retirado dos congresistas, quienes ahora defienden una agenda propia. En Fuerza Popular, se ha constituido un ala personalista, la cual está constituida por Martha Chávez y Carlos Mesía. Únicamente APP, Frepap y SP son una facción en bloque. El pasado 8 de julio de 2020, el presidente Martín Vizcarra firmó el decreto supremo mediante el cual convocó a elecciones generales para el 11 de abril del año 2021. En esta fecha serán elegidos el próximo presidente de la República, los 130 parlamentarios que conformarán el nuevo Congreso y los representantes peruanos en el Parlamento Andino. Según se informó en el diario El Comercio (14 de julio de 2020), son 24 las organizaciones políticas que cuentan con inscripción vigente para postular a los comicios, pero el número podría aumentar.

Constituir una empresa en el Perú resulta sencillo. Existe la posibilidad de constituir un negocio como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) o como uno de los tipos societarios establecidos en la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887). Dicha norma jurídica permite constituir, entre otras formas societarias, una Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) o una Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.).

El proceso para constituir una empresa comprende los siguientes pasos: Búsqueda y reserva de nombre, Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta), Abono de capital y bienes, Elaboración de Escritura Pública, Inscripción en Registros Públicos e Inscripción al RUC para Persona Jurídica.

En lo referido a normas legales, también, es importante señalar que mediante la Resolución de la Sala Especializada en Defensa de la Competencia N° 0283-2018/SDC-INDECOPI se confirmó la Resolución 209-2017/CDB-INDECOPI del 6 de octubre de 2017, que decidió mantener por un plazo de cinco (5) años, la vigencia de los derechos antidumping impuestos por la Resolución 001-2000/CDS-INDECOPI y revisados por la Resolución 161-2011/CFD-INDECOPI, sobre las importaciones de todas las variedades de calzado (sin incluir chalas y sandalias) con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural, originarios de la República Popular China.

En síntesis, se puede señalar que, a pesar de los continuos enfrentamientos entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, existe en el Perú estabilidad jurídica para constituir una empresa. Asimismo, se observa que la conformación de una compañía no se ve obstaculizada por trámites burocráticos.

Análisis socio-cultural:

Según el Informe Técnico Evolución de la Pobreza Monetaria 2018-2019, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), en el año 2019, el 20.2 % de la población peruana estaba en situación de pobreza.



Figura 2. Perú. Incidencia de la pobreza monetaria total, 2008-2019, por INEI, 2020.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, durante el año 2019, la pobreza afectó al 40,8% de la población que residía en el país en el área rural y al 14,6% de las personas establecidas en zonas urbanas (INEI, 2020).



Figura 3. Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza monetaria total, según área de residencia, 2008-2019, por INEI, 2020.

Al analizar las cifras de pobreza por departamentos se puede observar lo siguiente:

- Dentro de los departamentos con mayor pobreza se encuentran los siguientes territorios: Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Puno. Las tasas de pobreza en estas regiones se encuentran entre 34,4 % y 39.4%.
- El segundo grupo con altas tasas de pobreza está constituido por Amazonas, Apurímac, Huánuco, Loreto y Pasco. En estas regiones las tasas de pobreza fluctúan entre 28,3% y 32,7%.
- El tercer grupo de departamentos con incidencia de pobreza está constituido por Cusco, Junín, La Libertad, Piura y San Martín. Las tasas en estos territorios oscilan entre 21,9% y 25,3%.
- En el cuarto grupo con tasas de pobreza 12,0% y 14,6% se encuentran Áncash, Arequipa, Lambayeque, Madre de Dios, Moquegua, Provincia Constitucional del Callao, Provincia Lima, Región Lima, Tacna, Tumbes y Ucayali.
- Finalmente, en el último grupo con la tasa de pobreza más baja se encuentra el departamento de Ica, donde dicha tasa fluctúa entre 1,3% y 3,9%.

Es importante considerar que a partir del impacto de la COVID-19 la ratio de pobreza en América Latina está incrementando y que en el caso concreto del Perú se espera que se produzca un retroceso de 10 años en cuanto a reducción de la pobreza (INEI, 2020).

GRUPOS DE DEPARTAMENTOS CON NIVELES DE POBREZA MONETARIA TOTAL, SEMEJANTES ESTADÍSTICAMENTE, 2019



Figura 4. Grupos de departamentos con niveles de pobreza monetaria total semejantes estadísticamente, INEI 2019.

Según el informe técnico Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana, para el trimestre que comprende desde mayo hasta julio del año 2020, se estima que en Lima Metropolitana hay en total 7 millones 911 mil 300 personas con edad para desempeñar una actividad económica. De ellos, 3 millones 510 mil personas conforman la Población Económicamente Activa (INEI, 2020).

Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre móvil: Mayo-Junio-Julio 2020
(Miles de personas y porcentaje)

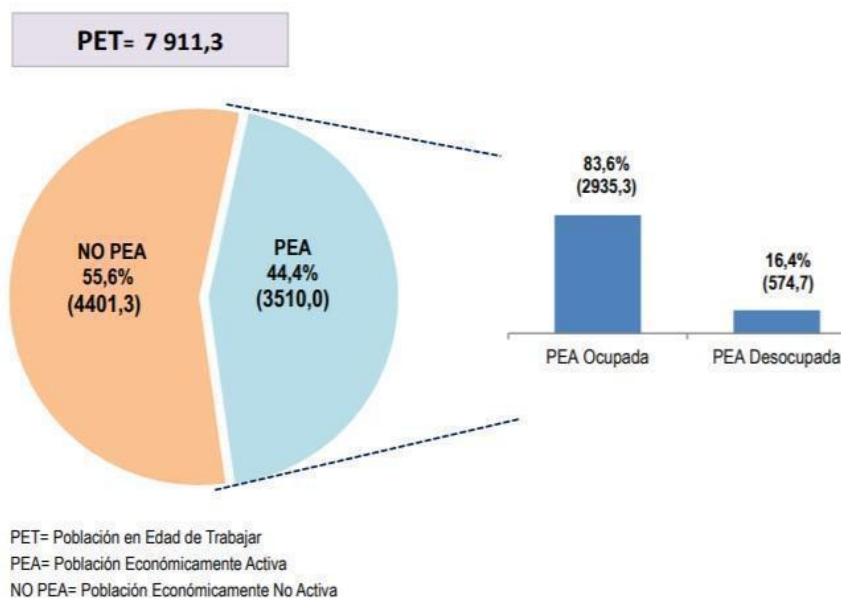


Figura 5. Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre móvil: Mayo - Junio - Julio 2020, por INEI, 2020.

En el trimestre mencionado anteriormente, la población ocupada de Lima Metropolitana alcanzó las 2 millones 935 mil 300 personas. En relación con igual periodo del año 2019, se produjo una disminución de 40.2 % (INEI, 2020).

Se puede concluir este punto señalando que la pobreza monetaria en el país ha aumentado como consecuencia del aislamiento social obligatorio impuesto y de la suspensión de actividades económicas en casi todos los sectores. A pesar de que el gobierno ha ampliado la cobertura de sus programas sociales y se han ido reiniciando las actividades de manera paulatina, el país ha retrocedido en cuanto a ratio de pobreza y hay muchos hogares en los que los ingresos son nulos o han disminuido significativamente.

Análisis demográfico:

Según el informe Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el cual fue elaborado a partir de los resultados de los Censos Nacionales XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, la población total en el año 2017 era de 31 millones 237 mil 385 habitantes (INEI, 2018).

Tabla 1

Población censada, omitida y total, según censos realizados, 1940 - 2017

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, OMITIDA Y TOTAL, SEGÚN CENSOS REALIZADOS, 1940 - 2017

Año	Población		
	Censada	Omitida	Total
1940	6 207 967	815 144	7 023 111
1961	9 906 746	513 611	10 420 357
1972	13 538 208	583 356	14 121 564
1981	17 005 210	757 021	17 762 231
1993	22 048 356	591 087	22 639 443
2007	27 412 157	808 607	28 220 764
2017	29 381 884	1 855 501	31 237 385

Nota: INEI, 2017.

De acuerdo con el documento “Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070”. Boletín de Análisis Demográfico N°38, la población peruana en el 2020 será de 32,6 millones de habitantes, en el 2050 de 39,4 millones y en el 2070 de 39,5 millones. La población alcanzará su máximo valor en 2061 con 39,8 millones de habitantes (INEI, 2019).

Tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro, según los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, la población infantil ascendía en el año 2017 a 7,754,051 habitantes (INEI, 2018).

Tabla 2

Perú: Población censada, según área de residencia y grandes grupos de edad, 2007 y 2017

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA Y GRANDES GRUPOS DE EDAD, 2007 Y 2017

(Absoluto y distribución porcentual)

Área de residencia y grandes grupos de edad	2007		2017	
	Abs.	%	Abs.	%
Total	27 412 157	100,0	29 381 884	100,0
0-14	8 357 533	30,5	7 754 051	26,4
15-64	17 289 937	63,1	19 168 762	65,2
65 y más	1 764 687	6,4	2 459 071	8,4
Urbana	19 877 353	100,0	23 311 893	100,0
0-14	5 556 399	28,0	5 854 412	25,1
15-64	13 083 821	65,8	15 582 219	66,8
65 y más	1 237 133	6,2	1 875 262	8,0
Rural	7 534 804	100,0	6 069 991	100,0
0-14	2 801 134	37,2	1 899 639	31,3
15-64	4 206 116	55,8	3 586 543	59,1
65 y más	527 554	7,0	583 809	9,6

Nota: INEI, 2017

En el año 2017, se estimó que 4 millones 259 mil 805 personas de 15 y más años de edad (19,7%) habían alcanzado educación universitaria. El 26,1% de la población de la provincia de Lima tenía en ese momento estudios universitarios (INEI, 2018).

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE LOGRÓ ESTUDIAR EDUCACIÓN UNIVERSITARIA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007 Y 2017
(Porcentaje)

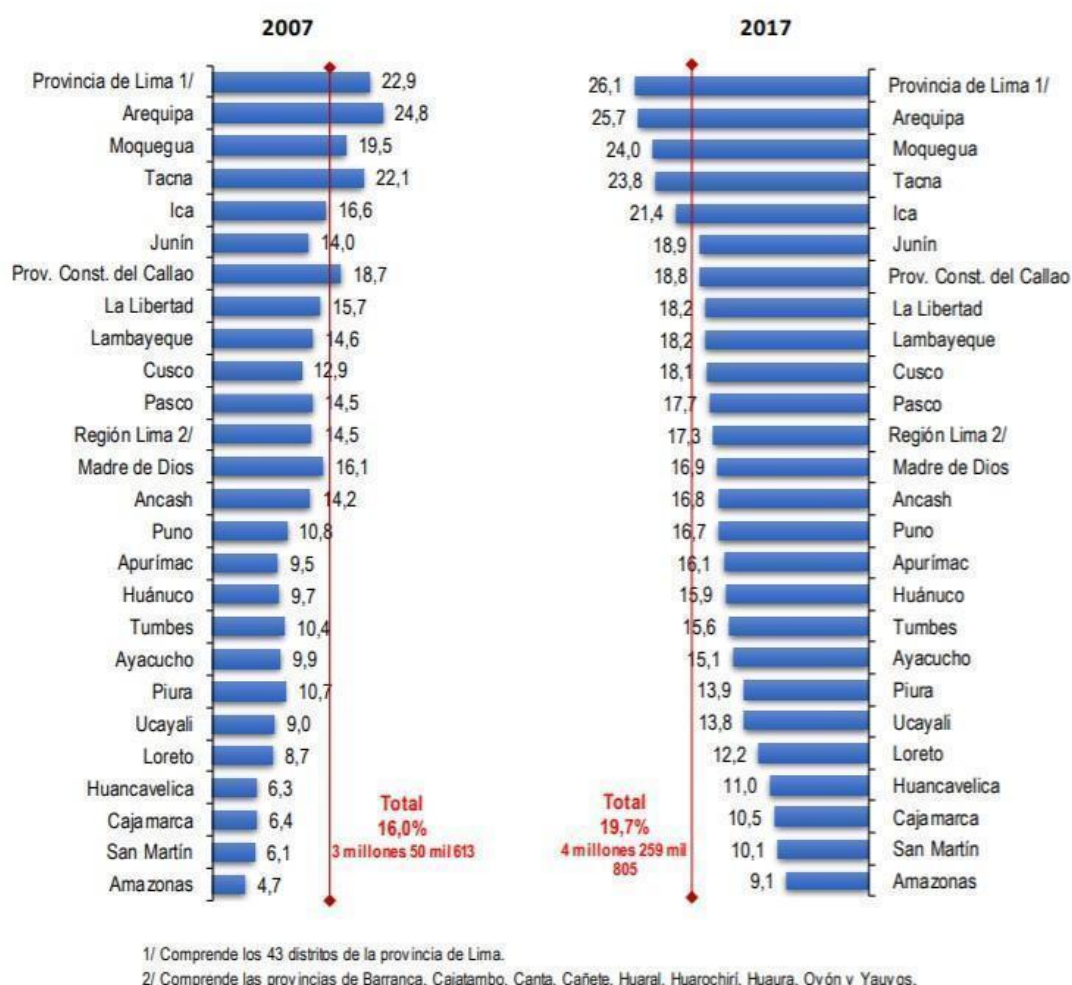


Figura 6. Perú: Población censada de 15 y más años de edad que logró estudiar educación universitaria, según departamento, 2007 y 2017, por INEI, 2017. }

En cuanto a la estructura socioeconómica de la población, la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados estimó que el 12.4% de los habitantes del país formaba parte de los niveles socioeconómicos A y B en el año 2019. En el caso de los residentes en el departamento de Lima se puede observar debajo que el 25.7 % pertenecía en ese momento a los niveles socioeconómicos A y B (CPI, 2019).

Tabla 3

Perú 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)

Perú 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)					
DEPARTAMENTO	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
		AB	C	D	E
	Mis.	%	%	%	%
Amazonas	419.3	1.9	12.3	21.6	64.2
Ancash	1,193.4	4.9	25.9	27.1	42.1
Apurímac	447.7	1.8	8.3	17.0	72.9
Arequipa	1,525.9	16.2	38.4	32.2	13.2
Ayacucho	680.8	2.2	7.5	20.6	69.7
Cajamarca	1,480.9	2.6	8.6	18.2	70.6
Cusco	1,336.0	4.8	10.5	19.4	65.3
Huancavelica	383.2	0.3	3.8	10.8	85.1
Huanuco	799.0	3.3	10.4	18.1	68.2
Ica	940.4	10.0	41.4	41.0	7.6
Junín	1,378.9	3.8	16.0	28.7	51.5
La Libertad	1,965.6	8.5	26.6	28.5	36.4
Lambayeque	1,321.7	8.1	25.5	33.9	32.5
Lima	11,591.4	25.7	41.4	25.5	7.4
Loreto	980.2	2.7	17.2	22.7	57.4
Madre de Dios	157.4	4.0	17.3	40.7	38.0
Moquegua	192.6	12.1	36.3	29.4	22.2
Pasco	282.1	1.7	11.8	31.8	54.7
Piura	2,053.9	4.1	21.8	37.7	36.4
Puno	1,296.5	2.5	10.2	22.7	64.6
San Martín	902.8	3.3	16.6	31.4	48.7
Tacna	364.7	10.1	40.4	39.0	10.5
Tumbes	249.1	5.9	28.2	38.9	27.0
Ucayali	552.0	2.6	14.8	36.9	45.7
TOTAL PERÚ	32,495.5	12.4	27.1	26.8	33.7

Nota: APEIM. Estructura socioeconómica de personas según departamentos - APEIM: Asociación de Empresas de Investigación de Mercados, por elaboración de Departamento de Estadística - C.P.I., 2018.

A modo de resumen, se puede consignar que se estima que aproximadamente el 12.4 % de la población del país pertenece a los niveles socioeconómicos A y B. Además, tomando en cuenta que cerca del 26.4 % de la población total tiene entre 0 y 14 años se considera que existen posibilidades de desarrollar el negocio propuesto.

Análisis global:

La rivalidad entre Estados Unidos y China se ha seguido intensificando en diversos ámbitos. En marzo del año 2018 se inició una guerra comercial entre ambos países y la expansión de la COVID-19 ha agravado las tensiones.

El presidente norteamericano Donald Trump anunció en el 2018 que impondría aranceles de aproximadamente 60,000 millones de dólares a los productos importados de China por las supuestas prácticas ilegales que estaba utilizando el gigante asiático. Luego de conocerse la noticia, el ministerio de Comercio de China amenazó con imponer tarifas de entre el 15% y el 25% y por valor de US\$3.000 millones a productos estadounidenses importados a la nación asiática (BBC Mundo, 22 de marzo de 2018).

El 15 de enero de este año, ambos países firmaron la primera fase de un acuerdo comercial que suponía ser el primer paso para poner fin a una tensión que se había extendido por 18 meses. En líneas generales, se puede señalar que este acuerdo abre el mercado chino a más empresas norteamericanas, en particular del sector financiero, supone un incremento en las exportaciones de productos agrícolas de Estados Unidos y contempla compromisos de respeto a la propiedad intelectual. Sin embargo, mantiene en vigor aranceles a productos del gigante asiático por valor de 360 mil millones de dólares.

En enero de este año, Donald Trump asistió a la Reunión Anual del Foro Económico Mundial en Davos y elogió su relación con el presidente chino. Incluso en febrero, en plena

propagación del coronavirus, Trump continuaba elogiando al presidente chino, pero el panorama cambió cuando el virus se ensañó con Estados Unidos y se comenzó a plantear que China había ocultado información y que el virus había salido de un laboratorio en Wuhan. Cuando aumentó la presión política sobre Donald Trump, este acusó al país asiático de ser responsable de la crisis del coronavirus y sostuvo que China debería rendir cuentas por el daño causado al mundo.

Se trata de una disputa geopolítica que se sigue agravando. En este sentido, se puede mencionar que el 24 de mayo, Wang Yi, ministro de Relaciones Exteriores de China, acusó al gobierno de Estados Unidos de estar conduciendo la relación entre ambos gobiernos a una nueva guerra fría. Tampoco se puede ignorar en este análisis que el 28 de mayo último el parlamento chino aprobó la ley de seguridad para Hong Kong. La aprobación de dicha norma incrementó la tensión bilateral.

El 6 de agosto de 2020, Donald Trump firmó dos órdenes ejecutivas que afectan a TikTok y WeChat, dos de las aplicaciones más populares de China. En virtud de estas órdenes, las empresas norteamericanas deben detener sus operaciones con TikTok y WeChat en 45 días.

Por último, es importante considerar en este análisis que el Perú en la actualidad tiene 21 acuerdos comerciales establecidos, 5 por entrar en vigencia y otros 5 en proceso de negociación. A continuación, se puede encontrar el detalle de algunos de los acuerdos vigentes:

- Comunidad Andina (CAN): Bloque integrado por Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia.
- Mercosur - Perú: Bloque conformado por Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay

- European Free Trade Association (EFTA): Suscrito con Suiza, Liechtenstein, Islandia y Noruega.
- Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Tailandia, con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y con la Unión Europea.
- Alianza del Pacífico: Bloque constituido por Chile, Colombia, México y Perú.

A modo de resumen, se puede plantear que a nivel internacional sobresale en estos momentos el impacto de la COVID 19 y la manera en la que los gobiernos han enfrentado esta pandemia. La expansión del coronavirus ha agudizado la confrontación existente entre Estados Unidos y China. Por último, es relevante considerar que el Perú tiene múltiples acuerdos comerciales con otros países y varios tratados de libre comercio, lo cual se traduce en beneficios en lo referido a exportaciones.

Análisis económico:

Debido al impacto de la COVID-19, el panorama económico global y nacional ha cambiado drásticamente durante el año 2020. La veloz expansión del virus y las medidas de aislamiento social implementadas por los gobiernos han generado un declive sin precedentes de la actividad económica mundial. Este año el comercio mundial sufrirá una profunda contracción, de aproximadamente $-11,9\%$, debido a la demanda mucho más débil de bienes y servicios. Asimismo, se tiene previsto que el PBI global se contraiga 5,5 por ciento en 2020 (BCRP, 2020).

Se tiene previsto que en el segundo trimestre del año 2020 se manifieste una recuperación gradual como resultado de la reapertura de las economías y de los estímulos fiscales y monetarios puestos en práctica por los gobiernos.

De acuerdo con el informe Actualización de las perspectivas de la economía mundial (Junio 2020) del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento económico a nivel global está proyectado en $-4,9\%$ en 2020. Para el año 2021 se pronostica que el crecimiento aumente a $5,4\%$ y que el consumo y la inversión se vayan fortaleciendo de manera paulatina. No obstante, es importante considerar que existe gran incertidumbre y que en estas proyecciones influyen varios factores inciertos entre los que se pueden mencionar los siguientes: La duración de la pandemia y los aislamientos necesarios, el distanciamiento social voluntario que tendrá un impacto sobre el gasto, la capacidad de los trabajadores que queden sin empleo para reinsertarse laboralmente y la reconfiguración de las cadenas de suministro, entre otros. (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Con respecto a la situación de la economía peruana se puede plantear que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la actividad económica en el 2019 cerró con un crecimiento de $2,16\%$. Este resultado representa la tasa de crecimiento más baja de los últimos 10 años y estuvo dado en gran medida por la caída en la producción de 3 sectores fundamentales: pesca, manufactura y minería e hidrocarburos. Desde el año 2009, en el que el PBI creció solo 1% como resultado de la crisis internacional no se observaba una cifra tan baja (INEI, 2019).

Según estima el Banco Mundial (2020), la contracción de la economía peruana sería la segunda más profunda en América Latina y el Caribe, solo detrás de Belice, que caería $13,5\%$ este año. No obstante, se debe considerar que la adaptación de las compañías al nuevo entorno de negocios podría aminorar esta caída.

Durante el año 2020 se puede señalar que, a partir del 16 de marzo, fecha en la que se inició el aislamiento social, se registró una caída que no tiene precedentes. Esta medida provocó que el PBI tuviera una contracción de 16,3 por ciento en marzo y de 40,5 por ciento en abril (BCRP, 2020). A propósito del PBI podemos ver en el siguiente gráfico que para el año 2020 este indicador en Perú tendría una caída del 12 % y en el año 2021 aumentaría en un 7 % (Banco Mundial, 2020).



Figura 7. Evolución y perspectivas de expansión del Producto Bruto Interno en países de América Latina, por Banco Mundial, 2020.

En cuanto a la actividad económica por el lado de la demanda, se observó una contracción del gasto privado en el primer trimestre de 2020, explicado esto por una caída de 16,9 por ciento de la inversión y de 1,7 % del consumo (BCRP, 2020).

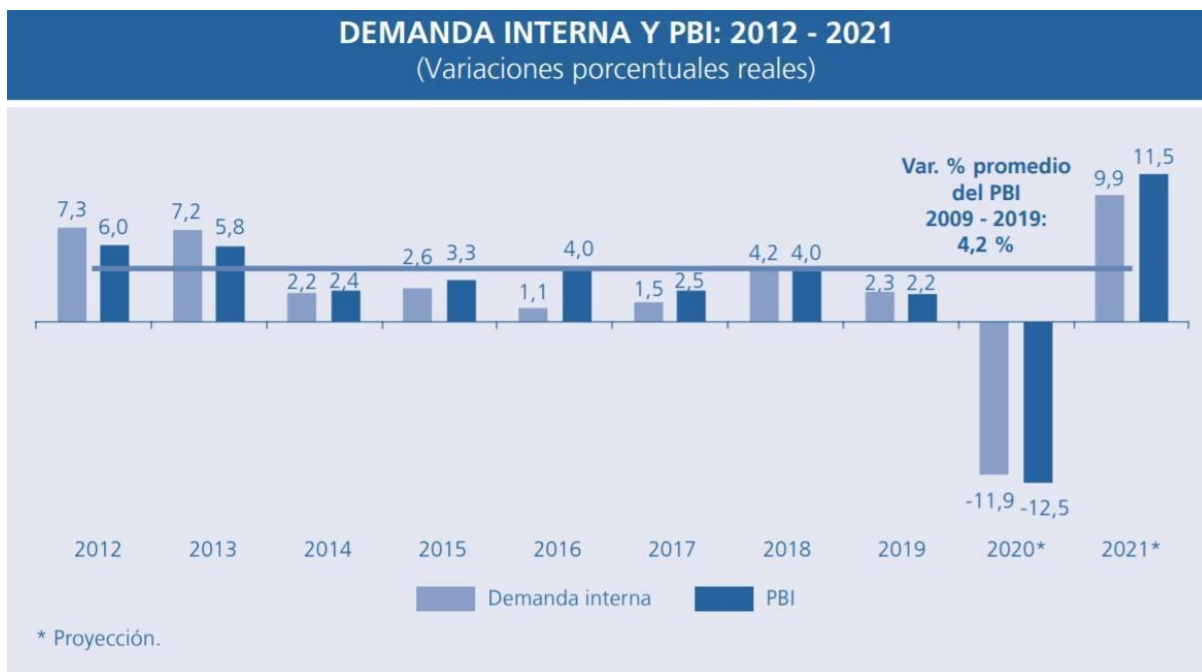


Figura 8. Demanda Interna y PBI: 2012-2021, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

En el presente año, el consumo privado disminuiría 9,4 % como consecuencia de la pérdida de empleo y de la disminución de los ingresos de las familias esencialmente. El próximo año se proyecta un crecimiento del 9,0 % del mismo (BCRP, 2020).

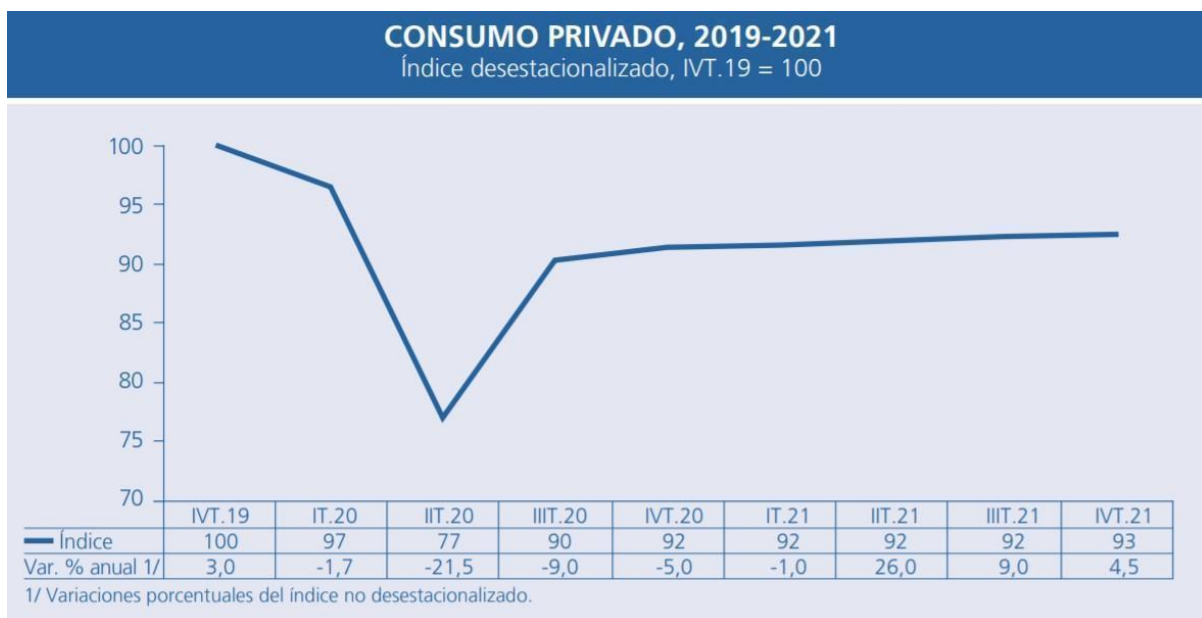


Figura 9. Consumo privado, 2019-2021, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Se tiene previsto que la inflación anual se reduzca en los próximos meses como consecuencia de los choques negativos de demanda. Este indicador estaría, a fines del año en curso, por debajo del límite inferior del rango meta.

En resumen, se puede mencionar que económicamente la pandemia ha impactado el país de manera severa. Ha habido un buen manejo fiscal por parte del Estado en los últimos años, por lo que a pesar de que el gobierno necesita endeudarse para financiar algunas medidas el Perú tendrá el siguiente año bajos niveles de deuda pública si se compara con otros países. Las actividades económicas se seguirán reactivando de manera paulatina.

Análisis medioambiental:

Se puede señalar que la industria del calzado es una de las más contaminantes. En su proceso productivo se utilizan químicos muy nocivos, entre los cuales podemos mencionar pegamentos, disolventes y resinas cuya toxicidad es muy alta. Según Bustamante, Noriega Alayo, Pérez & Vallejos (2017), la región Libertad, que representa una importante industria de producción de calzado, ha generado altos contenidos de materia orgánica y efluentes con sulfuro, cloruro y cromo trivalente en concentraciones que alcanzan altos niveles de tóxicos, que pueden poner en riesgo la salud de las personas y deteriorando la calidad del aire, agua y el suelo.

En el mercado peruano podemos encontrar varias empresas que han innovado en el sector calzado. EstoyEco, por ejemplo, es un emprendimiento ecoamigable que elabora zapatillas y *ballerinas* a partir de neumáticos, retazos de jeans e hilo de botellas plásticas, entre otros materiales reciclables.

También se puede mencionar el caso del startup Eveja Ecofashion que ha diseñado una línea de calzado sostenible en base a productos de nuestra biodiversidad, tales como el caucho

natural, algodón orgánico y tintes biodegradables. Esta iniciativa es impulsada por los jóvenes Jorge Cajacuri, Celeste Moreno y Cristian Gutiérrez, quienes trabajan activamente con diversas comunidades amazónicas, como los asháninkas, para la recolección organizada y procesamiento ecológico del látex del árbol de la shiringa, que es extraído mediante un proceso artesanal sin dañar o talar árboles y transformado en caucho natural.

A modo de conclusión se puede consignar que la industria del calzado es muy contaminante debido a que en su proceso productivo se utilizan múltiples químicos. Existen en la actualidad, diversas empresas que buscan que sus residuos entren de nuevo en el ciclo de producción como materias primas y otras que desarrollan calzado ecoamigable.

Análisis tecnológico:

A nivel internacional son varios los casos de marcas que han innovado utilizando la tecnología disponible. Las zapatillas ShiftWear, por ejemplo, cuentan con una pantalla HD flexible que puede mostrar cualquier tipo de animación que el usuario seleccione desde la app. ShiftWear cuenta con acelerómetro, giroscopio, así como conexiones WiFi y Bluetooth con los que se comunica con otros dispositivos.

Nike tiene unas zapatillas a las que ha denominado Nike HyperAdapt. Estas zapatillas se caracterizan por su capacidad para atarse a sí mismas dependiendo del tamaño del pie del usuario y el nivel de comodidad. Contienen una batería, luces indicadoras, sensores y otros mecanismos que permiten monitorear las medidas del cuerpo.

Está, además, el caso de DigitSole. Esta marca tiene unas zapatillas futuristas que pueden rastrear los movimientos, la fuerza del impacto, los pasos, las calorías, controlar la postura e incluso medir la fatiga.

Existe en el Perú el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas – CITEccal, entidad técnica especializada del Ministerio de la Producción que tiene como propósito 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.

Al abordar la utilización de tecnología novedosa para la fabricación de calzado se puede hacer referencia a la empresa Boticentro Perú S.R.L. Esta compañía sustituyó el uso de las suelas convencionales de caucho a cambio de otra hecha con polímero con lo cual se consiguió un zapato industrial más duradero, ergonómico y ecológico.

En el año 2019 se conoció que una empresa trujillana con el soporte técnico del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) del Ministerio de la Producción mediante el CITEccal Trujillo desarrolló un novedoso calzado que incluye entre sus componentes un rastreador GPS (localizador). El modelo en mención tiene un “botón de pánico”, el cual al ser presionado envía inmediatamente un mensaje de texto a un familiar pidiendo ayuda. Ingresando desde un celular o una web se puede visualizar en tiempo real dónde se encuentra la persona que lleva el calzado.

En el mercado peruano, también, sobresale la marca Platanitos, que ha venido transformando digitalmente una serie de procesos para atender de manera más personalizada a sus clientes.

Como se expuso en los párrafos anteriores, múltiples empresas, incluyendo compañías peruanas, han incorporado la nueva tecnología disponible al calzado que producen. Se han incorporado a los zapatos rastreadores, Wifi, BlueTooth, sensores, etc.

3.2.1. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.

Este análisis nos sirve para observar e identificar la empresa en el mercado, de tal forma podemos saber los competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, con una finalidad de tener oportunidades de mejora en las estrategias establecidas.

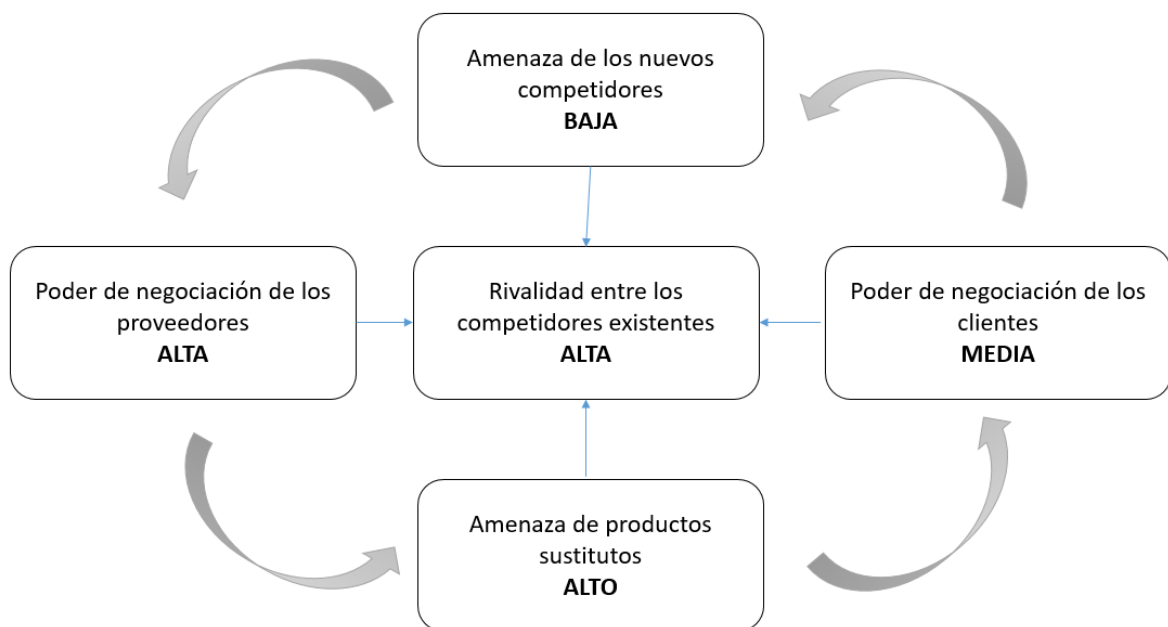


Figura 10. Modelo Cinco Fuerzas Competitivas de Porter aplicado a empresa de comercialización de calzado para niños, por elaboración propia.

Competidores

Existe en el mercado actual un nivel de competitividad **alto**.

Actualmente en el mercado peruano, en el sector calzado, la competencia es alta a nivel nacional. Existe una gran cantidad de empresas que se encuentran en el rubro de comercialización de zapatos para niñas, niños y adolescentes. Podemos encontrar

marcas nuevas que buscan posicionarse en el mercado hasta marcas muy reconocidas que vienen funcionando en el país durante varios años.

En este análisis de competencia se detalla cada característica semejante, equivalente o resaltante del servicio que se está brindando en el mercado actual.

Si bien es cierto encontramos un gran número de empresas que se dedican a la comercialización de calzado para el público niños, se observa que en los productos que ofrecen no hay una diferenciación o un valor agregado.

Dentro de las marcas destacadas en el Perú se encuentran las siguientes:

- COLLOKY: Los modelos de calzado que ofrecen están designados por temporada, tienen rápida variación de modelos y muy buena calidad.
- THE NORTH FACE: Ofrecen zapatillas para niñas y niños, estos productos están creados especialmente para realizar deportes de aventura o turismo.
- HUSH PUPPIES: Brindan productos de buena calidad, resistentes y de cuero.
- ADIDAS KIDS: Cuenta con variedad de modelos entre urbanas, deportivas y de cuero.
- BATA: Tienen productos sintéticos y de cuero, así como variedad de modelos.

Clientes:

El poder de negociación con los clientes es **medio**.

Nos estamos dirigiendo a clientes que conocen de calzado, por el cual son más exigentes en sus productos. Es por ello que toman en consideración los cambios de preferencia dependiendo la tendencia de moda, calidad y temporada del calzado.

Además, los clientes exigen un producto de acuerdo con lo que están pagando es decir precio - calidad. Esto se genera porque hay empresas ya posicionadas en el mercado y por ende cuentan con clientes frecuentes y fidelizados.

Al enfocarnos a padres de familia que sus edades oscilan entre los 29 y 45 años de edad que se encuentran en un nivel socioeconómico A y B con residencia en Lima. Además, estos padres de familia tienen hijos cuyas edades oscilan entre 0 y 14 años de edad.

Este segmento de mercado tiene a la vez como prioridad la seguridad de sus hijos es por ello que estamos llevando un producto innovador que brinda la tranquilidad de ellos, este producto tendrá las mismas preferencias, pero con un valor agregado de un rastreador de GPS.

Proveedores:

La negociación con los proveedores es **alta**.

Para poder comercializar los zapatos para niños entre 0 - 14 años de edad, se consideró la amplia oferta de mercado que existe de proveedores que se encuentran en este rubro, estos están ubicados en Lima (Gamarra), Chiclayo y Trujillo.

Al contar con varios proveedores de fabricación de calzado, podemos determinar que podemos escoger de acuerdo a los precios, la calidad del producto y experiencia en elaboración de estos productos.

Como se mencionó estos zapatos tendrán incorporados un rastreador GPS, se buscó opciones de proveedores que tienen experiencia en el mercado y con tecnología avanzada y actualizaciones frecuentes.

Proveedores de zapatos:

- **Empresa: ZAPATERIA CHIS**

Calzado para bebés, niños y niñas

Ubicación: Chiclayo y Trujillo

Celular: 945 042 746

Email: informes@zapateriachis.com

- **INDUSTRIAS LASTER S.A.C.**

Empresa dedicada a la fabricación de calzado, de calidad superior y hechos 100% de cuero.

Ubicación: Calle Marcos Farfan #3346 Urb. Industrial - Independencia

Teléfono: +51 1 5239060

Web: www.laster.com.pe

- **MANUFACTURA CALZADO MINI S.A**

Empresa dedicada a diseñar, innovar y producir calzado para damas, caballeros y niños.

Ubicación: Av. Benavides #1241 - Miraflores

Teléfono: +51 1 3418364

Web: www.lumberjack.pe

- **TRADE SANDDER GROUP S.A.C.**

Empresa dedicada exclusivamente a la producción de calzado de cuero 100% peruano.

Ubicación: Mz.B Lt.4 Parque Industrial, Cerro Colorado

Teléfono: +5154 443711

Web: www.tradesandder.com

Proveedores de GPS:

- **GPS GOLDEN**

La mejor tecnología a tu servicio.

Ubicación: Calle Doña Consuelo 120 Urb. Los Rosales - Santiago de Surco

Celular: 980 306 855

Email: ventas@gpsgolden.com

- **TRACK & TRACE - GPS**

Protegemos tus activos más valiosos.

Ubicación: Av. Javier Prado Oeste 757 - Magdalena del Mar

Teléfono: +51 6103030

Email: comunicaciones@securitasperu.com

- **CONVERGIA PERU**

Proveedor GPS de alta calidad.

Ubicación: Av. Los Libertadores #155 - San Isidro

Teléfono: +51 6401010

Email: solucionesempresa@convergia.com.pe

Productos sustitutos:

El nivel de los productos sustitutos es **alto**.

En el mercado de la comercialización de zapatos para niños existe una variedad de productos que puedan sustituir nuestro producto. Encontramos productos elaborados con materiales sintéticos hasta hechos en 100% cuero.

Los zapatos elaborados sintéticamente son más económicos, lo que permite ser utilizado para fabricar calzado en serie. Para ello suelen utilizar plástico en diferentes versiones (etileno-acetato de vinilo, silicona líquida, goma espuma de poliuretano, etc) que son sometidas a un conjunto de procesos para dar con el acabado perfecto.

En la elaboración con materiales de telas tienen la ventaja de que pueden agregar una variedad de estampados, en este tipo de calzado son elaborados en cantidad para la temporada de primavera.

En productos sustitutos podemos encontrar zapatos económicos desde S/. 30.00 soles hasta S/. 300.00 soles aproximadamente, que le permite al cliente tener variedad de elección en el mercado de acuerdo a su economía y el uso que le va dar al producto.

Competidores potenciales:

Los nuevos competidores potenciales son **bajos**.

Para empezar, se puede mencionar que cualquier empresa o persona que quiere incursionar en el negocio de comercialización de zapatos para niños con una diferenciación pueden ser nuestros potenciales competidores, a la vez mencionar que la inversión que se requiere para este proyecto no es elevada. En nuestro caso, al otorgar zapatos con un valor agregado los costos tienden a elevarse y por ende se requiere una mayor inversión y actualmente no encontramos competidores directos.

Asimismo, como potenciales competidores encontramos a MOSSA KIDS, COLLOKY, BIBI, KIDS y HUSH PUPPIES que están ubicados en la zona de Miraflores, son empresas que se encuentran ya incursionando en la comercialización de zapatos para niños. Sin embargo, estas empresas venden zapatos para niños sin ningún valor agregado adicional, ya que solo se están limitando a zapatillas o zapatos cotidianos.

3.2. Análisis interno. La cadena de Valor.

La cadena de valor es una herramienta de Porter que nos permite representar de forma general las actividades de la empresa y a su vez determinar la generación de valor, en la presente se expone su análisis.

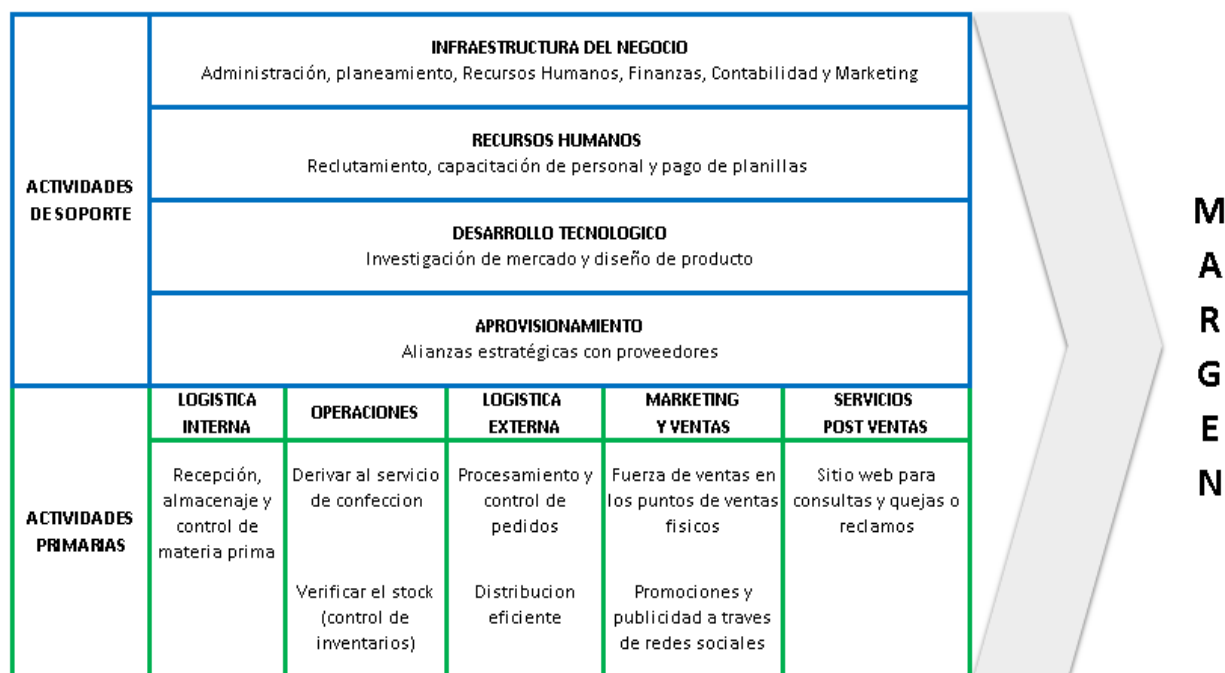


Figura 11. Cadena de Valor, por Elaboración Propia

Actividades primarias:

Logística Interna: Nuestro rubro es la comercialización de calzados para niños y niñas. Nuestra actividad primaria de logística interna comprende la recepción, almacenaje y control de calidad del calzado.

Operaciones: Esta etapa comprende la elaboración del producto, en primer lugar, se va a derivar al servicio de confección el cual se va a encargar del armado de los zapatos, para posteriormente realizar acabados finales. finalmente se procederá con el control de inventario.

Logística Externa: Una vez culminado el producto, se procederá a realizar el procesamiento y control de pedidos para que se pueda realizar una distribución eficiente según la necesidad de los clientes.

Marketing y Ventas: Como estrategia de ventas se contará con un local en Miraflores con personal de ventas. Además, se realizará promociones, publicidad en redes sociales en las que se indicará que por cada compra se estará ayudando a un niño que lo necesita.

Servicio Post venta: Nuestro servicio post venta se trabajará a través de nuestra web donde encontrará una pestaña para resolución de consultas y quejas con el fin de escuchar a los clientes, si el rastreador GPS llegara a fallar se podrán acercar a la tienda para la solución.

Actividades de soporte:

Infraestructura del Negocio: La empresa se dedica a la comercialización de zapatos de cuero cuya función es ayudar a los niños más necesitados, pues tiene como modalidad que por cada zapato que se vende se ayudará a un niño necesitado brindándole un porcentaje de la venta mediante una ONG. Este producto está dirigido a niños y niñas que cuenten con padres que deseen comprar un calzado con el valor agregado de poder ayudar a un niño que lo necesite.

Recursos Humanos: La organización contará con un proceso de reclutamiento eficiente para la selección del personal. Los nuevos empleados recibirán constantes capacitaciones para la mejora del proceso de venta. Además, se contará con las compensaciones laborales de acuerdo a ley.

Desarrollo Tecnológico: La organización realizará estudios de mercado con la finalidad de verificar la aceptación del producto, la cual nos permitirá verificar que la composición y presentación sean las adecuadas.

Aprovisionamiento. - La empresa creará alianzas estratégicas con la ONG Juguete pendiente y la Liga contra el cáncer, los cuales nos garantizaran la calidad de sus productos para su respectiva venta. Ello nos permitirá crear un producto con altos estándares de calidad.

3.3. Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Contamos con experiencia en dirección de personal F2. Experiencia en ventas y capacitación F3. los integrantes del equipo son Multidisciplinarios F4. Contamos con diseños personalizados F5. Experiencia en banca y seguros	D1. Desconocimiento de la marca D2. Producto dirigido solo a niños D3. Costos altos para publicidad y mantenimiento D4. Ofrecemos solo un servicio D5. Baja experiencia en sector de zapatos
Oportunidades	FO	DO
O1. Demanda de clientes por una propuesta interesante O2. Distribución accesible a nivel nacional. O3. Tendencia en la responsabilidad social O4. Población en crecimiento. O5. Empresa pionera en el sector	F2 - O3 Utilizaremos los conocimientos del equipo en ventas y capacitaciones para crear un servicio premium. Además, de fortalecer la responsabilidad social en el Perú con nuestro producto. F4 - O1 Ofrecemos diseños exclusivos para el calzado y como propuesta interesante se suma el chip de GPS que ofrece seguridad para los padres en caso de que el niño se pierda. F1 - O2 Ofrecemos una excelente atención al cliente en temas de calzado y tecnología (chip GPS) con el objetivo de lograr una distribución a nivel nacional a través de nuestros canales de atención	D3 - O5 Buscaremos un préstamo bancario para costear la publicidad y mantenimiento, logrando a largo plazo ser la empresa líder en el sector. D5 - O4 Realizaremos campañas agresivas para dar a conocer nuestro producto y mantener actividad constante en los canales virtuales. D2 - O1 Contrataremos a un diseñador exclusivo para calzado dirigido a niños, cumpliendo con propuestas interesantes.
Amenazas	FA	DA
A1. Productos sustitutos A2. Aumento del precio del dólar A3. Economía inestable A4. Barrera de entrada para empresas nuevas A5. Publicidad agresiva de la competencia	F3 - A1 Nuestro equipo al tener experiencia en campos relacionados a la venta, estarán constantemente analizando a la competencia de calzado para estar un paso adelante en cuanto a diseños y ofrecer exclusividad ante cualquier producto sustituto. F5 - A5 Nuestro equipo cuenta con experiencia en banca y seguros para elegir la mejor opción ante un préstamo bancario con el objetivo de contrarrestar la publicidad en cuanto a diseños de calzado para niños. F2 - A4 Nuestro equipo cuenta con la experiencia en ventas y capacitación, que podrá hacer frente ante las barreras de entrada de los grandes negocios	D5 - A1 Realizaremos constantes evaluaciones a nuestro personal encargado de la venta de calzado para que resalten los beneficios de nuestro producto ante cualquier otro similar. D2 - A4 Haremos la marca conocida en sector de calzado de niños y más adelante incursionar el calzado para hombres mayores con dificultades, aprovechando el beneficio del chip GPS. D1 - A4 Realizaremos alianzas estratégicas con nuestros proveedores (ONG) para responder a las diversas barreras de entrada.

Figura 12. FODA, por elaboración propia.

3.4. Visión

Posicionarnos como marca líder en el mercado peruano, ofreciendo calzado para niñas, niños y adolescentes en el marco del modelo de mercado *buy one, give one*. Nuestros productos ofrecen una valiosa contribución con la seguridad de tus hijos, ya que te podrán obtener la

ubicación en tiempo real. Se ofrecerá atención personalizada, exclusividad y calidad en los diseños de los productos comercializados.

3.5. Misión

Comprar calzados para niñas, niños y adolescentes que generen un impacto positivo en la vida de las familias, pues sus compras ayudarán a otras familias en situación de vulnerabilidad. Nuestro producto brindará tranquilidad y seguridad a las familias al contar con un dispositivo de GPS. Nuestra política aplica prácticas empresariales que buscan crear valor a los clientes, accionistas y potencian el desarrollo de nuestros colaboradores.

3.6. Estrategia Genérica

De acuerdo al servicio que estamos brindando se usará la estrategia de diferenciación y enfoque, ya que actualmente existen productos con características similares, pero que no brindan una característica diferente del producto. Debido a ello, buscamos que nuestros productos tengan un valor agregado importante para el cuidado de niñas, niños y adolescentes.

Al ser un producto nuevo e innovador nos estamos enfocando a un segmento de mayor demanda y que buscan tener una seguridad para sus hijos, a la vez por ser un sector exclusivo de acuerdo con su estilo de vida.

3.7. Objetivos Estratégicos

- Lograr que la marca Qhatipay Perú sea reconocida a nivel nacional por ser una empresa con responsabilidad social y por brindar un producto y servicio de calidad, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Generar alianzas estratégicas con la ONG Jugete Pendiente y con la Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer para canalizar nuestra ayuda durante los 3 primeros meses de operación.
- Generar un incremento en las ventas anuales del 15 % a partir del segundo año.
- Trabajar con proveedores especializados en calzado para niños, que nos aseguren el abastecimiento del 100% de nuestros productos y trabajar eficientemente en la red de distribución, aplicando estrategias que nos permita garantizar la entrega de nuestros productos a tiempo.

4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

A continuación, se definen el problema de investigación y los objetivos que se desean alcanzar con esta validación.

Problema de investigación de mercado:

- Investigar y conocer la intención de compra de los clientes con respecto al calzado para niñas y niños que tiene incorporado un rastreador GPS para conocer la ubicación de estos en tiempo real.

Objetivos de investigación de mercado:

- Definir la frecuencia con la que padres de familia de los niveles socioeconómicos A y B compran calzado para niñas y niños

- Determinar los principales canales que los clientes potenciales utilizan para la adquisición de calzado para niñas y niños
- Identificar los factores fundamentales que el público objetivo toma en consideración antes de tomar la decisión de comprar calzado para niñas y niños
- Conocer el valor que los clientes atribuyen a la incorporación de un dispositivo GPS en el calzado para obtener la localización de sus hijos.
- Conocer qué tan dispuestos estarían los clientes en realizar compras en empresas que contribuyen en proyectos sociales.

Se aplicó la metodología cuantitativa para validar el mercado, con el objetivo de obtener información numérica. La técnica utilizada ha sido la encuesta y el instrumento un cuestionario. El universo del estudio estuvo constituido por padres (hombres y mujeres) de los niveles socioeconómicos A y B residentes en Lima Metropolitana que compran calzado para niños.

Además, para determinar qué tan atractivo es el mercado se creó una cuenta empresarial en la red social Facebook. Las publicaciones realizadas han tenido como propósito presentar la marca al público objetivo, así como compartir algunos de los diseños que se tiene previsto comercializar. Finalmente, es importante señalar que se colocaron anuncios pagados para conocer en qué regiones geográficas podemos enfocarnos y determinar la tasa de conversión que se podría alcanzar.



Figura 13. Mapa de Empatía, por elaboración propia.

4.2. Resultados de la investigación

Tal como se mencionó anteriormente, durante la investigación, se creó una cuenta empresarial en la red social Facebook (Qhatipay Perú), lo que permitió tener un alcance a nivel nacional. Se realizaron tanto publicaciones orgánicas como pagadas.

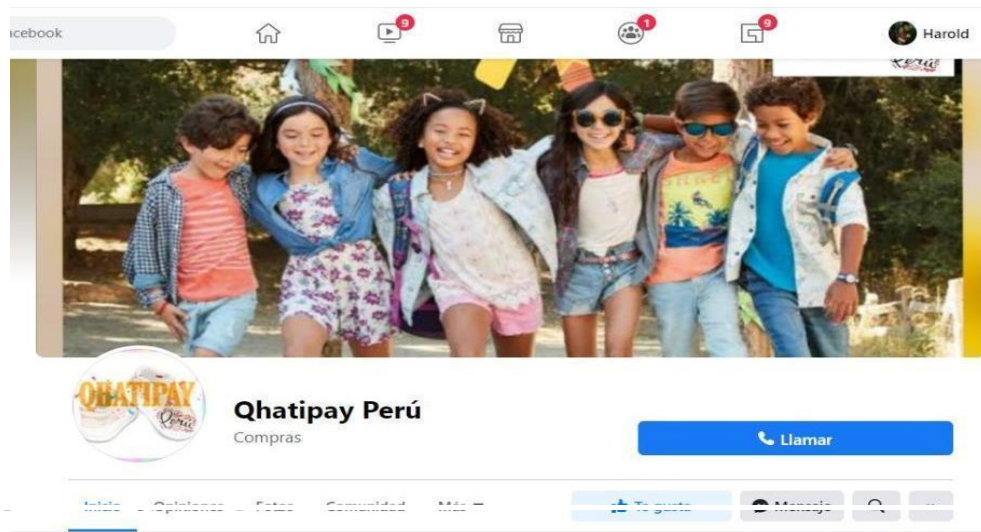


Figura 14. Pagina de Facebook, por elaboración propia.

Mediante el primer anuncio pagado se presentó la marca Qhatipay Perú. Se tuvo un alcance de 1725 personas a nivel nacional, 104 interacciones con la publicación y se generaron 50 likes. teniendo una estadística de la aceptación de la marca. Más adelante se presentará esta información de manera más detallada.



Figura 15. Publicación realizada en cuenta de Facebook Qhatipay Perú, por Elaboración propia.

En el segundo anuncio pagado se presentaron algunos de los modelos de calzados para niñas y niños que la empresa tiene previsto comercializar. Se tuvo un alcance de 2950 personas a nivel nacional, 254 interacciones con la publicación y 35 likes. En el epígrafe correspondiente a los resultados de la validación de mercado se analizarán estos resultados.



Figura 16. Modelos de Calzados para niños y niñas como anuncio, por elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, durante la investigación, se creó una cuenta en landing page (Qhatipay Perú), lo que permitió tener un alcance. Se realizaron tantas publicaciones del emprendimiento social y a la vez los productos que se venden.

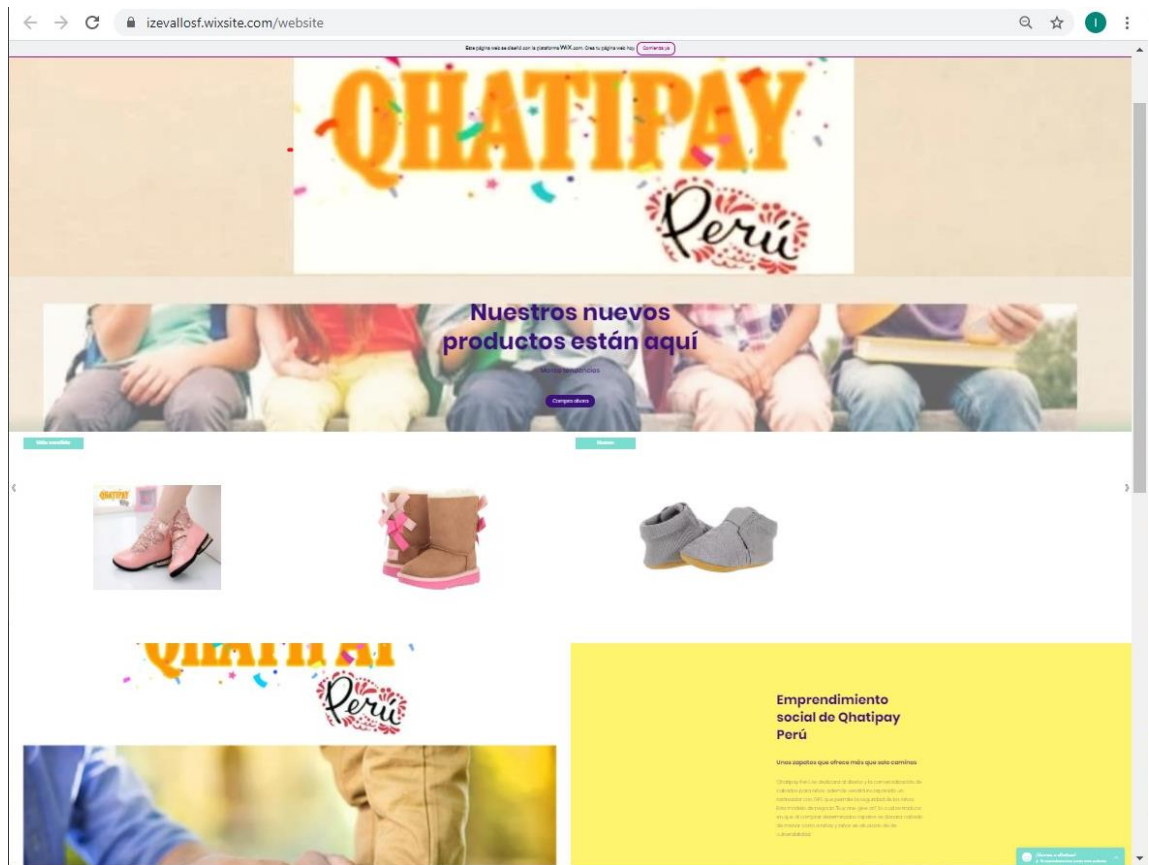


Figura 17. Landing Page de Qhatipay Perú, por elaboración propia.

En la primera semana que se creó la cuenta obtuvimos una aceptación de cliente, indicándonos que está interesada la compra y solicita información de precio.



Nora Espinoza

Nov 19, 8:55 PM

Contacto

NOMBRE

Nora Espinoza

EMAIL

nespinoza1974@gmail.com

ASUNTO

Interesada en realizar compra

MENSAJE

Saludos: Me interesa conocer el precio promedio de calzado para niñas. Mi teléfono es 982708865

Figura 18. Información de interés de compra, por elaboración propia.

Formulario a clientes:

- A. Rango de edad (29-35 años, 36-45 años ó 46-55 años)
 - B. Sexo (Femenino o Masculino)
 - C. Distrito donde reside (Especifique) _____
 - D. ¿Tiene hijos? (Sí o No)
 - E. ¿En cuál de los siguientes rangos de edades se encuentra su hijo/a? (0 -1, 2-5, 6-11 ó 12-14)
- 1. ¿Con qué frecuencia adquiere calzado para niñas y niños?**
- a) Entre 1 y 3 meses
 - b) Entre 3 y 6 meses

- c) Entre 6 meses a 1 año
- d) Más de 1 año

2. ¿Cuál es el medio que utilizas regularmente para comprar calzado para niños y niñas?

- a) Tiendas por departamento
- b) Tiendas virtuales
- c) Supermercados
- d) Tiendas especializadas en calzado
- e) Apps

3. ¿Cuál es el factor más relevante que tomas en consideración antes de tomar la decisión de comprar calzado para niñas y niños? Puedes escoger más de 1 opción.

- a) Precio
- b) Descuentos y promociones
- c) Calidad del producto
- d) Modelo
- e) Marca
- f) Procedencia
- g) Comodidad

h) Moda y tendencias

4. ¿Cuál es el material de tu preferencia en el caso de calzado para niñas y niños?

o Tela

o Cuero

o Materiales sintéticos

o Lona

o PVC

5. ¿Qué tipo de calzado prefieres comprar a tu niña o niño?

a) Ballerinas

b) Botines

c) Zapatillas

d) Sandalias

e) Alpargatas

f) Crocs

6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 el máximo ¿Qué tan dispuesto estarías a realizar tu compra en una empresa que contribuya en proyectos sociales?

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 el máximo ¿Qué tan dispuesto estarías en adquirir zapatos que cuenten con GPS para obtener la localización de tus hijos?

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

8. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un par de zapatos para niñas y niños? Marca con una X

a) _____ Hasta S/. 100.00

b) _____ Entre S/. 101.00 y S/. 200.00

c) _____ Entre S/. 201.00 y S/. 300.00

d) _____ Más de S/. 300.00

9. ¿Qué medio de pago utiliza, por lo general, para cancelar sus compras?

a) Efectivo

- b) Tarjeta de débito
- c) Tarjeta de crédito
- d) Apps (Yape / Lukita / Plin)

10. ¿Por qué medios te enteras regularmente de las promociones que hay en las tiendas que comercializan calzado para niñas y niños?

- Televisión
- Redes sociales
- Correo electrónico
- Radio
- Revistas
- Periódicos
- Vallas publicitarias
- Recomendaciones de familiares y amigos
- Otros: _____

11. ¿A través de qué medio o medios te gustaría recibir información sobre calzado para niñas y niños?

- Televisión
- Correo electrónico
- Redes sociales

o Radio

o Revistas

o Periódicos

o Vallas publicitarias

o Recomendaciones de familiares y amigos

o Otros: _____

Resultados:

A: Entre los días 23 y 24 de agosto se realizó una encuesta mediante Google Forms. La muestra estuvo conformada por 71 personas. Del total, 44 tienen entre 29 y 35 años, 21 tienen entre 36 y 45 años de edad y los 6 restantes entre 46 y 55 años.

B: El 56.3% de las personas encuestadas son de género femenino, mientras que el 43.7% son de género masculino.

C: Con respecto a la variable lugar de residencia se observa gran heterogeneidad en la muestra. Estuvieron representados los siguientes distritos: Ate, Breña, Callao, Chaclacayo, Chorrillos, Cieneguilla, Comas, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Los Olivos, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, San Martín de Porres, San Miguel, Santa Anita, Santiago de Surco, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.

D: El 100% de los encuestados, es decir 71 personas, tienen hijos.

E: El 18.3 % de las personas encuestadas tienen hijos cuyas edades oscilan entre 0 y 1 año. El 32.4 % tiene hijos cuyas edades fluctúan entre 2 y 5 años. El 32.4 % tiene hijos cuyas edades oscilan entre 6 y 11 años. Por último, el 16.9 % de los participantes tienen hijos cuyas edades están entre los 12 y los 14 años de edad.

Pregunta # 1:

¿Con qué frecuencia adquiere calzado para niñas y niños?

71 respuestas

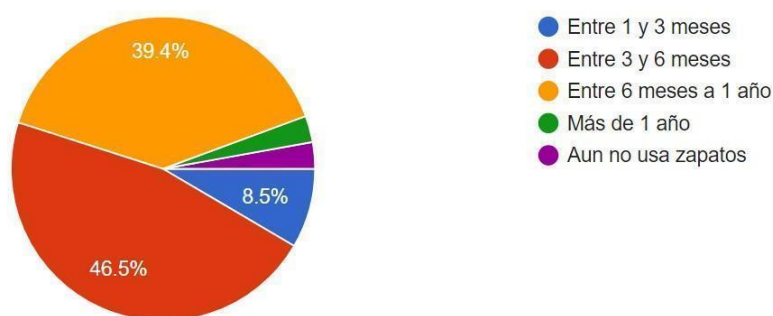


Figura 19. Resultado de encuesta- Frecuencia con la que las personas encuestadas adquieren calzado para niñas y niños, por Elaboración propia

La cantidad de personas que adquieren calzado para niñas y niños con una frecuencia de 3 a 6 meses es 33. Esta cifra representa el 46.5 % de la muestra. Asimismo, es importante considerar que 28 personas compran dicho producto en una periodicidad que varía entre 6 meses y 1 año. Estas últimas representan el 39.4 % de las personas encuestadas.

Pregunta # 2:

¿Cuál es el medio que utilizas regularmente para comprar calzado para niños y niñas?

71 respuestas

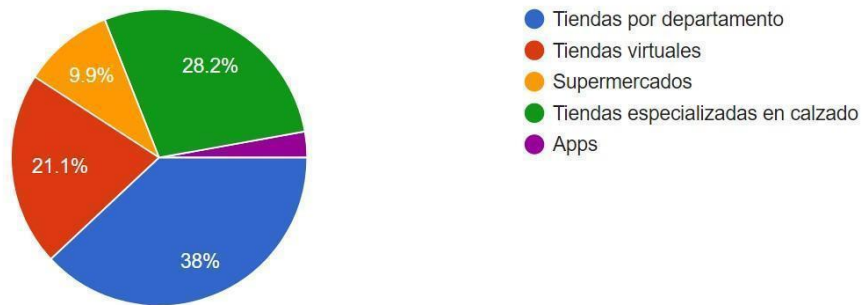


Figura 20. Resultado de encuesta, Medio que las personas encuestadas utilizan regularmente para adquirir calzado para niñas y niños, por elaboración propia.

Se observa que, de las 71 personas encuestadas, el 38 % realiza sus compras en tiendas por departamento. El 28.2 % adquiere este tipo de calzado en tiendas especializadas y el 21.1 % efectúa sus compras en tiendas virtuales.

Pregunta # 3:

¿Cuál es el factor más relevante que tomas en consideración antes de tomar la decisión de comprar calzado para niñas y niños? Puedes escoger más de 1 opción.

71 respuestas

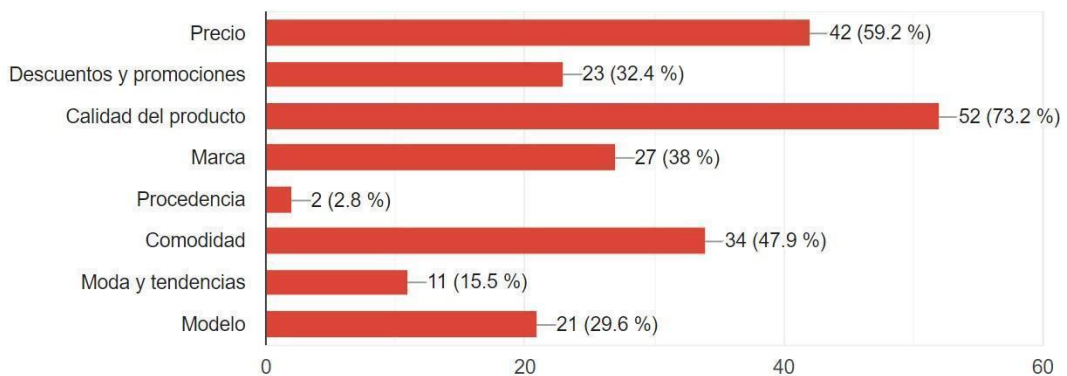


Figura 21. Resultado de encuesta, Factores más relevantes que las personas encuestadas toman en consideración antes de tomar la decisión de compra, por elaboración propia.

Se puede señalar que 52 personas, las cuales representan el 73.2 % de la muestra consideraron la calidad del producto como uno de los factores que toman en consideración al tomar la decisión de compra. También, es relevante que el 59.2 % de los encuestados evalúan el precio y el 47.9 % incluyeron la comodidad.

Pregunta # 4:

¿Cuál es el material de tu preferencia en el caso de calzado para niñas y niños?

71 respuestas

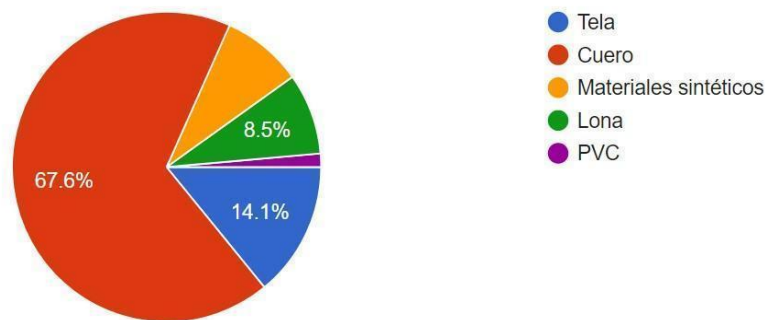


Figura 22. Resultado de encuesta, Material de preferencia en el calzado para niños y niñas, por elaboración propia.

Según la muestra de 71 personas el 67.6% de la cantidad de personas prefieren que el calzado para niñas y niños sea del material de cuero. El 14.1% prefieren que el calzado para niñas y niños sea del material de tela y el 8.5% prefieren que el calzado para niñas y niños sea del material de Lona.

Pregunta # 5:

¿Qué tipo de calzado prefieres comprar a tu niña o niño?

71 respuestas

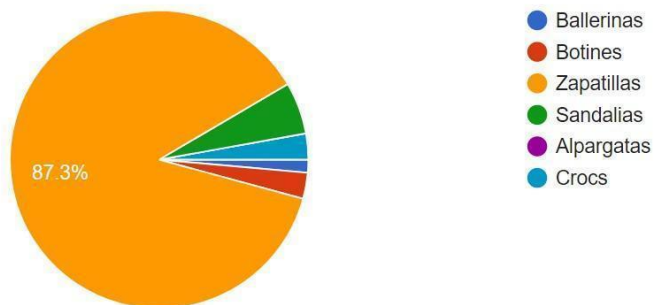


Figura 23. Resultado de encuesta, tipo de calzado de preferencia, por elaboración propia.

Según la muestra de 71 personas el 87.3% de la cantidad de personas encuestadas prefieren las zapatillas al momento de realizar la compra del calzado para sus niñas y niños.

Pregunta # 6:

En un escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 el máximo ¿Qué tan dispuesto estarías a realizar tu compra en una empresa que contribuya en proyectos sociales?

71 respuestas

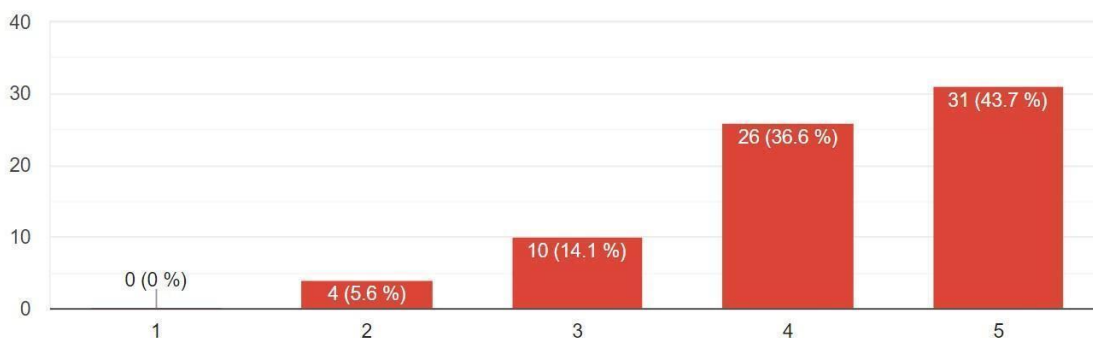


Figura 24. Resultado de encuesta, Disponibilidad para comprar productos a empresas que contribuyan con proyectos sociales, por elaboración propia.

Según la muestra de 71 personas el 43.7% de la cantidad de personas encuestadas estarían muy seguros de realizar su compra en empresas que contribuyan en proyectos sociales y ninguna persona indica estar desacuerdo con la compra en empresas que contribuyan en proyectos sociales.

Pregunta # 7:

En un escala del 1 al 5, donde 1 es el mínimo y 5 el máximo ¿Qué tan dispuesto estarías en adquirir zapatos que cuenten con GPS para obtener la localización de tus hijos?

71 respuestas

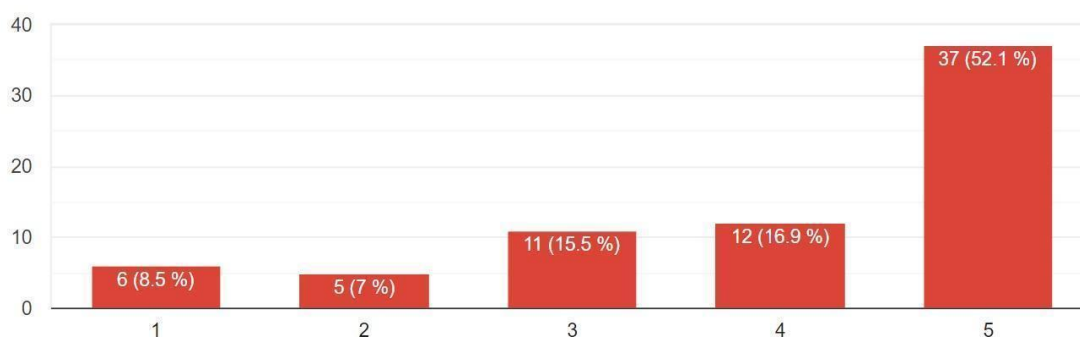


Figura 25. Resultado de encuesta, Disposición para comprar calzado que incluya rastreador GPS, por Elaboración Propia.

Según la muestra de 71 personas el 52.1% de la cantidad de personas encuestadas están muy dispuestos a comprar zapatos que cuenten con GPS para obtener la localización de sus hijos y el 8.5% no está tan dispuesto a comprar zapatos que cuenten con GPS para obtener la localización de sus hijos.

Pregunta # 8:

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por un par de zapatos para niña o niño?

71 respuestas

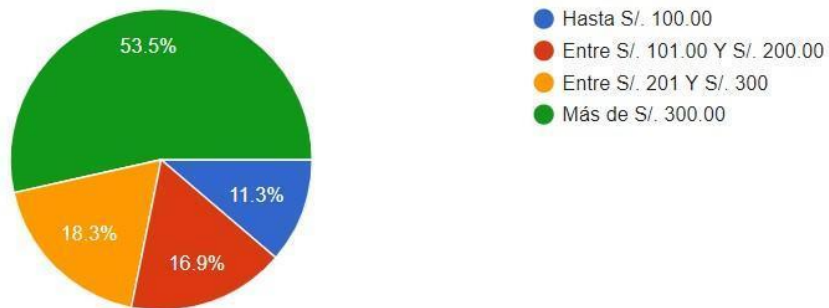


Figura 26. Resultado de encuesta, Monto que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un par de zapatos.

La cantidad de personas que prefieren pagar más de S/. 300,00 es 38. Esta cifra representa el 53.5 % de la muestra. Además, las personas prefieren pagar entre S/. 201 y S/. 300 soles son 13, que representan el 18.3 % de las personas encuestadas.

Pregunta # 9:

¿Qué medio de pago utiliza, por lo general, para cancelar sus compras?

71 respuestas

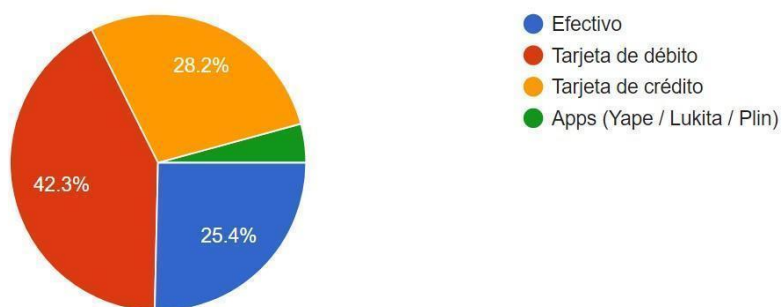


Figura 27. Resultado de encuesta, medio de pago que regularmente utilizan las personas encuestadas, por Elaboración Propia.

La cantidad de personas que usan como medio de pago tarjeta de débito son 33. Esta cifra representa el 42.3% de la muestra. Además, las personas que compran con tarjeta de crédito son 20, que representan el 28.2% de las personas encuestadas, resaltando que aún tenemos 18 personas que prefieren pagar en efectivo.

Pregunta # 10:

¿Por qué medios te enteras regularmente de las promociones que hay en las tiendas que comercializan calzado para niñas y niños?

71 respuestas

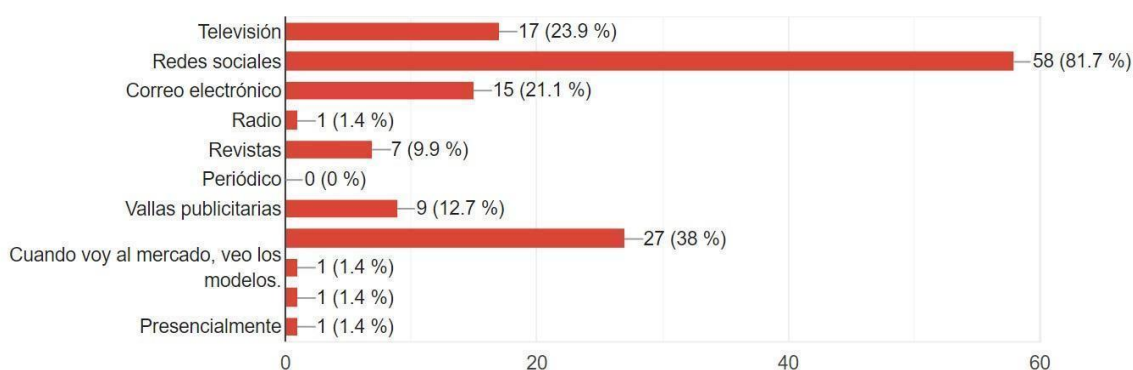


Figura 28. Resultado de encuesta, Medio por el que las personas encuestadas conocen sobre promociones en tiendas de calzado para niñas y niños, por elaboración propia.

Se puede señalar que 58 personas, las cuales representan el 81.7% de la muestra consideraron que se enteran del calzado por redes sociales. También, es relevante que el 38% de los encuestados se enteran de promociones por familiares o amigos.

Pregunta # 11:

¿A través de qué medio o medios te gustaría recibir información sobre calzado para niñas y niños ?

71 respuestas

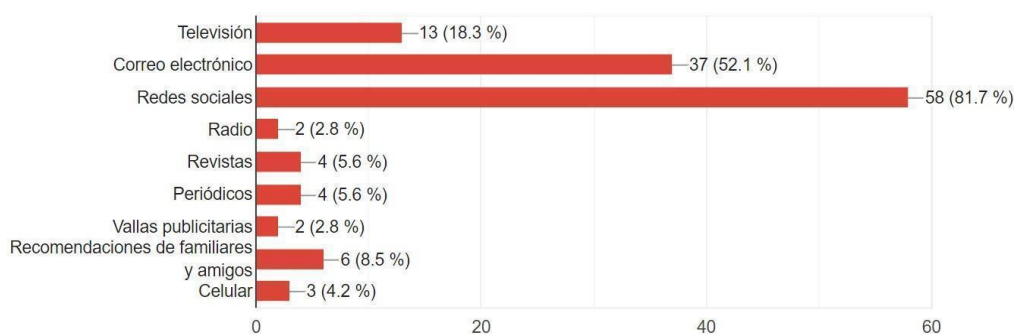


Figura 29. Resultado de encuesta, Medios a través de los cuales las personas encuestadas desearían recibir información sobre calzado para niñas y niños, por elaboración propia.

Se puede señalar que 58 personas, las cuales representan el 81.7% de la muestra consideraron recibir información del calzado por redes sociales. También, es relevante que el 52% de los encuestados desean recibir información por correo electrónico.

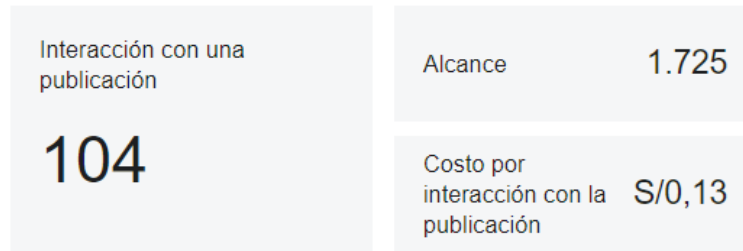
4.3. Informe final: elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Como se mencionó anteriormente, se colocaron 2 pautas publicitarias en Facebook. Para la primera de estas publicaciones se invirtieron S/. 13.24. Durante los 4 días en los que circuló el anuncio se generaron los siguientes datos:

- Alcance: 1725 personas (60.3 % mujeres / 39.7 % hombres cuyas edades oscilan entre 29 y 55 años
- Interacciones: 104
- Costo por interacción con la publicación: S/. 0.13
- Al analizar el número de usuarios únicos que visualizaron el anuncio se observa que el 21 % del total residen en Lima, el 14.5 % en Cajamarca y el 11.5 % se encuentra en el departamento de Piura.

Rendimiento

Gastaste **S/13,24** en **4 días**.



Actividad

Interacción en Facebook

Clics en la foto



Figura 30. Resultado de tendencias en la primera publicación realizada en el Fanpage de Qhatipay Perú, por elaboración propia.



Figura 31. Alcance en el Fanpage de Qhatipay Perú, por elaboración propia.



Nota: Elaboración Propia.

En la segunda publicidad se invirtieron S/.4.76. A continuación, mencionamos datos referidos a su rendimiento.

- Alcance: 2731 personas (95.9% mujeres / 4.07% hombres cuyas edades oscilan entre 29 y 55 años)
- Interacciones: 264
- Costo por interacción con la publicación: S/. 0.02
- Al analizar el número de usuarios únicos que vieron la publicación se observa que el 14.1 % del total residen en Piura, el 12.3 % en Cajamarca y el 9.7 % se encuentra en el departamento de Lima.

Rendimiento

Gastaste **S/4,76** en 5 días.

Interacción con una publicación	Alcance	2.731
264	Costo por interacción con la publicación	S/0,02

Actividad

Interacción en Facebook

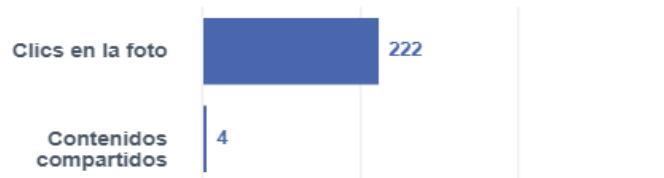


Figura 32. Interacciones generadas a partir de la segunda publicación realizada en cuenta de Facebook de Qhatipay Perú, por elaboración propia.



Figura 33. Porcentaje de personas alcanzadas en cuenta de Facebook de Qhatipay Perú según sexo, por elaboración propia.



Figura 34. Visualizaciones según región en cuenta de Facebook de Qhatipay Perú, por elaboración propia.

Conclusiones:

En el estudio han participado tanto hombres como mujeres cuyas edades oscilan entre los 29 y los 45 años. No obstante, es importante resaltar que la mayoría de los participantes en la encuesta realizada y un alto porcentaje de las personas alcanzadas a través de los anuncios pagados que se difundieron en Facebook tienen entre 29 y 44 años, teniendo un mayor alcance en las regiones de Lima- Perú con un 21%, Cajamarca con un 14% y Piura con un 11.5%. Asimismo, se puede precisar que el público objetivo adquiere calzado para niñas y niños en un lapso que oscila entre 3 meses y 1 año. Dentro de los canales que utilizan para realizar sus compras se encuentran las tiendas por departamentos, las tiendas especializadas

en calzado y medios virtuales en menor medida. Toman en consideración, esencialmente, la calidad del producto, el precio y la comodidad. Con respecto a los materiales de preferencia se encuentran el cuero en primer orden y luego la tela. En cuanto a tipos de calzado se puede concluir que existe una tendencia a la compra de zapatillas.

Además, se puede señalar que el target de nuestra propuesta está dispuesto a pagar por un par de zapatos para niñas y niños un precio mayor o igual a S/. 300,00. En cuanto a medios de pago utilizan, fundamentalmente, tarjetas de débito, tarjetas de crédito y efectivo.

Se ha encontrado que en cuanto a los medios por los que conocen de promociones existentes sobresalen las redes sociales y las recomendaciones de amigos y familiares. Por último, se puede consignar que en cuanto a los medios que prefieren para recibir información se encuentran las redes sociales en primer orden y luego el correo electrónico. Además, tenemos que el 42.7 % de los encuestados (31/71 encuestados) están dispuestos a comprar a empresas que realicen proyectos sociales. Por último, el 53.1% de los encuestados (37/71 encuestados) están dispuestos a comprar calzado con un rastreador de GPS para saber la localización de sus hijos ante una emergencia.

5. PLAN DE MARKETING

5.1.Planteamiento de objetivos de marketing

Objetivos de marketing en el corto plazo:

- Ser reconocidos al cierre del primer año de funcionamiento del negocio como una marca de calidad que canaliza parte de sus ganancias hacia proyectos que contribuyen con la solución de problemáticas sociales.
- Alcanzar un número mínimo de 15 000 seguidores en las redes sociales Facebook e Instagram durante el primer año de operaciones de QHATIPAY PERÚ

- Incrementar en un 3 % trimestralmente nuestra participación en el mercado peruano a partir de ventas presenciales en tienda física ubicada en el distrito de Miraflores en Lima y a través de e-commerce
- Alcanzar un 85 % de satisfacción de los clientes con nuestros productos y servicios al cierre del primer año de operaciones
- Difundir mensualmente piezas publicitarias en nuestras redes sociales y página web para que el mercado objetivo pueda visualizar la contribución que se realiza a proyectos sociales
- Lograr un incremento de las ventas del 20 % mensualmente durante el primer año de funcionamiento del negocio

Objetivos de marketing en el mediano plazo:

- Lograr un incremento de las ventas del 20 % trimestralmente durante el segundo año y el tercer año de funcionamiento
- Lograr un incremento de las ventas del 20 % anual durante el cuarto año de operaciones
- Lograr que al menos el 20 % de los clientes realicen la recompra de nuestros productos a partir del segundo año de implementación del proyecto
- Incrementar en un 10 % el valor promedio del ticket de compra durante el segundo año de actividad de la empresa y en un 5 % a partir del tercer año de funcionamiento de la empresa

Objetivos de marketing en el largo plazo:

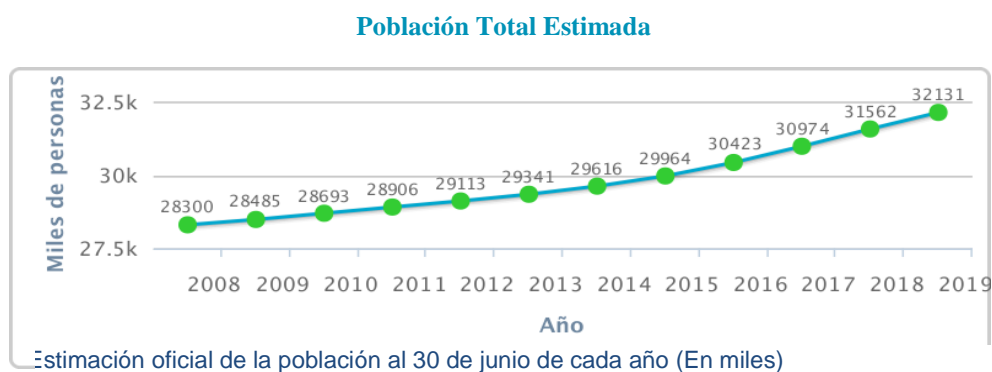
- Lograr un incremento de las ventas del 15 % anual a partir del sexto año de actividades de la empresa

- Incursionar en el mercado nacional, específicamente en los departamentos de Piura y Cajamarca a partir del sexto año de operaciones
- A partir del séptimo año de operaciones, iniciar actividades de exportación a Chile y Ecuador e incrementar anualmente el volumen exportado en un 11 % anual
- Invertir S/. 15,000.00 en la difusión de mensajes publicitarios en las redes sociales Facebook e Instagram, así como en Google Ads para promocionar la empresa en Cajamarca, Piura y otros departamentos del país durante el quinto año de operaciones.

5.2 Mercado objetivo:

5.1.1. Tamaño de mercado total

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), la población peruana al 30 de junio de 2019 era de 32 131 000.



Nota: INEI, 2020.

Por su parte, la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI), estimó la población peruana en el año 2019 en 32,495.5 miles de personas (CPI, 2019).



Figura 35. Población peruana según sexo, por CPI, 2019

Según la propia Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (2019), el 22.8 % de la población tiene entre 0 y 12 años de edad, tal como se puede constatar en la figura que aparece a continuación. Dicho porcentaje se traduce en 7,400.1 miles de personas. El 8.9 % de la población total tiene entre 13 y 17 años.

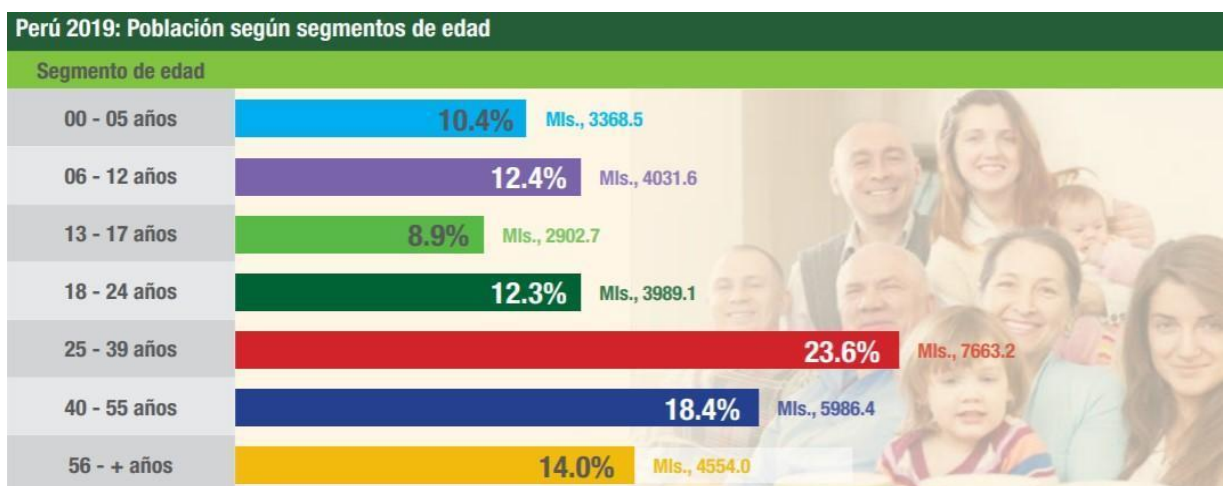


Figura 36 Población peruana según segmentos de edad, por CPI, 2019

Los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas arrojaron que el 26.4 % de la población tiene entre 0 y 14 años de edad (INEI, 2018).

Tabla 4

Perú: Población censada, por años censales, según grandes grupos de edad y sexo, 1993 - 2017

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, POR AÑOS CENSALES, SEGÚN GRANDES GRUPOS DE EDAD Y SEXO, 1993-2017
(Absoluto y distribución porcentual)

Grandes grupos de edad y sexo	1993		2007		2017	
	Abs	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	22 048 356	100,0	27 412 157	100,0	29 381 884	100,0
0-14	8 155 376	37,0	8 357 533	30,5	7 754 051	26,4
15-64	12 866 861	58,4	17 289 937	63,1	19 168 762	65,2
65 y más	1 026 119	4,7	1 764 687	6,4	2 459 071	8,4
Hombre	10 956 375	100,0	13 622 640	100,0	14 450 757	100,0
0-14	4 139 206	37,8	4 259 594	31,3	3 938 412	27,3
15-64	6 330 010	57,8	8 518 103	62,5	9 353 084	64,7
65 y más	487 159	4,4	844 943	6,2	1 159 261	8,0
Mujer	11 091 981	100,0	13 789 517	100,0	14 931 127	100,0
0-14	4 016 170	36,2	4 097 939	29,7	3 815 639	25,6
15-64	6 536 851	58,9	8 771 834	63,6	9 815 678	65,7
65 y más	538 960	4,9	919 744	6,7	1 299 810	8,7

Nota: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993, 2007 y 2017

Si se multiplican las 32,495,500 personas, que según CPI tenía el país en el 2019, por el 26.4% que arrojaron los Censos Nacionales realizados por INEI tenía en el año 2017 tenemos que en el Perú en 2019 habían aproximadamente 8,578,812 personas que tenían entre 0 y 14 años.

Según IPSOS (2020), el 12 % de la población peruana pertenece a los niveles socioeconómicos A y B. Al multiplicar 8,578,812 por 0.12, se obtiene que el número de menores de 0 a 14 años perteneciente a este segmento a nivel nacional es de 1,029,457 personas.

Según CPI (2017) residían en el año 2019 en el departamento de Lima, 11,591.4 miles de personas. Estas representan el 35.6 % de la población total del país en ese momento. En la figura que aparece a continuación se puede observar que el 22.5 % de la población que vivía en Lima en el año 2017 tenía entre 0 y 14 años.

Tabla 5
Perú: Población censada, por grandes grupos de edad, según departamento, 2007 y 2017

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, POR GRANDES GRUPOS DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007 Y 2017
(Absoluto y distribución porcentual)

Departamento	Censo 2007			Censo 2017				
	Población	0-14	15-64	65 y más	Población	0-14	15-64	65 y más
Total	27 412 157	30.5	63.1	6.4	29 381 884	26.4	65.2	8.4
Amazonas	375 993	37.8	56.9	5.2	379 384	32.2	60.5	7.3
Áncash	1 063 459	31.5	60.8	7.7	1 083 519	27.0	63.0	10.0
Apuímac	404 190	37.5	55.0	7.5	405 759	28.9	61.7	9.4
Arequipa	1 152 303	26.4	66.2	7.4	1 382 730	23.7	67.5	8.8
Ayacucho	612 489	36.2	56.6	7.2	616 176	28.6	62.7	8.8
Cajamarca	1 387 809	34.9	58.6	6.4	1 341 012	29.5	61.8	8.7
Prov. Const. del Callao	876 877	26.8	66.8	6.4	994 494	24.5	67.0	8.5
Cusco	1 171 403	34.4	59.4	6.2	1 205 527	27.2	65.0	7.8
Huancavelica	454 797	39.7	54.0	6.3	347 639	30.3	60.1	9.6
Huánuco	762 223	37.5	57.2	5.4	721 047	30.1	62.4	7.6
Ica	711 932	28.8	64.4	6.8	850 765	27.2	64.6	8.2
Junín	1 225 474	33.0	60.9	6.1	1 246 038	28.0	64.0	8.0
La Libertad	1 617 050	31.1	62.2	6.7	1 778 080	27.9	63.6	8.5
Lambayeque	1 112 868	30.6	62.8	6.6	1 197 260	27.2	64.0	8.8
Lima	8 445 211	25.4	67.7	6.9	9 485 405	22.5	68.6	8.9
Loreto	891 732	38.6	57.5	3.9	883 510	36.6	57.5	5.9
Madre de Dios	109 555	31.4	65.9	2.6	141 070	30.8	65.6	3.5
Moquegua	161 533	25.3	67.5	7.1	174 863	23.4	67.4	9.3
Pasco	280 449	33.0	62.2	4.7	254 065	28.2	65.0	6.7
Piura	1 676 315	33.0	60.8	6.2	1 856 809	29.9	62.5	7.6
Puno	1 268 441	31.9	60.9	7.3	1 172 697	24.9	65.7	9.3
San Martín	728 808	34.6	61.1	4.4	813 381	31.3	62.6	6.1
Tacna	288 781	26.6	68.3	5.1	329 332	23.0	69.8	7.2
Tumbes	200 306	30.3	64.7	4.9	224 863	29.3	64.2	6.5
Ucayali	432 159	36.2	60.1	3.7	496 459	34.5	60.4	5.1
Provincia de Lima 1/	7 605 742	25.0	68.2	6.8	8 574 974	22.1	69.0	8.9
Región Lima 2/	839 469	28.9	63.3	7.8	910 431	25.9	64.7	9.4

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Carta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Nota: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017

Al multiplicar estas 11,591,400 personas por el 22.5% se obtiene que en Lima había en 2019 cerca de 2,608,065 habitantes cuyas edades oscilaban entre 0 y 14 años.

Según CPI (2019), el 25.7 % de la población residente en Lima pertenecía a los niveles socioeconómicos A y B.

Tabla 6
APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)

Perú 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)					
DEPARTAMENTO	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
		AB	C	D	E
	Mis.	%	%	%	%
Amazonas	419.3	1.9	12.3	21.6	64.2
Ancash	1,193.4	4.9	25.9	27.1	42.1
Apurímac	447.7	1.8	8.3	17.0	72.9
Arequipa	1,525.9	16.2	38.4	32.2	13.2
Ayacucho	680.8	2.2	7.5	20.6	69.7
Cajamarca	1,480.9	2.6	8.6	18.2	70.6
Cusco	1,336.0	4.8	10.5	19.4	65.3
Huancavelica	383.2	0.3	3.8	10.8	85.1
Huanuco	799.0	3.3	10.4	18.1	68.2
Ica	940.4	10.0	41.4	41.0	7.6
Junín	1,378.9	3.8	16.0	28.7	51.5
La Libertad	1,965.6	8.5	26.6	28.5	36.4
Lambayeque	1,321.7	8.1	25.5	33.9	32.5
Lima	11,591.4	25.7	41.4	25.5	7.4
Loreto	980.2	2.7	17.2	22.7	57.4
Madre de Dios	157.4	4.0	17.3	40.7	38.0
Moquegua	192.6	12.1	36.3	29.4	22.2
Pasco	282.1	1.7	11.8	31.8	54.7
Piura	2,053.9	4.1	21.8	37.7	36.4
Puno	1,296.5	2.5	10.2	22.7	64.6
San Martín	902.8	3.3	16.6	31.4	48.7
Tacna	364.7	10.1	40.4	39.0	10.5
Tumbes	249.1	5.9	28.2	38.9	27.0
Ucayali	552.0	2.6	14.8	36.9	45.7
TOTAL PERÚ	32,495.5	12.4	27.1	26.8	33.7

FUENTE: APEIM . Estructura socioeconómica de personas según departamentos - Agosto 2018
 APEIM: Asociación de Empresas de Investigación de Mercados
 ELABORACION: Departamento de Estadística - C.P.I.

Nota: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C.

Al multiplicar 2,608,065 por dicho porcentaje se obtiene que 670,273 personas cuyas edades oscilan entre 0 y 14 años de los niveles socioeconómicos A y B residen en el departamento de Lima.

Luego de identificar el mercado total, se ha determinado el mercado potencial, el cual ha sido definido a partir del perfil del público objetivo. Para ello, presentamos el siguiente cuadro:

Tabla 7
Perfil del público objetivo de Qhatipay Perú

PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO	%	Población (Habitantes)
Población Peruana Total	100.00%	32495500
Población de 0 a 14 años a nivel nacional	26.40%	8578812
% de la población que pertenece a niveles socioeconómicos A y B aplicado a población de 0 a 14 años de edad	12%	1029457
Población total residente en Lima	100%	11591400
Población residente en Lima cuyas edades oscilan entre 0 y 14 años	22.50%	2608065
% de la población que reside en el departamento de Lima y pertenece a niveles socioeconómicos A y B aplicado a población de 0 a 14 años de edad	25.70%	670273
Segmentación de la población por estilos de vida (Sofisticados 9%, Formalistas 21% y Modernas 27%) aplicado a menores de 0 a 14 años de NSE A y B que residen en el departamento de Lima	57.00%	382055

Nota: Elaboración Propia.

Se puede finalizar, señalando que el tamaño del mercado potencial es de 382,055 personas a partir de los filtros utilizados en la figura anterior.

5.1.2. Tamaño de mercado disponible

Para calcular el mercado disponible se realizó una encuesta mediante Google Forms con el objetivo de determinar una tasa de conversión. Se encuestaron 30 personas que cumplieran con los criterios de segmentación que hemos establecido. La muestra estuvo conformada por hombres y mujeres de 29 a 45 años de edad, residentes en el departamento de Lima,

pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B que tienen hijo/as cuyas edades oscilan entre 0 y 14 años.

¿Pagarias un precio superior al promedio del mercado al comprar calzado para niño/as y adolescentes sabiendo que los zapatos incluyen un...yudar a personas en situación de vulnerabilidad?
39 respuestas

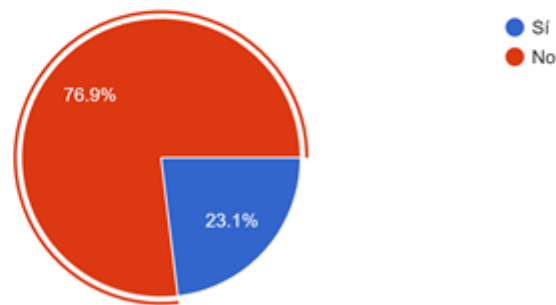


Figura 37. Pregunta formulada en encuesta realizada al público objetivo para determinar tasa de conversión, por elaboración propia.

La tasa de conversión obtenida es del 23.1 %. Multiplicado esto por 382,055 tenemos que el mercado disponible es de 88,255 niño/as adolescentes de los niveles socioeconómicos A y B que residen en Lima.

5.1.3. Tamaño de mercado operativo (target)

En este punto es importante señalar que este emprendimiento se encargará del diseño y la comercialización, pero no de la fabricación del calzado. Por ello, para el cálculo del mercado objetivo se tomará en consideración la capacidad de almacenamiento y distribución.

Cabe señalar que el emprendimiento puede comenzar con el 65% de la capacidad de almacenamiento y distribución, por lo que el tamaño del mercado operativo asciende a 57,366 personas, este cálculo es el resultado de la multiplicación del mercado disponible (88,255) por el 65%.

Tabla 8

Determinación de capacidad de almacenamiento y distribución de Qhatipay Perú

Días laborados	30	/Mes
Horas laboradas	10	/Diarias
Diseño del producto	6	/Horas
Fabricación del producto (Tiempo muerto)	0.5	Horas * Par
Distribución hacia la tienda física desde el proveedor y almacenamiento	8.5	/Horas
Procesamiento de pedidos	0.25	/Horas
Ubicación en el almacén	0.05	/Horas
Instalación del GPS	0.1	/Horas
Empaquetado y entrega del producto	0.1	/Horas
Total de productos vendidos al 100% de capacidad de distribución y almacenamiento:	1200	Pares/Mes
	14400	Pares/Año
Porcentaje de capacidad de almacenamiento y distribución	65	%
Pares comercializados por mes	780	Pares/Mes

Nota: Elaboración Propia.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Consideramos un crecimiento del mercado de 4 %. Según el documento Calzado en Perú, publicado por ICEX España Exportación e Inversiones en 2019, se espera que el valor de las ventas de moda y calzado aumente en un 4% CAGR (tasa anual compuesta de crecimiento) hasta alcanzar los 4.024 millones de PEN (precios constantes de 2018).

Tabla 9

Potencial de crecimiento del mercado

Mercado objetivo	57,366
Mercado disponible	88,255
% Mercado	4 %

Nota: Elaboración Propia.

5.3.Estrategias de marketing

5.3.1. Segmentación

El segmento al cual va dirigida nuestra oferta comprende hombres y mujeres de 29 a 45 años de edad, residentes en el departamento de Lima, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B y que sean padres de niño/as o adolescentes cuyas edades fluctúan entre 0 y 14 años. Además, se debe considerar que nos enfocaremos en personas con interés en realizar acciones filantrópicas.

En el párrafo anterior se ponen de manifiesto los 3 tipos de segmentación:

- **Demográfica:** Tal como se mencionaba anteriormente, nos enfocaremos en hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre los 29 y los 45 años de edad que sean padres de niño/as adolescentes cuyas edades comprendan desde 0 hasta 14 años. Estos padres de familia deben tener ingresos mensuales superiores a S/. 7,020.00 para ser incluidos en los niveles socioeconómicos A y B.

- **Geográfica:** Se plantea, además, que ese público objetivo debe residir en el departamento de Lima. En el largo plazo tenemos previsto tener alcance a nivel nacional, centrándonos en un primer momento en los departamentos de Cajamarca y Piura.

- **Psicográfica:** Consideramos que el target se debe caracterizar por su disposición para realizar acciones filantrópicas, pues a partir de su compra se

van a beneficiar personas en situación de vulnerabilidad, fundamentalmente afectadas por la pobreza o por problemas de salud.

Al revisar los 6 estilos de vida planteados por Arellano, podemos señalar que el público objetivo de nuestra oferta engloba a personas sofisticadas, formalistas y modernas.

Las primeras se caracterizan por un alto interés en la adquisición de bienes y riqueza, así como por su intención de ganar mayor reconocimiento social. Disfrutan de salir de shopping (fines de semana) a centros comerciales. Les gusta comprar y mostrar moda para ser deseables por los demás. Se relacionan intensamente con las marcas, llegando a considerarlas tan importantes como los atributos intrínsecos del producto y viven adquiriendo símbolos de estatus (Arellano, 2017).

Los formalistas son los segundos en adoptar las modas. Se caracterizan por el uso de marcas conocidas y ropa de buena apariencia para buscar reconocimiento social. Asimismo, es importante señalar que les gusta todo lo que tenga que ver con tecnología (Arellano, 2017).

Por último, mencionaremos a las modernas, quienes ven el consumo como una actividad entretenida, divertida y muy emocionante. Para ellas comprar es un placer. Además, es importante destacar que ellas atribuyen prioridad a los beneficios abstractos de las cosas que compran. Utilizan las marcas como símbolo social y señal de calidad (Arellano, 2017).



Figura 38. Estilos de vida de los peruanos según Arellano Marketing, por Arellano Marketing

5.3.2 Posicionamiento

Se ha planteado que el posicionamiento de la empresa se realizará a partir de 5 aspectos fundamentales: Calidad del calzado, Incorporación de rastreador GPS (localizador), Modelo de negocio implementado (Buy one, give one), Incorporación de elementos identitarios y marca.

Con respecto a la calidad del calzado es importante consignar que estaremos comercializando calzado ergonómico, fundamentalmente zapatos, sandalias, botines y zapatillas. Tal como se planteó anteriormente, emplearemos cuero vacuno por tratarse de un material resistente, flexible y suave. Además, se empleará el cuero cabritilla, que se caracteriza por su resistencia y flexibilidad. Para las suelas se utilizará el caucho, que es un material de gran durabilidad. Otro material que se utilizará en la fabricación de calzados es la tela bondeada, que tiene una buena porosidad, brinda un alto confort y absorbe la humedad muy bien.

Sobre la incorporación del rastreador GPS se puede precisar que este forma parte de la propuesta de valor de la empresa. Esta tecnología permitirá conocer la ubicación exacta de los menores que lleven el calzado. Un aspecto importante es

que los clientes podrán utilizar el dispositivo en otros zapatos. Y finalmente, es relevante indicar que quien utilice el calzado con el rastreador GPS podrá alertar a sus familiares si se encuentra en una situación de riesgo.

Este emprendimiento funcionará en el marco del modelo de negocios Buy one, give one. El contenido publicitario difundido y se hará énfasis en la contribución que el cliente realiza, pues su compra beneficiará a personas de bajos recursos económicos o que tienen una situación de salud complicada.

Otro aspecto al que hicimos referencia es la incorporación de elementos identitarios. En el calzado de tela se tiene previsto utilizar estampados incas. En el caso de las zapatillas se busca hacer una fusión entre la autenticidad del estampado inca y la modernidad de las zapatillas urbanas.

LOGO Y MARCA

A continuación, se puede visualizar el logo de la empresa.



Figura 39. Logo de Qhatipay Perú, por elaboración propia.

Sobre la marca vemos que será QHATIPAY PERÚ. La palabra “qhatipay” es un vocablo quechua que significa localización. De ese modo describiremos el atributo más relevante de nuestros productos y reflejaremos nuestra identidad. La estrategia de comunicación de la empresa incluye resaltar que se trata de una marca peruana que mezcla lo moderno y la tradición textil de los Andes.

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

Quitipay Perú, es una empresa comercializadora de calzado para niños a través de su tienda física y su página web donde ofreceremos diversos tipos de calzado para niños con la finalidad de ofrecer diseños exclusivos para los pequeños del hogar y lo más importante nuestros productos ofrecen seguridad a través de un rastreador GPS instalado en el calzado.

Tipos de calzado:

- Zapatos
- Sandalias
- Zapatillas
- Botines

- Empaque: El producto será empacado siempre en una caja de cartón.



Figura 40. Empaque del producto, por elaboración propia.

- Rastreador GPS: Ofrecemos seguridad a los padres en caso los niños se extravíen en los centros comerciales o el parque. Para ello, Quatipay Perú ofrece una solución a través de rastreadores GPS que se incorporarán al calzado.



Figura 41. Rastreador GPS referencial, por elaboración propia.

Podemos ubicar siempre a nuestros hijos a través de la página web que estará enlazada con el servicio de GPS de fácil manejo para los padres.

5.4.2. Diseño de producto / servicio

Qhatay Perú diseñará calzados ergonómicos y de alta calidad ofreciendo confort y protección en las actividades diarias, con el objetivo de cumplir con las expectativas de nuestros clientes desarrollando una amplia variedad de diseños de calzados en zapatos de cuero, zapatos de tela, zapatillas, botines y sandalias. Nuestros productos se fabricarán con materiales seleccionados y de calidad que a continuación procedemos a detallar.

- Zapatos de cuero:

El cuero que se utiliza para el presente diseño de calzado es el cuero cabritilla ya que es un cuero de gran calidad y con una estructura fibrosa, flexible y muy resistente.

Para la suela del zapato se trabajará con una suela de caucho ya que es un material natural y muy conocidas por ser ligeras y flexibles además de la gran durabilidad y resistencia que nos brinda.

También se emplea piedras decorativas en forma de flores color dorado así como hilos y blondas que nos permitirá darle el diseño femenino y exclusivo que queremos alcanzar.

- Zapatos de tela:

Para la fabricación de los zapatos de tela se utilizará la tela bondeada ya que cuenta con una buena porosidad, lo cual ayuda a absorber muy bien la humedad y nos brinda un alto confort.

Para la suela del zapato se trabajará con caucho. Este es un material natural y muy conocido por ser ligero y flexible, además de la gran durabilidad y resistencia que nos brinda.

Los diseños que se aplicarán a los calzados se realizarán con una maquinaria de estampados, lo cual nos permitirá aplicar diseños personalizados.



Figura 42. Zapatillas QHATIPAY modelos, por elaboración propia.

- Zapatillas

Para la fabricación de zapatillas se utilizará la tela poliéster. Este material da flexibilidad al calzado. Además, el poliéster es transpirable y también impermeable en su exterior. Otra característica del material es que tiene poco peso, por lo que es ideal para calzado deportivo.



Figura 43. Zapatillas Qhatipay, por elaboración propia.

- Botines:

Para la fabricación de los botines se empleará cuero vacuno. Este es conocido por ser un material grueso, resistente y aun así flexible y suave.

Para la suela del zapato se trabajará con una suela de cuero ya que es un material resistente, ligeras y flexibles además de ser suelas con una gran durabilidad y confort.



Figura 44. Modelo de Botines, por elaboración propia

- Sandalias:

El cuero que se utiliza para el presente diseño de calzado es el cuero cabritilla, debido a que es un cuero de gran calidad y ofrece una estructura fibrosa, flexible y muy resistente.

También, se emplean piedras decorativas en forma de flores color dorado, así como hilos y blondas que nos permitirán darle el diseño femenino y exclusivo que queremos alcanzar.

Para la suela del zapato se trabajará con una suela de caucho, ya que es un material natural y muy conocido por ser ligero y flexible. Además, ofrece gran durabilidad y resistencia.








Figura 45. Modelos de Sandalias, por elaboración propia.

5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Para competir en el rubro de calzado, usaremos la estrategia de precios de la competencia, porque los precios que vamos a establecer para los padres de familia estarán al mismo nivel o serán superiores a los fijados por la competencia. Durante el desarrollo de nuestra investigación de mercado, hemos encontrado la tienda Petit - Pé, la cual está ubicada en el centro comercial Jockey Plaza y ofrece calzado de diversas marcas, cuyos precios van desde los S/. 70,00 hasta los S/. 322,00.

Tabla 10
Diversas marcas de Calzados

Marca y Precio	Producto
NUDE AND GOLDEN S./ 322.00	
NUDE FURRY CROWN S./ 300.00	
BOARDSLIDE JET BALCK/GREEN CRUSH S./ 288.00	
COLD OLD BROWN S./292	
SILVER AND CAMEL S./283	

Nota: Elaboración Propia

Con la información que tenemos hemos decidido competir directamente con ellos con precios similares o mayores, ofreciendo la misma calidad, pero con el beneficio del rastreador GPS que les dará más seguridad a los padres con sus hijos. Estableceremos categorías: Niño, Niña y Unisex con la finalidad de establecer los precios de “QHATIPAY PERÚ” aplicando la fijación de precios emplearemos la estrategia de “Descremado” ya que somos novedosos con los rastreadores de GPS en el calzado. Esto nos permite establecer precios elevados dirigidos a segmentos

que están dispuestos a pagar. El precio de nuestros productos (sandalias, zapatos, botines y zapatillas) va desde los S/ 300 a S/350 soles según diseño y talla de los calzados.

5.4.4. Estrategia comunicacional

- Participar en eventos de calzado

El objetivo de participar en estos eventos es lograr acercarnos a nuestro público objetivo para que conozcan nuestra marca “QHATIPAY PERÚ” que ofrece diseños variados en calzado y sobre todo seguridad para sus hijos. Uno de los principales eventos que se da en nuestro país cada año es “Expo detalles Perú”. Dicho evento promociona los diversos tipos de calzados para todas las edades y buscaremos participar en él con la finalidad de ofrecer nuestro producto que en unión con la tecnología (Rastreador GPS) ofrece la mayor seguridad para los pequeños del hogar.

Redes sociales:

Se lanzarán pequeñas cápsulas de video de duración máxima de 2 minutos a través de Facebook, YouTube e Instagram donde mostraremos nuestros diseños personalizados. Además, colgaremos en nuestras redes sociales tutoriales para mostrar cómo funcionan los rastreadores GPS en caso los niños se pierdan cuando asistan a un centro comercial, parque o a cualquier otro sitio.

- Marketing Email:

Por medio del email, enviaremos a nuestros clientes catálogos del calzado para niños ya que dejaron sus datos en nuestra Fan page, también reforzando nuestra responsabilidad social dando a conocer la ayuda que llevamos cada trimestre a los niños de escasos recursos.

- Publicidad tradicional:

Pondremos encartes publicitarios de niños con los zapatos de Qhatipay con buenos diseños y publicitando el rastreador GPS con un slogan que diga lo siguiente: “Viste a la moda en modo seguro” acompañado siempre de la dirección web de la tienda, reforzando lo beneficios del calzado, con esto daremos más fuerza a la publicidad online con el objetivo de llegar a nuestro segmento mercado.



Figura 46. Cartel publicitario, por elaboración propia.

5.4.5. Estrategia de distribución

Nuestro principal punto de venta será en Miraflores ubicado en la avenida Larco, ya que es uno de los distritos de nuestro público objetivo y que también está cerca a los demás.

Sabiendo la coyuntura que estamos pasando a nivel mundial con la pandemia del Covid-19, tendremos canales digitales para que los padres puedan adquirir el calzado para sus hijos, teniendo una distribución directa e indirecta a través de Delivery, aprovecharemos que nuestra tienda tiene una ubicación privilegiada por la cercanía a nuestros distritos objetivos, así generamos una responsabilidad por respetar el distanciamiento social.

Nuestros clientes pueden adquirir el calzado a través de nuestra página web o en nuestra tienda. Si elige el servicio de delivery se agregará un costo adicional según su punto de destino Si compra de 2 a más pares de calzado el envío será gratis.

Distritos	Precio
Barranco, Breña, Callao, Chorrillos, Jesús María, Los Olivos, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, Santa Anita, Lima, San Luis, Santiago de Surco, San Miguel	S./7.50
San Juan de Lurigancho	S./14

Figura 47. Precios establecidos para el servicio de delivery, por elaboración propia.

5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Para elaborar el plan de ventas de QHATIPAY PERÚ, se tomarán en consideración la estacionalidad del producto, el mercado objetivo y las líneas de producto.

- Estacionalidad del producto

Para calcular la estacionalidad se considerarán dos variables; hábitos de consumo de compra de zapatos y moda según la temporada anual en la que se genera el incremento del consumo. A continuación, la tabla de estacionalidad del producto.

Tabla 11
Estacionalidad de un Producto

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Muy alta												
Alta												
Media												
Baja												
Muy baja												

Nota: Elaboración Propia.

Los supuestos de estacionalidad:

- En el mes de enero es alta, esto debido a que los hogares aún cuentan con dinero disponible de sus gratificaciones e inicio de temporada de verano con nuevos modelos, por ello hay tendencia a la compra.
- Para el mes de febrero la demanda es media, esto debido a que los meses de abundancia y nuevos modelos de calzados ya pasaron. Además, los hábitos de compra para estos meses están dirigidos más a productos escolares.
- Para el mes de marzo la demanda es alta. Esta alza se debe a que muchos hogares cuentan en dicho mes con un ingreso adicional que son las utilidades. Además, hay que tener en cuenta que esta es la época escolar en la que el calzado escolar es fundamental para los hogares con hijos.
- En los meses desde abril hasta junio la demanda es media. Son meses en los que los hábitos de consumo disminuyen pues solo se compra lo necesario para el hogar.
- Para el mes de julio la demanda es muy alta, pues la gran mayoría de los hogares reciben la gratificación por ello el nivel de consumo se incrementa. Adicionalmente, es el inicio de una nueva temporada en la cual habrá nuevos modelos de calzado, por ende, mayor demanda de compra.
- Para el mes de agosto la demanda es alta, pues los hogares aún cuentan con algo de dinero de las gratificaciones. Además, es el mes de la festividad al día del niño que genera que el nivel de consumo se incremente.

➤ En los meses desde septiembre hasta noviembre la demanda es media, pues los hogares solo consumen lo necesario.

➤ En el mes de diciembre la demanda es muy alta, pues es el mes en que el nivel de consumo se incrementa por ser fechas festivas de navidad y año nuevo. Además, que el poder adquisitivo de los hogares es alto por los ingresos económicos.

Después de reconocer la estacionalidad del producto, se realizará el cálculo del plan de ventas. Para ello se tomará en cuenta los siguientes criterios:

- El mercado objetivo

Tabla 12

Frecuencia de compra de calzado por parte del mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO	FRECUENCIA DE COMPRA	COMPRA ANUAL
4,903	4,903 par de calzados por año	4,903 CALZADOS

Nota: Elaboración Propia

- **Porcentaje de estacionalidad por mes**

Este criterio se basa en el comportamiento de hábitos de consumo según cada mes del año. Pues por diversos factores hay meses en los que se compra más que en otros los casos puntuales son los meses de julio y diciembre en los que los hogares cuentan con mayores ingresos económicos, por ende, su nivel de consumo aumentará. Pero cabe mencionar que en todo el año hay consumo, pues el calzado

es un recurso necesario para todos. Por ello, notamos que en ningún mes del año el nivel de consumo es bajo o muy bajo. Esto nos genera la seguridad de que la rotación de nuestro producto será viable, constante y creciente durante cada año.

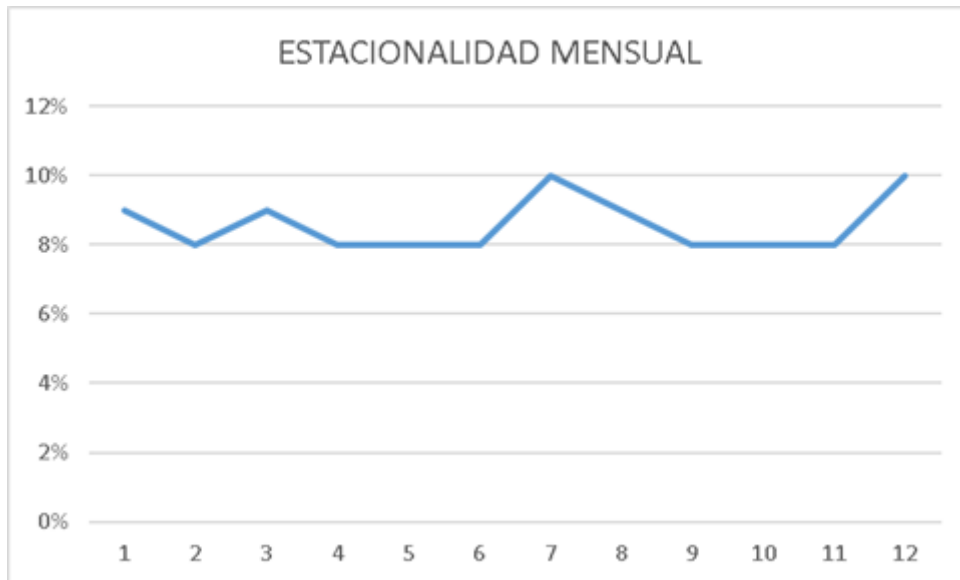


Figura 48. Estacionalidad mensual, por elaboración propia.

- Intención de compra

Esta información fue recogida en nuestro estudio de mercado. Se realizaron interrogantes que permitieran establecer la preferencia del consumidor por tipo de producto y la frecuencia de compra.

Tabla 13

Resumen de intención de compra según estudio de mercado

PRODUCTOS	% DE INTENCIÓN DE COMPRA
ZAPATOS	25%
BOTINES	40%
MOCASINES	35%
Total	100%

Nota: Elaboración Propia

Tabla 14

Plan de ventas de Qhatipay Perú

UNIDADES VENDIDAS

Calzados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	total
Zapatos	46	53	61	70	80	93	111	106	122	141	162	194	1,239
Botines	73	84	97	111	128	147	176	169	194	223	257	308	1,967
Mocasines	63	72	83	96	110	127	152	146	168	193	222	266	1,697
Total	182	209	241	277	318	366	439	421	484	557	640	768	4,903

Nota: Elaboración Propia

5.6. Presupuesto de Marketing

A continuación, se presenta el presupuesto de Marketing en el cual se detallan las estrategias de Marketing que utilizaremos para el reconocimiento de la marca.

Tabla 15
Presupuesto anual de marketing

	ACTIVIDAD	AÑO 2021	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PUBLICIDAD POR INTERNET	PAGINA WEB	S/. 18000	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500	S/. 1500
	FACEBOOK	S/. 12000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000
	INFLUENCERS	S/. 49992	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166	S/. 4166
	INSTAGRAM	S/. 12000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000	S/. 1000
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	PARTICIPACION EN FERIAS	S/. 6000	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500
	VIDEOS PUBLICITARIOS	S/. 7800	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650	S/. 650

Nota: Elaboración Propia

Los presentes gastos están propuestos de acuerdo a las estrategias de Marketing que utilizaremos para el posicionamiento de la marca Qhatipay Perú.

1. Para ello se ha considerado necesario trabajar con un community manager que se encargará de administrar todas las páginas y redes sociales que tenga Qhatipay Perú con el objetivo de que nuestra marca llegue a nuestro público objetivo y oriente a los clientes que visiten la tienda y la página web para lo cual se está estableciendo aplicar la estrategia de marketing mediante los influencers estableciendo un presupuesto de S/. 4166 mensualmente.

2. Por otro lado, se utilizará la publicidad por internet en el cual se está aplicando la publicidad por Facebook e Instagram. Para esto se ha establecido un presupuesto de S/. 33.33 por día, lo cual hace un total de S/. 12000 soles anuales. Además, se creará la página web de Qhatipay Perú, en el cual se presentarán diseños exclusivos. Para la creación y mantenimiento de la página web se destinarán S/.

7800 soles anuales, ya que consideramos que es una ventana muy importante para hacer la presentación de nuestros diseños exclusivos y nuestra propuesta de valor.

3. Participaremos en la feria “Expo detalles Perú” En dicho evento nos promocionamos como una marca exclusiva de zapatos para niñas y niños. Para esto se utilizará un presupuesto anual de S/. 6000 soles.

4. Se realizarán videos publicitarios, en los que se presentarán los diseños exclusivos de calzados para niñas y niños. Para ello se ha fijado un presupuesto de S/. 7800 soles anuales y se lanzarán los videos publicitarios todos los meses.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Políticas Operacionales

Las políticas de operaciones permiten brindar un mejor servicio a los clientes ofreciendo calidad y puntualidad en las entregas gracias al control interno que realiza nuestro personal. Es por ello que QUATIPAY PERÚ no solo ofrece un excelente calzado con los últimos diseños sino también ofrece seguridad a los pequeños del hogar y todo llega gracias a las políticas de operaciones:

6.1.1. Calidad

- **Proveedores:** Es fundamental que cuando contratemos a los proveedores, estos tengan una credibilidad ganada en rubro como, por ejemplo, cumplir con los tiempos de entrega del producto, tener una buena capacidad de respuesta ante un producto en mal estado y tener márgenes de precios de acuerdo a la cantidad que solicitamos.

- **Control del servicio:** QHATIPAY PERÚ, medirá el servicio de atención al cliente mediante encuestas físicas que se realizarán en la tienda y virtuales mediante la experiencia de compra web.

- **Control del calzado:** Luego de obtener el calzado con el dispositivo GPS ya instalado se procederá a realizar las pruebas de localización con un personal experto en el manejo tecnológico de localización de GPS.

- **Post venta:** Le compartiremos a los clientes todos nuestros medios de comunicación: Número telefónico, redes sociales para cualquier consulta o reclamo nos pueda contactar. Además, de tener nuestro libro de reclamaciones por web y darles siempre la solución inmediata.

6.1.2. Procesos

- **Contrato con proveedores:**

Todo contrato con los proveedores de calzado tendrá los siguientes acuerdos:

- Garantizar que la calidad del producto cubra la necesidad requerida.
- Plazo de entrega: las entregas serán el primer día de cada mes
- Plazo de pago: Se realizará los días 30 de cada mes.
- Servicio de post venta ante cualquier imperfecto del producto.
- Detalle de garantía.

- **Logística:**

El contrato con el diseñador tendrá los siguientes acuerdos:

- Diseños acordes a la estación del año
- Plazo de entrega: 7 días calendarios
- Diseños especiales para el mes de agosto (día del niño) y diciembre (navidad)
- Flexibilidad con los pedidos
- Detalle de garantía.

El objetivo es informar al personal y por consiguiente al cliente.

- **Reclamos:** Ante cualquier desperfecto y queja presentada por el cliente lo resolveremos en un máximo de 2 días calendarios, de *esta manera mantenemos* un estándar de satisfacción al cliente.
- **Clientes:** Nos podrán visitar en nuestra tienda física y elegir el calzado que más les guste para sus hijos. Además, de realizar el pago en efectivo, tarjeta de crédito o débito.
- **Redes sociales y página web:** Los zapatos de QHATIPAY PERÚ, también podrán ser adquiridos por nuestra plataforma web, cumpliendo con los tiempos de entrega luego de adquirir el calzado de 2 días calendario y dando respuesta por cualquier producto en un máximo de 15 minutos luego de consultar por nuestras redes sociales.

6.1.3. Planificación

- Se contará con un diagrama de Gantt para el contenido de nuestras plataformas digitales (Facebook, Instagram y YouTube)

- Se efectuarán reuniones mensuales para revisar los KPI de ventas y servicio de atención al cliente.
- El presupuesto anual se decidirá en el mes de noviembre respecto al próximo año.
- En la reunión del mes de junio analizaremos la campaña del día del niño y en octubre revisaremos lo que necesitaremos para la campaña navideña.
- A nuestros proveedores se les harán los pedidos de calzado con 20 días de anticipación para previa planificación y al diseñador con 7 días de anticipación.

6.1.4. Inventarios

- **Gestión de diseñador:** de acuerdo al análisis realizado por el diseñador se prevé los insumos necesarios según moda y tendencias.
- **Inspección de inventario:** se realizará la inspección diaria del kardex de calzado con el objetivo de analizar qué modelo no está circulando y que modelo tiene alta demanda con la finalidad de no sobre stockear y evitar pérdidas de dinero.
- **Stock:** Debemos contar con un stock mínimo de 400 pares de zapatos para tener un abastecimiento óptimo.
 - Stock de seguridad: Calzado previsto ante cualquier demanda inesperada o retrasos con la mercancía.
 - Stock de temporada: Calzado que incrementan su venta en algunos meses del año (agosto y diciembre)

Toda compra a proveedores debe ser aprobada por la administración (Gerente Comercial) con el debido tiempo solicitado.

6.2. Diseño de Instalaciones

6.2.1. Localización de las instalaciones

Nuestra tienda y almacén estará ubicada en el distrito de Miraflores en la Av. Larco 636, sitio estratégico, cerca de bancos y tiendas por departamento. Además, de tener vías de salida a todos los distritos de Lima.

El costo por el alquiler es de S/ 5,760.00 y cuenta con 50 m².



Figura 49. Ubicación de la tienda, por elaboración propia.

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

- Contaremos con 2 vendedores, 1 cajero, con el tema de aforo emplearemos la siguiente fórmula: $60m^2/1.5m^2= 33$ personas.
- Contaremos con 5 anaqueles en almacén para llevar un mejor control del calzado.
- En la tienda tendremos 4 muebles para zapatería, 2 góndolas para exhibición.
- Debido a la pandemia mundial los aforos son reducidos así que en tienda tendremos un aforo disponible al público de 15 personas.
- Respecto al horario atenderemos de lunes a sábado de 10:00 am a 9:00 pm y domingos de 11:00 am a 9:00 pm.

- El costo de la licencia y permisos quedará a cargo de una agencia con un costo de S/560 soles.

6.2.3. Distribución de las instalaciones

El establecimiento estará dividido en 2 partes, la tienda con 30 m² y el almacén con 20 m² + 1 baño para el personal.

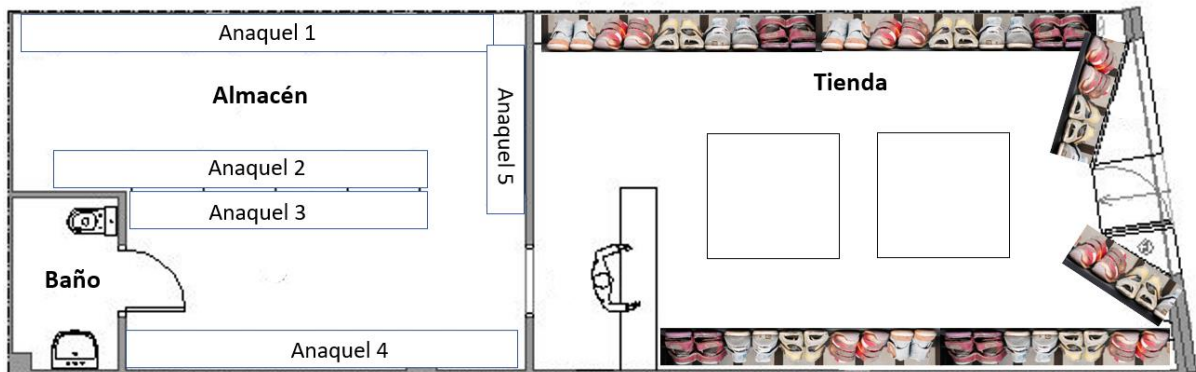


Figura 50. Plano de la tienda de QHATIPAY PERÚ, por elaboración propia.


6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Qhatipay Perú está dedicada al diseño y comercialización de calzado para niñas y niños, lo que diferencia a los calzados de Qhatipay Perú es la calidad que ofrece en cada uno de ellos ya que son zapatos ergonómicos lo cual brinda total comodidad en los pies.

Por otro lado, los calzados que ofrecemos cuentan con un rastreador, lo cual nos brindara la ubicación real de la persona que esté usando el calzado, dando tranquilidad a los padres sobre la seguridad de sus hijos.

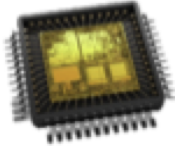
A continuación, detallamos la ficha técnica de cada uno.

Tabla 16
Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA 1		
		
<p>Calzado para niñas y niños de alta calidad ya que son zapatos ergonómicos que por sus características nos da mayor confort al hacer nuestras actividades diarias, ideal para personas que se encuentran de pie durante mucho tiempo. Así mismo al ser un zapato ergonómico tiene muchos beneficios para nuestra salud ya que nos ayuda a mejorar la alineación de la columna así como a mantener una buena circulación de la sangre.</p>		
Nº	Especificación	Descripción
1	Nombre de producto	Qhatipay Perú - calzados ergonómicos
2	Uso	Son calzados que brindan mayor comodidad, obteniendo flexibilidad al momento de realizar las actividades diarias.
3	Tallas	32 - 33 - 34 - 35 - 36
4	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Ergonómico, se adapta fácilmente a los pies - Flexibles - Antitranspirantes - Suela de caucho
5	Atributos distintivos	<p>Calzado ergonómico brindado mayor comodidad a los pies en las actividades del día a día y flexibilidad.</p> <p>Posee un material resistente para los dos tipos de calzados de cuero y/o tela.</p>
6	Material	Cuero: cabritilla, que se caracteriza por su resistencia y flexibilidad
10	Características empaque	<ul style="list-style-type: none"> - Cajas con diseño personalizado - Posee un lazo para transportar con facilidad - Tamaño 47 x 27 x 17 cm

Nota: Elaboración Propia

Tabla 17
Ficha técnica 2

FICHA TÉCNICA 2		
		
<p>Ofrecemos seguridad a los padres en caso los niños se extravíen en los centros comerciales o el parque. Para ello, Quatipay Perú ofrece una solución a través de rastreadores GPS que se incorporarán al calzado.</p>		
N°	Especificación	Descripción
1	Nombre de producto	Incorporación del rastreador GPS (localizador)
2	Uso y funcionalidad	Incorporación del rastreador GPS (localizador) lo cual será insertado en la suela del calzado
3	Medidas	15 mm x 12 mm x 0.76 mm
4	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Sera insertado en la suela del calzado - La ubicación en tiempo real la podrá visualizar desde su celular - Contaremos con una App donde podremos monitorear la ubicación.
5	Atributos distintivos	El rastreador GPS nos brindara una seguridad a los Padres ya que nos da la ubicación de la persona que utilice el calzado en tiempo real
7	Garantía	3 meses garantía.
10	Características	Ofrecemos seguridad a los padres en caso los niños se extravíen en los centros comerciales o el parque. Para ello, Quatipay Perú ofrece una solución a través de rastreadores GPS que se incorporarán al calzado.

Nota: Elaboración Propia

6.4. Mapa de Procesos y PERT

Qhatipay Perú tiene tres procesos fundamentales los cuales son:

- Actividades Estratégicas
- Actividades Operativas
- Actividades de Apoyo

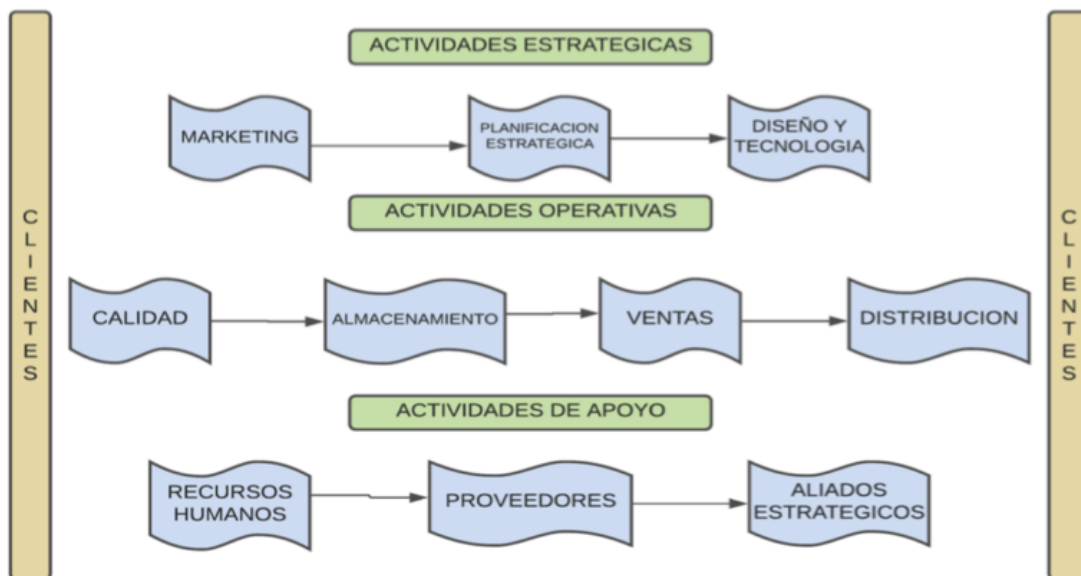


Figura 51. Mapa de procesos, por elaboración propia.

Actividades estratégicas

- **MARKETING:** Está enfocado en nuestro análisis de estrategia interna, la cual comprende cuatro variables del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción).
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Es importante establecer metas que nos permitan cumplir con los objetivos estratégicos y de marketing que se han planteado en el tiempo establecido por la empresa.
- **DISEÑO E INNOVACIÓN:** En esta área se trabajará los diseños exclusivos de calzado, aplicando la creatividad e innovación con el objetivo de ser atractivos para nuestro público objetivo y generando ventajas competitivas frente a la competencia.

Procesos claves

- **CALIDAD:** Se trabajará con un personal especializado que se encargará de controlar y garantizar la calidad de los calzados, así como establecer criterios de calidad que se aplicarán en los procesos al momento de realizar la compra desde los insumos con el que se fabricará el calzado. Por otro lado, el personal también garantizará la entrega del producto terminado.

- **ALMACENAMIENTO:** Se contará con un almacén donde se concentrarán todos los calzados el cual estará debidamente organizado para el fácil control de la mercadería que ingresa y egresa en el día a día. Así mismo se garantizará el buen estado de los calzados realizando mantenimiento constantemente.

- **VENTAS:** Nuestro proceso de ventas se realizará a través de las plataformas digitales las cuales son página web, Facebook e Instagram aplicando estrategias de ventas para alcanzar los objetivos propuestos y generar mayor rentabilidad. Por otro lado, se contará con una tienda física ubicada en Miraflores donde será nuestro principal punto de venta.

- **DISTRIBUCIÓN:** Se distribuirán nuestros productos a todo Lima y provincias. Para ello se trabajará con una empresa reconocida en el reparto para garantizar la calidad y la seguridad en la llegada del producto al consumidor final

Procesos de apoyo

- **RECURSOS HUMANOS:** Esta área es importante para el buen desempeño de los colaboradores por ello se desarrollará diversas actividades para mantener un buen ambiente laboral y el bienestar de los mismos de esta manera lograremos mantenerlos motivados logrando un buen desenvolvimiento en las actividades laborales.

- **PROVEEDORES:** Contamos con personal capacitado que se encargará de monitorear todo el proceso de producción de los calzados, desde la elaboración de los calzados hasta la implementación del rastreador en la suela del calzado. Garantizando de esta manera que el producto final llegue en perfecto estado y con la calidad que nos caracteriza.

- **ALIADOS ESTRATÉGICOS:** Contaremos con socios estratégicos que contribuyan a la comercialización de nuestros productos de esta manera lograremos tener un mayor alcance hacia nuestros consumidores. Por otro lado, también, extenderá la participación en el mercado logrando alcanzar mejores resultados para la empresa.

Flujograma de procesos

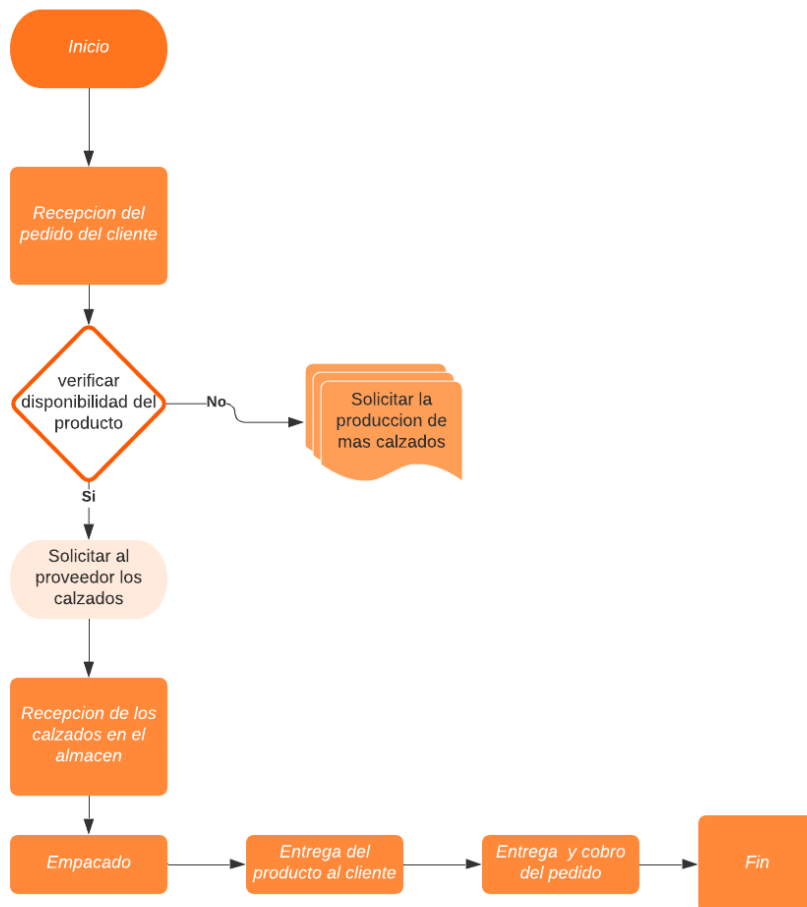


Figura 52. Flujograma de procesos, por elaboración propia.

Diagrama PERT

En el siguiente cuadro definimos las actividades principales estableciendo los tiempos optimistas, probables y pesimistas para finalmente tener el tiempo esperado del proyecto de inicio a fin. Asimismo, estas actividades nos permiten determinar la ruta de trabajo para tener el calzado listo para la venta. En el diagrama PERT se pueden ver las dos rutas definidas teniendo una ruta crítica del proyecto.

CLAVE	ACTIVIDAD	PREDECESORA	TIEMPO OPTIMISTA	TIEMPO PROBABLE	TIEMPO PESIMISTA	TIEMPO ESPERADO
A	Generar la orden de servicio	-	7	8	9	8 min
B	Realizar los requerimientos de los insumos	-	13	14	16	14 min
C	Proceder con el proceso del corte del cuero	A	12	13	15	13 min
D	Proceder con el proceso de pintado del calzado	B	15	16	19	16 min
E	Secado del pintado	C y D	20	25	30	25 min
F	Realizar correcciones de imperfecciones en el calzado	E	14	16	18	16 min
G	Inserción del rastreador GPS	F	20	27	30	27 min
H	Proceder con el pegado de la parte interior del calzado	G	15	17	20	17 min
I	Proceder con el proceso del secado		15	16	20	16 min
J	Dar el acabado final al calzado	H y I	12	13	15	13 min
K	Control de calidad	J	7	8	10	8 min
L	Empaquetado y embalaje	K	10	12	14	12 min
M	Entrega del calzado al cliente	L	15	20	25	20 min

Total	205 min
--------------	----------------

Figura 53. Diagrama PERT, por elaboración propia.

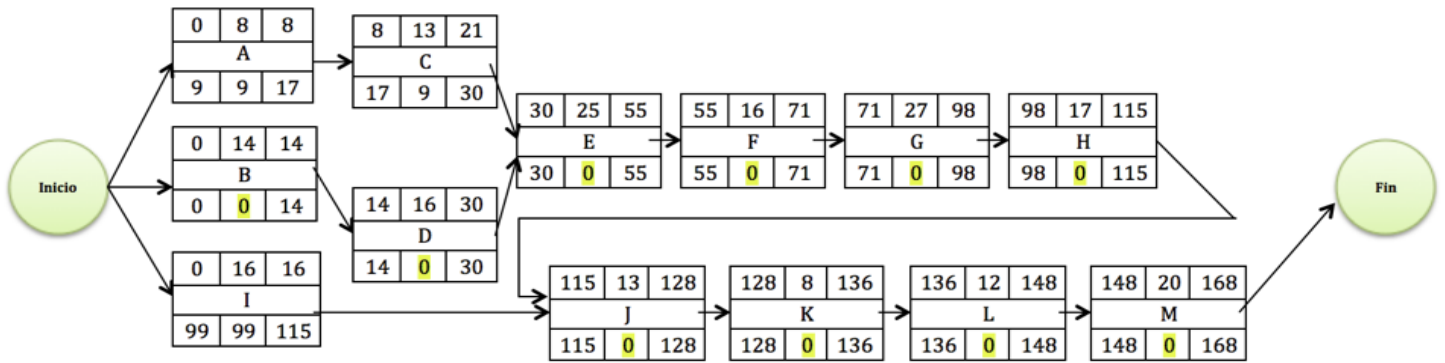


Figura 54. Diagrama PERT árbol de decisiones, por Elaboración Propia.

Ruta crítica: 168 min

Tabla 15 Ruta Crítica

Nº	RUTA CRITICA	DÍAS
Ruta	B-C-D-E-F-G-H-I-J-K-L-M	168 min

Fuente: Elaboración propia

El presente diagrama es un método que ayuda a la empresa a dirigir la programación de un proyecto, es decir se crea una red de tareas en la cual se muestra una secuencia de actividades que se realizarán para la elaboración de los calzados para ello se establecerá procesos importantes en la fabricación.

Para realizar el presente diagrama se han tomado en cuenta actividades imprescindibles que nos han ayudado a establecer el tiempo que se tardará la fabricación de cada calzado.

Después de haber realizado la trazabilidad de nuestro diagrama PERT, hemos concluido que la producción del calzado demora 168 minutos (2 horas y 48 min)

6.5. Planeamiento de la Producción

6.5.1. Gestión de compras y stock

Con el objetivo de tener un control total de las compras Qhatipay Perú trabaja en conjunto con un grupo de profesionales que se encargarán de supervisar los insumos y materiales según los tipos de calzados que se fabricarán. De esta manera, se tendrá un control del proceso de producción según lo requerido por la empresa. Para ello, se está contemplando trabajar con 2 áreas importantes para el buen desarrollo del mismo:

Área comercial:

Estará encargada de controlar las órdenes de compras, así como la materia prima (insumos para la fabricación del calzado), la cual tiene que cumplir con estándares de calidad exigidos por la empresa.

Asimismo, esta área estará encargada de monitorear el buen funcionamiento del rastreador GPS los cuales serán insertados en la suela del calzado, garantizando el buen funcionamiento del mismo.

También se contará con un almacén donde se llevará un control del calzado, manteniendo estándares de calidad y un buen adecuado almacenamiento de nuestros calzados.

Área de finanzas y recursos humanos

El área de finanzas estará encargada de monitorear los ingresos que la empresa generará todos los meses, logrando alcanzar las metas propuestas por la empresa. Así como cumplir con los pagos correspondiente a los trabajadores mes a mes.

Asimismo, el área de recursos humanos estará encargada de supervisar a los colaboradores y capacitarlos constantemente para garantizar un buen desempeño de parte de ellos.

Por otro lado, esta área estará encargada del control de las ventas que se realizan mes a mes para ello se ha propuesto establecer un bono de 250 soles mensuales por logros de objetivos lo cual nos permitirá mantener a nuestros colaboradores motivados.

6.5.2 Gestión de la calidad

Qhatipay Perú contará con un Gerente comercial que se encargará de la gestión de calidad para ello se está considerando aplicar protocolos en cada proceso que nos ayuden a mantener los estándares propuestos por la empresa en el producto final:

MATERIA PRIMA: Para garantizar la calidad de los insumos y una adecuada compra de los mismos, se realizará un control y verificación de los materiales con los que se

trabajaré. Esto nos permitirá garantizar la buena calidad de los materiales con los que serán fabricados los calzados.

FABRICACIÓN: Qhatipay Perú trabajará con proveedores especializados en calzado para niñas y niños los cuales son:

Tabla 18

Proveedores de calzado

Zapateria Chis (Chiclayo y Trujillo)	Proveedor de calzado para bebés, niñas y niños
Industrias Laster S.A.C. (Lima)	Proveedor de calzado de cuero
Manufactura Calzado Mini S.A ...	Proveedor de calzado de cuero
Trade Sander Group S.A.C.	Proveedor de calzado de cuero

Nota: Elaboración Propia

Para ello, se realizarán visitas a los proveedores para garantizar un buen desarrollo de sus maquinarias, así como el uso adecuado de los materiales con los que se están trabajando los calzados.

Por otro lado, también, se realizará la supervisión correspondiente a los proveedores encargados del rastreador GPS, realizando las pruebas correspondientes para el buen funcionamiento del localizador.

Tabla 19
Proveedores de rastreador GPS

Convergia Perú (Lima)	Proveedor de localizador personal GPS
GPS Golden S.A.C. (Lima)	Proveedor de rastreador de personas GPS
Track & Trace – GPS	Proveedor de GPS tracker

Nota: Elaboración Propia

ALMACENAMIENTO: Se realizará la verificación a nuestro almacén donde se cuidará el buen estado del calzado, para ello se establecerán protocolos de cuidado y limpieza lo cual nos ayudará a garantizar el cuidado de los calzados y mantenerlos en perfecto estado para posteriormente llevarlos a la tienda y sean vendidos al consumidor final.

VENTA FINAL: Se trabajará con un Community Manager el cual se encargará de la administración de la página web de QHATIPAY PERÚ, así como de las redes sociales ya que las ventas se realizarán vía online y cada venta debe ser monitoreada.

El Community Manager también se encargará de realizar las campañas publicitarias llegando a nuestro público objetivo realizando cada cierto tiempo sorteos y promociones manteniendo a nuestro público identificado con la marca.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Se ha determinado que gestionar la relación con los proveedores será una de las funciones del Gerente Comercial, quien se encargará de liderar los procesos de selección y la negociación con potenciales proveedores. Se tiene previsto implementar la plataforma CRM Salesforce para registrar la información de contacto tanto de clientes como de proveedores. Esto tendrá un costo de 25.00 dólares americanos (USD) mensualmente.

A continuación, se puede encontrar una relación de los principales proveedores que hemos identificado:

Tabla 20
Proveedores de Qhatipay Perú

PROVEEDORES	
Convergía Perú (Lima)	Proveedor de localizador personal GPS
GPS Golden S.A.C. (Lima)	Proveedor de rastreador de personas GPS
Zapateria Chis (Chiclayo y Trujillo)	Proveedor de calzado para bebés, niñas y niños
Industrias Laster S.A.C. (Lima)	Proveedor de calzado de cuero
Manufactura Calzado Mini S.A.	Proveedor de calzado de cuero (Abatanado, Anapado, Crust, Crust guante, Premium, Floater frizado y Timber).
Trade Sandder Group S.A.C.	Proveedor de calzado de cuero
Gráfica García	Proveedor de bolsas publicitarias ecológicas y de cajas para embalaje de calzado
Track & Trace - GPS	Proveedor de GPS tracker

Nota: Elaboración Propia




6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo





En Qhatipay Perú se va a maquilar la producción de calzado. Se habilitará una tienda física, en la que estará incorporado el almacén. Con el objetivo de minimizar gastos se tiene previsto que el personal labore en la modalidad de teletrabajo, exceptuando vendedores y cajero/a lógicamente.

Se ha considerado una inversión inicial de S/. 36,491.24 para la adquisición de activos fijos y S/. 1,259.69 para otros gastos de inversión. Esta inversión comprende la adquisición de activos tangibles e intangibles. Los primeros comprenden todos aquellos activos que tienen forma física, mientras que los segundos son aquellos activos que no pueden verse ni tocarse. El detalle de los gastos iniciales se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 21
Inversión inicial en activos fijos

INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES				
Descripción	Unidades	Imagen	Precio Unitario	Precio Total
Equipos, mobiliarios para oficina y software				
Laptops	4		S/ 1,899.00	S/ 7,596.00
Impresora láser multifuncional Xerox Workcentre	1		S/ 2,659.00	S/ 2,659.00

Caja Registradora Computarizada + Sistema Para Todo Negocio	1		S/. 3,239.82	S/. 3,239.82
Silla giratoria alta para cajero/a	1		S/ 250.00	S/250.00
Caja fuerte automática office Yale	1		S/ 649.99	S/ 649.99
Archivadores metálicos de 4 cajones	2		S/ 599.00	S/ 1,198.00
Inversión en tienda física y almacén específicamente				
Mostrador frente vitrina L con módulo caja (Mostrador forma de L con frente vitrina, tapa y palda intermedia incluido módulo TPV y medidas totales de 170 cm X 100 cm, 100 cm de alto y fondo de 50 cm)	1		S/. 2,081.47	S/. 2,081.47
Muebles para zapatería fabricados en madera compuesto por dos módulos de estantería fija y uno central con hornacina dotada de iluminación Led	4		S/. 1,012.52	S/. 4,050.08
Góndolas (Podiúm económico a dos alturas con medidas de	2		S/. 802.85	S/. 1,605.70

117 cm de largo X 72 cm de alto y bases de 30 cm de ancho)				
Espejo de pie pequeño con marco blanco para zapatería	5		S/. 30.26	S/. 151.30
Aire acondicionado	1		S/ 1,099.00	S/ 1,099.00
Estantes metálicos	5		S/. 450.00	S/. 2,250.00
Bancos tapizados	2		S/. 530.44	S/. 1,060.88
Total				S/. 27,891.24

Nota: Elaboración Propia

Tabla 22
Inversión Inicial en Activos Fijos Tangibles

DESCRIPCIÓN	VALOR MONETARIO
Desarrollo de página web	S/. 6,000.00
Microsoft Office 365	S/ 2,600.00
Total	S/ 8,600.00

Nota: Elaboración Propia

Tabla 23

Otros gastos de inversión

DESCRIPCIÓN	VALOR MONETARIO
Registro de marca y nombre comercial	S/. 534.99
Registro y constitución de la empresa (Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos, Elaboración de la minuta, Elevar minuta a escritura pública, Inscripción de escritura en Registros Públicos, Obtención de RUC, Compra y legalización de libros contables, Inscripción de trabajadores en ESSALUD y solicitud de licencia municipal)	S/ 560.00
Certificado de defensa civil	S/ 164.70
Total	S/ 1,259.69

Nota: Elaboración Propia

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Tomando en consideración que la empresa comercializará una gama muy amplia de modelos de calzado y que estos serán de diferentes tallas, para determinar los costos se han utilizado únicamente 3 modelos.

Es importante, además, precisar que Qhatipay Perú no tendrá costo de producción, debido a que el calzado será fabricado por terceros.

Modelo 1: Zapatos de cuero cabritilla para niñas



Figura 55. Zapatos de cuero cabritilla para niñas, por elaboración propia.

Tabla 24

Determinación de costos para zapatos de cuero cabritilla para niños

Precio de compra al proveedor	S/. 45.00
Localizador GPS	S/. 67.93
Costo unitario de caja de foldcote, duplex y cartón ecológico	S/. 0.60
Costo de papel seda para envolver el calzado dentro de su caja ½ pliego para cada caja	S/. 0.30
Bolsa de despacho (Unidad)	S/. 1.90
Costo total del calzado:	S/. 115.73

Nota: Elaboración Propia

Modelo 2: Botas elaboradas con piel de oveja o cordero teñida y tratada artificialmente (Pink Crystal)



Figura 56. Botas elaboradas con piel de oveja o cordero teñida y tratada artificialmente (Pink Crystal), por elaboración propia.

Tabla 25

Determinación de costos para botas elaboradas con piel de oveja o cordero teñida y tratada artificialmente (Pink Crystal)

Precio de compra al proveedor	S/. 70.00
Localizador GPS	S/. 67.93
Costo unitario de caja de foldcote, duplex y cartón ecológico	S/. 0.60
Costo de papel seda para envolver el calzado dentro de su caja ½ pliego para cada caja	S/. 0.30
Bolsa de despacho (Unidad)	S/. 1.90
Costo total del calzado:	S/. 140.73

Nota: Elaboración Propia

Modelo 3: Mocasines a la altura del tobillo diseñados con forro textil, plantilla acolchada y suela sintética



Figura 57. Mocasines a la altura del tobillo diseñados con forro textil, plantilla acolchada y suela sintética

Tabla: Determinación de costos para mocasines a la altura del tobillo diseñados con forro textil, plantilla acolchada y suela sintética

Tabla 26

Determinación de costos para mocasines a la altura del tobillo diseñados con forro textil, plantilla acolchada y suela sintética

Precio de compra al proveedor	S/. 55.00
Localizador GPS	S/. 67.93
Costo unitario de caja de foldcote, duplex y cartón ecológico	S/. 0.60
Costo de papel seda para envolver el calzado dentro de su caja ½ pliego para cada caja	S/. 0.30
Bolsa de despacho (Unidad)	S/. 1.90
Costo total del calzado:	S/. 125.73

Nota: Elaboración Propia

Tabla 27
Gastos operativos por mes

GASTOS OPERATIVOS POR MES			
Gastos operativos	Unidad	Por mes	Gasto total
Alquiler de local comercial	1	S/ 5,760.00	S/ 5,760.00
Alquiler de sala de reuniones mensualmente a Lima Coworking (3 horas mensualmente)	1	S/ 150.00	S/ 150.00
Servicios públicos (Agua y electricidad)	1	S/ 350.00	S/ 350.00
Gastos administrativos (Papel, papel higiénico, lapiceros, rollos de papel para caja registradora, artículos de limpieza, tinta para impresora)		S/. 250,00	S/ 250.00
Comisiones Niubiz e Izipay (Visa y MasterCard)			S/. 2,500.00
Pago de Salesforce (Plataforma CRM)	1	S/. 89.25	S/. 89.25
Gerente general	1	S/ 2,850.00	S/ 2,850.00
Gerente comercial	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Community manager	1	S/ 2,200.00	S/ 2,200.00
Gerente de finanzas y RRHH	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Ejecutivos de ventas	4	S/ 1,302.00	S/ 5,208.00
Bonos ejecutivos de ventas	4	S/. 250,00	S/. 1,000.00

Cajero/a integral	2	S/ 1,400.00	S/ 2,800.00
Contador	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Diseñador	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
TOTAL		S/ 30,157.25	

Nota: Elaboración Propia

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Objetivos Organizacionales

El objetivo de QHATIPAY Perú es comercializar zapatos para niños y niñas con modelos de tendencia, a la vez estar comprometidos con todo el equipo de trabajo a brindar un servicio de calidad. Para poder mostrar los resultados será reflejado en la atención brindada a nuestros clientes de tal forma consideramos los siguientes objetivos:

- Establecer un plan de incentivos para impulsar el óptimo desempeño de los colaboradores, entre ellos estará incorporado las comisiones, premios y bonos.
- Lograr un compromiso con los colaboradores, donde ellos se sientan identificados con los valores corporativos y las estrategias de la empresa.
- Enfocarse que los trabajadores estén comprometidos con la empresa, el cual va permitir mostrar todos sus conocimientos y experiencia adquiridos en la comercialización de zapatos.
- Lograr un clima laboral del 70% de satisfacción.

- Evaluar el desempeño de los trabajadores y brindar oportunidad de mejora para un mejor desarrollo en su área.

7.2. Naturaleza de la Organización

QHATIPAY PERÚ es un emprendimiento social que se dedicará al diseño y la comercialización de calzado para niñas y niños. Además, por la compra de determinados zapatos se estará donando un calzado de menor costo a niñas y niños en situación de vulnerabilidad.

Para ello, el equipo de trabajo está conformado por ocho colaboradores responsables, proactivos e involucrados del todo con el desarrollo de la organización, los cuales tendrán todas las herramientas necesarias para poder ejercer de manera eficaz en la empresa.

- **Trabajadores en planilla de QHATIPAY Perú:**

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Gerente de Finanzas y RRHH
- Community manager
- Vendedor
- Cajero

- **Trabajadores externos de QHATIPAY Perú:**

- Diseñador
- Contador

7.2.1. Organigrama

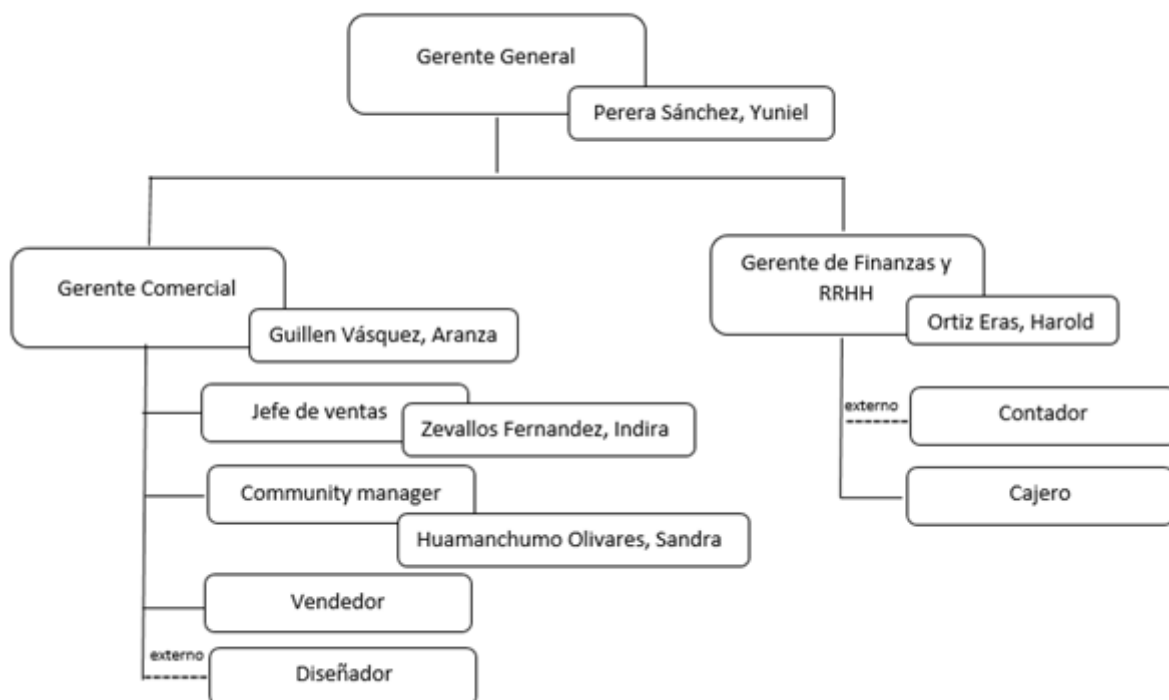


Figura 58. Organigrama de QHATIPAY PERÚ, por elaboración propia.

7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones

Tabla 28

Puesto Gerente General

Cargo:	Gerente General
Reporta:	N.A
Supervisa a:	Todas las operaciones realizadas por el Gerente Comercial y Gerente de Finanzas y RRHH.
Objetivo del puesto:	

Ser responsable de las operaciones, finanzas y mercado de la empresa. Además, tiene que tener su planificación estratégica para el crecimiento de la marca y obtener mayor rentabilidad y crecimiento en el mercado.

Funciones:

1. Identificar y realizar las estrategias empresariales para crecer la empresa.
2. Hacer seguimiento al cumplimiento de los contratos por externos.
3. Dirigir el planeamiento y la dirección general de todas las gerencias dentro de la organización.
4. Representante de la empresa con las autoridades gubernamentales.
5. Establecer políticas de ventas y marketing.
6. Planificación estratégica para una utilización óptima de los recursos de la empresa.

Perfil del postulante:

1. Profesional universitario.
2. Experiencia comprobada mínima de 4 años en el cargo de similar o Administrador de tiendas retail.
3. Conocimiento en aspectos de operaciones, normativas, estrategia, empresarial y tratos con el cliente.
4. Conocimiento en estrategias de ventas.
5. Manejo de Windows, Office (Excel, Word, Power Point) y Bsale a nivel intermedio

Indicadores:

1. Supervisar continuamente los resultados obtenidos por cada área de la empresa de acuerdo al objetivo planificado.
2. Presentar y exponer un reporte sobre el posicionamiento de la marca y el crecimiento de la empresa.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 29
Puesto Gerente Comercial

Cargo:	Gerente Comercial
Reporta:	Gerente General
Supervisa a:	Community manager, Vendedor y Diseñador
Objetivo del puesto:	
Organizar y hacer cumplir los planes de comercialización a fin de lograr posicionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos de ventas ya sea por promoción, distribución, entre otros.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el trabajo que desempeñan los empleados de la empresa. 2. Incentivar al equipo de trabajo por sus metas realizadas mensualmente. 3. Organizar reuniones mensuales de ventas. 4. Representar a sus trabajadores ante cualquier inconveniente. 5. Responsable de fijar precios, descuentos y bonificaciones. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Titulado de administración, negocios, o carreras afines. 2. Conocimiento en ventas y marketing. 3. Experiencia laboral mínima de cuatro años en el cargo. 4. Manejo de Windows, Office (Excel, Word, Power Point) y Bsale a nivel intermedio. 5. Tener experiencia de manejo de trabajo en equipo. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportes de ventas totales y de ventas de línea de producto. 	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 30
Gerente de Finanzas y RRHH

Cargo:	Gerente de Finanzas y RRHH
Reporta:	Gerente General
Supervisa a:	Contador y Cajero
Objetivo del puesto:	
Se encargará de supervisar los reportes de ventas de la empresa y establecer presupuesto para el área comercial. Además, será encargado de la selección de personal para las distintas áreas de la empresa.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los reportes de los ingresos y egresos mensuales de la empresa. 2. Establecer los presupuestos para cada área de la empresa. 3. Encargado de selección y capacitación de personal. 4. Establecer las remuneraciones de todo el personal. 5. Implementar reglamentos y procedimientos de empleados. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Titulado de Administración, Finanzas y otras carreras afines. 2. Experiencia laboral mínima de cinco años en el área de finanzas y contabilidad. 3. Saber liderar un equipo de trabajo. 4. Manejo de Windows, Office (Excel, Word, Power Point) y Bsale a nivel intermedio. 5. Conocimientos en selección de personal. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte mensual del crecimiento de la empresa cumpliendo con el plan de inversión establecida. 2. Realizar informes del comportamiento y gestión de los empleados de la empresa. 	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 31
Jefe de Ventas

Cargo:	Jefe de ventas
Reporta:	Gerente Comercial
Supervisa a:	Vendedor
Objetivo del puesto:	
Organizar y hacer cumplir los planes de comercialización a fin de lograr posicionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos de ventas ya sea por promoción, distribución, entre otros.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable del cumplimiento del plan estratégico para las ventas. 2. Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes. 3. Realizar análisis del volumen de venta. 4. Capacitar y hacer feedback a los vendedores. 5. Mantener la buena imagen de las marcas y satisfacción del cliente. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Titulado de administración, negocios, o carreras afines. 2. Conocimiento en ventas y marketing. 3. Experiencia laboral mínima de tres años en el cargo. 4. Tener experiencia de manejo de trabajo en equipo. 5. Manejo de Windows, Office (Excel, Word, Power Point) a nivel intermedio. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer que los resultados sean rentables y lograr un buen manejo de los planes estratégicos. 	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 32
Community Manager

Cargo:	Community manager
Reporta:	Gerente Comercial
Supervisa a:	N.A
Objetivo del puesto:	
Se encargará de gestionar las redes sociales de acuerdo a las estrategias de la empresa, mostrando los productos, promociones e interacción con los clientes y poder tener mayor aceptación en el mercado.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estrategias digitales. 2. Mantener activamente comunicación online con el cliente. 3. Publicar las promociones activas de la empresa. 4. Innovar periódicamente las redes sociales de la empresa. 5. Proponer planes de comunicación para cada red social. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Egresado de la carrera Diseño gráfico, Marketing o carreras afines. 2. Experiencia laboral mínima de dos años en community manager o publicidad digital. 3. Conocimiento y manejo de redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, entre otros). 4. Manejar Software diseño y Photoshop. 5. Tener conocimiento en Marketing Digital. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las reuniones quincenales con el Gerente Comercial para informar los resultados de las redes sociales (interacciones, aceptación, likes) e implementar planes de mejora en caso los resultados no sean positivos. 	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 33
Vendedor

Cargo:	Vendedor
Reporta:	Gerente Comercial
Supervisa a:	N.A
Objetivo del puesto:	
Lograr metas establecidas por la empresa ofreciendo los productos que se comercializan y de esa manera lograr mejores resultados.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vender el producto que se está ofreciendo. 2. Identificar la necesidad del cliente y poder ofrecerle de acuerdo a su perfil. 3. Recibir las capacitaciones de nuevos productos implementados en la empresa. 4. Hacer seguimiento a los avances de venta para el cumplimiento de las metas. 5. Brindar todas las promociones u ofertas de productos. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de palabra con las personas. 2. Tener experiencia mínima de 1 año en atención al cliente. 3. Trabajar en equipo. 4. Persona innovadora, proactiva y creativa. 5. Tener aspiraciones de hacer una línea de carrera en la empresa. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de número de ventas, mencionar el tiempo que demora en cerrar una venta, quejas y reclamos obtenidos en el mes. 	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 34
Puesto Cajero

Cargo:	Cajero
Reporta:	Gerente de Finanzas y RRHH
Supervisa a:	N.A
Objetivo del puesto:	
Cobrar y atender a las personas que realicen alguna compra de algún producto en nuestro local.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente en el local. 2. Cobrar las compras del cliente. 3. Realizar arqueo diario de movimiento de caja (ingreso y egreso). 4. Informar el stock de productos. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Egresado o estudiante de últimos ciclos de cajero o carreras afines. 2. Experiencia mínima de 2 años caja. 3. Tener buena actitud con el cliente. 4. Tener conocimiento en inventarios de productos, arqueo de caja y reconocer monedas y billetes. 5. Manejo de Microsoft Office (Excel, Word) nivel intermedio. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportar de manera quincenal sus movimientos de ingreso y egreso de la empresa ante su jefe inmediato. 	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 35
Puesto Contador

Cargo:	Contador
Reporta:	Gerente de Finanzas y RRHH
Supervisa a:	N.A
Objetivo del puesto:	
Verificar y registrar los reportes de los movimientos y transacciones contables que se encuentren en la empresa, preparar los estados financieros y pagar los impuestos correspondientes.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reportes financieros de manera mensual. 2. Efectuar los pagos de los impuestos, tasas o multas de la empresa. 3. Brindar auditoría periódicamente. 4. Tener un control de archivo de los documentos de la empresa. 5. Concurrir en las reuniones de coordinaciones administrativas. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Titulado en la carrera de Contabilidad. 2. Experiencia de cinco años como contador en el sector público o privado. 3. Conocimientos en Microsoft office. 4. Vocación de servicio. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los informes de movimientos y transacciones bancarias de la empresa. 	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 36
Puesto de Diseñador

Cargo:	Diseñador
Reporta:	Gerente Comercial
Supervisa a:	N.A
Objetivo del puesto:	
Planificar y diseñar los modelos de zapatos de acuerdo a la temporada para QHATIPAY Perú.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar diseños de zapatos para niños y niñas. 2. Crear e innovar nuevos estilos de zapatos. 3. Realizar presentación de diseño ante jefe superiores. 4. Seguir los cambios o nuevas tendencias del mercado externo. 	
Perfil del postulante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Titulado en Diseño y Gestión de Moda. 2. Experiencia laboral mínima de tres años desempeñando este cargo. 3. Manejo de software para diseño. 4. Tener creatividad e imaginación para diseñar. 	
Indicadores:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar los modelos de zapatos creados por temporada los gerentes de la empresa. 	

Nota: Elaboración Propia

7.3. Políticas Organizacionales

QHATIPAY PERÚ establecerá políticas organizacionales, en la que los colaboradores deberán contar con todas las herramientas necesarias y las óptimas condiciones para realizar sus funciones de manera adecuada. En seguida, se detallará algunas de las políticas establecidas:

- Todos los colaboradores del área de Finanzas y Recursos Humanos deberán disponer de una laptop y un celular móvil para el óptimo desempeño de sus funciones.
- Para las gerencias su horario de trabajo será de lunes a viernes de 8 a.m. a 6 p.m. Para el *community manager* el horario será de lunes a viernes de 8 a.m. a 6 p.m. Para el contador y el diseñador se dará de manera externa, ellos tendrán sus propios horarios; por último, el cajero y los vendedores tienen un horario de lunes a domingo de 8am a 7pm, con un día de descanso rotativo entre la semana.
- Los contratos de los colaboradores de 6 meses contarán con un periodo de prueba de 3 meses, de allí en adelante se le harán renovaciones cada 6 meses previa evaluación de sus gerencias con respecto a su desempeño y cumplimiento de las metas propuestas.
- Los colaboradores contarán con todos los beneficios sociales establecidos según ley: Essalud; AFP o ONP, según corresponda; gratificaciones; vacaciones y seguro vida ley.

7.4. Gestión Humana

El Gerente de Finanzas y Recursos Humanos será el encargado de establecer los procedimientos de gestión humana.

7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Reclutamiento:

QHATIPAY PERÚ al ser una empresa nueva en el mercado iniciará sus operaciones con el Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Finanzas y Recursos Humanos, community manager, cajero y vendedores.

Para el reclutamiento Gerente Comercial, Gerente de Finanzas y Recursos Humanos, community manager, cajero y vendedores se tomará en cuenta lo siguiente:

- Cada postulante deberá inscribirse mediante una plataforma de empleos.
- Se revisarán los perfiles de los postulantes a través de filtros correspondientes según el puesto al que postula.
- Por último, se hará una selección de posibles candidatos que cumplan con el perfil solicitado para convocarlos a una entrevista.

Selección:

En el proceso de selección se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Decidir si el candidato cumple con todos los requisitos establecidos en el perfil del puesto.
- Evaluar las capacidades de los postulantes a través de pruebas relacionadas al área al que postulan, de igual modo pasarán por pruebas psicológicas.
- Determinar los puntajes por cada evaluación realizada y elegir a los tres postulantes con los mayores puntajes.
- Se llevará a cabo una entrevista a los postulantes elegidos con las tres mayores puntuaciones correspondientes a cada área a la que postulan.

- Finalmente, el candidato elegido pasará por un último filtro mediante una entrevista con el Gerente General.

Contratación e inducción

Al candidato seleccionado se le tomará la firma de su contrato, el cual será por un periodo de 6 meses, con un periodo de prueba de 3 meses. Que será renovado según el cumplimiento de las competencias para el área solicitada; con todos los beneficios laborales según ley:

- Salario acorde al mercado
- Essalud
- AFP / ONP
- Gratificación / Vacaciones
- Asignación familiar

La inducción del personal estará a cargo del Gerente del área y/o el Gerente General, según sea el puesto de trabajo y tendrá una duración de dos días en el cual se realizará lo siguiente:

Día 1:

- Se dará a conocer al nuevo personal a la organización.
- Se realizará un recorrido por el local de la empresa.
- Se brindará toda la información referente a las políticas de la empresa y manual de operaciones

Día 2:

- Cada persona se incorporará al área que le corresponda según el puesto

- Se brindarán capacitaciones acerca de las funciones que realizará cada persona en su puesto de trabajo.

7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Capacitación

Con respecto a la capacitación QHATIPAY PERÚ considera esencial la participación de todas las áreas, ya que permite instruir a cada colaborador. Ello permitirá un óptimo desarrollo de cada función dentro de la organización. La empresa contará con un mínimo de 2 capacitaciones al año en las que tratará temas que permitan cuantificar el rendimiento de los trabajadores.

Motivación

QHATIPAY PERÚ se realizarán publicaciones de todas las celebraciones que tendremos durante el año en la empresa. Así mismo, se publicarán y festejarán todos los cumpleaños del personal con un pequeño agasajo.

Se realizarán paseos de integración una vez al año a un centro recreacional. Por último, cada aniversario la empresa entregará un bono de reconocimiento de acuerdo a los logros alcanzados.

Evaluación del desempeño

En QHATIPAY PERÚ para poder medir el desempeño de los colaboradores y saber si llegaron a alcanzar las metas y objetivos estratégicos establecidos. Se realizarán evaluaciones de forma semestral, de este modo se medirán los avances alcanzados por cada colaborador según el área al que pertenece.

Evaluación de desempeño 360°:

En esta evaluación se tomará en consideración las competencias de liderazgo, comportamiento y técnicas para cada colaborador; la cual incluirá a todas las personas relacionadas con el trabajo que viene desempeñando el evaluado.

7.4.3. Sistema de remuneración

Los pagos de planilla se realizarán a quincena y a fin de cada mes a través del Banco Crédito del Perú o Interbank, según elección del colaborador, en la categoría cuenta sueldo.

7.5. Estructura de gastos de RRHH

La estructura de gastos de Recursos Humanos de QHATIPAY PERÚ está conformada por la planilla de remuneraciones de todos los colaboradores, incluyendo los beneficios laborales.

Tabla 37
Estructura de Gastos de RR.HH.

	Preoperativo			ESSALUD	Gratificación	CTS	Total Planilla
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal	Mes	Anual	Anual	Año 1
Gerente general	1	2,036	2,036	183	2,219	1,018	29,864
Gerente comercial	1	1,786	1,786	161	1,946	893	26,196
Community manager	1	1,571	1,571	141	1,713	786	23,053
Gerente de finanzas y RRHH	1	1,786	1,786	161	1,946	893	26,196
Jefe de tienda	1	1,786	1,786	161	1,946	893	26,193
Cajero/a integral	2	980	1,960	176	2,136	980	28,753
Ejecutivos de ventas	4	930	3,720	335	4,055	1,860	54,572
Total	11	10875	14,645	1318	15,961	7,323	214,827

Nota: Elaboración Propia

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1. Supuestos generales

- El 60% del capital inicial será por préstamo de Caja Trujillo.
- Los precios en los años 2, 3, 4 y 5 aumentarán en 1.7%, 1.8%, 2% y 2% de acuerdo con la inflación proyectada.
- La tasa de interés de financiamiento será de 19.55% en un plazo de 3 años.
- En las proyecciones de financiamiento y económicas se trabajará con la moneda nacional “Soles”, para moneda extranjera el tipo de cambio es S/.3.59.
- En el mes cero se realiza la adquisición de los activos fijos tanto tangibles como intangibles.
- La viabilidad del negocio se dará en un periodo de 5 años.
- El IGV es del 18% por el periodo de 5 años.
- El 29.5% que representa el impuesto a la renta se efectuará por el periodo de 5 años.
- Se trabajará con la depreciación en línea recta para encontrar la amortización y depreciación de los activos fijos.
- El análisis financiero se lleva a cabo alegando la durabilidad del negocio en el tiempo, durante el primer año se analizará de manera mensual.
- Las comisiones de ventas van en gastos administrativos sin IGV.

8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.

Tabla 38
Inversión de Activos fijos intangible

TANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal sin IGV	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Depreciación Mensual (S/)
Equipos y mobiliarios para tienda										
Laptops	S/1,609.32	4	S/6,437.29	SI	S/1,158.71	S/7,596.00	20%	5	1,287	107
Impresora láser multifuncional Xerox Workcentre	S/2,253.39	1	S/2,253.39	SI	S/405.61	S/2,659.00	20%	5	451	38
Caja Registradora Computarizada	S/2,745.61	1	S/2,745.61	SI	S/494.21	S/3,239.82	20%	5	549	46
Silla giratoria alta para cajero/	S/211.86	1	S/211.86	SI	S/38.14	S/250.00	10%	10	21	2
Caja fuerte automática office Yale	S/550.84	1	S/550.84	SI	S/99.15	S/649.99	10%	10	55	5
Archivadores metálicos de 4 cajones	S/507.63	2	S/1,015.25	SI	S/182.75	S/1,198.00	10%	10	102	8
Mostrador frente vitrina L con módulo caja	S/1,763.96	1	S/1,763.96	SI	S/317.51	S/2,081.47	10%	10	176	15
Muebles para zapatería fabricados en madera compuesto por dos módulos de estantería fija y uno central con hornacina dotada de iluminación Led	S/858.07	4	S/3,432.27	SI	S/617.81	S/4,050.08	10%	10	343	29
Góndolas	S/680.38	2	S/1,360.76	SI	S/244.94	S/1,605.70	10%	10	136	11
Espejo de pie pequeño	S/25.64	5	S/128.22	SI	S/23.08	S/151.30	10%	10	13	1
Aire acondicionado	S/931.36	1	S/931.36	SI	S/167.64	S/1,099.00	10%	10	93	8
Bancos tapizados	S/449.53	2	S/899.05	SI	S/161.83	S/1,060.88	10%	10	90	7
Equipos y mobiliarios para almacén										
Estantes metálicos	S/381.36	5	S/1,906.78	SI	S/343.22	S/2,250.00	20%	5	381	32
Total Tangible			S/23,636.64		S/4,254.60	S/27,891.24			3,698	308

Nota: Elaboración Propia

Tabla 39
Estructura de Activos fijos intangibles

INTANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal sin IGV	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Depreciación Mensual (S/)
Licencia Microsoft Office	S/2,203.39	1	S/2,203.39	SI	S/396.61	S/2,600.00	10%	10	S/220.34	S/18.36
Software contable	S/5,084.75	1	S/5,084.75	SI	S/915.25	S/6,000.00	20%	5	S/1,016.95	S/84.75
Total Intangibles			S/7,288.14		S/1,311.86	S/8,600.00			S/1,237.29	S/103.11
Total Activos Fijos			S/30,924.78		S/5,566.46	S/36,491.24			S/4,935.26	S/411.27

Nota: Elaboración Propia

8.3. Proyección de ventas

El siguiente cuadro corresponde a la proyección de ventas del mes 1 al mes 12 correspondiente a los 5 períodos del proyecto. Teniendo en cuenta la proyección de unidades vendidas cada mes y tomando como referencia tres modelos de calzados los cuales son zapatos, botines y mocasines cuyos precios son de S/.220.00, S/. 280.00 y S/. 270.00 respectivamente ya incluido con IGV.

Tabla 40
Precio de venta unitario incluye IGV mensual

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Zapatos	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00		223.74	227.77	232.32	236.97
Botines	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00		284.76	289.89	295.68	301.60
Mocasines	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00		274.59	279.53	285.12	290.83

Nota: Elaboración Propia

A continuación, presentamos las ventas del primer mes cuyos resultados obtenidos fueron de las intenciones de compra que obtuvimos en nuestro fan page obteniendo un total de 228 intenciones de compra durante el primer mes con un 80% de probabilidad de que de las 228 intenciones de compra obtenidas 182 personas lleguen a concretar la compra del calzado. Asimismo, se presenta la proyección de las ventas para el año 2,3,4 y 5 obteniendo un incremento de venta del 15% anual.

Tabla 41
Unidades vendidas mensualmente

UNIDADES VENDIDAS																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Zapatos	46	53	61	70	80	93	111	106	122	141	162	194	1,239	1,425	1,639	1,885	2,167
Botines	73	84	97	111	128	147	176	169	194	223	257	308	1,967	2,262	2,601	2,991	3,439
Mocasines	63	72	83	96	110	127	152	146	168	193	222	266	1,697	1,952	2,244	2,581	2,968
Total	182	209	241	277	318	366	439	421	484	557	640	768	4,903	5,638	6,484	7,457	8,575

Nota: Elaboración Propia

8.4. Proyección de costos y gastos operativos

Para la proyección de costos se ha calculado por 12 meses el precio de S/. 150.73, S/175.73 y S/. 160.73 respectivamente para cada calzado. Para la elaboración de los calzados se ha tomado en consideración los materiales, así como la fabricación y el empaque del producto. Es importante también resaltar que debido a la variedad de calzados que tenemos solo se han utilizado 3 modelos los cuales son Zapatos, botines y mocasines.

Tabla 42
Costos anuales de materiales directos para la venta con IGV en soles

COSTOS DE PRODUCCIÓN (incluye IGV)																	
NO incluye depreciación ni amortización																	
COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Zapatos	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73	150.73		153.29	156.05	159.17	162.36
Botines	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73	175.73		178.72	181.93	185.57	189.28
Mocasines	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73	160.73		163.46	166.40	169.73	173.13
COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Zapatos	6,934	7,974	9,170	10,545	12,127	13,946	16,735	16,038	18,443	21,210	24,391	29,270	186,782	218,451	255,741	299,984	351,881
Botines	12,828	14,753	16,965	19,510	22,437	25,802	30,963	29,673	34,124	39,242	45,128	54,154	345,579	404,172	473,164	555,021	651,040
Mocasines	10,126	11,645	13,392	15,400	17,710	20,367	24,440	23,422	26,935	30,976	35,622	42,746	272,782	319,032	373,491	438,105	513,897
TOTAL	29,888	34,371	39,527	45,456	52,274	60,115	72,138	69,132	79,502	91,428	105,142	126,170	805,143	941,655	1,102,396	1,293,110	1,516,818
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN CON IGV																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	AÑO 4	AÑO 5
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN CON IGV	10,126	11,645	13,392	15,400	17,710	20,367	24,440	23,422	26,935	30,976	35,622	42,746	272,782	319,032	373,491	438,105	513,897
IGV	1,545	1,776	2,043	2,349	2,702	3,107	3,728	3,573	4,109	4,725	5,434	6,521	41,611	48,666	56,973	66,830	78,391
TOTAL PRESUP. PRODUCCIÓN SIN IGV	8,581	9,869	11,349	13,051	15,009	17,260	20,712	19,849	22,827	26,251	30,188	36,226	231,171	270,366	316,518	371,275	435,506

Nota: Elaboración Propia

Gastos operativos

Para los gastos operativos se ha considerado gastos de oficina como internet y telefonía asimismo gastos por el alquiler del local, servicios de contabilidad, diseñador y presupuesto de Marketing siendo este el último más costoso debido a las diversas estrategias de marketing que se han planteado realizar en los canales digitales.

Tabla 43
Gastos administrativos mensuales con IGV en soles

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS													1.70%	1.80%	2.00%	2.00%	
Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de local	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/5,760.00	S/69,120.00	S/70,295.04	S/71,560.35	S/72,991.56	S/74,451.39
Coworking	S/950.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,150.00	S/1,800.00	S/1,830.60	S/1,863.55	S/1,900.82	S/1,904.62
Servicios públicos (Agua y electricidad)	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/350.00	S/4,200.00	S/4,271.40	S/4,348.29	S/4,435.25	S/4,444.12
Plataforma CRM	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/89.25	S/1,071.00	S/1,089.21	S/1,108.81	S/1,130.99	S/1,133.25
Actualizaciones web	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/800.00	S/9,600.00	S/9,763.20	S/9,938.94	S/10,137.72	S/10,157.99
Publicidad Facebook	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/12,000.00	S/12,204.00	S/12,423.67	S/12,672.15	S/12,697.49
Publicidad Instagram	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/12,000.00	S/12,204.00	S/12,423.67	S/12,672.15	S/12,697.49
Participación en ferias	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00	S/6,000.00	S/6,102.00	S/6,211.84	S/6,336.07	S/6,348.74
Videos publicitarios	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/7,800.00	S/7,932.60	S/8,075.39	S/8,236.89	S/8,253.37
Bonos ejecutivos de ventas	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/1,000.00	S/12,000.00	S/12,204.00	S/12,423.67	S/12,672.15	S/12,697.49
Internet y telefonía	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/151.00	S/1,812.00	S/1,842.80	S/1,875.97	S/1,913.49	S/1,917.32
Servicios de contabilidad	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/9,000.00	S/9,153.00	S/9,317.75	S/9,504.11	S/9,533.12
Diseñador	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/750.00	S/9,000.00	S/9,153.00	S/9,317.75	S/9,504.11	S/9,533.12
Otros gastos	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/3,000.00	S/3,051.00	S/3,105.92	S/3,168.04	S/3,174.37
Comisiones (Visa y MasterCard)	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/208.33	S/2,499.96	S/2,542.46	S/2,588.22	S/2,639.99	S/2,645.27
Gastos de marketing	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/4,166.00	S/49,992.00	S/50,841.86	S/51,757.02	S/52,792.16	S/52,897.74
Tot. Gastos afectos a IGV	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/17,574.58	S/210,894.96	S/214,880.17	S/218,340.82	S/222,702.63	S/224,466.90
IGV	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/2,680.87	S/32,170.42	S/32,717.31	S/33,306.23	S/33,972.35	S/34,240.71
Total gastos sin IGV	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/178,724.54	S/181,762.86	S/185,034.59	S/188,735.28	S/190,226.18
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/14,893.71	S/178,724.54	S/181,762.86	S/185,034.59	S/188,735.28	S/190,226.18

Nota: Elaboración Propia

8.5. Cálculo del capital de trabajo

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión total de S/101,136.37 (Incluyendo IGV). A continuación, se presenta el cuadro resumen de la inversión inicial:

Tabla 44
Cuadro resumen de la inversión inicial

CUADRO RESUMEN DE INVERSION	TOTAL CON IGV	TOTAL SIN IGV	%
Inversión tangible	S/27,891.24	S/23,636.64	26.82%
Inversión intangible	S/8,600.00	S/7,288.14	8.27%
Capital de trabajo inicial	S/17,932.72	S/15,197.22	17.24%
Gastos preoperativos	S/46,712.41	S/42,021.85	47.67%
TOTAL DE INVERSION	S/101,136.37	S/88,143.85	100.00%

Nota: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el capital de trabajo inicial es de S/17,932.72. Este monto se ha obtenido a partir de multiplicar el costo total de las ventas proyectadas para el primer de operaciones por 0.6. El proyecto será financiado por los accionistas y se recurrirá a financiamiento de terceros. Como se detalla en la siguiente tabla, el 60 % será aportado por los accionistas y el 40 % restante se obtendrá a partir de un préstamo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo.

Tabla 45
Financiamiento de accionistas y terceros

Cálculo del WACC	S/.	%	%	WACC
	Participación	Participación	Costo	
Financiamiento Terceros	S/40,454.55	40.00%	15.28%	6.11%
Financiamiento Accionistas	S/60,681.82	60.00%	12.34%	5.22%
Inversión Total	S/101,136.37	100.00%		11.33%

Nota: Elaboración Propia

Luego, para determinar el capital de trabajo adicional que se requiere para la ejecución del proyecto, se ha utilizado el método Porcentaje de cambio en ventas. En el flujo de caja aparecen los valores correspondientes para cada mes o año.

8.6. Estructura y opciones de financiamiento.

Tal como se mencionó anteriormente, el 40 % de la inversión inicial se obtendrá a partir de financiamiento externo. Se ha contemplado solicitar un préstamo a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo. Se ha estimado una Tasa Efectiva Anual (TEA) de 20.55 %.

El capital se amortizará en 36 meses (3 años).

Tabla 46

Condiciones del préstamo de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo

PLAZO (Meses)	36
TEM	1.57%
TEA	20.55%
TCEA	21.68%
TCEM	1.65%
Seguro de desgravamen anual	1.13%
Seguro de desgravamen mensual	0.09%
Cuota	S/1,498.98

Nota: Elaboración Propia

Para determinar el cronograma de pagos, se utilizó el sistema de amortización francés, a fin de pagar cuotas constantes.

Tabla 47
Cronograma de pagos

N° CUOTA	SALDO	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	CUOTA	EFI
1	S/40,454.55	S/832.03	S/666.95	S/1,498.98	S/196.75
2	S/39,622.52	S/845.75	S/653.24	S/1,498.98	S/192.70
3	S/38,776.77	S/859.69	S/639.29	S/1,498.98	S/188.59
4	S/37,917.08	S/873.86	S/625.12	S/1,498.98	S/184.41
5	S/37,043.22	S/888.27	S/610.71	S/1,498.98	S/180.16
6	S/36,154.95	S/902.92	S/596.07	S/1,498.98	S/175.84
7	S/35,252.03	S/917.80	S/581.18	S/1,498.98	S/171.45
8	S/34,334.23	S/932.93	S/566.05	S/1,498.98	S/166.98
9	S/33,401.30	S/948.31	S/550.67	S/1,498.98	S/162.45
10	S/32,452.98	S/963.95	S/535.03	S/1,498.98	S/157.84
11	S/31,489.04	S/979.84	S/519.14	S/1,498.98	S/153.15
12	S/30,509.20	S/995.99	S/502.99	S/1,498.98	S/148.38
13	S/29,513.20	S/1,012.41	S/486.57	S/1,498.98	S/143.54
14	S/28,500.79	S/1,029.11	S/469.88	S/1,498.98	S/138.61
15	S/27,471.69	S/1,046.07	S/452.91	S/1,498.98	S/133.61
16	S/26,425.61	S/1,063.32	S/435.66	S/1,498.98	S/128.52
17	S/25,362.30	S/1,080.85	S/418.13	S/1,498.98	S/123.35
18	S/24,281.45	S/1,098.67	S/400.32	S/1,498.98	S/118.09
19	S/23,182.78	S/1,116.78	S/382.20	S/1,498.98	S/112.75
20	S/22,066.00	S/1,135.19	S/363.79	S/1,498.98	S/107.32
21	S/20,930.81	S/1,153.91	S/345.08	S/1,498.98	S/101.80
22	S/19,776.90	S/1,172.93	S/326.05	S/1,498.98	S/96.19
23	S/18,603.97	S/1,192.27	S/306.71	S/1,498.98	S/90.48
24	S/17,411.70	S/1,211.92	S/287.06	S/1,498.98	S/84.68
25	S/16,199.78	S/1,231.91	S/267.08	S/1,498.98	S/78.79
26	S/14,967.87	S/1,252.22	S/246.77	S/1,498.98	S/72.80
27	S/13,715.66	S/1,272.86	S/226.12	S/1,498.98	S/66.71
28	S/12,442.80	S/1,293.84	S/205.14	S/1,498.98	S/60.52
29	S/11,148.95	S/1,315.18	S/183.81	S/1,498.98	S/54.22
30	S/9,833.78	S/1,336.86	S/162.12	S/1,498.98	S/47.83
31	S/8,496.92	S/1,358.90	S/140.08	S/1,498.98	S/41.32
32	S/7,138.02	S/1,381.30	S/117.68	S/1,498.98	S/34.72
33	S/5,756.72	S/1,404.07	S/94.91	S/1,498.98	S/28.00
34	S/4,352.65	S/1,427.22	S/71.76	S/1,498.98	S/21.17
35	S/2,925.42	S/1,450.75	S/48.23	S/1,498.98	S/14.23
36	S/1,474.67	S/1,474.67	S/24.31	S/1,498.98	S/7.17
TOTAL		S/40,454.55	S/13,508.82	S/53,963.36	S/3,985.10

Nota: Elaboración Propia

8.7.Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Todos los valores consignados en los siguientes valores están expresados en moneda nacional (S/.)

Estado de situación financiera

Tabla 48

Estado de situación financiera

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ACTIVO	S/101,136.37	S/112,784.67	S/140,554.98	S/176,352.56	S/221,289.37	S/296,099.59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/64,645.13	S/81,228.69	S/113,934.26	S/154,667.09	S/204,539.17	S/284,284.64
Efectivo y equivalente de efectivo	S/64,645.13	S/81,228.69	S/113,934.26	S/154,667.09	S/204,539.17	S/284,284.64
Cuentas por cobrar comerciales	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Existencias	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Otros activos corrientes	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/36,491.24	S/31,555.98	S/26,620.72	S/21,685.46	S/16,750.20	S/11,814.94
Inmuebles, maquinarias y equipos	S/27,891.24	S/27,891.24	S/27,891.24	S/27,891.24	S/27,891.24	S/27,891.24
Depreciación acumulada	S/0.00	S/3,697.97	S/7,395.94	S/11,093.91	S/14,791.88	S/18,489.86
Intangibles	S/8,600.00	S/8,600.00	S/8,600.00	S/8,600.00	S/8,600.00	S/8,600.00
Amortización acumulada	S/0.00	S/1,237.29	S/2,474.58	S/3,711.86	S/4,949.15	S/6,186.44
TOTAL PASIVO	S/40,454.55	S/53,963.36	S/35,975.58	S/17,987.79	S/0.00	S/0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/40,454.55	S/17,987.79	S/17,987.79	S/17,987.79	S/0.00	S/0.00
Cuentas por pagar comerciales	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Impuesto a la renta	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Deuda bancaria	S/40,454.55	S/17,987.79	S/17,987.79	S/17,987.79	S/0.00	S/0.00
Otros pasivos corrientes	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/0.00	S/35,975.58	S/17,987.79	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Deuda bancaria	S/0.00	S/35,975.58	S/17,987.79	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Otros pasivos no corrientes	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
TOTAL PATRIMONIO	S/60,681.82	S/58,821.31	S/104,579.40	S/158,364.77	S/221,289.37	S/296,099.59
Capital social	S/60,681.82	S/60,681.82	S/60,681.82	S/60,681.82	S/60,681.82	S/60,681.82
Resultados acumulados		S/1,860.51	S/43,897.58	S/97,682.95	S/160,607.55	S/235,417.77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/101,136.37	S/112,784.67	S/140,554.98	S/176,352.56	S/221,289.37	S/296,099.59

Nota: Elaboración Propia

Luego de efectuar el análisis vertical, se puede mencionar que en el transcurso del horizonte de proyección la empresa tendrá mayor liquidez. En términos porcentuales, se observa que al final del quinto año de operaciones el efectivo y equivalente de efectivo representará el

96.01% del total de los activos. Habrá una reducción paulatina del valor de equipos. En el sexto año se tendrán que adquirir activos fijos que estarán depreciados íntegramente o parcialmente. Mayores detalles al respecto aparecen en el anexo 7.

Estado de resultados integrales

Tabla 49
Estado de resultados integrales

Concepto	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$/40,313.56	\$/46,360.59	\$/53,314.68	\$/61,311.88	\$/70,508.67	\$/81,084.97	\$/97,301.96	\$/93,247.71	\$/107,234.87	\$/123,320.10	\$/141,818.11	\$/170,181.74	\$/1,085,998.85	\$/1,270,129.95	\$/1,486,941.14	\$/1,744,181.95	\$/2,045,925.43
Costos de producción		\$/25,328.69	\$/29,128.00	\$/33,497.20	\$/38,521.78	\$/44,300.05	\$/50,945.05	\$/61,134.06	\$/58,586.81	\$/67,374.83	\$/77,481.06	\$/89,103.22	\$/106,923.86	\$/682,324.61	\$/798,010.81	\$/934,212.66	\$/1,095,837.78	\$/1,285,439.34
UTILIDAD BRUTA		\$/14,984.86	\$/17,232.59	\$/19,817.48	\$/22,790.11	\$/26,208.62	\$/30,139.91	\$/36,167.90	\$/34,660.90	\$/39,860.04	\$/45,839.04	\$/52,714.90	\$/63,257.88	\$/403,674.24	\$/472,119.14	\$/552,728.47	\$/648,344.17	\$/760,486.09
Operación																		
Personal de administración y ventas		\$/15,962.04	\$/15,962.04	\$/15,962.04	\$/15,962.04	\$/19,623.05	\$/15,962.04	\$/23,943.05	\$/15,962.04	\$/15,962.04	\$/15,962.04	\$/19,623.05	\$/23,943.05	\$/214,828.51	\$/218,480.59	\$/222,413.24	\$/226,861.51	\$/231,398.74
Gastos de administración y ventas		\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/14,893.71	\$/178,724.54	\$/181,762.86	\$/185,034.59	\$/188,735.28	\$/190,226.18
Depreciación y amortización		\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/4,935.26	\$/4,935.26	\$/4,935.26	\$/4,935.26	\$/4,935.26
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)									\$/3,393.88	\$/8,593.02	\$/14,572.02	\$/17,786.86	\$/24,009.84	\$/5,185.93	\$/66,940.43	\$/140,345.38	\$/227,812.12	\$/333,925.91
Impuesto a la renta		\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/834.21	\$/2,372.49	\$/4,140.91	\$/5,093.98	\$/6,934.52	\$/0.00	\$/18,368.49	\$/40,874.42	\$/67,204.58	\$/98,508.14
Depreciación y amortización (*)		\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/411.27	\$/4,935.26	\$/4,935.26	\$/4,935.26	\$/4,935.26	\$/4,935.26
FLUJO DE CAJA OPERATIVO									\$/2,970.94	\$/6,631.80	\$/10,842.38	\$/13,104.16	\$/17,486.59	\$/10,121.19	\$/53,507.20	\$/104,406.22	\$/165,542.81	\$/240,353.02
Inversión																		
Inversión tangible (-)																		
Inversión intangible (-)																		
Capital de trabajo (-)																		
Gastos pre-operativos(-)																		
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		\$/16.41	\$/421.00	\$/886.28	\$/1,421.35	\$/2,036.68	\$/2,744.32	\$/2,730.99	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.257.02	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)									\$/1,865.57	\$/2,613.89	\$/4,877.14	\$/6,105.93	\$/45,470.17	\$/94,870.49	\$/154,357.40	\$/240,353.02	\$/316,193.93	
Financiamiento																		
Préstamo obtenido		\$/40,454.55																
Amortización de la deuda		\$/832.03	\$/845.75	\$/859.69	\$/873.86	\$/888.27	\$/902.92	\$/917.80	\$/932.93	\$/948.31	\$/963.95	\$/979.84	\$/995.99	\$/10,941.34	\$/13,313.43	\$/16,199.78	\$/0.00	\$/0.00
Interés de la deuda		\$/666.95	\$/653.24	\$/639.29	\$/625.12	\$/610.71	\$/596.07	\$/581.18	\$/566.05	\$/550.67	\$/535.03	\$/519.14	\$/502.99	\$/7,046.44	\$/4,674.36	\$/1,788.01	\$/0.00	\$/0.00
Escudo fiscal de los intereses (EFI)		\$/196.75	\$/192.70	\$/188.59	\$/184.41	\$/180.16	\$/175.84	\$/171.45	\$/166.98	\$/162.45	\$/157.84	\$/153.15	\$/148.38	\$/2,078.70	\$/1,378.94	\$/527.46	\$/0.00	\$/0.00
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)									\$/938.04	\$/1,272.75	\$/4,795.33	\$/44,795.33	\$/28,881.32	\$/77,410.17	\$/154,357.40	\$/316,193.93		

Nota: Elaboración Propia

Luego de efectuar el análisis vertical del Estado de Resultados Integrales, se observa que en el horizonte de proyección habrá una reducción de los gastos operativos y de los gastos de personal de administración y ventas, así como de los gastos de administración y ventas. Todos los detalles se pueden visualizar en el anexo 6.

Flujo de efectivo

Tabla 50
Flujo de efectivo

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$40,313.56	\$46,360.59	\$53,314.68	\$61,311.88	\$70,508.67	\$81,084.97	\$93,301.96	\$93,247.71	\$107,234.87	\$123,320.10	\$141,818.11	\$170,181.74	\$1,085,998.85	\$1,270,129.95	\$1,486,941.14	\$1,744,181.95	\$2,045,925.43
COSTO DE VENTAS		\$25,328.69	\$29,128.00	\$33,497.20	\$38,521.78	\$44,300.05	\$50,945.05	\$61,134.06	\$58,586.81	\$67,374.83	\$77,481.06	\$89,103.22	\$106,923.86	\$682,324.61	\$798,010.81	\$934,212.66	\$1,095,837.78	\$1,285,439.34
UTILIDAD BRUTA		\$14,984.86	\$17,232.59	\$19,817.48	\$22,790.11	\$26,208.62	\$30,139.91	\$36,167.90	\$34,660.90	\$39,860.04	\$45,839.04	\$52,714.90	\$63,257.88	\$403,674.24	\$472,119.14	\$552,728.47	\$648,344.17	\$760,486.09
GASTOS OPERATIVOS																		
Personal de administración y ventas		\$15,962.04	\$15,962.04	\$15,962.04	\$15,962.04	\$19,623.05	\$15,962.04	\$23,943.05	\$15,962.04	\$15,962.04	\$15,962.04	\$19,623.05	\$23,943.05	\$214,828.51	\$218,480.59	\$222,413.24	\$226,861.51	\$231,398.74
Gastos de administración y ventas		\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$178,724.54	\$181,762.86	\$185,034.59	\$188,735.28	\$190,226.18
Depreciación y amortización		\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26
UTILIDAD OPERATIVA		\$16,282.16	\$14,034.43	\$11,449.54	\$8,476.91	\$8,719.42	\$11,271.11	\$3,880.14	\$3,393.88	\$8,593.02	\$14,572.02	\$17,786.86	\$24,009.84	\$5,185.93	\$66,940.43	\$140,345.38	\$227,812.12	\$333,925.91
Gastos financieros		\$666.95	\$653.24	\$639.29	\$625.12	\$610.71	\$596.07	\$581.18	\$566.05	\$550.67	\$535.03	\$519.14	\$502.99	\$7,046.44	\$4,674.36	\$1,788.01	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE IMP.		\$16,949.11	\$14,687.66	\$12,088.83	\$9,102.03	\$9,330.13	\$11,723.17	\$3,661.32	\$2,827.83	\$8,042.35	\$14,036.99	\$17,267.72	\$23,506.85	\$1,860.51	\$62,266.07	\$138,557.37	\$227,812.12	\$333,925.91
IMPUESTO A LA RENTA		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD NETA		\$16,949.11	\$14,687.66	\$12,088.83	\$9,102.03	\$9,330.13	\$11,723.17	\$3,661.32	\$2,827.83	\$8,042.35	\$14,036.99	\$17,267.72	\$23,506.85	\$1,860.51	\$62,266.07	\$138,557.37	\$227,812.12	\$333,925.91

Nota: Elaboración Propia

Tabla 51
VPN y TIR Flujo de caja de libre disponibilidad

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	\$/500,983.81
TIR FCLD	54.88%

Nota: Elaboración Propia

Tabla 52
VPN y TIR Flujo de caja neto del inversionista

Concepto	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$40,313.56	\$46,360.59	\$53,314.68	\$61,311.88	\$70,508.67	\$81,084.97	\$93,301.96	\$93,247.71	\$107,234.87	\$123,320.10	\$141,818.11	\$170,181.74	\$1,085,998.85	\$1,270,129.95	\$1,486,941.14	\$1,744,181.95	\$2,045,925.43	
Costos de producción	\$25,328.69	\$29,128.00	\$33,497.20	\$38,521.78	\$44,300.05	\$50,945.05	\$61,134.06	\$58,586.81	\$67,374.83	\$77,481.06	\$89,103.22	\$106,923.86	\$682,324.61	\$798,010.81	\$934,212.66	\$1,095,837.78	\$1,285,439.34	
UTILIDAD BRUTA	\$14,984.86	\$17,232.59	\$19,817.48	\$22,790.11	\$26,208.62	\$30,139.91	\$36,167.90	\$34,660.90	\$39,860.04	\$45,839.04	\$52,714.90	\$63,257.88	\$403,674.24	\$472,119.14	\$552,728.47	\$648,344.17	\$760,486.09	
Operación																		
Personal de administración y ventas	\$15,962.04	\$15,962.04	\$15,962.04	\$15,962.04	\$19,623.05	\$15,962.04	\$23,943.05	\$15,962.04	\$15,962.04	\$15,962.04	\$19,623.05	\$23,943.05	\$214,828.51	\$218,480.59	\$222,413.24	\$226,861.51	\$231,398.74	
Gastos de administración y ventas	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$14,893.71	\$178,724.54	\$181,762.86	\$185,034.59	\$188,735.28	\$190,226.18	
Depreciación y amortización	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26	
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)																		
Impuesto a la renta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$834.21	\$2,372.49	\$4,140.91	\$5,093.98	\$6,534.52	\$0.00	\$18,368.49	\$40,874.42	\$67,201.58	\$98,508.14
Depreciación y amortización (+)	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$411.27	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26	\$4,935.26
FLUJO DE CAJA OPERATIVO																		
Inversión																		
Inversión tangible (-)		\$-27,891.24																
Inversión intangible (-)		\$-8,600.00																
Capital de trabajo (-)		\$-17,932.72	\$-2,689.91	\$-3,093.39	\$-3,557.40	\$-4,091.01	\$-4,704.66	\$-5,213.82	\$1,803.45	\$-6,221.92	\$-7,155.21	\$-8,228.49	\$-12,617.02	\$-28,619.34	\$-29,150.04	\$-8,037.03	\$-9,535.72	\$-11,185.40
Gastos pre-operativos(-)		\$-46,712.41																
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		\$16.41	\$421.00	\$886.28	\$1,421.35	\$2,036.68	\$2,744.32	\$2,730.99	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$10,257.02	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)																		
Financiamiento																		
Préstamo obtenido		\$40,454.55																
Amortización de la deuda		\$832.03	\$845.75	\$859.69	\$873.86	\$888.27	\$902.92	\$917.80	\$932.93	\$948.31	\$963.95	\$979.84	\$995.99	\$10,941.34	\$13,313.43	\$16,199.78	\$0.00	\$0.00
Interés de la deuda		\$666.95	\$653.24	\$639.29	\$625.12	\$610.71	\$596.07	\$581.18	\$566.05	\$550.67	\$535.03	\$519.14	\$502.99	\$7,046.44	\$4,674.36	\$1,788.01	\$0.00	\$0.00
Escudo fiscal de los intereses (EFI)		\$196.75	\$192.70	\$188.59	\$184.41	\$180.16	\$175.84	\$171.45	\$166.98	\$162.45	\$157.84	\$153.15	\$148.38	\$2,078.70	\$1,378.94	\$727.46	\$0.00	\$0.00
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)																		

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	\$/268,455.84
TIR FCNI	64.32%

Nota: Elaboración Propia

8.8. Flujo Financiero

En el flujo financiero se visualiza el detalle del flujo financiero desde el mes cero hasta el proyectado en el año 5; donde se identifica los ingresos y egresos de la venta de los calzados donde se evaluará la rentabilidad del proyecto. Podemos observar que el flujo de caja de libre disponibilidad para el primer año es de -101,136.37 soles que hasta el primer año es negativo, pero de allí en adelante se torna positiva y en constante aumento. Así mismo, el flujo de caja del inversionista está compuesta por el préstamo a la entidad financiera más los intereses y el escudo fiscal, aquí se observa que pasado el primer año se empiezan a obtener ganancias y estas van en aumento con el pasar de los años.

Tabla 53
Detalle de flujo financiero

FLUJO DE CAJA						
Concepto	MES 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		1,085,998.85	1,270,129.95	1,486,941.14	1,744,181.95	2,045,925.43
Costos de producción		682,324.61	798,010.81	934,212.66	1,095,837.78	1,285,439.34
UTILIDAD BRUTA		403,674.24	472,119.14	552,728.47	648,344.17	760,486.09
Operación						
Personal de administración y ventas		214,828.51	218,480.59	222,413.24	226,861.51	231,398.74
Gastos de administración y ventas		178,724.54	181,762.86	185,034.59	188,735.28	190,226.18
Depreciación y amortización		4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)		5,185.93	66,940.43	140,345.38	227,812.12	333,925.91
Impuesto a la renta		0.00	18,368.49	40,874.42	67,204.58	98,508.14
Depreciación y amortización (+)		4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		10,121.19	53,507.20	104,406.22	165,542.81	240,353.02
Inversión						
Inversión tangible (-)	-27,891.24					
Inversión intangible (-)	-8,600.00					
Capital de trabajo (-)	-17,932.72	-29,150.04	-8,037.03	-9,535.72	-11,185.40	75,840.90
Gastos pre-operativos(-)	-46,712.41					
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		10,257.02	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-101,136.37	-8,771.82	45,470.17	94,870.49	154,357.40	316,193.93
Financiamiento						
Préstamo obtenido	40,454.55					
Amortización de la deuda		10,941.34	13,313.43	16,199.78	0.00	0.00
Interés de la deuda		7,046.44	4,674.36	1,788.01	0.00	0.00
Escudo fiscal de los intereses (EFI)		2,078.70	1,378.94	527.46	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-60,681.82	-24,680.91	28,861.32	77,410.17	154,357.40	316,193.93

Nota: Elaboración Propia

8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

El proyecto de inversión estará compuesto por 5 accionistas, cada uno invertirá la misma cantidad de dinero con lo cual la tasa de rentabilidad será la misma para todos.

A continuación, se determinará el COK con el método CAPM para ello se necesitarán todos los datos que se indican en la siguiente fórmula.

$$COK_{proy} = r_f + \beta_{lproy}(r_m - r_f) + RP$$

Donde:

r_f = Tasa libre de riesgo

β_{lproy} = Beta apalancado (riesgo de proy. apalancado respecto al mercado)

$(r_m - r_f)$ = Rendimiento promedio anual histórico de mercado USA

RP = Riesgo país hoy

Figura 59. fórmula del COK proyectado, por elaboración propia

Para poder obtener el COK proyectado se empieza hallando el beta apalancado según como indica la fórmula, a continuación:

$$\beta_{lproy} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{Perú}) \frac{D_{proy}}{E_{proy}} \right]$$

Figura 60. fórmula de la beta apalancado, por elaboración propia

Los datos a usar son la beta desapalancado que lo extraemos de una página donde nos indica la beta de cada sector. Además, hay que tener en consideración el impuesto a la renta y la relación deuda capital. Teniendo esta información obtenemos una beta apalancado de 1,19.

Tabla 54
Datos para hallar el beta apalancado

BETA APALANCADO	
Beta desapalancada del sector β_u	0.81
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	40.00%
Eproy	60.00%
β_{lproy}	1.19

Nota: Elaboración Propia

Teniendo la beta desapalancado podemos hallar el COK proyectado en dólares. Para ello usamos la tasa libre de riesgo que se obtiene de la última cotización del bono del tesoro americano a 10 años. El riesgo de mercado y el riesgo país. Usando la fórmula tenemos como resultado 11.79% de COK proyectado en dólares.

Tabla 55
Datos para hallar el COK proyectado dólares

COK PROYECTADO EN DOLARES	
Tasa libre de Riesgo r_f	0.826%
Prima Riesgo de mercado ($r_m - r_f$)	8.00%
Riesgo País RP	1.44%
COK_{proy} US\$=	11.79%

Nota: Elaboración Propia

Para poder llevarlo a nuestra realidad vamos a transformar el COK proyectado en dólares en COK proyectado en soles para ello aplicaremos la siguiente fórmula:

$$\text{COK proy soles} = \frac{(1 + \text{COK US\$}) \cdot (1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})} - 1$$

Figura 61. fórmula del COK proyectado soles, por elaboración propia.

Como resultado obtendremos el costo de oportunidad del capital o tasa de rendimiento mínima de la inversión que tendrá un valor de 12.34%.

Tabla 56

Datos para hallar el COK proyectado soles

COK PROYECTADO EN SOLES	
COK proy US\$	11.79%
Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%
<i>COK_{proy} s/.</i>	12.34%

Nota: Elaboración Propia

Por último, para hallar el costo promedio ponderado de capital, hay que tomar en consideración el costo de la deuda financiera donde la empresa financiará el 60% por aporte propio y el 40% será de la inversión capital de terceros o financiamiento bancario. Finalmente, como resultado tenemos un promedio ponderado de capital del 11.33%.

Tabla 57
Determinación del WACC

Cálculo del WACC	S/. Participación	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	40,454.55	40.00%	15.28%	6.11%
Financiamiento Accionistas	60,681.82	60.00%	12.34%	5.22%
Inversión Total	101,136.37	100.00%		11.33%

Nro de accionistas	5
Accionista 1	12,135
Accionista 2	12,135
Accionista 3	12,135
Accionista 4	12,135
Accionista 5	12,135
TOTAL	60,675

Nota: Elaboración Propia

8.10. Indicadores de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad en nuestro proyecto nos ayudara a conocer si es rentable o no: es decir, si seremos capaces de afrontar los costos y remuneraciones de nuestros empleados y además obteniendo beneficios.

Se realizó el análisis económico tomando los resultados del flujo de caja libre disponibilidad, considerando la inversión y sin tomar en cuenta los pagos por el financiamiento obtenido. Cabe señalar que para realizar el cálculo se trabajó con la tasa de descuento de 13.52%, es decir el WACC (Costo promedio ponderado de capital).

Se observa que este proyecto genera un VNA de 500,983.81 soles, lo cual muestra que el proyecto es viable, el cálculo de este indicador consiste en traer los flujos futuros al presente utilizando una tasa de descuento llamada WACC; por otro lado, la TIR asciende a 54.88% este indicador representa la tasa de retorno de la inversión es decir la rentabilidad generada por el proyecto por lo que se establece que este proyecto es viable y rentable.

Tabla 58
Análisis económico

VAN económica	Sin deuda	
TIR económica	(FCE)	
CUADRO RESUMEN FLUJO DE CAJA FCLD		
AÑO 0	-101,136.37	101,136.37
AÑO 1	-8,771.82	
AÑO 2	45,470.17	
AÑO 3	94,870.49	
AÑO 4	154,357.40	
AÑO 5	316,193.93	
Tasa de descuento	0%	
VAN	500,983.81	
TIR	54.88%	

Nota: Elaboración Propia

Se realizó el análisis financiero tomando en consideración los resultados del flujo de caja neto del inversionista, considerando la inversión y el financiamiento. Para realizar este cálculo se trabajó con la tasa del costo de oportunidad de los accionistas, el cual asciende a 12.34%.

Se observa que este proyecto genera un VNA de 268,455.84 lo cual demuestra la viabilidad del mismo, el cálculo de este indicador consiste en traer los flujos futuros al presente utilizando una tasa de costo de oportunidad de los accionistas (COK), con lo que el TIR asciende a 64.32% este indicador representa la tasa de retorno de la inversión es decir la rentabilidad generada por el proyecto, por lo que se establece que este proyecto es viable y rentable.

Tabla 59
Análisis financiero

VAN financiera		Con deuda
TIR financiera		(FCF)
CUADRO RESUMEN FLUJO DE CAJA FCNI		
AÑO 0	-60,681.82	60,681.82
AÑO 1	-24,680.91	
AÑO 2	28,861.32	
AÑO 3	77,410.17	
AÑO 4	154,357.40	
AÑO 5	316,193.93	
COK	0	
VAN	268,455.84	
TIR	64.32%	

Nota: Elaboración Propia

Por último, se presenta el análisis del ROA que nos indica la capacidad de una empresa para traducir la inversión en ingreso neto y el ROE que es la rentabilidad que recibiría el accionista. En nuestro análisis podemos ver que nuestras ratios aumentan a medida de los años. El ROA empieza en el primer año con -1.65% y termina en el año cinco con 79.51% y el ROE empieza en el primer año con -3.16% y termina en el año 5 con 79.51%. (revisar anexo 8)

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1. Análisis de sensibilidad

- ¿Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0)?

Tabla 60
Calculo Cok

Desarrollamos la igualdad:

	Actual	Nuevo
COK	12.34%	64.32%
TIR - FCNI actual	64.32%	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 61
Sensibilidad del COK

Comprobamos:

Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCNI	-60,682	-24,681	28,861	77,410	154,357	316,194

VPN actual	268,455.84
VPN nuevo	0.00

Nota: Elaboración Propia

Teniendo un COK de 12.34%, y para que el inversionista presente un estado de equilibrio de descuento de capital igual a su rentabilidad interna de retorno tendría que ser un 64.32%.

- ¿Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0)?

Tabla 62
Sensibilidad del WACC

Desarrollamos la igualdad:

	Actual	Nuevo
WACC	11.33%	54.88%
TIR - FCLD actual	54.88%	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 63
Resultados obtenidos del VPN actual.

Comprobamos:

Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCLD	-101,136	-8,772	45,470	94,870	154,357	316,194

VPN actual	281,736.04
VPN nuevo	-

Nota: Elaboración Propia

Para obtener un valor presente neto del proyecto presente un estado de equilibrio la tasa de descuento de costo de capital igual a su rentabilidad interna de retorno debería ser 54.88%.

¿Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?

Tabla 64
Variación del FCNI ante modificaciones del nuevo COK.

VPN actual del FCNI	268,455.84
VPN nuevo con Equilibrio	0.00

Nota: Elaboración Propia

La tasa de descuento (COK) en la medida que se incremente, los resultados del VPN serán cada vez menores. Por lo tanto, en la medida que el costo de capital disminuya el valor presente neto final será mayor.

- Realizar análisis multidimensional de variables críticas.

Tabla 65
Construcción de flujo de caja

CONSTRUCCIÓN FLUJO DE CAJA Miles de Soles

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,085,998.85	1,270,129.95	1,486,941.14	1,744,181.95	2,045,925.43
Costo de producción	682,324.61	798,010.81	934,212.66	1,095,837.78	1,285,439.34
Personal área producción	-	-	-	-	-
Personal de Administración y Ventas	214,828.51	218,480.59	222,413.24	226,861.51	231,398.74
Gastos de administración y ventas	178,724.54	181,762.86	185,034.59	188,735.28	190,226.18
Depreciación y amortización de intangible	4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26
Proporciones:					
Costo de producción	-62.83%	62.83%	-62.83%	62.83%	62.83%
Personal área producción	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Personal de Administración y Ventas	-19.78%	17.20%	-14.96%	-13.01%	-11.31%
Gastos de administración y ventas	-16.46%	14.31%	-12.44%	-10.82%	-9.30%
Imp Renta	29.50%				

Promedio
-62.83%
0.00%
-15.25%
-12.67%

Nota: Elaboración Propia

Tabla 66
Condiciones del crédito

Condiciones del crédito:

Tiempo años	3	
Tasa TEA	25.55%	Tea 20.55% + 5 % Cfinan.
Préstamo	40,454.55	
Cuota (anual)	20,893.77	

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota (SD)	Escudo Fiscal
Año 0	40,454.55				
Año 1	29,896.91	10,557.64	10,336.14	20,893.77	3,049.16
Año 2	16,641.80	13,255.11	7,638.66	20,893.77	2,253.40
Año 3	-	16,641.80	4,251.98	20,893.77	1,254.33

Nota: Elaboración Propia

Tabla 67
Flujo de caja

FLUJOS DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,357,488.56	1,587,662.44	1,858,676.42	2,180,227.44	2,557,406.79
Costo de producción		818,782.81	957,607.43	1,121,071.02	1,315,016.31	1,542,514.13
Personal área producción						
Utilidad Bruta		538,715.75	630,055.01	737,605.40	865,211.13	1,014,892.65
Personal de Administración y Ventas		213,251.01	249,407.71	291,981.61	342,484.43	401,745.97
Gastos de administración y ventas		177,100.00	207,127.30	242,483.93	284,483.65	333,640.67
Depreciación y amortización de Intangibles		4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26
Utilidad Operativa (EBIT)		143,429.49	168,584.73	198,204.59	233,347.79	274,570.76
Impuesto a la renta		42,311.70	49,732.50	58,470.36	68,837.60	80,998.37
+ depreciación y amortización de Intangibles		4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26	4,935.26
Flujo de Caja Operativo		106,053.05	123,787.50	144,669.50	169,445.45	198,507.64
- Activos fijos	36,491.24					
- Gastos preparativos	46,712.41					
- Capital de trabajo	17,932.72	10,898.94	12,833.32	15,226.40	17,860.56	74,751.94
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		10,257.02				
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	101,136.37	105,411.13	110,954.18	129,443.10	151,584.89	123,755.71
+ Préstamos obtenidos	40,454.55					
- Amortización de la deuda		10,557.64	13,255.11	16,641.80		
- Interés de la deuda		10,336.14	7,638.66	4,251.98		
+ Escudo fiscal de los Intereses (EI)		3,049.16	2,253.40	1,254.33		
(-) FON	60,681.82	87,566.51	92,313.81	109,803.66	151,584.89	123,755.71
	60,682	77,948.04	73,147.74	77,449.43	95,175.34	69,167.31

Nota: Elaboración Propia

Tabla 68
Resultados obtenidos en tasas

Tasas:

Cok-Re	12.34%
Rd	25.55%
Wd1	40.00%
We	60.00%
t	29.50%
WACC	14.61%

Cuenta	Participación %	Costo %	WACC
Deuda	40.00%	18.01%	7.21%
Patrimonio	60.00%	12.34%	7.40%
			14.61%

Nota: Elaboración Propia

Tabla 69
Variables críticas y sus resultados obtenidos

Variaciones

Ventas	25.00%
Costo de producción	-4.00%
Personal de Administración y Ventas	3.00%
Gastos de administración y ventas	3.00%
Costo de financiamiento	5.00%

Resultados:

WACC	14.61%
COK	12.34%
VPN - WACC - FCLD	311,738.52
VPN - COK - FCNI	332,206.05

TIR	153.06%
IR	6.47
PRID (años)	0.78

Nota: Elaboración Propia

El proyecto genera un valor neto presente de S/.311,739 por una inversión de S/.60,682 y una rentabilidad promedio anual de 14.61%.

El proyecto genera un valor neto presente de S/.332,206 por una inversión de S/101,136 y una rentabilidad promedio anual de 12.34%.

- La rentabilidad que el proyecto genera es 153.06%
- El valor actual adicional por cada unidad invertida en el proyecto es 6.47.
- El proyecto se recupera en 0.78 años.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Tabla 70

Flujo de Caja proyectado escenario pesimista.

Nota: Elaboración Propia

ESCENARIO PESIMISTA						
Expresado en Miles de Soles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,085,999	1,075,139	1,064,387	1,053,744	1,043,206
Costo de producción		- 682,319	- 675,496	- 668,741	- 662,053	- 655,433
Personal área producción		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		403,680	399,643	395,647	391,690	387,773
Personal de Administración y Ventas		- 165,632	- 163,976	- 162,336	- 160,712	- 159,105
Gastos de administración y ventas		- 137,553	- 136,178	- 134,816	- 133,468	- 132,133
Depreciación y amortización de intangibles		- 4,935	- 4,935	- 4,935	- 4,935	- 4,935
Utilidad Operativa (EBIT)		95,559	94,554	93,559	92,575	91,599
- Impuesto a la renta		-	-	-	-	-
+ depreciación y amortización de intangibles		4,935	4,935	4,935	4,935	4,935
Flujo de Caja Operativo		100,495	99,490	98,495	97,510	96,535
- Activo fijo	- 36,491					
- Gastos preoperativos	- 46,712					
- Capital de trabajo	- 17,933	179	178	176	174	17,226
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	-	10,257	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	- 101,136	110,931	99,667	98,671	97,684	113,761
+ Préstamos obtenidos	40,455					
- Amortización de la deuda		- 10,941	- 13,313	- 16,200	-	-
- Interés de la deuda		- 7,046	- 4,674	- 1,788	-	-
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		2,079	1,379	527	-	-
FCNI	- 60,682	95,022	83,058	81,210	97,684	113,761

Tabla 71
Flujo de Caja proyectado escenario esperado.

ESCENARIO ESPERADO						
Expresado en Miles de Soles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,085,999	1,270,130	1,486,941	1,744,182	2,045,925
Costo de producción	-	682,325	798,011	934,213	1,095,838	1,285,439
Personal área producción		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		403,674	472,119	552,728	648,344	760,486
Personal de Administración y Ventas	-	214,829	218,481	222,413	226,862	231,399
Gastos de administración y ventas	-	178,725	181,763	185,035	188,735	190,226
Depreciación y amortización de Intangibles	-	4,935	4,935	4,935	4,935	4,935
Utilidad Operativa (EBIT)		5,186	66,940	140,345	227,812	333,926
Impuesto a la renta		-	18,368	40,874	67,205	98,508
+ depreciación y amortización de Intangibles		4,935	4,935	4,935	4,935	4,935
Flujo de Caja Operativo		10,121	53,507	104,406	165,543	240,353
Activo fijo	-	36,491				
Gastos preoperativos	-	46,712				
Capital de trabajo	-	17,933	29,150	8,037	9,536	11,185
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		10,257	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-	101,136	8,772	45,470	94,870	154,357
+Préstamos obtenidos		40,455				
Amortización de la deuda		-	10,941	13,313	16,200	-
Interés de la deuda		-	7,046	4,674	1,788	-
+ Escudo fiscal de los Intereses (ER)			2,079	1,379	527	-
FCNI	-	60,682	24,681	28,861	77,410	154,357

Nota: Elaboración Propia

Tabla 72
Flujo de Caja proyectado escenario optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA						
Expresado en Miles de Soles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,085,999	1,454,261	1,947,401	2,607,765	3,492,058
Costo de producción	-	682,319	913,693	1,223,527	1,638,425	2,194,015
Personal área producción		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		403,680	540,568	723,874	969,340	1,298,043
Personal de Administración y Ventas	-	214,829	218,481	222,413	226,862	231,399
Gastos de administración y ventas	-	178,725	181,763	185,035	188,735	190,226
Depreciación y amortización de intangibles	-	4,935	4,935	4,935	4,935	4,935
Utilidad Operativa (EBIT)		5,192	135,389	311,491	548,808	871,483
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-
+ depreciación y amortización de intangibles		4,935	4,935	4,935	4,935	4,935
Flujo de Caja Operativo		10,127	140,324	316,426	553,743	876,418
- Activo fijo	-	36,491				
- Gastos pre operativos	-	46,712				
- Capital de trabajo	-	17,933	6,081	8,143	10,904	14,602
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		10,257	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-	101,136	14,303	132,181	305,522	539,141
+ Préstamos obtenido		40,450				
- Amortización de la deuda	-	10,941	13,313	16,200	-	-
- Interés de la deuda	-	7,046	4,674	1,788	-	-
+ Escudo fiscal de los intereses (ER)		2,079	1,379	527	-	-
FCNI	-	60,687	1,606	115,572	288,062	539,141

Nota: Elaboración Propia

Tabla 73

Probabilidad y escenarios resueltos de acuerdo a los incrementos en el flujo de Caja.

Analisis de Escenarios

Probabilidades:

Escenario	Crecimiento %	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	-1.000%	10.00%	11.00%	12.10%	13.31%	14.64%
Esperado	16.96%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%
Optimista	33.910%	30.00%	29.00%	27.90%	26.69%	25.36%

Escenarios:

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista FCLD		110,930.95	99,667.18	98,670.51	97,683.81	113,760.80
Probabilidad		10.00%	11.00%	12.10%	13.31%	14.64%
Flujo Pesimista		11,093.09	10,963.39	11,939.13	13,001.71	16,655.72
Esperado FCLD	- 101,136	- 8,772	45,470	94,870	154,357	316,194
Probabilidad		60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%
Flujo Esperado		-5,263.09	27,282.10	56,922.30	92,614.44	189,716.36
Optimista FCLD		14,302.83	132,181.18	305,521.99	539,141.10	934,081.26
Probabilidad		30.00%	29.00%	27.90%	26.69%	25.36%
Flujo optimista		4,290.85	38,332.54	85,240.63	143,896.76	236,873.67
Total FE		10,120.85	76,578.04	154,102.06	249,512.92	443,245.74
VP del flujo esperado	- 101,136	9,090.58	61,780.75	111,668.82	162,401.86	259,129.60

Varianza ^ FC Pesimista		1,037,146,042	902,453,345	970,972,289	1,044,669,956	1,604,046,852
Varianza ^ FC Esperado		191,439,184	794,084,978	4,414,916,297	12,661,470,441	56,587,479,197
Varianza ^ FC Optimista		8,150,269	4,393,875,654	24,516,170,639	74,986,502,562	216,973,572,189
Total varianza		1,236,735,494	6,090,413,977	29,902,059,225	88,692,642,959	275,165,098,238
VP Varianza		31,587	62,961	125,307	193,839	306,668

WACC	11.33%
E(VPN) =	502,935
VP DE LA VARIANZA	720,363
z	-0.6982
PROBABILIDAD DE RENTABILIDAD	24.25%
	75.75%

Nota: Elaboración Propia

La probabilidad de que el proyecto no presente pérdidas es de unos 75.75% , esto nos refleja que es un proyecto viable y rentable para un inversionista.

8.11.3. Análisis de punto de equilibrio

Tabla 74
Cálculo del punto de equilibrio

COSTOS FIJOS MENSUALES	31,356.75
-------------------------------	------------------

	COSTO VARIABLE	PRECIO	% DE REPRESENTACION	MARGEN	MARGEN PONDERADO	UNIDADES	VENTAS
ZAPATOS	127.74	186.44	30%	58.70	17.61	116.51	21,722.95
BOTINES	148.92	237.29	40%	88.36	35.35	155.35	38,863.19
MOCASINES	136.21	228.81	30%	92.60	27.78	116.51	26,859.98
TOTAL	138.75	219.49			80.74		85,246.12

PUNTO DE EQUILIBRIO POR MES	388.38	UNIDADES
	85,246.12	MONETARIO

CANTIDAD	CV	CF	CT	VENTAS
110.00	15,262.97	31,356.75	46,619.71	24,144.07
220.00	30,525.93	31,356.75	61,882.68	48,288.14
330.00	45,788.90	31,356.75	77,145.65	72,432.20
388.38	53,889.37	31,356.75	85,246.12	85,246.12
450.00	62,439.41	31,356.75	93,796.15	98,771.19

Nota: Elaboración Propia

Teniendo un costo fijo mensual de S/.31,356.75 soles, y para lograr obtener el cálculo de un Punto de Equilibrio que se necesitará obtener una venta de S/. 85,246.12 no obtener ni ganancia ni pérdida.

8.11.4. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Para Qhatipay Perú los riesgos cualitativos a considerar son los siguientes:

- Tener problemas de transporte en el traslado de los zapatos desde el proveedor al local de ventas, debido a que en ruta pueda ver manifestaciones, asaltos o dificultad de carretera.

- Nuevos emprendedores que ingresen al mercado con el mismo modelo de negocio es una amenaza que impactaría en nuestro crecimiento y en nuestro mercado ya establecido.

- Subida de alza de precios de proveedores de zapatos o gps de acuerdo a la coyuntura política que está ocurriendo en el país.

- No disponer de un stock en nuestro almacén que pueda ayudar en a la sostenibilidad del negocio ante un problema generado.

9. CONCLUSIONES

Qhatipay Perú es un emprendimiento social que busca, además de generar una rentabilidad para sus accionistas, contribuir con grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad, a partir de alianzas estratégicas con la ONG Juguete Pendiente y con la Fundación Peruana de Cáncer. Asimismo, es importante señalar que el calzado ofertado posibilitará la localización de niñas, niños y adolescentes en tiempo real.

A partir del desarrollo de este trabajo de investigación, se han podido constatar las funciones básicas de la administración de empresas: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, independientemente de que el proyecto no se haya implementado aún. En lo referido a planeación se han desarrollado un análisis del entorno (Porter), así como un análisis de la industria (PESTEL) y se han establecido objetivos estratégicos y de marketing concretamente. Los resultados de la investigación de mercado realizada han sido fundamentales para definir el público objetivo, el precio que el *target* estaría dispuesto a pagar, los medios de pago utilizados para efectuar la compra y determinar los canales a través de los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la compañía en lo referido a publicidad. En cuanto a organización se puede mencionar que se ha trabajado en el diseño de puestos y se

han definido las funciones correspondientes a dichos puestos. Para alcanzar los objetivos fijados los procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir la compañía a través de sus áreas, recursos y procesos son fundamentales. Se ha podido visualizar, además, una de las etapas más importantes del proceso administrativo, la dirección. La toma de decisiones no puede estar a cargo de absolutamente todos los accionistas. Es por ello, que se han definido roles tomando en consideración las competencias de cada uno de ellos. Para evitar la duplicación de esfuerzos y la realización de actividades divergentes la coordinación es esencial. Por ello, definir los términos de referencia de cada puesto ha sido de gran ayuda. Por último, se puede mencionar el rol del control en el desarrollo de las operaciones de la empresa. Se ha elaborado una proyección de ventas, un presupuesto de producción, se han proyectado gastos de administración y de ventas, la planilla, la manera en la que se obtendrá el financiamiento necesario y se han elaborado los estados financieros (Estado de situación financiera, estado de resultados integrales y el flujo de caja), entre otros. El monitoreo de estos indicadores en el tiempo permitirá efectuar cualquier corrección que sea preciso realizar.

Se trata de un proyecto rentable según nuestros indicadores para lo cual se ha calculado una Tasa Interna de Retorno (TIR FCNI) de 64.32 %. y se observa que este emprendimiento genera un VAN de S/268,455.84, lo cual demuestra que hay viabilidad del mismo.

Qhatipay Perú está enfocado bajo el modelo de negocio Buy one Give one que consiste en que por la compra de un calzado se donará uno no necesariamente del mismo modelo a poblaciones vulnerables para ello se está trabajando de la mano con socios estratégicos como la ONG Juguete pendiente. Por otro lado es importante resaltar que Qhatipay Perú es un modelo de negocio que busca también ser rentable por medio de la venta de calzados que viene con un rastreador incorporado en la suela del calzado.

10. REFERENCIAS

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). Reporte de inflación. Junio 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021. Lima: BCRP. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf> [Consulta: 15 de agosto de 2020].

Bazo, A. (10 de agosto de 2020). Perú pasa su año preelectoral ante una de sus peores crisis y con un sistema político debilitado. France 24. Recuperado de <https://www.france24.com/es/20200810-per%C3%BA-crisis-pol%C3%ADtica-pandemia> [Consulta: 15 de agosto de 2020].

BBC Mundo (22 de marzo de 2018). Trump anuncia millonarios aranceles contra productos de China importados a Estados Unidos y aumenta los temores sobre una guerra comercial. BBC Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-43506200> [Consulta: 15 de agosto de 2020].

Bustamante, C., Noriega, L., Pérez, O., & Vallejos, C. (2017). Planeamiento estratégico para la industria peruana del calzado. (Tesis de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Negocios. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8987/BUSTAMANTE_NORIEGA_PLANEAMIENTO_CALZADO.pdf?sequence=3&isAllowed=y [Consulta: 12 de agosto de 2020].

CITEccal (2020). Sitio Web de Citecal. Recuperado de <https://citeccal.itp.gob.pe/nosotros/> [Consulta: 12 de agosto de 2020].

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2019). Perú: Población 2019. Lima: CPI. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf [Consulta: 12 de agosto de 2020].

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2020). Actualización de las perspectivas de la economía mundial. FMI. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020> [Consulta: 15 de agosto de 2020].

Hidalgo, M. (14 de julio de 2020). ¿Qué partidos están habilitados para presentar candidatos a la Presidencia y al Congreso?. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/congreso/elecciones-2021-que-partidos-politicos-estan-habilitados-para-presentar-candidatos-a-la-presidencia-y-al-congreso-noticia/> [Consulta: 15 de agosto de 2020].

Hidalgo, M. (10 de agosto de 2020). Congreso: Este es el campo de batalla que le espera al primer ministro Walter Martos. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/congreso/este-es-el-campo-de-batalla-que-le-espera-a-walter-martos-en-el-congreso-informe-parlamento-pcm-voto-de-confianza-noticia/?ref=ecr> [Consulta: 15 de agosto de 2020].

Innovate Perú (28 de junio de 2018). Crean calzado sostenible a base de cuero de caucho. Lima: Ministerio de la Producción. Recuperado de <https://innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1621-crean-calzado-sostenible-a-base-de-cuero-de-caucho> [Consulta: 12 de agosto de 2020].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). Evolución de la pobreza 2008-2019. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_pobreza2019.pdf [Consulta: 15 de agosto de 2020].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). Informe Técnico: Producción Nacional. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/produccionoct.pdf> [Consulta: 15 de agosto de 2020]

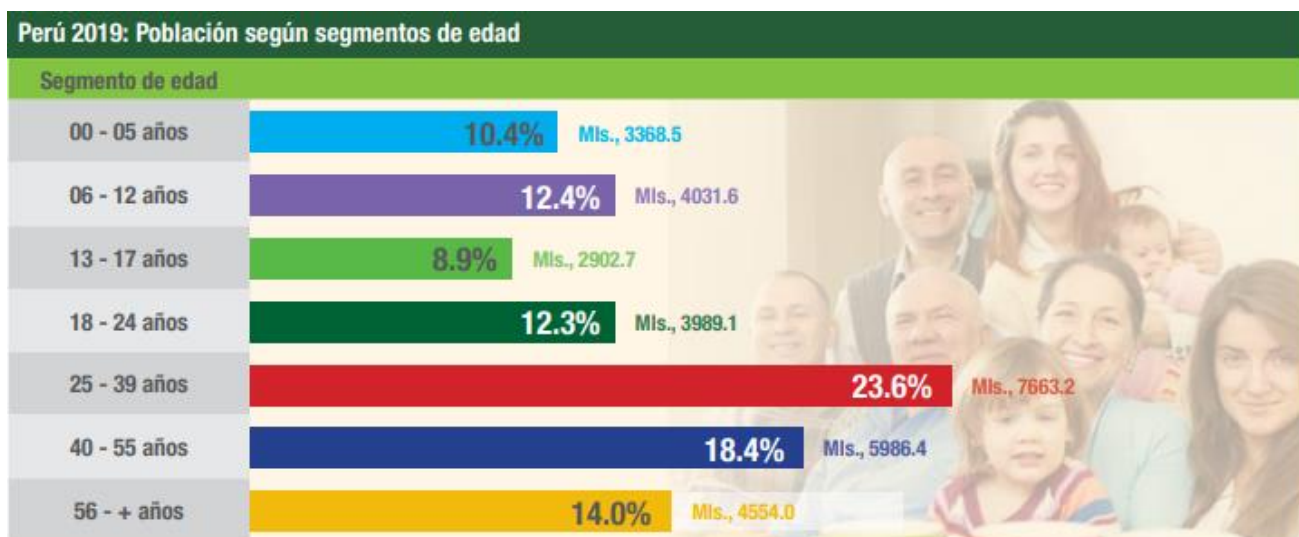
Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf [Consulta: 15 de agosto de 2020].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/08-informe-tecnico-n08_mercado-laboral-may-jun-jul-2020.pdf [Consulta: 15 de agosto de 2020].

El Peruano (14 de marzo 2019). Resolución de la Sala Especializada en Defensa de la Competencia N° 0283-2018/SDC-INDECOPI. El Peruano. Recuperado de <https://www.agenciasransa.net/Agenciasransa.Net/adjunto/upload/fck/RES%20N%200283-2018-SDC-INDECOPI.pdf> [Consulta: 12 de agosto de 2020].

ANEXOS

Anexo 1: Población por segmentos de edad



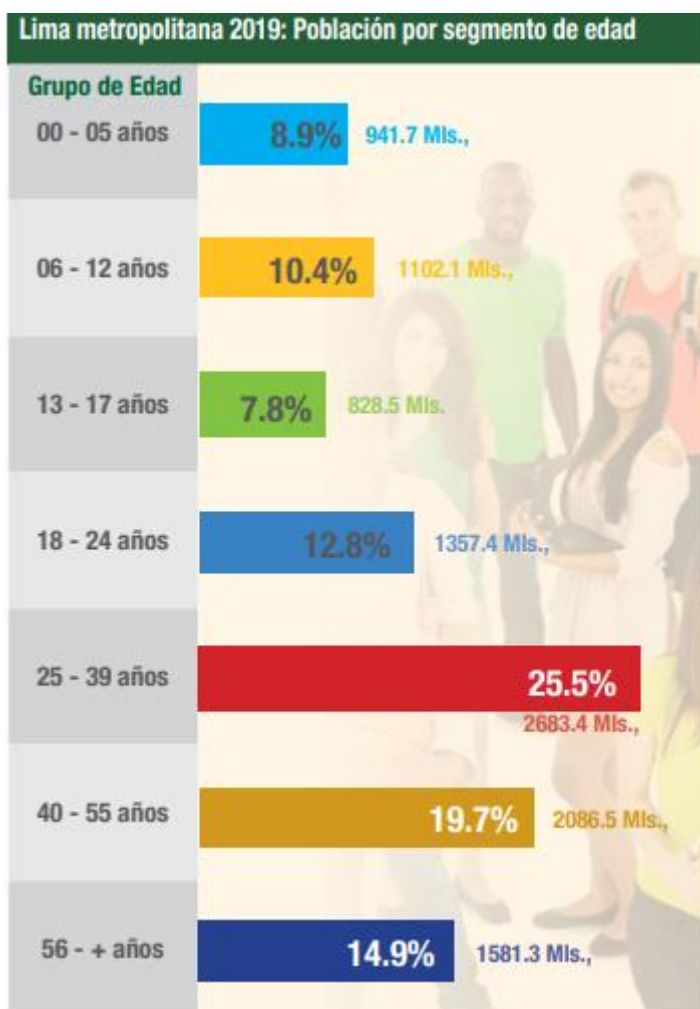
Fuente: CPI 2019

Anexo 2: Población por segmento de edades según departamentos

Perú 2019: Población por segmentos de edad según departamentos									
(En miles de personas)									
DEPARTAMENTO	Población	%	Segmentos de edad						
			00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
Lima	11,591.4	35.6	1,046.3	1,224.8	914.3	1,477.4	2,919.0	2,275.4	1,734.2
Piura	2,053.9	6.2	243.7	288.6	194.7	238.1	454.9	359.3	274.6
La libertad	1,965.6	6.0	218.9	256.8	175.8	247.3	444.2	347.1	275.5
Arequipa	1,525.9	4.7	147.5	166.8	122.8	193.6	377.0	295.7	222.5
Cajamarca	1,480.9	4.6	167.5	209.4	146.9	160.6	331.8	260.5	204.2
Junin	1,378.9	4.2	150.5	182.0	135.4	174.7	316.1	236.6	183.6
Cusco	1,336.0	4.1	136.7	170.0	137.6	166.1	306.5	242.7	176.4
Lambayeque	1,321.7	4.1	145.2	167.2	119.3	166.2	286.6	242.1	195.1
Puno	1,296.5	4.0	120.8	153.3	124.2	164.9	301.0	237.7	194.6
Ancash	1,193.4	3.7	125.2	154.0	109.2	135.1	262.7	221.6	185.6
Loreto	980.2	3.0	137.4	173.2	105.0	103.9	203.6	152.5	104.6
Ica	940.4	2.9	105.6	118.6	78.0	117.4	222.7	170.4	127.7
San martin	902.8	2.8	110.9	134.0	86.9	102.1	209.3	158.8	100.8
Huanuco	799.0	2.5	90.9	113.8	84.2	99.6	175.4	133.6	101.5
Ayacucho	680.8	2.1	72.7	92.2	73.0	84.8	150.9	115.0	92.2
Ucayali	552.0	1.7	76.5	89.1	53.5	64.6	125.3	88.5	54.5
Apurimac	447.7	1.4	47.8	62.3	46.2	51.3	97.3	78.3	64.5
Amazonas	419.3	1.3	52.6	64.1	43.8	45.2	91.7	71.1	50.8
Huancavelica	383.2	1.2	42.4	55.3	45.9	44.5	74.7	62.9	57.5
Tacna	364.7	1.1	32.2	39.9	30.4	46.2	94.5	74.3	47.2
Pasco	282.1	0.9	30.6	38.2	25.2	36.1	69.1	49.7	33.2
Tumbes	249.1	0.8	29.4	34.1	22.1	28.7	58.4	45.8	30.6
Moquegua	192.6	0.6	17.5	21.4	15.3	21.5	47.1	40.0	29.8
Madre de dios	157.4	0.5	19.7	22.5	13.0	19.2	43.4	26.8	12.8
TOTAL	32,495.5	100.0	3,368.5	4,031.6	2,902.7	3,989.1	7,663.2	5,986.4	4,554.0

Fuente: CPI 2019

Anexo 3: Población por edades en Lima Metropolitana



Fuente: CPI 2019

Anexo 4: Nivel socioeconómico por segmento de edades

Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico											
(En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Fuente: CPI 2019

Anexo 5: Estructura socioeconómica por zona geográfica

Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas									
Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)						
	Miles	%	A	B	C	D	E		
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1	
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1	
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5	
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2	
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1	
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7	
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0	
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8	
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8	
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2	
11	Cieneguilla y Balnearios	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8	
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6	

Fuente: CPI 2019

Anexo 6: Análisis vertical del Estado de Resultados Integrales

	ANALISIS VERTICAL AÑO 1	ANALISIS VERTICAL AÑO 2	ANALISIS VERTICAL AÑO 3	ANALISIS VERTICAL AÑO 4	ANALISIS VERTICAL AÑO 5
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	62.83%	62.83%	62.83%	62.83%	62.83%
UTILIDAD BRUTA	37.17%	37.17%	37.17%	37.17%	37.17%
GASTOS OPERATIVOS	36.69%	31.90%	27.73%	24.11%	20.85%
Personal de administración y ventas	19.78%	17.20%	14.96%	13.01%	11.31%
Gastos de administración y ventas	16.46%	14.31%	12.44%	10.82%	9.30%
Depreciación y amortización	0.45%	0.39%	0.33%	0.28%	0.24%
UTILIDAD OPERATIVA	0.48%	5.27%	9.44%	13.06%	16.32%
Gastos financieros	0.65%	0.37%	0.12%	0.00%	0.00%
UTILIDAD ANTES DE IMP.	-0.17%	4.90%	9.32%	13.06%	16.32%
IMPUESTO A LA RENTA	0.00%	1.45%	2.75%	3.85%	4.81%
UTILIDAD NETA	-0.17%	3.46%	6.57%	9.21%	11.51%

Nota: Elaboración Propia

Anexo 7: Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

AÑOS	ANALISIS VERTICAL AÑO 1	ANALISIS VERTICAL AÑO 2	ANALISIS VERTICAL AÑO 3	ANALISIS VERTICAL AÑO 4	ANALISIS VERTICAL AÑO 5
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	72.02%	81.06%	87.70%	92.43%	96.01%
Efectivo y equivalente de efectivo	72.02%	81.06%	87.70%	92.43%	96.01%
Cuentas por cobrar comerciales	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Existencias	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros activos corrientes	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	27.98%	18.94%	12.30%	7.57%	3.99%
Inmuebles, maquinarias y equipos	24.73%	19.84%	15.82%	12.60%	9.42%
Depreciación acumulada	-3.28%	-5.26%	-6.29%	-6.68%	-6.24%
Intangibles	7.63%	6.12%	4.88%	3.89%	2.90%
Amortización acumulada	-1.10%	-1.76%	-2.10%	-2.24%	-2.09%
TOTAL PASIVO	47.85%	25.60%	10.20%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	15.95%	12.80%	10.20%	0.00%	0.00%
Cuentas por pagar comerciales	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Impuesto a la renta	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Deuda bancaria	15.95%	12.80%	10.20%	0.00%	0.00%
	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	31.90%	12.80%	0.00%	0.00%	0.00%
Deuda bancaria	31.90%	12.80%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros pasivos no corrientes	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	52.15%	74.40%	89.80%	100.00%	100.00%
Capital social	53.80%	43.17%	34.41%	27.42%	20.49%
Resultados acumulados	-1.65%	31.23%	55.39%	72.58%	79.51%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota: Elaboración Propia

Anexo 8: Análisis ROA y ROE

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	-1.65%	31.23%	55.39%	72.58%	79.51%
ROE	-3.16%	41.98%	61.68%	72.58%	79.51%

Nota: Elaboración Propia

