

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocio para evaluar la viabilidad económica de una empresa de venta de zapatos *loafers* de biocuero para damas, con accesorios personalizados, mediante *e-commerce* en Lima moderna

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing por:

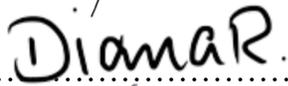
Bruno Martin Cajan Perez


.....

Fredy Fabian Ponce Sotomayor


.....

Diana Virginia Rojas Vasquez


.....

Oscar Isaac Saldaña Jaico


.....

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 18 de agosto de 2023

Plan de negocio para evaluar la viabilidad económica de una empresa de venta de zapatos loafers de biocuero para damas, con accesorios personalizados, mediante e-commerce en Lima moderna

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	12%	2%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
4	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.cientifica.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Este trabajo de investigación

Plan de negocio para evaluar la viabilidad económica de una empresa de venta de zapatos *loafers* de biocuero para damas, con accesorios personalizados, mediante *e-commerce* en Lima moderna

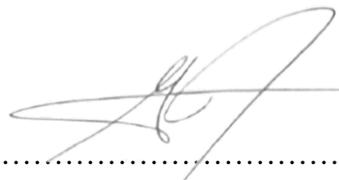
Ha sido aprobado.



.....
Remy Joel Sotomayor Mardini (Jurado)



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....
Gustavo Alexander Reyes Vergara (Asesor)

Universidad ESAN

2023

A mis amados padres, Patricia y Martin, y a mi querida familia. Su amor inquebrantable, apoyo incondicional y sacrificios han sido la luz que iluminó mi camino hacia la maestría. Sin su constante aliento y creencia en mí, este logro no sería posible. Gracias por ser mi inspiración y motor en cada paso de esta travesía académica.

Bruno Martín Caján Pérez

A mis queridos padres Janette y hermana Luciana por su incondicional apoyo por este logro alcanzado y guía constante en mi vida , comparto este logro con ellos

Fredy Fabian Ponce Sotomayor

A mis padres, Perla y Héctor, quienes siempre han creído en mí. Su ejemplo de trabajo arduo y tenacidad me ha llevado a superar obstáculos. Con amor y agradecimiento, comparto este logro con ellos.

Diana Virginia Rojas Vásquez

A mi madre, Juana María. Sin duda la persona más trabajadora y luchadora que conozco; gracias a su ejemplo es que cada día tomo mejores decisiones.

A mi esposa, Verónica, quien desde hace muchos años me acompaña y me motiva a ser una mejor persona, no existe mejor compañía. Esta dedicatoria es para la hermosa familia que estamos formando.

A mi padre, Óscar, quien me acompaña desde el cielo y me ilumina el camino.

Oscar Isaac Saldaña Jaico

Un agradecimiento muy especial a nuestro asesor, Gustavo Reyes, por su invaluable apoyo y orientación a lo largo de este proyecto. Su conocimiento experto y dedicación fueron fundamentales para el éxito de nuestro trabajo.

Bruno Martín Caján Pérez

Fredy Fabian Ponce Sotomayor

Diana Virginia Rojas Vásquez

Oscar Isaac Saldaña Jaico

Bruno Martin Cajan Perez

Ingeniero Industrial Titulado, Colegiado y cursando la Maestría en Marketing, con más de 6 años de experiencia en el área Comercial de empresas transnacionales y líderes en su rubro. Con capacidad para identificar las necesidades cambiantes de los clientes, habilidad para la negociación y para entablar relaciones interpersonales/comerciales, facilidad para el trabajo en equipo, manejo de base de datos, y pensamiento analítico y creativo orientado al logro de resultados.

FORMACIÓN

2021 – 2023	ESAN Graduate School of Business Maestría en Marketing
2021 – 2023	ESIC Business & Marketing School Master in Marketing Science
2021	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Especialización en el Sistema electrónico de las Contrataciones del estado – SEACE 3.0
2021	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Especialización en las Herramientas de la Central de compras públicas – PERÚ COMPRAS
2017	CENTRUM Graduate Business School Curso Edex: Supply Chain Management
2017	Universidad de Lima Título profesional en Ingeniería Industrial
2012 – 2016	Universidad de Lima Bachiller en Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA

2020 – Actualidad	TIGRE ADS PERU S.A.C. <i>Empresa industrial fabricante de Tubos Corrugados en Polietileno de Alta Densidad (HDPE) para aplicación en drenaje pluvial, agrícola, minería, saneamiento, detención y retención.</i>
May. 2020 – Actualidad	<p>Ingeniero de Ventas y Aplicaciones técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la Ingeniería a nivel nacional, y Gestión Comercial de la zona centro del Perú (Lima, Ica, Huancavelica, Junín, Pasco y Huánuco). - Encargado de la especificación de obras públicas y privadas a través de comparativos técnicos-económicos, cálculos hidráulicos, cálculos estructurales, despieces, entre otros soportes de ingeniería. - Encargado de la implementación de estrategias de captación y fidelización de las entidades estatales, consultores, ejecutores y distribuidores mediante visitas periódicas donde se realizan capacitaciones técnicas a personas claves. - Análisis constante del mercado y de la competencia.
May. 2019 – Abr. 2020	<p>Asistente Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación comercial y financiera, elaboración de cotizaciones, recepción y verificación de órdenes de compra, e ingreso de pedidos en el CRM y ERP. - Investigación de mercado a través de la búsqueda y seguimiento de proyectos públicos (portal del estado SEACE). - Análisis y seguimiento de ventas, reportando al área de S&OP, Logística y Comercial a Nivel Regional. - Encargado de aplicar estrategias de Marketing como merchandising, participación en ferias y presencia en LinkedIn. - Coordinación con Logística (stock y despachos), Contabilidad (facturación) y Créditos/Cobranzas (liberación).
2017 - 2019	PRODUCTOS PARAISO DEL PERU S.A.C. <i>Empresa industrial fabricante de Colchones, Espumas y Envolturas plásticas.</i>

<p>Ago. 2017 – May. 2019</p>	<p>Asistente de Ventas división plásticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de cotizaciones para los clientes en base a mapa de precios. - Recepción y verificación de órdenes de compra, e ingreso de pedidos en el ERP Oracle. - Gestión de despacho de pedidos, previa coordinación con producción, distribución y el cliente. - Elaboración y análisis de reportes de cumplimiento de ventas proyectadas versus facturadas.
<p>2016 - 2017</p>	<p>ARCA CONTINENTAL LINDLEY S.A. <i>Empresa industrial fabricante y distribuidora de bebidas gaseosas, aguas, jugos, isotónicas y energizantes.</i></p>
<p>Ago. 2016 – Jun. 2017</p>	<p>Practicante de Planeamiento y Control de Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cobertura de materiales para evitar el sobre stock o quiebre de stock. - Soporte en la planificación de abastecimiento de materiales (Tapas y Etiquetas). - Elaboración y análisis del cumplimiento y asertividad del plan de producción Nacional. - Coordinación con almacenes y proveedores respecto a los programas de abastecimiento.

IDIOMAS

Inglés: Nivel intermedio – Asociación Cultural Peruano Británico.

Portugués: Nivel avanzado – Idiomas Católica (PUCP).

Fredy Fabian Ponce Sotomayor

Licenciado en Administración y Gerencia con Maestría de Marketing (candidato actual) e inglés avanzado con más de 4 años en empresas de inmobiliaria y seguros en el sector comercial e marketing. Habilidad en resolución de problemas y manejo de situaciones críticas, compromiso con el impacto del negocio e influenciando efectivamente. Creativo y con excelente trato.

FORMACIÓN

2021- 2023 ESAN Graduate School of Business

Maestría de Marketing

2021 – 2023 ESIC Business & Marketing School

Master in Marketing Science

2015-2016 ESAN Graduate School of Business:

Especialización de Marketing – Postgrado

2006-2011 Universidad Ricardo Palma:

Título Profesional “Licenciado de la Carrera de Administración y Gerencia

EXPERIENCIA

2019 - 2023	PROSERVICE GESTION INMOBILIARIA
Jul. 2020 - Jun. 2023	<p>Analista de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar y ejecutar el plan de marketing , Evaluar necesidades del público objetivo. Búsqueda de nuevas opciones inmobiliarias para la venta. Investigar y analizar a la competencia ,creación de estrategias para llegar al público objetivo de Proservice Gestión Inmobiliaria. Ejecutar estrategias de Posicionamiento, Captación y fidelización . Análisis permanente de los KPI's de ventas.- Gestionar puntos de mejora con las otras áreas de la inmobiliaria. Colaborar en acciones comerciales enviando Mailing. Brindar el

	<p>detalle de la estrategia de marketing y ventas que emplea la inmobiliaria en las reuniones con las nuevas constructoras. Coordinación de las campañas publicitarias con la community manager y diseñadores gráficos.</p>
<p>Jun. 2019 - Jun. 2020</p>	<p>Asistente Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable en realizar el seguimiento a potenciales clientes interesados en los Proyectos que se tiene, envío de cotizaciones , atención a los clientes y Reporte de las ventas. - Coordinar con el Supervisor posibles cierres de ventas, que lleguen por las redes sociales, o por agentes inmobiliarios
<p>2018 - 2019</p>	<p>APERHU</p>
<p>Feb. 2018 - May. 2019</p>	<p>Ejecutivo de Cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar informes mensuales a Gerencia sobre gestión de clientes, debatir que acciones se van a tomar y Gestionar cuentas corporativas e individuales. Dar a conocer a los asociados la propuesta de valor, beneficios y su impacto como tal. Fidelizar, satisfacer necesidades y requerimientos de cartera asignada. Contactar y negociar con prospectos potenciales asignados a cartera. - Realizar informes mensuales a Gerencia sobre gestión de clientes, debatir que acciones se van a tomar y Gestionar cuentas corporativas e individuales. Dar a conocer a los asociados la propuesta de valor, beneficios y su impacto como tal. Fidelizar, satisfacer necesidades y requerimientos de cartera asignada. Contactar y negociar con prospectos potenciales asignados a cartera.

OTROS ESTUDIOS

Inglés: Nivel avanzado – Euroidiomas

Informática Microsoft Windows Excel 2010: Nivel Avanzado – Cibertec

Diana Virginia Rojas Vasquez

Licenciada en Administración y Marketing cursando Maestría en Marketing con diversos estudios de especialización en Marketing Digital. Con 7 años de experiencia en el manejo de herramientas digitales, elaboración y ejecución de planes de marketing, creación de contenido digital, implementación de estrategias de CRM, gestión y adecuación de indicadores (KPI's y OKR's), etc. Gran capacidad de organización y ejecución enfocadas al logro de objetivos a través de promover el trabajo en equipo.

FORMACIÓN

- 2021 – 2023 ESAN Graduate School of Business
Maestría en Marketing
- 2021 – 2023 ESIC Business & Marketing School
Master in Marketing Science
- 2022 ESAN Graduate School of Business
ROI Marketing: Eficiencia en la Gestión de Marcas
- 2020 IEP – Instituto Europeo de Posgrado
Social Media Marketing
- 2019 Universidad Privada del Norte – UPN
Título Profesional: Licenciada en Administración y Marketing
- 2014 Universidad Europea de Madrid – UEM
Intercambio Internacional: Marketing y Dirección Comercial
- 2009 – 2017 Universidad Privada del Norte – UPN
Bachiller en Administración y Marketing

EXPERIENCIA

2023 - actualidad	GEOLOGICA CONSULTORES. <i>Empresa dedicada a servicios de consultoría sobre temas de riesgos geológicos, medioambientales y continuidad operativa en caso de desastres de origen natural.</i>
Mar. 2023 - actualidad	<p>Jefe de Marketing y Ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e implementación de estrategias de marketing de contenido enfocadas en la concientización sobre riesgos geológicos y medioambientales, y la importancia de la continuidad operativa ante desastres naturales. - Creación de materiales de marketing y presentaciones técnicas para promover los servicios de consultoría, destacando casos de éxito y la experiencia del equipo en la gestión de desastres naturales. - Planificación y ejecución de campañas de marketing digital y tradicional, incluyendo publicidad en línea, email marketing y eventos. - Evaluación y seguimiento del rendimiento de las iniciativas de marketing y ventas a través de métricas clave, realizando ajustes para maximizar el retorno de inversión. - Implementación de estrategias de marketing de contenidos, como blogs, webinars y materiales descargables, para establecer a la empresa como una autoridad en la gestión de riesgos geológicos y ambientales.
2022 - 2023	MICROSOFT. <i>Empresa tecnológica multinacional estadounidense que produce softwarres y productos electrónicos de consumo, computadoras personales y servicios relacionados.</i>
May. 2022 – Feb. 2023	<p>Coordinador de Marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líder de la ejecución de campañas de marketing de Modern Work & Security para la región Andean South (Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay y Colombia) exclusivo del segmento Enterprise y Corporate con foco en la experiencia del cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> - Creación y seguimiento de iniciativas para las comunidades de desarrollo. - Gestión de presupuesto garantizando que las campañas de marketing se ajusten a los objetivos financieros de la empresa. - Responsable de la localización y ejecución de eventos para clientes del segmento empresarial. (Conferencias, Talleres Técnicos, Webinars, Eventos en Vivo, Patrocinios, Alianzas) - Seguimiento post eventos (emailing con entregables de acuerdo a las etapas del customer journey)
2020 – 2022	<p>BOOST BRAND ACCELERATOR. <i>Agencia de marketing y publicidad dedicada a acelerar marcas que impacten en la sociedad.</i></p>
Oct. 2020 – Ene. 2022	<p>Ejecutiva de Cuentas Senior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de los proyectos dentro de la agencia en coordinación con las áreas de planning, producción, digital, creatividad, cuentas, finanzas, etc. - Diseño y ejecución de estrategias de marketing para generar leads y aumentar las conversiones. - Manejo de KPI's digitales: calidad de tráfico, atribución, CTR, CPC, CPL, CPA, porcentaje de retención. Para medir el éxito de las campañas de marketing y ajustarlas para mejorar los resultados. - Análisis del mercado y la competencia para la identificación de oportunidades y amenazas, para adaptar las estrategias en consecuencia. - Desarrollo de plan de marketing para promocionar soluciones a través de diversos canales, incluyendo publicidad digital, eventos y contenido web para los clientes. - Coordinación con proveedores y agencias regionales desde la agencia y desde cliente. - Branding e imagen institucional.

	<ul style="list-style-type: none">- Monitoreo de la ejecución de las campañas digitales.- Realización de reportes y análisis de resultados.
--	--

IDIOMAS

Inglés: Nivel avanzado – EF

Oscar Isaac Saldaña Jaico

Bachiller de Comunicación y Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Candidato a Magister en Marketing en la Esan Graduate School of Business. Con más de 9 años de experiencia en áreas comerciales de diferentes sectores. Gran capacidad de análisis y promotor del trabajo en equipo, ejecutivo orientado a resultados.

FORMACIÓN

- 2021 – 2023 ESAN Graduate School of Business
Maestría en Marketing
- 2021 – 2023 ESIC Business & Marketing School
Master in Marketing Science
- 2009-2016 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC
Bachiller en Comunicación y Marketing

EXPERIENCIA

2021 - actualidad	- PRIME GESTORA DE FONDOS. <i>Gestora privada de inversiones enfocada en Wealth management.</i>
Sep. 2021 - actualidad	- Sales Manager. - Responsable del área de captación, a cargo de la fuerza de ventas. - Distribución de alternativas de inversión (Renta fija y renta variable). - Responsable del área de colocación. Negociación directa con proveedores de instrumentos financieros a nivel local e internacional. - Responsable del canal de asociados.
2018 - actualidad	- VERA MONTTI. <i>Empresa peruana de calzado femenino.</i>
Nov. 2018 – actualidad	- Co - Founder. - Diseño de estrategias para incremento de ticket de venta. - Responsable de las alianzas comerciales.

2019 – 2021	PACIFICO SEGUROS. <i>Compañía de seguros y reaseguros.</i>
Oct. 2019 – Ago. 2021	Asesor especialista. - Asesor de seguros particulares. - Capacitador de la nueva fuerza de ventas. - Integrante del Squad de gestión e inteligencia comercial.
2018 – 2019	MR & ASOCIADOS. <i>Empresa dedicada a la construcción y a la gestión inmobiliaria.</i>
Oct. 2018 – Oct. 2019	Ejecutivo comercial. - Venta y alquiler de inmuebles.
2016 – 2018	KOPLAST INDUSTRIAL. <i>Fabricante de tuberías y conexiones plásticas.</i>
Ago. 2016 – Oct. 2018	Gestor de negocios (Canal tradicional y moderno). - Encargado de la venta en Lima – Huancayo y Huánuco en el canal tradicional. - Desarrollo de alianzas comerciales para distribuidoras. - Supervisor de campañas BTL en Lima. - Capacitador de productos para la fuerza de venta externa (Canal tradicional y moderno). - Encargado de la negociación con proveedores del canal moderno.
2016 – 2016	AMÉRICA MÓVIL (CLARO). <i>Empresa de servicios integrados en telecomunicaciones.</i>
Feb. 2016 – Ago. 2016	Prácticante del área de Servicios de Valor Agregado (SVA) - Prácticas pre profesionales.

IDIOMAS

Inglés: Nivel avanzado – Asociación Cultural Peruano Británica

INDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.2.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	1
1.2.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	1
1.3. JUSTIFICACIÓN	2
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	4
1.4.1. <i>ALCANCES</i>	4
1.4.2. <i>LIMITACIONES</i>	5
1.5. PROPÓSITO Y CONTRIBUCIÓN	5
1.5.1. <i>PROPÓSITO</i>	5
1.5.2. <i>CONTRIBUCIÓN</i>	5
2. CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL	7
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PESTEL	7
2.1.1. <i>ASPECTO POLÍTICO</i>	7
2.1.2. <i>ASPECTO ECONÓMICO</i>	8
2.1.3. <i>ASPECTO SOCIAL</i>	12
2.1.4. <i>ASPECTO TECNOLÓGICO</i>	15
2.1.5. <i>ASPECTO ECOLÓGICO</i>	18
2.1.6. <i>ASPECTO LEGAL</i>	19
2.1.7. <i>CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO</i>	20
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	20
2.2.1. <i>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</i>	20
2.2.2. <i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</i>	21
2.2.3. <i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</i>	22
2.2.4. <i>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</i>	22
2.2.5. <i>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</i>	22

2.2.6.	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	24
2.3.	ANÁLISIS FODA	25
2.3.1.	FACTORES INTERNOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	25
2.3.2.	FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	26
2.3.3.	MATRIZ FODA CRUZADO	27
2.4.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	30
2.4.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	30
2.4.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	31
2.4.3.	MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	32
3.	CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA 33	
3.1.	RECOPIACIÓN DE DATOS	33
3.1.1.	FUENTES SECUNDARIAS	33
3.1.2.	FUENTES PRIMARIAS	33
3.2.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	34
3.3.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	34
3.3.1.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	34
3.3.2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	35
3.3.3.	FACTORES, SUBFACTORES Y PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS	35
3.3.4.	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	37
3.3.5.	ANÁLISIS CUALITATIVO	37
3.4.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	40
3.4.1.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	40
3.4.2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	41
3.4.3.	POBLACIÓN Y PROCEDIMIENTO MUESTRAL	41
3.4.4.	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS	42
3.4.5.	ANÁLISIS CUANTITATIVO	43
3.5.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	44
3.5.1.	DEMANDA POTENCIAL	45
3.5.2.	DEMANDA EFECTIVA	47

3.5.3.	<i>DEMANDA OBJETIVO</i>	48
4.	CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO	49
4.1.	VISIÓN	49
4.2.	MISIÓN	49
4.3.	VALORES	49
4.4.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	49
4.5.	MODELO DE NEGOCIO CANVAS	50
4.5.1.	<i>SEGMENTO DE CLIENTES</i>	50
4.5.2.	<i>PROPUESTA DE VALOR</i>	50
4.5.3.	<i>CANALES</i>	50
4.5.4.	<i>RELACIÓN CON EL CLIENTE</i>	51
4.5.5.	<i>FUENTE DE INGRESOS</i>	51
4.5.6.	<i>RECURSOS CLAVES</i>	51
4.5.7.	<i>ACTIVIDADES CLAVES</i>	52
4.5.8.	<i>SOCIO CLAVES</i>	53
4.5.9.	<i>ESTRUCTURA DE COSTOS</i>	54
4.5.10.	<i>LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS</i>	55
4.6.	PROPUESTA DE VALOR	56
4.6.1.	<i>BUYER PERSONA</i>	56
4.6.2.	<i>PROPUESTA DE VALOR</i>	57
4.7.	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	57
5.	CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	59
5.1.	OBJETIVOS	59
5.1.1.	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	59
5.1.2.	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	59
5.2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	60
5.3.	POSICIONAMIENTO	61
5.4.	MARKETING MIX	62
5.4.1.	<i>PRODUCTO</i>	62
5.4.2.	<i>PRECIO</i>	65
5.4.3.	<i>PLAZA</i>	66
5.4.4.	<i>PROMOCIÓN</i>	69

5.4.5.	<i>BRANDING</i>	73
5.4.6.	<i>POST VENTA</i>	77
5.5.	ACCIONES TÁCTICAS	78
5.5.1.	<i>CONTENIDO EN REDES SOCIALES</i>	78
5.5.2.	<i>PAUTA PUBLICITARIA MENSUAL</i>	79
5.5.3.	<i>PAUTA PUBLICITARIA EN FECHAS ESPECIALES</i>	80
5.5.4.	<i>CAMPAÑA DE INCREMENTO DE SEGUIDORES</i>	81
5.5.5.	<i>CAMPAÑA DE MARKETING DE INFLUENCERS</i>	82
5.5.6.	<i>CAMPAÑA SEM</i>	83
5.5.7.	<i>CAMPAÑA DE DESCUENTOS</i>	84
5.5.8.	<i>CAMPAÑA DE FIDELIZACIÓN</i>	85
5.6.	PRESUPUESTO	86
5.7.	CONCLUSIONES	88
6.	CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES	89
6.1.	OBJETIVOS	89
6.2.	PROCESO OPERATIVO	89
6.2.1.	<i>PROCESOS Y ACTIVIDADES DE OPERACIONES</i>	90
6.2.2.	<i>DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES</i>	91
6.3.	CADENA DE VALOR	93
6.3.1.	<i>ACTIVIDADES DE SOPORTE</i>	93
6.3.2.	<i>ACTIVIDADES PRIMARIAS</i>	94
6.3.3.	<i>CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER</i>	96
6.4.	PRESUPUESTO	98
6.5.	CONCLUSIONES	99
7.	CAPÍTULO VII. PLAN ADMINISTRATIVO Y CAPITAL HUMANO	100
7.1.	OBJETIVOS	100
7.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	100
7.3.	PLANIFICACIÓN DE PERSONAS	100
7.3.1.	<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO – COMERCIAL</i>	101
7.3.2.	<i>PERSONAL DE OPERACIONES</i>	104
7.4.	PERSONAL TERCERIZADO	105
7.5.	HORARIO LABORAL	107

7.6.	MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	107
7.7.	RÉGIMEN LABORAL	108
7.8.	ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO.	109
	7.8.1. <i>PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN</i>	110
	7.8.2. <i>PROCESO DE INTEGRACIÓN Y CAPACITACIÓN</i>	111
	7.8.3. <i>PROCESO DE BIENESTAR EN EL TRABAJO</i>	111
	7.8.4. <i>PROCESO DE COMPENSACIÓN</i>	112
	7.8.5. <i>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	112
	7.8.6. <i>PROCESO DE CULTURA ORGANIZATIVA</i>	112
7.9.	PRESUPUESTO	113
7.10.	CONCLUSIONES	114
8.	CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO	115
8.1.	OBJETIVOS	115
8.2.	SUPUESTOS	115
8.3.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	116
8.4.	INGRESOS POR VENTAS	116
8.5.	INVERSIÓN PREOPERATIVA	117
	8.5.1. <i>TANGIBLE</i>	118
	8.5.2. <i>INTANGIBLE</i>	119
	8.5.3. <i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	119
8.6.	EGRESOS POR COSTOS Y GASTOS	120
	8.6.1. <i>COSTO DE VENTAS</i>	120
	8.6.2. <i>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</i>	122
	8.6.3. <i>GASTOS DE NÓMINA</i>	123
	8.6.4. <i>GASTOS DE BIENESTAR EN EL TRABAJO</i>	123
	8.6.5. <i>GASTOS DE PERSONAL TERCERIZADO</i>	124
	8.6.6. <i>GASTOS DE MARKETING</i>	124
	8.6.7. <i>OTROS GASTOS</i>	125
8.7.	FINANCIAMIENTO	125
8.8.	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	125
8.9.	FLUJO DE CAJA	128
8.10.	INDICADORES	129

8.10.1.	<i>COSTO DE CAPITAL PROPIO</i>	129
8.10.2.	<i>PUNTO DE EQUILIBRIO</i>	130
8.10.3.	<i>PERIODO DE RECUPERO (PRI)</i>	130
8.10.4.	<i>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</i>	131
8.10.5.	<i>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</i>	131
8.11.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	131
8.11.1.	<i>UNIDIMENSIONAL</i>	132
8.11.2.	<i>MULTIDIMENSIONAL</i>	133
8.11.3.	<i>DE ESCENARIOS</i>	136
8.12.	CONCLUSIONES	137
9.	CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES	138
10.	CAPÍTULO X. RECOMENDACIONES	139
	ANEXO 140	
	BIBLIOGRAFIA	170

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA Cruzado: Estrategia FO y DO	28
Tabla 2 Matriz FODA Cruzado: Estrategia FA y DA.....	29
Tabla 3 Matriz EFI	30
Tabla 4 Matriz EFE	31
Tabla 5 Matriz IE.....	32
Tabla 6 Factores, Sub-factores y Preguntas de la Investigación Cualitativa.....	36
Tabla 7 Población estimada del Departamento de Lima, Provincia de Lima y Lima moderna 2023.....	45
Tabla 8 Población femenina estimada de Lima moderna por grupos de edad de 20 a 40 años 2023	45
Tabla 9 Población femenina estimada de Lima moderna de 20 a 40 años por distrito 2023	46
Tabla 10 Población femenina estimada de Lima moderna de 20 a 40 años del NSE A y B 2023.....	47
Tabla 11 Demanda anual estimada efectiva	48
Tabla 12 Demanda anual estimada objetivo.....	48
Tabla 13 Estrategia de Posicionamiento.....	62
Tabla 14 Costo de Operación	66
Tabla 15 Fijación de Precio Promedio	66
Tabla 16 Modelo Framework See-Think-Do-Care	70
Tabla 17 Costo por Persona Alcanzada.....	80
Tabla 18 Inversión en Pauta Publicitaria Mensual.....	80
Tabla 19 Inversión en Campaña de Aumento de Seguidores.....	82
Tabla 20 Inversión en Campaña de Influencers	83
Tabla 21 Inversión en Campaña de Descuentos.....	85
Tabla 22 Inversión en Campaña de Fidelización	86
Tabla 23 Presupuesto del Plan de Marketing	87
Tabla 24 Presupuesto del Plan de Operaciones.....	98
Tabla 25 Presupuesto de Bienestar.....	112
Tabla 26 Presupuesto del Plan Administrativo y Capital Humano	113
Tabla 27 Proyección de la Demanda.....	116
Tabla 28 Ingresos por Ventas	117
Tabla 29 Inversión Tangible.....	118
Tabla 30 Inversión Intangible.....	119
Tabla 31 Capital de Trabajo	120
Tabla 32 Costo de Ventas	121
Tabla 33 Gastos de Administración.....	122
Tabla 34 Gastos de Nómina	123

Tabla 35 Gastos de Bienestar	123
Tabla 36 Gastos de Personal Tercerizado	124
Tabla 37 Gastos de Marketing.....	124
Tabla 38 Otros Gastos	125
Tabla 39 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	126
Tabla 40 Impuesto a la Renta	127
Tabla 41 Flujo de Caja Económico	128
Tabla 42 Punto de Equilibrio.....	130
Tabla 43 Periodo de Recupero	131
Tabla 44 Punto Muerto.....	132
Tabla 45 Análisis Unidimensional	132
Tabla 46 Análisis Multidimensional.....	135
Tabla 47 Análisis de Escenarios	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Demanda Interna y PBI 2020-2023	9
Figura 2	PBI por Sectores Económicos 2020-2023	10
Figura 3	Crecimiento económico del 2022 al 2023 en Latinoamérica	11
Figura 4	Encuesta de Expectativas Macroeconómicas.	12
Figura 5	Distribución de cada NSE por provincia 2022	13
Figura 6	Distribución de cada NSE por año 2018 – 2022	14
Figura 7	Distribución de cada NSE por genero 2022	14
Figura 8	Compras de Productos y/o Servicios por NSE 2022	14
Figura 9	Página Web de Kiela.....	23
Figura 10	Página Web de Nike	24
Figura 11	Lienzo del Modelo de Negocio Canvas.....	55
Figura 12	Zapatos Modelo A	63
Figura 13	Zapatos Modelo B	63
Figura 14	Zapatos Modelo C	64
Figura 15	Zapatos Modelo D	64
Figura 16	Zapatos Modelo E	65
Figura 17	Logotipo MyLoafers.....	75
Figura 18	Área de Protección del Logotipo	76
Figura 19	Colores Corporativos.....	76
Figura 20	Resumen de Campaña de Referencia	80
Figura 21	Diagrama de Flujo de Operaciones	92
Figura 22	Cadena de Valor de Michael Porter	97
Figura 23	Organigrama de MyLoafers	100
Figura 24	Beneficios Sociales Régimen MYPE	109
Figura 25	Análisis Unidimensional.....	133

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Expertos.....	140
Anexo 2. Análisis de la Entrevista por Incidencia de Palabras.....	151
Anexo 3. Encuesta Cuantitativa.....	155
Anexo 4. Resultados de la Encuesta	161

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocio tiene como objetivo principal analizar la viabilidad de un negocio de calzado femenino personalizado en el mercado peruano. Para lograr este objetivo, se han establecido objetivos específicos que incluyen identificar las preferencias de las mujeres peruanas en cuanto al calzado, evaluar la demanda potencial de calzado personalizado, analizar la competencia en el mercado y determinar la viabilidad financiera del negocio.

Se describe detalladamente la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. Se empleó una combinación de investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa se basó en entrevistas en profundidad con expertos en el campo del calzado y la moda. Por otro lado, la investigación cuantitativa se llevó a cabo mediante una encuesta en línea dirigida a mujeres peruanas. Además, se realizó un análisis descriptivo de los datos recopilados en la encuesta.

Los hallazgos principales de esta investigación revelan una demanda potencial para el calzado femenino personalizado en el mercado peruano, con un enfoque particular en mujeres jóvenes y de clase media-alta. Las mujeres peruanas valoran la exclusividad y la comodidad en el calzado, y están dispuestas a pagar un precio más alto por productos personalizados y de alta calidad. Además, se identificó una oportunidad para destacar frente a la competencia al ofrecer calzados tipo loafers personalizado con accesorios.

En lo que respecta a la viabilidad financiera del negocio, se determinó que, aunque el costo de operación de los zapatos personalizados es relativamente alto, el precio de venta sugerido es lo suficientemente elevado como para generar ganancias significativas. Se recomienda que el negocio comience con una producción limitada y se expanda gradualmente a medida que se establece una base de clientes leales.

Se concluye que, este plan de negocios presenta una prometedora oportunidad para atender a las mujeres peruanas que buscan calzado femenino personalizado y exclusivo. Los resultados de la investigación demuestran que existe una demanda potencial para este tipo de producto en el mercado peruano, y se ha identificado una oportunidad para diferenciarse de la competencia a través de la oferta de calzado tipo *loafers* personalizado con accesorios. Con una estrategia de marketing efectiva y una gestión sólida de proveedores y cadena de suministro, este negocio tiene el potencial de ser exitoso en el competitivo mercado de calzado femenino de Lima Moderna.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta sección se presentan los antecedentes, objetivos, justificación, alcances y limitaciones, así como el propósito y la contribución del plan de negocios. Los antecedentes proporcionan el contexto histórico y teórico relevante, los objetivos establecen las metas a alcanzar, la justificación resalta la importancia del estudio, los alcances y limitaciones delimitan los aspectos a considerar, y el propósito y la contribución exponen el enfoque principal y el aporte del estudio.

11.1. Antecedentes

Actualmente nos encontramos en una sociedad con mujeres cada vez más seguras de sí mismas, empoderadas, que buscan el éxito personal y proyectar una buena imagen (Lizana, 2014); las mujeres de hoy buscan mayor conocimiento relacionado a la moda y así fortalecer la confianza en sus decisiones de compra para verse y sentirse bien (Iglesias, 2015). Es por ello, que la principal motivación de este plan de negocios es atender a las mujeres peruanas, quienes buscan estar a la moda con exclusividad y sentirse cómodas; luego del inicio de la pandemia, la comodidad prevalece frente a un *dress code* más flexible e informal, sobre todo en el calzado. (Ara, 2021). La demanda de calzado femenino tipo *loafers* de biocuero personalizados con accesorios se basa en la necesidad de exclusividad y comodidad, especialmente en los segmentos socioeconómicos A y B de 20 a 40 años. Esta demanda brinda una oportunidad de negocio prometedora.

11.2. Objetivos

11.2.1. Objetivo General

Establecer la posibilidad de la fundación de una empresa de venta de zapatos *loafers* de biocuero para damas, personalizados con accesorios, mediante *e-commerce* en Lima moderna.

11.2.2. Objetivos Específicos

- Examinar la situación actual del negocio de calzado en el Perú, con el fin de entender cómo se comporta el mercado, así como la oferta y los competidores.
- Desarrollar una investigación de mercado para encontrar el tamaño de la demanda: Establecer la demanda del producto, calcular la propensión del precio a pagar por

el cliente, el segmento objetivo; asimismo, se busca identificar las preferencias y necesidades de las clientas.

- Elaborar el plan estratégico, lo cual implica establecer la estrategia para desarrollar el plan de negocios, el cual se fundamenta en el análisis del mercado, así como los competidores. En este proceso se identifican las particularidades del producto, los requerimientos de infraestructura y los atributos principales, con el fin de determinar los objetivos que se establecen tanto para el corto como para el largo plazo, la misión, la visión y la propuesta de valor.
- Determinar una estructura de costos rentable para el precio objetivo del producto propuesto.
- Presentar la estrategia para iniciar y gestionar el negocio, junto con los planes detallados de Marketing, Operaciones y Capital Humano, al mismo tiempo que se destacan las ventajas competitivas de la empresa.

11.3. Justificación

La experiencia histórica nos revela que las mujeres fueron limitadas a ocupar roles específicos o profesiones, reduciendo así sus posibilidades de involucrarse de manera activa en la formación de la sociedad. (De La Cruz et al., 2016). Durante los años 1850, las mujeres tenían limitaciones que las confinaban principalmente al ámbito del cuidado familiar y la crianza de los hijos. (Saloma, 2000). Con su ingreso al mundo industrial, el doble rol femenino, dedicada tanto a las labores domésticas, así como en su papel de trabajadora, persiste; a pesar de los avances en los derechos sociales, políticos y económicos (Banco Mundial, 2019), las mujeres no se han desprendido del rol doméstico.

Según la información compilada en la Encuesta Nacional de Hogares, se ha registrado un incremento del 23,2% en la cantidad de mujeres que se encuentran empleadas en la última década. Actualmente, la Población Económicamente Activa (PEA) está compuesta por 7 millones 209 mil mujeres, lo que representa el 44% de la totalidad de personas que integran la PEA. Es importante destacar que la población de mujeres del país alcanza los 15.7 millones, equivalente al 50% de la población total, y que un 74,8% de estas mujeres se encuentran en edad de trabajar, sumando un total de 11 millones 752 mil (INEI, 2020).

Además de la doble responsabilidad que asumen las mujeres en el hogar, así como en el ámbito laboral, el inicio de la pandemia ha presentado desafíos adicionales para ellas. Un estudio realizado en parejas con doble ingreso, con el objetivo de comprender cómo se gestionan simultáneamente el trabajo y la familia, reveló que un 36,6% de las parejas adoptaban estrategias en las que las mujeres se encargaban de la mayor parte o de la totalidad del cuidado de los hijos. Además, se encontró que las mujeres que se encontraban en la categoría de "Esposa Remota que lo Hace Todo" experimentaban un menor bienestar y rendimiento (Shockley et al., 2021). Esto refuerza el papel dual que las mujeres debían mantener, tanto en el entorno laboral como en el hogar y el cuidado de la familia y los hijos.

De igual modo, la pandemia flexibilizó los estándares de formalidad en la vestimenta, permitiendo que la indumentaria tanto para el ámbito laboral como el cotidiano sea más flexible. (Escobar, 2021). Muchas empresas optaron por pasar de lo formal a lo funcional, dando un fuerte énfasis en la comodidad, de la mano de resaltar el estilo personal (Passy, 2022). Antes de la pandemia, estaba muy de moda usar zapatos de tacón; mientras más altos y finos mejor; a pesar de que esto podría significar un desafío para la salud, provocando esguinces, torceduras y diversas lesiones (La República, 2022); a partir del 2012, los zapatos planos han ganado terreno (Antena 3 Noticias, 2022). El estudio realizado por Hong y Co (2005) revela que los tacones más altos resultan en una disminución de la comodidad, lo que puede reflejarse tanto en la escala de calificación subjetiva como en las variables biomecánicas.

La tendencia actual de los consumidores es buscar experiencias exclusivas. Detalles personalizados como la incorporación del nombre, un mensaje personalizado o una imagen son altamente valorados por los compradores, según revela un estudio europeo realizado por Roland DG, en el que participaron más de 5.000 personas. Este estudio demuestra que los consumidores están dispuestos a aceptar un precio más elevado por regalos personalizados durante la temporada navideña. (América Retail, 2021). El panorama en el Perú muestra que los compradores de calzado gastan en promedio 180 a 210 soles por par de zapato (El Comercio, 2022); por su parte, una mujer compra hasta 17 pares al año en promedio. (Grita Radio, 2019). Asimismo, los zapatos de material clásico, o de cuero, son cada vez menos usados entre los nuevos trabajadores (La República, 2021); la tendencia por los productos amigables con el medio ambiente ha incrementado el uso del biocuero.

La demanda de productos exclusivos y cómodos brinda una posibilidad de negocio en el mercado de calzado. Específicamente, existe una oportunidad en la comercialización de *loafers* de biocuero personalizados con accesorios, dirigidos a mujeres de entre 20 y 40 años, de los segmentos socioeconómicos A y B. La propuesta de valor se basa en ofrecer un producto personalizado que ofrece (i) exclusividad, (ii) comodidad, y es (iii) amigable con el medio ambiente.

11.4. Alcances y Limitaciones

11.4.1. Alcances

El objetivo principal del plan de negocios propuesto es atender la demanda de mujeres de entre 20 y 40 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A y B, quienes residen en los distritos de Lima Moderna, los cuales incluyen Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo (IPSOS, citado en Infobae, 2022).

Demográfico. Este plan de negocios establece como público objetivo a las mujeres de edades comprendidas entre los 20 y 40 años, de los segmentos socioeconómicos A y B, que residen en los distritos de Lima Moderna.

Geográfico. El perfil demográfico establecido para el plan de negocios propuesto se enfoca en los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo (Lima Moderna) que se encuentran en los segmentos socioeconómicos A y B. Es relevante destacar que esta área representa aproximadamente el 13% de la población total de Lima, según el informe de Infobae (2022), y se destaca por su próspera actividad económica. Según el estudio realizado por CPI "Perú: Población 2021", la población de Lima Moderna se estima en alrededor de 1,493,500 personas.

Temporal. El plan de negocio se extiende desde la investigación de mercado hasta el análisis de la viabilidad económica y financiera. La evaluación de viabilidad se lleva a cabo durante un período de cinco años y se evalúa en términos de rentabilidad, utilizando indicadores financieros.

11.4.2. Limitaciones

A continuación, se presentan las posibles limitaciones que podrían surgir en el plan de negocio actual para la comercialización de loafers de biocuero personalizados con accesorios para mujeres:

- Falta de implementación: Debido a que se queda solo en la fase de formulación y no se lleva a cabo la implementación real del negocio, no se puede evaluar los resultados de este. Esto implica que no se pueden medir los ingresos, los costos reales, el comportamiento del producto en el mercado, entre otros factores del negocio.
- Ausencia de pruebas físicas de productos: Al realizar la investigación de manera virtual y no llevar a cabo pruebas físicas de los productos, se podrían perder aspectos relacionados con la calidad, el confort y la apariencia del calzado.
- Limitaciones en la retroalimentación del mercado: Al no tener la oportunidad de obtener comentarios y retroalimentación directa de los clientes a través de pruebas físicas, se podría perder la oportunidad de comprender sus preferencias, necesidades y opiniones sobre el producto. Esta información podría servir para realizar mejoras, ajustes y adaptaciones en el diseño y la producción del calzado.

11.5. Propósito y Contribución

11.5.1. Propósito

El propósito es brindar a las mujeres zapatos tipo *loafers* de biocuero personalizados con accesorios; debido a ello, la propuesta de valor se centra en proporcionar un producto personalizado que ofrece (i) exclusividad, (ii) comodidad y que es (iii) amigable con el medio ambiente.

11.5.2. Contribución

En los últimos años, la moda en línea ha experimentado una revolución gracias a la transformación digital de los procesos de compra y la incorporación de herramientas potenciadas por las redes sociales. Dentro de este contexto, el calzado ocupa una importante cuota del mercado de ventas en línea (e-commerce), según PQS (2022). Nuestra contribución se centra en ofrecer calzado personalizado, exclusivo, cómodo, a la moda y respetuoso con el medio ambiente a través del comercio electrónico. El propósito del

presente plan es satisfacer las demandas de la mujer moderna, que ha incrementado su participación en la población económicamente activa (PEA) y su poder adquisitivo. (Arellano Marketing, 2019).

Contribución Académica. El enfoque académico consiste en proporcionar información inicial sobre el uso de biocuero en el mercado peruano para calzado accesorizable. Hasta el momento, no se han realizado estudios sobre esta categoría en particular, por lo que nuestra contribución busca llenar ese vacío de conocimiento.

Contribución de Negocio. La estrategia empresarial se focaliza en la creación y desarrollo de una categoría novedosa en el mercado peruano.

Contribución Social. La contribución social está en la generación de una opción de calzado de fuente no animal, así se contribuye al cuidado del medio ambiente. Asimismo, al dar a las usuarias la posibilidad de personalizar su calzado, disminuimos el consumismo desmedido, ya que, con un solo calzado, brindamos opciones de diferentes looks al personalizarlo con accesorios.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se examina el marco conceptual del plan de negocios actual, empleando herramientas como las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL para evaluar tanto el entorno interno como externo de la empresa. Además, se lleva a cabo un análisis FODA y se utilizan las matrices EFI y EFE para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como para cuantificar y valorar los factores internos y externos. Estas herramientas proporcionan una perspectiva estructurada y objetiva del entorno, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

12.1. Análisis del Macroentorno: Análisis PESTEL

12.1.1. Aspecto Político

El Perú ha tenido 6 presidentes de la república en los últimos 5 años, generando esto un clima de mucha inestabilidad en el país (Escobedo, 2023). Desde que Pedro Castillo asumió el poder el 28 de julio de 2021, las inversiones en el país se han visto disminuidas, con caídas en la bolsa y una fuerte depreciación de la moneda. (Cota, 2021). Después de la destitución del Sr. Pedro Castillo, Perú enfrenta una grave crisis no sólo en el ámbito político, sino que también en el aspecto social. El 7 de diciembre de 2022, Dina Boluarte asumió la Presidencia de Perú en sustitución del expresidente Castillo, quien fue destituido por el Congreso en una jornada caracterizada por la orden del ex Mandatario de disolver el Poder Legislativo. Esta acción ha sido ampliamente catalogada por la mayoría de los actores políticos como un golpe de Estado, generando un clima de incertidumbre y tensiones en el país. (Jara, 2022). Continuando con el orden de sucesión, la vicepresidenta Boluarte prestó juramento como nueva presidenta en el Congreso (Jara). Desde el comienzo de su mandato, Boluarte se enfrentó al desafío de tranquilizar a los legisladores que habían destituido a Castillo, y al mismo tiempo, tuvo que lidiar con la indignación de la población de manifestantes por el derrocamiento de otro presidente en poco tiempo. Sin embargo, después de unos meses, Boluarte se encuentra aún más acosada que durante el breve mandato de Castillo. Lamentablemente, el llamado a la comprensión mutua con los manifestantes ha sido considerado tardío por los analistas, ya que la crisis actual ha sido descrita como la revuelta popular más mortal en América del Sur en los últimos años. (John, 2023)

En términos económicos, el Perú está experimentando la tasa de inflación más elevada de los últimos 12 años, lo que está provocando una disminución constante en el poder adquisitivo de la población a medida que pasan los días. (Zacarías, 2021). En medio de un contexto de conflicto social significativo, Dina Boluarte anunció la implementación de un plan de inversiones que supera los S/ 1300 millones destinados a proyectos en la región de Puno. Sin embargo, este anuncio se produce en un momento en el que es probable que se desate una nueva ola de protestas en contra de su gobierno (El Comercio, 2023). Esto representa una importante oportunidad para los emprendedores. Los estudios revelan que seis de cada diez peruanos han iniciado al menos un negocio en el pasado. (Sánchez, 2022). A pesar de la inestabilidad política actual en el Perú y el incremento de la inflación, se ha notado un aumento en la actividad económica, especialmente en el consumo, y se están generando incentivos para emprender, tal como se describe en el análisis legal.

12.1.2. Aspecto Económico

Debido a la incertidumbre política el crecimiento económico se ralentizó de manera significativa desde el 2021 (Villar, 2023). En la primera mitad del 2022, se observó un incremento del 3.5% en el PIB, impulsado por un notable crecimiento en el consumo privado. Este aumento se atribuye a la flexibilización de las restricciones sanitarias, una mejora en el mercado laboral formal y la disponibilidad de liquidez en la economía. Estos factores han contribuido a estimular el consumo privado y, en consecuencia, han impulsado el crecimiento económico en el país. (Velarde, 2022). Sin embargo, según el INEI, el Perú logró concluir el 2022 con un crecimiento anual de la economía de 2.68%, lo cual es explicado por los hechos sociales que atraviesa el país y residuos de la pandemia (Grupo RPP, 2023a), generando esto una incertidumbre política e institucional que afectó fuertemente en el consumo y la inversión privada. (IPE, 2023). Este número es inferior al crecimiento proyectado de 3% principalmente porque sectores significativos como la minería e hidrocarburos han presentado un incremento poco significativo, y la manufactura que representa el 17% del PBI se ha incrementado de forma baja debido al incremento de costo en los insumos. (Grupo RPP, 2023b). Así mismo para el 2023 se proyectó que el PBI crecería en un 3% debido al apoyo fiscal interno y al progreso de la economía internacional. (Grupo RPP, 2023b). Aunque este crecimiento es muy inferior a las necesidades reales del

Perú, donde se requiere un crecimiento de por lo menos 7% anual para satisfacer a la demanda laboral que viene incrementando. (Dulanto, 2022).

Figura 1

Demanda Interna y PBI 2020-2023

	2020	2021	2022		2023*
			1er Sem.	Año*	
Demanda interna	-9.9	14.7	2.2	2.5	2.7
Consumo privado	-9.8	11.7	5.8	4.2	3.1
Consumo público	7.8	10.6	3.1	1.5	2.0
Inversión privada	-16.5	37.4	0.9	0.0	1.8
Inversión pública	-15.1	24.9	-5.1	2.1	0.0
Var. De inventarios (contribución)	-0.5	-2.1	2.0	-0.5	0.0
Exportaciones	-19.6	13.7	8.1	5.5	7.7
Importaciones	-15.8	18.6	2.4	3.8	6.5
Producto Bruto Interno	-11.0	13.6	3.5	3.0	3.0

*Proyección

Nota. *Proyección. Fuente: (BCRP, 2022, p.11).

Según el MEF, se proyecta un incremento del 3% en la inversión privada para el año 2023. Esta expectativa se basa en la recuperación de la economía global, la estabilización de la inflación y la confianza empresarial. (Ybáñez, 2023).

No obstante, el Perú comenzó el año 2023 con acontecimientos de incertidumbre como conflictividad social, paralizaciones y adelanto de elecciones, lo que ha generado que las proyecciones para el cierre de año se vengán reduciendo, llegando hasta un crecimiento de 2% y 2.6%, según la última encuesta del Banco Central de Reserva (BCR). (Grupo RPP, 2023b). Sin embargo, se prevé un crecimiento de la economía de Perú por encima del promedio de la región durante el año 2023. (Velarde, 2022).

Figura 2

PBI por Sectores Económicos 2020-2023

	2020	2021	2022		2023*
			1er Sem.	Año*	
PBI primario	-7.6	6.3	-0.5	1.9	5.8
Agropecuario	1.0	4.5	4.4	2.4	2.4
Pesca	4.2	9.9	-21.5	-5.7	5.3
Minería metálica	-13.8	10.5	-2.6	1.6	8.4
Hidrocarburos	-11.0	-4.6	15.7	8.0	4.7
Manufactura	-2.0	3.2	-7.0	-0.2	4.9
PBI no primario	-12.0	15.7	4.7	3.3	2.3
Manufactura	-16.4	25.2	6.5	3.6	2.6
Electricidad y agua	-6.1	8.5	3.0	3.0	5.0
Construcción	-13.3	34.5	1.6	0.5	2.0
Comercio	-16.0	17.8	4.2	2.6	2.5
Servicios	-10.4	11.8	4.9	3.7	2.2
Producto Bruto Interno	-11.0	13.6	3.5	3.0	3.0

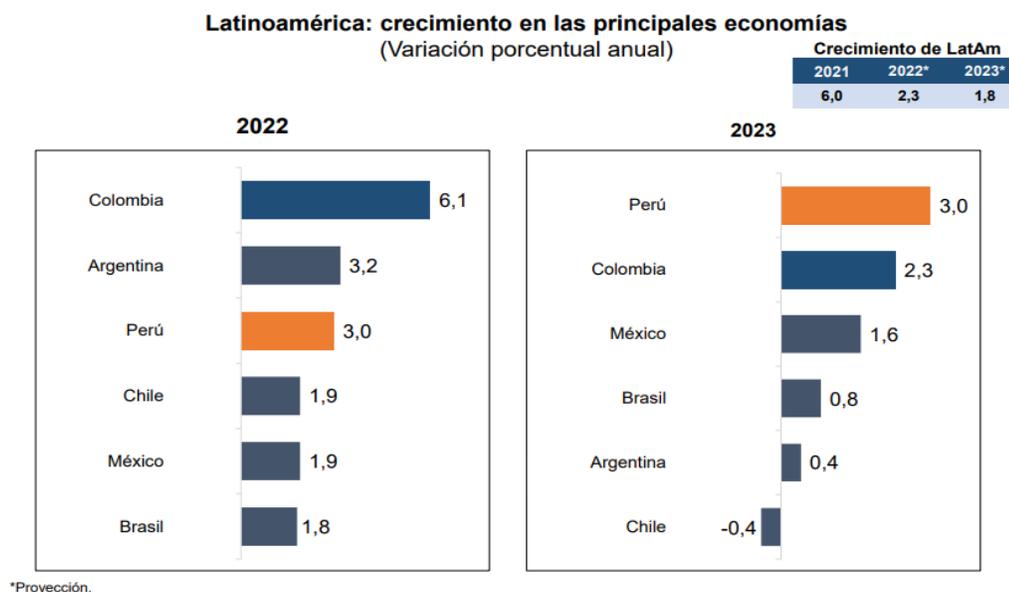
*Proyección

Nota. *Proyección. Fuente: (BCRP, 2022, p.11). Elaboración propia.

Durante el año 2022, se ha observado una considerable incertidumbre política y económica que ha tenido repercusiones en el mercado de divisas. Guerra del Dombás (conflicto entre Rusia y Ucrania) provocó un aumento en el tipo de cambio al comienzo del año, sin embargo, la Reserva Federal de Estados Unidos elevó su tasa de interés con el objetivo de controlar la inflación, lo que fortaleció la estabilidad del dólar a nivel global. A pesar de estos factores, los conflictos sociales en Perú y la evolución del precio del cobre a nivel internacional influyeron en que el tipo de cambio se mantuviera por encima de los 3.95 soles por dólar. Hacia el final del año, el cambio de presidente generó incertidumbre en el mercado cambiario, llevando el tipo de cambio a 3.90 soles por dólar, aunque esta situación no perduró gracias a la intervención de fuerzas democráticas. A finales de 2022, a pesar de los conflictos sociales, se observó una tendencia a la baja en el tipo de cambio, impulsada por factores externos como el incremento de la tasa de interés de Estados Unidos. (IPE, 2022).

Figura 3

Crecimiento económico del 2022 al 2023 en Latinoamérica



Nota. Perú pasó del puesto 3 en el 2022 al puesto 1 en el 2023 con un crecimiento del 3%.

Fuente: APEIM 2022

El sector financiero ha estado analizando las proyecciones del tipo de cambio, y se espera que para el año 2023 el promedio sea de 3.85 soles por dólar, según indicó Velarde (2022) en un informe. Por otro lado, de acuerdo con el INEI, durante el cierre del año 2022, el Perú presentó una inflación del 8.56% a nivel nacional y del 8.46% en Lima, alcanzando la tasa más alta de los últimos 26 años. Este incremento se debió al impacto de la economía global en el país, lo que generó un alza en los precios de los alimentos y combustibles, así como una escasez de fertilizantes que afectó la producción agrícola. Además, hacia el final del año, se presentaron protestas y bloqueos de carreteras que provocaron problemas de abastecimiento.

Figura 4

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas.

ENCUESTA DE EXPECTATIVAS MACROECONÓMICAS: TIPO DE CAMBIO				
En soles por dólar				
	Dic. 21	Mar.22	Jun.22	Ago.22
Sistema Financiero				
2022	4,10	3,80	3,80	3,90
2023	4,10	3,80	3,75	3,85
Analistas Económicos				
2022	4,15	3,80	3,80	3,90
2023	4,25	3,90	3,90	3,90
Empresas No Financieras				
2022	4,10	3,80	3,80	3,90
2023	4,10	3,90	3,86	3,90

Nota. En soles por dólar. Fuente: Encuesta de expectativas macroeconómicas del BCRP.

Elaboración propia.

A medida que la inflación comienza a estabilizarse en la mayoría de las regiones a nivel mundial, el Banco Central de Reserva (BCR) prevé que para finales de 2023 la inflación se sitúe dentro del rango objetivo de entre el 1% y el 3%. No obstante, algunos expertos económicos señalan que lograr esa meta en 2023 podría ser un desafío debido a los conflictos sociales y bloqueos de vías que se han registrado. (Gamboa, 2023).

En base a lo antes mencionado, nuestro plan de negocio se podría ver afectado por la inflación, la cual, en caso de no disminuir, puede afectar en la economía de nuestro mercado meta, produciendo que opten por productos sustitutos de menor precio. Así mismo, y no menos relevante, el tipo de cambio debería seguir su tendencia a la baja para no afectar el precio de nuestros insumos importados y como consecuencia de nuestro producto final.

12.1.3. Aspecto Social

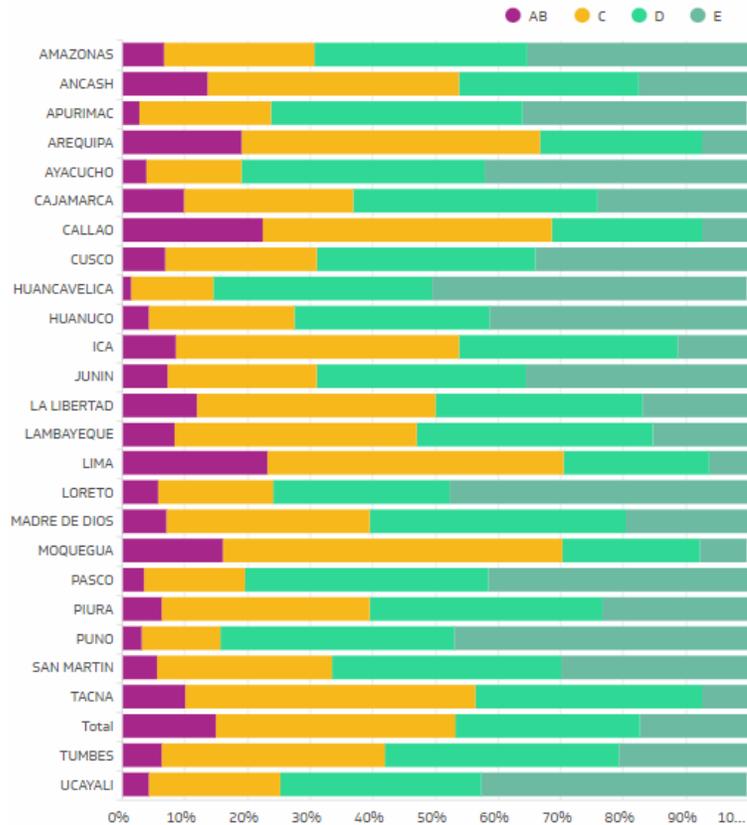
En el 2022, Según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (APEIM), Lima Metropolitana (Lima y Callao) presentan la mayor distribución NSE por departamento del Perú con una cifra de 45.8% (Lima 23.2% y Callao 22.6%).

En el 2020, la economía se vio afectada fuertemente por la pandemia y como consecuencia las personas sufrieron cambios en sus niveles socioeconómicos. Según APEIM, para Lima Metropolitana, desde el año 2020 el NSE A ha disminuido, pasando de

4.9% en el 2019 a 3.9% en el 2020, 2.5% en el 2021 y 2.5% en el 2022. Similar situación en el NSE B que, de 22.6% en el 2019, pasó a 22.2% en el 2020, 19.5% en el 2021 y 21.6% en el 2022. Caso contrario, con el NSE C el cual aumentó como producto de la disminución del NSE AB, pasando de 45.1% en el 2020 a 47.9% en el 2021 y 47.7% en el 2022.

Figura 5

Distribución de cada NSE por provincia 2022

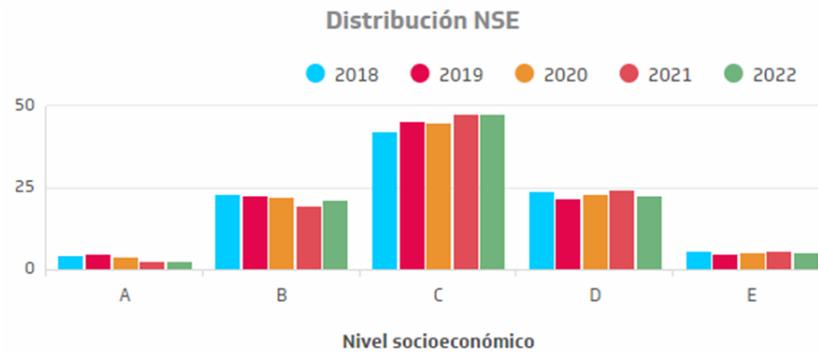


Nota. Lima presenta la mayor parte del NSE AB. Fuente: APEIM 2022

De acuerdo con la información proporcionada por APEIM, en el año 2022, la mayoría de los habitantes de Lima Metropolitana pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B son mujeres. Se estima que el 58.8% de las personas en el NSE A son mujeres, mientras que, en el NSE B, el 52.5% de los habitantes son mujeres.

Figura 6

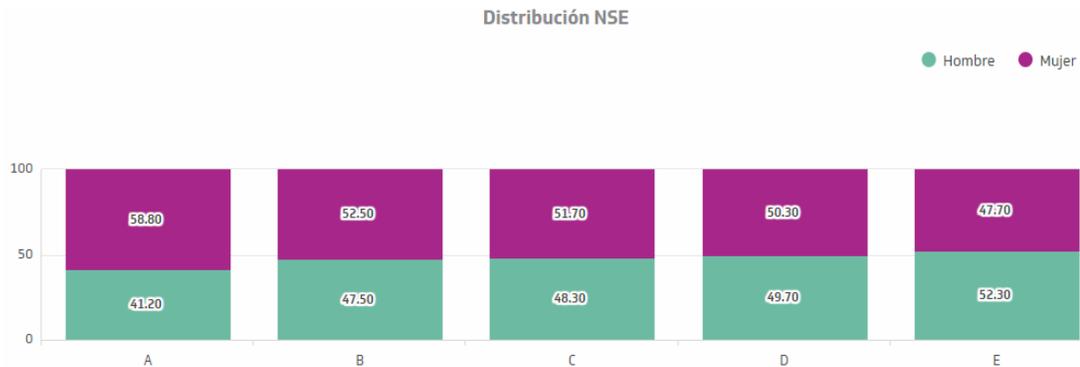
Distribución de cada NSE por año 2018 – 2022



Nota. Fuente: APEIM 2022

Figura 7

Distribución de cada NSE por genero 2022



Nota. Fuente: APEIM 2022

La APEIM también indica que las personas del segmento socioeconómico A y B son las que en su mayoría realizan actividades de compras por internet, tanto en lo referido a productos y servicios, teniendo un 53.3% y 31% consecutivamente.

Figura 8

Compras de Productos y/o Servicios por NSE 2022

Actividades	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Comprar productos y/o servicios	53.3	31	11	5.2	3.8	15

Nota. Fuente: APEIM 2022. Elaboración propia.

Como resultado de esta información, podemos inferir la existencia de un mercado prometedor en el segmento de personas pertenecientes a los NSE A y B, quienes representan el 45.8% de la población de Lima Metropolitana. Además, dentro de este grupo demográfico, las mujeres son la mayoría, constituyendo más del 50% de la población, y también presentan una alta propensión a realizar compras en línea tanto de productos como de servicios.

12.1.4. Aspecto Tecnológico

En épocas recientes, el avance de la tecnología ha experimentado un notable crecimiento y ha impactado fuertemente el mundo a través de la innovación en muchas industrias. La inteligencia artificial se está usando en diversos países, industrias y entornos para diferentes procesos; por otro lado, la expansión 5G y la “tecnología amigable”, son algunas tendencias de los consumidores para el presente año (CAPECE, 2021).

Por otro lado, el comercio digital ha tenido un vasto crecimiento durante los últimos años, especialmente impulsado por la pandemia. Muchas empresas se vieron obligadas a adoptar sitios web de comercio electrónico para mantener sus ventas en medio de una economía afectada por la crisis sanitaria (Prieto, 2020). El comercio electrónico continúa avanzando en su transformación digital, tanto a nivel de clientes como de empresas, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). El estudio realizado por CAPECE destaca un crecimiento del 55% en la industria en comparación con el año 2020, alcanzando los US \$9,300 millones. En la actualidad, casi el 42% de los peruanos realiza compras en línea (Infobae, 2022). Además, el número de comercios en línea también ha aumentado, pasando de más de 260 mil en el 2020 a 300 mil en la actualidad. Este crecimiento se ve respaldado por las nuevas opciones de pago que ofrecen las marcas, permitiendo a los consumidores utilizar diversos medios de pago como tarjetas de crédito, transferencias bancarias y aplicaciones como Yape o Plin, lo que facilita el proceso de pago (Gonzales, 2022). Según las palabras de Helmut Cáceda, el comercio electrónico ha llegado para quedarse, y es necesario mejorar los servicios logísticos aprovechando los aprendizajes obtenidos durante la pandemia. En los años 2023 y 2024 se espera la entrada de nuevos actores, como la inteligencia artificial, para fortalecer aún más esta industria. Según el informe "Balance del *Ecommerce* en el Perú 2022" presentado por Ecomsur y la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), se observa un notable crecimiento en los

segmentos de moda (81%) y tecnología (84%) en el comercio electrónico durante el año 2021, a pesar del retorno a las compras presenciales. (Gonzales, 2022). En cuanto al género, se ha observado que en América Latina las mujeres (61,96%) realizan más compras en línea que los hombres (38,04%), según datos proporcionados por Ecomsur. Con relación a los dispositivos utilizados, se destaca que el 61% de las transacciones se llevan a cabo a través de smartphones, mientras que el 38% se realiza mediante una laptop o computadora, y solo el 1% se realiza utilizando una Tablet (Gonzales, 2022).

Según una encuesta a nivel nacional realizada por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), se ha determinado que entre los segmentos preferidos de adquisición de las ejecutivas peruanas se encuentran los viajes (57,44%), seguidos de cerca por las compras de ropa, calzado y joyas (54,45%). Además, se destaca que las compras referentes tanto a cuidado personal como a belleza también son populares entre este grupo, representando un 47,25% de sus preferencias de compra. (Grupo RPP, 2016)

Tecnología en la producción del calzado. Durante este 2022 se ha producido una importante transformación digital en el sector calzado. El calzado tiene grandes posibilidades de innovación marcado por nuevas tecnologías y funcionalidades que transforman significativamente la realidad actual del tejido empresarial. (Córcoles, 2022). Esto se debe a que las empresas tienen que ser mucho más competitivas y, para ello, necesitan realizar cambios tecnológicos dentro de las diferentes áreas que la componen. Buscando vías para aplicar técnicas avanzadas de producción vinculadas a tecnologías inteligentes, e integrándose con otras áreas de la organización como administración, gestión comercial, distribución entre otras, indica Córcoles.

Existen diversas soluciones informáticas que pueden transformar la gestión interna de una empresa, como los programas de diseño y visualización en 3D para calzado. Estas herramientas ofrecen opciones diversas que permiten presentar las nuevas colecciones de calzado de manera diferenciada y sostenible. Asimismo, existen software de gestión empresarial adaptados a la industria y distribución del calzado. Estos programas brindan un profundo conocimiento de las problemáticas de gestión específicas del sector y agilizan el día a día de las empresas. Además, preparan internamente a las compañías para enfrentar los desafíos futuros. (Transformación digital en el sector calzado y próximas tendencias, s. f.)

Aunque la fabricación de calzado sigue siendo principalmente manual debido a la diversidad de materiales, tipos de productos y su complejidad de producción, se ha iniciado un proceso de transición hacia la automatización y la incorporación de tecnologías de vanguardia en el sector. Gracias a los recientes avances y el desarrollo de nuevas tecnologías más versátiles, parte de la industria del calzado está implementando la automatización y adoptando prácticas de la industria 4.0 utilizando diversas tecnologías. (ATRIA Innovation, 2022)

Durante mucho tiempo el uso de robots colaborativos para la fabricación de calzado ha sido una tarea de gran complejidad. Los distintos tipos de materiales que se deben manejar y todos los diseños posibles a utilizar, dificultaban en gran medida la configuración y ajuste de los robots. Hoy en día, gracias a la aparición de sensores más precisos y asequibles, este tipo de tareas se ha facilitado en gran medida, pudiéndose utilizar este tipo de robots en las líneas de producción en combinación con el montaje manual. (ATRIA Innovation, 2022). Otra tecnología que tiene un gran futuro es la Realidad Aumentada. Esta tecnología puede ser utilizada en diversas partes del proceso de diseño y producción, pudiendo facilitar tareas. En el proceso de diseño puede ser utilizada para validar los productos antes de ser fabricados, pudiendo dar una imagen más clara del resultado final, esto puede ser de gran utilidad ya que permite ahorrar tiempo y materiales. Del mismo modo, puede ser utilizada en el propio proceso de fabricación para facilitar la labor de los operarios pudiendo, por ejemplo, señalar las diferentes etapas a seguir en el proceso. De este modo también se facilita el proceso de integración y aprendizaje de los nuevos trabajadores. La Realidad Aumentada en este ámbito, puede ser utilizada de cara al usuario final y a las tiendas encargadas de la venta del producto. Hacer uso de esta tecnología para probarse zapatos u otro tipo de ropa es algo que ya está siendo utilizado y que es de gran utilidad para los comercios online. (ATRIA Innovation, 2022).

La impresión 3D se ha configurado en una tecnología que tiene un gran impacto en la industria del calzado, ya que facilita varios procesos de diseño y fabricación de manera significativa. Esta herramienta se utiliza principalmente para la creación de ejemplares que permiten validar el boceto. Anteriormente, este proceso demandaba de fabricación manual, pero ahora es automatizado, lo que no sólo reduce el consumo de recursos y el tiempo de producción, sino que también facilita la prueba de mayor cantidad de materiales y diseños.

Además, la impresión 3D también se está utilizando en la producción en sí. Su implementación no solo automatiza el proceso, sino que también ahorra materiales al simplificar la fabricación. Asimismo, debido a la digitalización de los diseños, se hace posible la modificación de estos al poder compartirlos de manera prácticamente instantánea. (ATRIA Innovation, 2022).

Las zapaterías están adoptando nuevas tecnologías en su funcionamiento. En la actualidad, es común encontrar iPads y televisiones táctiles en las tiendas minoristas para brindar asistencia al consumidor durante sus compras. Las aplicaciones personalizadas desarrolladas para cada tienda facilitan que los clientes tengan la opción de personalizar sus zapatos, asimismo, brindan información detallada sobre la disponibilidad del producto, los precios y la composición del calzado, incluyendo los detalles de los materiales. Estas tecnologías mejoran la experiencia de compra del cliente al ofrecer opciones de personalización y detalles adicionales sobre los productos. (Revista del Calzado, 2016).

Las tecnologías emergentes no solo mejoran los procesos existentes, sino que también presentan nuevos casos de uso que brindan un servicio mejorado y diversos beneficios que son difíciles de igualar con los métodos tradicionales. Estos beneficios incluyen un ahorro de recursos significativo gracias a la mayor eficiencia en los procesos, una reducción en el tiempo de producción al utilizar sistemas automatizados, una mayor versatilidad y flexibilidad para realizar modificaciones, un mejor servicio tanto para los usuarios como para los proveedores al poder compartir información útil mediante estas tecnologías.

12.1.5. Aspecto Ecológico

Es importante enfocarnos en la gestión ambiental y en la preocupación que se genera en el cuidado por el medio ambiente, teniendo en cuenta que el buen desempeño en el sector manufacturero del cuero y el calzado, agregando valor desde el proceso de inicio hasta el producto terminado. Un grupo de investigadoras de Arequipa ha planteado el desarrollo de una tecnología innovadora para fabricar un material llamado "biocuero", que presenta similitudes con el cuero, pero es biodegradable, y los residuos generados durante su proceso de producción pueden ser utilizados como compost líquido. El biocuero es una materia prima que se crea de forma natural en un laboratorio a partir de células o microorganismos que se alimentan y se someten a una temperatura específica para producir una sustancia

similar a la celulosa, que puede utilizarse como cuero o material similar. Este producto tiene un impacto ambiental reducido, ya que se descompone fácilmente. (Roxtrends, 2021)

Este producto es elaborado actualmente en el Perú con microorganismos alimentados con frutas y plantas durante tres semanas y es similar de la piel de un animal. (Vilca, 2019). En resumen, este producto amigable con el medio ambiente puede ser una alternativa al cuero de vaca, el cual tiene un impacto negativo en el entorno. Al utilizar biocuero, no es necesario sacrificar animales y se fomenta la reutilización de los recursos naturales.

De acuerdo con investigaciones de mercado realizadas por Global Web Index, las generaciones más jóvenes muestran una mayor preocupación en su relación con la ecología, la sostenibilidad y el medio ambiente. Según el estudio, el 61% de los *millennials* peruanos están dispuestos a pagar un precio más alto por productos amigables con el medioambiente, seguidos por el 58% de la Generación Z y el 55% de la Generación X. Asimismo, un 26% de los peruanos afirma estar dispuesto a pagar más por productos o servicios de marcas que tengan un impacto positivo, según datos de Mercado Libre. (Economía, 2022)

12.1.6. Aspecto Legal

Respecto a la legislación aplicable a esta idea de negocios tenemos:

En el presente momento, el Gobierno está llevando a cabo diversas acciones para promover el emprendimiento. En concordancia con las iniciativas de reactivación económica, se ha puesto en marcha en Perú el Programa de Apoyo Empresarial a las micro y pequeñas empresas (PAE-Mype), el cual dispone de un fondo de 2 mil millones de soles destinado a fortalecer el financiamiento del capital de trabajo durante un plazo de hasta 36 meses (Gobierno crea Programa de Apoyo Empresarial para las MYPE por S/ 2 mil millones, s. f.).

Adicionalmente, la Comisión de Producción, Micro y Pequeña Empresa y Cooperativas del Congreso de la República ha aprobado de manera unánime el proyecto de ley N.º 1404/2021/CR, conocido como la 'Ley del joven empresario'. Esta legislación propone una exoneración del impuesto a la renta por un período de dos años para los jóvenes que establezcan empresas y generen empleo, lo que contribuye al próspero desarrollo de la economía nacional. Sólo el 30% de los jóvenes empresarios tienen acceso a créditos en instituciones financieras. A pesar de tener una alta tasa de emprendimiento

juvenil, el país también enfrenta una elevada tasa de mortalidad de empresas menores de tres años. (Infobae, 2023)

12.1.7. Conclusión del Análisis del Macroentorno

A lo largo del análisis del macroentorno, se examina el factor económico y su impacto en el plan de negocio. Según las proyecciones del Banco Central de Reserva (BCR) para el año 2023, se espera una disminución en la tasa de inflación, y se pronostica que el tipo de cambio se mantenga en niveles similares a los registrados al cierre de 2022; así, variables como la inflación y el tipo de cambio pueden tener efectos tanto positivos como negativos. Sin embargo, en las últimas semanas se ha observado una tendencia a la baja, llegando a alcanzar 3.75 soles por dólar.

En cuanto al factor sociocultural, la pandemia ha llevado a una disminución en los NSE. Sin embargo, se espera que la reactivación económica impulse una recuperación en el año 2023. Asimismo, se observa que hay varios proyectos impulsados por el estado para promover el emprendimiento con interesantes incentivos económicos.

El tema tecnológico representa una oportunidad interesante en cuanto a la exploración de canales digitales para las ventas de calzado. Además, el uso del biocuero como una alternativa al cuero convencional ofrece una ventaja competitiva al afrontar la creciente demanda de consumidores que optan por opciones más respetuosas con el medio ambiente. Esta información ayuda a identificar oportunidades y diseñar estrategias para hacer frente a las amenazas presentes en nuestro entorno de negocio.

12.2. Análisis del Microentorno: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Luego de haber analizado el macroentorno, mediante el análisis PESTEL, pasamos al estudio del microentorno, en donde, para analizar las ventajas competitivas, la rentabilidad potencial y el atractivo en el sector industrial de calzado, se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de Porter, las cuales influyen en el entorno inmediato de la compañía, con el propósito de capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas. A continuación, se detallan las 5 fuerzas claves para el sector:

12.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores

El potencial ingreso de nuevos competidores al mercado depende de las barreras de ingreso y salida, y de la actuación de la competencia. De esta manera se presenta una baja barrera de ingreso ya que:

- No se necesita mucho capital para poder ingresar a competir al mercado.
- El canal de venta es por *e-commerce* por lo que no se requiere inversión en tienda física.
- Los productos son maquilados por un proveedor por lo que no se requiere una infraestructura para fabricación ni maquinaria.
- Los calzados ocupan poco espacio por lo que no se requiere un amplio almacén.
- El personal es mínimo.
- Si bien existen muchas marcas en el mercado, no existen productos con una propuesta diferenciada.
- No es necesario realizar económica de escala para disminuir costos porque los proveedores que maquilan ya trabajan con varios clientes.

Además, dado que la inversión requerida en activos como maquinaria e infraestructura es mínima, se puede afirmar que las barreras para abandonar el negocio son bajas. Por otra parte, en la región de América del Sur, Perú se sitúa en el cuarto puesto como uno de los principales productores de calzado (Gestión, 2022), lo que hace atractivo al sector industrial.

En resumen, la combinación de bajas barreras de entrada y salida, junto con un sector industrial atractivo, genera una alta posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado.

12.2.2. Poder de Negociación de Proveedores

Los maquiladores de calzado y los proveedores de biocuero son los principales proveedores de este negocio. La producción de calzado se concentra principalmente en los departamentos de Lima, Trujillo y Arequipa. (Gestión, 2022). Por lo que existe una gran cantidad de maquiladores, diferenciados por precio y calidad, cerca de nuestro mercado objetivo de Lima Metropolitana. Así mismo, la posibilidad de que un maquilador de calzado se integre hacia adelante es mínima ya que, si bien las barreras son bajas, estos cuentan con una cartera amplia de clientes (comercializadores de calzado) que les genera economía de escala y hace que vean poca atractiva la oportunidad. Por otro lado, se tiene a los proveedores de biocuero, material que cada día presenta más alternativas de generación. Por ejemplo, en el 2019 en el Perú, un grupo de investigadoras, a través de una innovadora

tecnología, produjo biocuero a partir de microorganismos vivos, con un costo de producción inferior al cuero animal, pero con igual calidad. (Andina Pe, 2019). Dado el alto número de maquiladores de calzado en Lima que muestran poco interés en la integración hacia adelante, y la disponibilidad de opciones de fabricación de biocuero en Perú; así, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es poco significativo.

12.2.3. Poder de Negociación de Clientes

De momento el único cliente planteado es el usuario final, el cual tiene amplias alternativas de calzado casual, por lo que este podría evaluar opciones según su conveniencia, como precio, calidad, estilo, comodidad, entrega, servicio al cliente, entre otros, con un costo bajo de cambiar de proveedor, pero estas opciones no cumplen con la propuesta de valor total brindada en el presente estudio. Por otro lado, los clientes no compran en grandes cantidades ni están concentrados, y no poseen información clave del sector. Así, al tener costos bajos para cambiar de proveedor, pero con un producto diferenciado, se refleja un poder de negociación de los clientes intermedio.

12.2.4. Rivalidad Entre Competidores Existentes

La amplia competencia entre numerosos actores, sin que ninguno de ellos tenga una participación amplia en el mercado ni posea un poder de influencia notable en el sector es una característica resaltante en el sector del calzado. Además, se observa un amplio crecimiento de la industria postpandemia. Según el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima, las exportaciones de calzado en Perú se incrementaron en un 45% en el 2021 en comparación con el año anterior, aunque aún se registró un retroceso del 2% en comparación con el 2019, previo a la pandemia. Sin embargo, se espera una alta probabilidad de una recuperación en el año 2022. (Gestión, 2022). De esta manera, al tener una industria fragmentada y un fuerte crecimiento del sector, se observa una rivalidad entre competidores existente de intensidad media.

12.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos

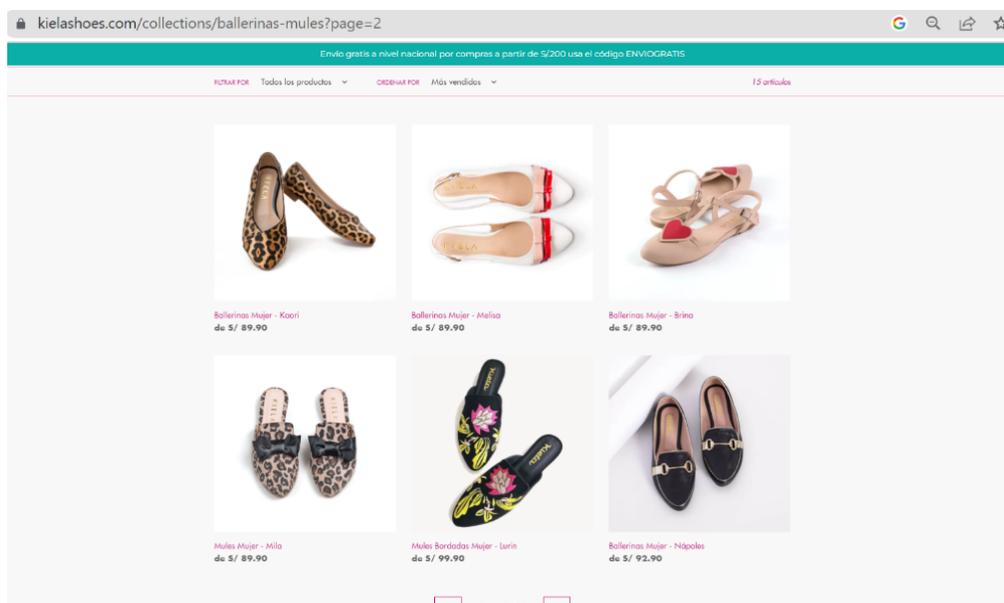
Actualmente, no existe una empresa de calzado personalizado con accesorios en el mercado peruano; sin embargo, en el mercado local, se han identificado 2 propuestas alternativas. Estas alternativas pueden complementarse la marca Kiela ofrece la opción de elegir los colores del zapato y los accesorios; por su parte, la marca Nike ofrece la opción

de personalizar su calzado deportivo únicamente para sus miembros exclusivos. A continuación, se detallan sus principales atributos:

- La marca Kiela ofrece a través de su página web (<https://www.kielashoes.com/>) la venta de calzado como zapatillas, ballerinas y mules para mujer, y permite personalizarlos en características específicas por modelo (material y color del zapato, material y color del accesorio – Figura 9). La propuesta de valor de esta marca se basa en proporcionar a sus clientas “calzado hecho a mano con mucho amor por especialistas en Perú, utilizando materiales veganos (como textiles, cuerinas y sintéticas) con el propósito de reducir al máximo residuos innecesarios y así contribuir con el medio ambiente.”

Figura 9

Página Web de Kiela



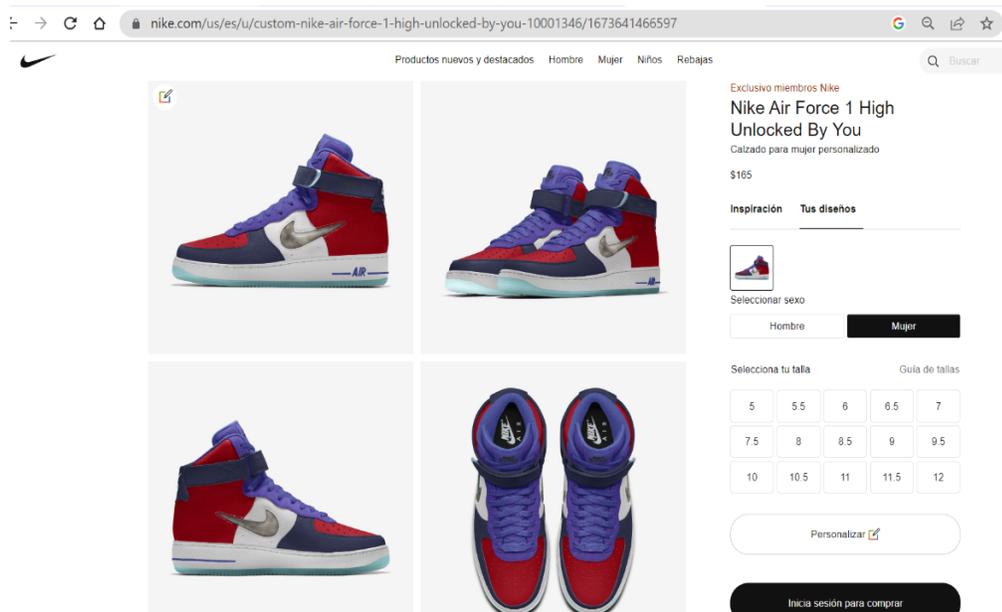
Nota. impresión de pantalla realizada en la página web de Kiela en la que se muestra el calzado con opciones de personalización.

- La marca Nike no ha sido ajena al boom del calzado personalizado, a través de su página web (<https://www.nike.com/us/es/u/custom-nike-air-force-1-high-unlocked-by-you-1>) ofrece únicamente a sus exclusivos miembros Nike, la opción

de personalizar el color de cada una de las partes del calzado, lo que permite a sus clientes tener un par único en el mundo (Figura 10).

Figura 10

Página Web de Nike



Nota. impresión de pantalla realizada en la página web de Kiela en la que se muestra el calzado con opciones de personalización.

El plan de negocio está enfocado en el tipo de zapatos *loafers* de biocuero personalizado con accesorios, teniendo algunos sustitutos a los calzados casuales como: zapatos de tacón (*stiletos*), zapatos de tacón corrido, zapatos sin talón (*mules*), sandalias, zapatillas deportivas, zapatos tipo *Oxford*, botines tipo *Chelsea*, botas y botines. Sin embargo, estos productos no cumplen todos los atributos de valor brindados en el presente estudio. De esta manera, al existir una gran diversidad de calzados casuales con precios similares, pero con un cumplimiento parcial de atributos de la propuesta de valor, la amenaza de los productos sustitutos es media.

12.2.6. Conclusión del Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno revela un entorno competitivo desafiante, pero también presenta oportunidades. La existencia de una significativa amenaza de nuevos competidores enfatiza la necesidad de destacar y consolidar la posición en el mercado

mediante la entrega de productos y servicios de alta calidad, diseños innovadores y una oferta de valor distintiva. Es crucial aprovechar la baja capacidad de negociación de los proveedores para establecer acuerdos favorables que permitan acceder a materiales de alta calidad a precios competitivos. Si bien el poder de negociación de los clientes es medio, se debe enfocar en brindar una experiencia de compra excepcional y establecer relaciones sólidas para fomentar la lealtad y minimizar la influencia del precio. La rivalidad entre competidores existentes requiere estar atento a las acciones de la competencia y buscar continuamente la diferenciación a través de la innovación y la mejora constante. Aunque la amenaza de productos sustitutos es moderada, se debe destacar los beneficios únicos de los productos de calzado y adaptarse rápidamente a las preferencias cambiantes de los clientes. En general, se enfrentan desafíos, pero también oportunidades, por lo que es fundamental mantener un enfoque estratégico en la diferenciación, para posicionarnos de manera sólida en el mercado de calzado femenino.

12.3. Análisis FODA

La realización del análisis FODA resulta fundamental en la introducción de nuevos productos, pues brinda a la empresa una comprensión clara de su posición actual en el mercado y facilita el desarrollo de una estrategia de lanzamiento eficaz. Al analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el producto, se pueden tomar decisiones estratégicas y aumentar las posibilidades de éxito en el mercado. Esto habilita a la empresa a maximizar sus fortalezas, abordar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, estableciendo así una base sólida para el lanzamiento y desarrollo exitoso del nuevo producto.

12.3.1. Factores Internos: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- Exclusividad y diseño personalizado que responde a las necesidades de un mercado específico de mujeres jóvenes de sectores socioeconómicos A y B.
- Usar biocuero, un material amigable con el medio ambiente y vegano, lo cual puede ser un diferencial importante para las consumidoras.
- Ofrecer comodidad con un diseño tipo loafer que no utiliza ningún sistema de ajuste.

- Entrega inmediata dentro de Lima moderna (1 día hábil después de la compra).
- Variedad de accesorios para personalizar los calzados.
- Programa de fidelización para los clientes principales.
- Presencia en los canales digitales de mayor tráfico.

Debilidades:

- La empresa enfrenta una baja capacidad de inversión, lo que puede limitar su capacidad para realizar grandes inversiones en infraestructura, marketing u otros aspectos clave del negocio.
- La limitada disponibilidad de calzado en inventario puede suponer un reto para atender la demanda de los clientes y garantizar una oferta diversa y actualizada.
- Dado que es una compañía recién ingresada al mercado peruano, puede enfrentar obstáculos vinculados a la creación de su presencia y consolidación de su reputación entre los consumidores.
- El bajo posicionamiento en términos de SEO/SEM puede dificultar la visibilidad y el alcance en línea de la empresa, lo que puede afectar su capacidad para atraer clientes y competir con otras empresas del sector.
- La falta de un amplio almacén puede generar desafíos logísticos y dificultades para gestionar eficientemente el inventario y satisfacer las necesidades de los consumidores en términos de entrega y disponibilidad de productos.

12.3.2. Factores Externos: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- El mercado de comercio electrónico (*e-commerce*) en Perú continúa experimentando un crecimiento constante, esto supone una oportunidad para expandir la presencia de la empresa y alcanzar a más consumidoras en la ciudad de Lima.
- La creciente conciencia ambiental en la sociedad actual se ha convertido en un aspecto importante, y para la empresa, puede ser una ventaja competitiva, especialmente entre las consumidoras que aprecian la sostenibilidad y buscan productos que sean amigables con el medio ambiente.

- La categoría de calzado personalizado aún no ha sido plenamente desarrollada en el mercado peruano, lo que brinda una oportunidad para la empresa de ser pionera en este segmento y captar la atención de consumidoras que buscan productos exclusivos y adaptados a sus gustos y necesidades.
- Se puede observar un prometedor crecimiento en la industria de calzado en el territorio peruano, lo cual sugiere un mercado en expansión y mayores oportunidades de negocio para la empresa.
- Se observa un constante incremento en la población ocupada femenina en el Perú, lo cual indica un potencial aumento en la demanda de calzado y ofrece un mercado objetivo en crecimiento para la empresa.
- Incremento del porcentaje de mujeres modernas en el país, las cuales tienen interés en su imagen personal, buscan moda, calidad y servicio.

Amenazas:

- Alta competencia en el mercado de calzado femenino.
- Alta inflación.
- Producto fácil de replicar.
- Barreras de entrada bajas.
- Reducción del poder adquisitivo de las personas.
- Incertidumbre política.
- Implementación de la realidad aumentada en la industria.

12.3.3. Matriz FODA Cruzado

A continuación, se detallan las estrategias FO, DO, FA y DA en la matriz FODA cruzado.

Tabla 1

Matriz FODA Cruzado: Estrategia FO y DO

	Fortalezas	Debilidades
	1. Exclusividad y diseño personalizado. 2. Usar biocuero, material amigable con el medio ambiente y vegano. 3. Ofrecer comodidad con un diseño tipo <i>loafer</i> que no utiliza ningún sistema de ajuste. 4. Entrega inmediata dentro de Lima moderna. 5. Variedad de accesorios para personalizar los calzados. 6. Programa de fidelización para los clientes principales. 7. Presencia en los canales digitales de mayor tráfico.	1. Negocio en etapa inicial en el Perú 2. Baja capacidad de inversión. 3. Bajo stock de calzado. 4. Bajo posicionamiento SEO/SEM. 5. Baja aceptación del cliente. 6. No contar con un amplio almacén
Oportunidades	FO	DO
1. El mercado de comercio electrónico (<i>e-commerce</i>) está en constante crecimiento en Perú. 2. La conciencia ambiental es relevante en la sociedad actual. 3. La categoría de calzado personalizado en el mercado peruano, aún no se encuentra desarrollado. 4. Tendencia positiva de crecimiento de la industria de calzado en el Perú. 5. Constante crecimiento de la población ocupada femenina en el Perú. 6. Incremento del porcentaje de mujeres modernas en el país, las cuales tienen interés en su imagen personal, buscan moda, calidad y servicio.	E1. Generar estrategias de fidelización a través de los canales digitales de mayor tráfico, aprovechando el auge del <i>e-commerce</i> . E2. Aprovechar la tendencia de preocupación por el medio ambiente, para difundir el uso del biocuero en el calzado. E3. Orientar la fortaleza de exclusividad y diseño, comodidad y servicio de entrega a la mujer moderna que cada vez son más. E4. Orientar la fortaleza de comodidad del zapato <i>loafer</i> en una estrategia para la población ocupada femenina. Comodidad en el trabajo.	E5. Aprovechar el crecimiento de la industria de calzado para mejorar el posicionamiento de la empresa. E6. Aprovechar la preocupación por el medio ambiente para incrementar la aceptación del cliente. E7. Desarrollar estrategias SEO y SEM aprovechando el constante crecimiento del <i>e-commerce</i> .

Nota. FODA cruzado para determinar estrategias, en base al modelo de FODA de Albert Humphrey. Elaboración propia.

Tabla 2

Matriz FODA Cruzado: Estrategia FA y DA

		Fortalezas	Debilidades
		1. Exclusividad y diseño personalizado. 2. Usar biocuero, material amigable con el medio ambiente y vegano. 3. Ofrecer comodidad con un diseño tipo loafer que no utiliza ningún sistema de ajuste. 4. Entrega inmediata dentro de Lima moderna. 5. Variedad de accesorios para personalizar los calzados. 6. Programa de fidelización para los clientes principales. 7. Presencia en los canales digitales de mayor tráfico.	1. Negocio en etapa inicial en el Perú 2. Baja capacidad de inversión. 3. Bajo stock de calzado. 4. Bajo posicionamiento SEO/SEM. 5. Baja aceptación del cliente. 6. No contar con un almacén
Amenazas	FA	DA	
1. Alta competencia en el mercado de calzado femenino. 2. Alta inflación. 3. Producto fácil de replicar. 4. Barreras de entrada bajas. 5. Reducción del poder adquisitivo de las personas. 6. Incertidumbre política. 7. Implementación de la realidad aumentada en la industria.	E8. Maximizar la exclusividad y diseño personalizado para enfrentar la alta competencia en el mercado de calzado femenino, y a su vez disminuir la amenaza de la realidad aumentada, ya que esta puede complementar, pero no reemplazar la importancia de los atributos. E9. Reforzar la diferenciación del calzado personalizado con variedades de accesorios y que es ecoamigable, para disminuir la amenaza de réplica. E10. Resaltar los programas de fidelización a través de descuentos para afrontar la reducción del poder adquisitivo de las personas.	E11. Aplicar una estrategia de planeamiento de la demanda para disminuir la debilidad de bajo inventario de producto final y no llegar al quiebre de stock, y a su vez se evita el riesgo que genera la inflación con respecto a los precios de los insumos.	

Nota. FODA cruzado para determinar estrategias, en base al modelo de FODA de Albert Humphrey. Elaboración propia.

12.4. Análisis Interno y Externo

12.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Matriz EFI:

Tabla 3

Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	46%		0.72
Negocio en etapa inicial en el Perú	10%	2	0.20
Baja capacidad de inversión.	10%	1	0.10
Bajo stock de calzado.	10%	1	0.10
Bajo posicionamiento SEO/SEM.	10%	2	0.20
No contar con un amplio almacén.	6%	2	0.12
Fortalezas	54%		2.06
Exclusividad y diseño personalizado.	10%	4	0.40
Usar biocuero, material ecoamigable y vegano.	8%	4	0.32
Diseño cómodo, tipo loafer, que no utiliza ningún sistema de ajuste.	10%	4	0.40
Entrega inmediata dentro de Lima moderna.	5%	3	0.15
Variedad de accesorios para personalizar los calzados.	8%	4	0.32
Programa de fidelización para los clientes principales.	5%	3	0.15
Presencia en los canales digitales de mayor tráfico.	8%	4	0.32
Totales	100%		2.78

Nota. Análisis de los factores internos, en base al modelo de Matriz EFI de Fred David.

Elaboración propia.

Los datos de la Tabla 3 muestran que la empresa ha obtenido una puntuación ponderada final de 2.78, lo que indica que está en una posición adecuada para enfrentar el ambiente interno. Esto significa que la empresa ha logrado utilizar sus fortalezas internas para abordar y superar sus debilidades, lo cual es positivo para su crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, la empresa debe abordar las debilidades para evitar que afecten negativamente su rendimiento, como buscar financiamiento adicional para incrementar la capacidad de inversión y el stock de calzado, trabajar en la mejora del posicionamiento SEO/SEM para aumentar la visibilidad en línea y explorar opciones para establecer un amplio almacén que facilite las operaciones.

12.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Matriz EFE:

Tabla 4

Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	49%		1.32
Alta competencia en el mercado de calzado femenino.	9%	4	0.36
Alta inflación.	6%	2	0.12
Producto fácil de replicar.	8%	2	0.16
Barreras de entrada bajas.	8%	4	0.32
Reducción del poder adquisitivo de las personas.	6%	3	0.18
Incertidumbre política.	6%	1	0.06
Implementación de la realidad aumentada en la industria.	6%	2	0.12
Oportunidades	51%		1.87
El mercado de comercio electrónico (e-commerce) está en constante crecimiento en Perú.	9%	4	0.36
La conciencia ambiental es relevante en la sociedad actual.	8%	3	0.24
La categoría de calzado personalizado en el mercado peruano, aún no se encuentra desarrollado.	9%	3	0.27
Tendencia positiva de crecimiento de la industria de calzado en el Perú.	8%	4	0.32
Constante crecimiento de la población ocupada femenina en el Perú.	8%	4	0.32
Incremento del porcentaje de mujeres modernas en el país, las cuales tienen interés en su imagen personal, buscan moda, calidad y servicio.	9%	4	0.36
Totales	100%		3.19

Nota. Análisis de los factores externos, en base al modelo de Matriz EFI de Fred David.

Elaboración propia.

Los datos de la Tabla 4 muestran que la puntuación ponderada resultante de la Matriz EFE es 3.19. Al ser este valor superior al promedio ponderado de 2.5, se considera que la empresa está en condiciones óptimas para afrontar el entorno. La empresa ha logrado identificar y aprovechar las oportunidades clave, como el crecimiento del *e-commerce* en

Perú y el interés de las mujeres modernas en la imagen personal, moda, calidad y servicio. Estas oportunidades pueden ser utilizadas con el objetivo de mejorar la posición de la empresa en el mercado. Sin embargo, también se deben tener en cuenta las amenazas clave, como la alta competencia en el mercado de calzado femenino y la reducción del poder adquisitivo de las personas. La empresa debe desarrollar estrategias para hacer frente a estas amenazas y mantener su competitividad.

12.4.3. Matriz Interna – Externa (IE)

Los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI se utilizan para generar la Matriz IE, en la cual se representan los factores internos en el eje horizontal y los factores externos en el eje vertical. Esto permite ubicar a la empresa en los cuadrantes de Crecimiento, Construcción, Mantenimiento o Cosecha, y proporciona las estrategias recomendadas para mejorar su posición competitiva y desempeño.

Según la información de la Tabla 5, la empresa se encuentra en el cuadrante II, que corresponde a una posición de Promedio alto y se identifica como el cuadrante de Crecimiento. Esta ubicación indica que la empresa cuenta con una combinación favorable de fortalezas internas y oportunidades externas que pueden ser aprovechadas para su desarrollo en el segmento de mercado de calzado femenino de biocuero tipo *loafers* personalizado con accesorios. Por lo tanto, se propone adoptar estrategias intensivas, tales como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, con el fin de aprovechar estas oportunidades y aumentar su competitividad.

Tabla 5

Matriz IE

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	4	I		II		III	
	3.5						
	3	IV		V		VI	
	2.5						
	2	VII		VIII		IX	
	1.5						
	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)							

Nota. Análisis Interno y Externo, en base al modelo de Matriz EFI y EFE de Fred David.

Elaboración propia.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

A continuación, se describe la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos utilizados en la investigación de mercado, con el fin de obtener datos relevantes sobre el mercado de calzado femenino personalizado con accesorios en la ciudad de Lima. El objetivo principal es comprender el comportamiento de los potenciales clientes, así como estimar la demanda prevista del producto.

13.1. Recopilación de Datos

13.1.1. Fuentes Secundarias

Para obtener información relevante, se emplean fuentes secundarias como estudios e investigaciones previas que aborden el mercado de calzado femenino en el Perú. Estos estudios proporcionan datos sobre el tamaño del mercado, el crecimiento en los últimos años y el consumo promedio en la industria del calzado. Además, se utilizan fuentes confiables como tesis de la Escuela ESAN y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación de la SUNEDU (Renati). Además, se utilizan informes verificados disponibles en línea, boletines estadísticos gubernamentales y estudios elaborados por compañías especializadas en investigación de mercado.

Para respaldar los datos recopilados, se utilizan fuentes confiables como la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2021), Datum Internacional (2017), INEI (2020), Ipsos (2020), Euromonitor (2020) y Mordor Intelligence (2020). Estas fuentes aportan datos estadísticos y análisis relevantes para respaldar el estudio de mercado.

13.1.2. Fuentes Primarias

En cuanto a las fuentes primarias, se incluyen los alcances de la investigación cualitativa, lo que implica la realización de entrevistas a expertos en el campo del calzado femenino personalizado con accesorios. Estas entrevistas permiten obtener información detallada, opiniones y conocimientos especializados sobre el mercado y el comportamiento de los clientes.

Además, se utilizan los datos obtenidos de la investigación cuantitativa, los que se basan en encuestas diseñadas específicamente para recopilar datos numéricos sobre las preferencias, hábitos de compra, necesidades y expectativas de las mujeres en relación con

el calzado personalizado con accesorios. Las encuestas se realizan a una muestra representativa de la población objetivo, con el propósito de obtener datos cuantificables que respalden el análisis y las conclusiones del estudio de mercado.

13.2. Objetivo de la Investigación de Mercado

El propósito de este estudio de mercado es obtener datos significativos y precisos acerca de las mujeres de 20 a 40 años, de los NSE A y B de los distritos de Lima Moderna. El enfoque se centra en las consumidoras potenciales y las tendencias del mercado de calzado femenino. El objetivo principal es evaluar la viabilidad y la demanda del producto en este segmento específico.

El estudio busca identificar las preferencias y necesidades de las clientes, así como comprender la competencia existente en el mercado. Con base en los hallazgos, se diseñan estrategias de marketing efectivas que se ajusten a las características y expectativas de las consumidoras objetivo. El objetivo final es maximizar el potencial de éxito del producto en el mercado de calzado femenino de Lima Moderna.

13.3. Investigación Cualitativa

En esta primera sección, se realizan entrevistas a expertos como parte de la investigación cualitativa. Estas entrevistas proporcionan información valiosa y enriquecedora sobre el tema en estudio, aprovechando el conocimiento y experiencia de personas especializadas en el campo.

13.3.1. Objetivo de la Investigación Cualitativa

El propósito de esta investigación cualitativa, realizada a través de entrevistas a expertos, es obtener conocimientos especializados y perspectivas en profundidad sobre el tema de estudio. Se busca explorar las experiencias, expectativas y perspectivas de los expertos, identificar patrones y tendencias emergentes, y obtener información detallada y contextualizada que complemente los hallazgos de otras fuentes de investigación. Además, se busca validar y respaldar la investigación con la visión y el respaldo de expertos reconocidos en el campo. Estos objetivos contribuyen a una comprensión más completa y enriquecedora del tema, fortaleciendo los hallazgos y conclusiones del estudio de mercado.

13.3.2. Metodología de la Investigación Cualitativa

La metodología empleada para llevar a cabo las entrevistas en profundidad a expertos se centra en conocer a detalle las experiencias de los expertos a través de una conversación minuciosa. A continuación, se detallan los aspectos relevantes de dicha metodología:

- Tipo de estudio de investigación: El enfoque utilizado es cualitativo, lo que implica una comprensión profunda de las perspectivas y experiencias de los participantes.
- Técnica: Se emplea una entrevista en profundidad semiestructurada, lo que posibilita al investigador formular preguntas adicionales que permitan aclarar conceptos u obtener información adicional según sea necesario.
- Población objetivo: Los participantes en las entrevistas son profesionales que tienen experiencia o están involucrados en áreas relacionadas con la comercialización de calzado, ventas en línea y el segmento de moda.
- Muestreo: La técnica utilizada para seleccionar a los participantes es no probabilística por conveniencia. Esto significa que se eligen aquellos expertos que están fácilmente accesibles para el investigador y que tienen conocimientos y experiencia relevantes sobre el tema de estudio.
- Muestra: Se realizaron un total de 7 entrevistas a expertos, emprendedores y altos ejecutivos de la industria del calzado, moda y ventas en línea. Estos participantes fueron seleccionados en base a su experiencia y relevancia para el estudio.

Con esta metodología, se busca obtener una visión integral y profunda de las perspectivas y conocimientos de los expertos en relación con el mercado de calzado femenino, lo que proporciona información valiosa para la investigación de mercado.

13.3.3. Factores, Subfactores y Preguntas de las Entrevistas

Para formular las interrogantes de las entrevistas en profundidad, se han tenido en cuenta factores y subfactores relevantes relacionados con el presente estudio. Los factores representan las categorías principales o aspectos que se desean investigar, mientras que los subfactores son subdivisiones o elementos específicos dentro de cada factor. Estos factores y subfactores han sido identificados a través de un análisis previo y el conocimiento experto en el campo. En la Tabla 6 se muestran los factores, subfactores y preguntas correspondientes para las entrevistas en profundidad.

Tabla 6*Factores, Sub-factores y Preguntas de la Investigación Cualitativa*

Factores	Sub-Factores	No.	Preguntas
Análisis del mercado	Demanda potencial Tendencias Factores de éxito	1	¿Cómo evaluaría la demanda potencial de mocasines de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de NSE A y B en Lima moderna, Perú?
		2	¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?
		3	¿Existen otros factores o consideraciones que crea que serían importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?
Estrategias de marketing	Estrategias de penetración Estrategias de diferenciación Canales de distribución y ventas KPI's	4	¿Qué estrategias de marketing recomendaría para promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto?
		5	¿Cómo puede la marca diferenciarse de los competidores en el mercado y comunicar efectivamente su propuesta de valor al público objetivo?
		6	¿Qué canales serían más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta?
		7	¿Qué métricas recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing en curso?
Gestión de precios	Fijación de precio	8	¿Qué estrategia de fijación de precios sugeriría para garantizar que el producto se posicione como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado?
Producto	Atributos de valor percibido <i>Feedback</i> / Empatía	9	¿Qué características o atributos sugeriría incorporar al producto para mejorar su valor percibido y atraer al público objetivo?
		10	¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del mercado objetivo?

Nota. En base a conocimiento experto en el mercado. Elaboración propia.

13.3.4. Procedimiento de Análisis de Información de las Entrevistas

Los expertos describen la investigación cualitativa como un enfoque para recopilar y analizar datos no estandarizados. Este tipo de investigación suele emplear una muestra reducida y no representativa para obtener una comprensión profunda de los criterios de decisión y las motivaciones de los participantes. (Qualtrics, s.f.). En el caso de la presente investigación, se ha definido utilizar entrevistas en profundidad como método principal.

El proceso de la investigación se detalla de la siguiente manera:

- Designación de factores y subfactores: Se identificaron y definieron los factores y subfactores relevantes según el tema del presente estudio.
- Elaboración de la pauta de preguntas: Se elaboraron preguntas abiertas que permitieran adentrarse en los diferentes temas abordados en la investigación.
- Recopilación de información: Para recopilar los datos necesarios, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con expertos. Estas entrevistas se realizaron en un entorno social, con la presencia tanto del entrevistador como del entrevistado.
- Análisis de datos: Para analizar las entrevistas en profundidad, se empleó el software Atlas.ti. Los resultados obtenidos con el software facilitaron un análisis minucioso de cada entrevista, donde se describieron los factores y subfactores basados en las respuestas proporcionadas por los ejecutivos entrevistados.

13.3.5. Análisis Cualitativo

Para el análisis cualitativo se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con 7 expertos, entre ellos se encuentran dueños de tiendas de calzado, dueños de negocios que venden sus productos a través de tiendas virtuales, así como referentes de moda. La información fue analizada a través de Atlas Ti y los resultados son los siguientes:

- a. La investigación de mercado y el análisis de datos son recomendados para evaluar la demanda potencial de *loafers* de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de segmentos socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana, Perú. Se sugiere llevar a cabo encuestas y entrevistas dirigidas a mujeres de estos niveles socioeconómicos con el fin de comprender sus necesidades y preferencias de compra. Además, se recomienda analizar a profundidad a los competidores actuales, presentes en el mercado de calzado de biocuero y realizar

estudios demográficos y socioeconómicos para determinar el tamaño del mercado objetivo. Estas acciones proporcionan información valiosa para evaluar la demanda y diseñar estrategias de marketing efectivas.

- b. Con el fin de promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto, los expertos recomiendan implementar las siguientes estrategias de marketing:
- Comunicar de manera efectiva el uso de materiales ecológicos en la fabricación del biocuero y resaltar su contribución positiva al medio ambiente.
 - Enfatizar la personalización y exclusividad de los accesorios, generando un sentido de pertenencia y diferenciación para los clientes.
 - Utilizar estrategias de marketing de contenidos para así educar a los clientes respecto a los beneficios de la comodidad y ergonomía de los mocasines.
 - Participar en eventos y colaboraciones con *influencers* o líderes de opinión que respalden la moda sostenible y consciente.
 - Destacar el compromiso de la marca con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente a través de mensajes claros y acciones tangibles.
 - Utilizar plataformas digitales y redes sociales para compartir información relevante sobre la comodidad, durabilidad y atributos ecológicos de los mocasines personalizados.
 - Ofrecer experiencias interactivas a los clientes, como pruebas de producto o demostraciones, para que puedan experimentar de cerca la comodidad y calidad del calzado.
 - Implementar programas de fidelización que recompensen a los clientes comprometidos con la sostenibilidad, ofreciendo descuentos o beneficios.
 - Colaborar con organizaciones o proyectos relacionados con la protección del medio ambiente, mostrando el compromiso de la marca con la responsabilidad social y ambiental.
 - Utilizar estrategias de relaciones públicas para difundir las características únicas de los mocasines, resaltando su comodidad, diseño personalizado y su contribución a un estilo de vida consciente.

- c. Con el fin de diferenciar la marca de los competidores en el mercado y transmitir de manera efectiva su propuesta de valor al público objetivo, los expertos consideran importante:
- Desarrollar una marca consistente y bien definida que refleje los valores de sostenibilidad, exclusividad y comodidad.
 - Emplear estrategias de marketing digital para crear conciencia de la marca y construir una comunidad en línea de seguidores comprometidos.
 - Realizar colaboraciones estratégicas con marcas o diseñadores reconocidos que compartan los mismos valores y atraigan al público objetivo.
 - Proporcionar una experiencia de compra sobresaliente a través de un servicio al cliente individualizado y una atención meticulosa a los detalles.
 - Destacar los aspectos únicos de los mocasines personalizados, como los materiales ecológicos, la artesanía de alta calidad y la atención individualizada al cliente.
 - Utilizar canales de comunicación efectivos, como redes sociales, blogs y correo electrónico, para transmitir la propuesta de valor de la marca y mantener una comunicación constante con los clientes.
 - Incorporar testimonios y reseñas positivas de clientes satisfechos para respaldar la credibilidad y confianza en la marca.
 - Participar en eventos de la industria, ferias comerciales o exposiciones relacionadas con la moda y el calzado para aumentar la visibilidad de la marca y establecer contactos con posibles clientes y colaboradores.
 - Ofrecer promociones y descuentos exclusivos para incentivar la compra y generar un sentido de urgencia entre el público objetivo.
 - Realizar actividades de responsabilidad social empresarial que refuercen la imagen de la marca como una empresa comprometida con la sostenibilidad y el bienestar social.
- d. Para posicionar el producto como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado, los expertos recomiendan considerar:

- Establecer un precio que refleje la calidad, la exclusividad y los beneficios del producto. Es importante que el precio esté en línea con el valor percibido por los consumidores y sea coherente con la propuesta de valor de la marca.
 - Ofrecer opciones de personalización adicionales con un precio diferenciado. Esto permite a los clientes adaptar el producto a sus gustos y necesidades específicas, a la vez que se brinda un valor adicional que justifique un precio más alto.
 - Monitorear de cerca los precios de la competencia y realizar ajustes si es necesario. Es importante mantenerse al tanto de los precios de otras marcas para asegurarse de que el producto se posicione de manera competitiva en términos de precio y valor.
- e. Los canales más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta, según los expertos, son:
- Tienda en línea con un sitio web atractivo y funcional que permita la personalización de los mocasines y ofrezca una navegación intuitiva.
 - Alianzas con tiendas de moda y boutiques selectas que compartan los mismos valores de sostenibilidad y estén enfocados en el segmento A y B.
 - Tiendas físicas exclusivas en ubicaciones estratégicas que atraigan al público objetivo y brinden una experiencia de compra única.

13.4. Investigación Cuantitativa

En esta segunda etapa, se utiliza una metodología cuantitativa que se basa en la aplicación de encuestas. Estas encuestas son una herramienta esencial para recopilar datos numéricos y obtener información detallada sobre el tema que está siendo investigado.

13.4.1. Objetivo de la Investigación Cuantitativa

Los objetivos de esta investigación cuantitativa a través de encuestas son los siguientes:

- i. Medir la demanda y el nivel de interés de los consumidores hacia los loafers personalizados con accesorios.
- ii. Identificar las preferencias y necesidades de las clientas en relación con el diseño y características de estos productos.
- iii. Evaluar la percepción de valor de las consumidoras y determinar su disposición a pagar por los loafers personalizados.

- iv. Validar el canal de venta propuesto para estos productos.
- v. Analizar la viabilidad económica del plan de negocio y determinar su rentabilidad.
- vi. Segmentar el mercado objetivo con el fin de desarrollar una estrategia de marketing efectiva.

Estos objetivos están diseñados para obtener datos cuantitativos precisos que permitan tomar decisiones informadas y maximizar el potencial de éxito en el mercado de calzado femenino tipo *loafer* personalizado con accesorios.

13.4.2. Metodología de la Investigación Cuantitativa

La metodología de la investigación cuantitativa se basa en la realización de encuestas individuales y virtuales a través de un cuestionario estructurado en *Google Forms*. El cuestionario es distribuido utilizando diversos canales como WhatsApp, *Mailing*, Instagram y Facebook. El objetivo es garantizar que la muestra escogida cumpla con los criterios de segmentación establecidos, es decir, mujeres de 20 a 40 de los NSE A y B quienes residen en Lima moderna.

Para garantizar la segmentación adecuada, se emplea el tipo de muestreo de bola de nieve, el cual es un enfoque no probabilístico. Este método permite obtener data de un muestreo que cuente con el perfil del público objetivo, asegurando que las primeras encuestadas puedan motivar a otras mujeres con características similares a participar en la encuesta.

Este enfoque estructurado y riguroso de la investigación cuantitativa proporciona datos cuantitativos que permiten realizar análisis estadísticos. Estos análisis facilitan la obtención de conclusiones sobre el producto en estudio y proporcionan un fundamento sólido para la toma de decisiones.

13.4.3. Población y Procedimiento Muestral

Este apartado se centra en garantizar la validez y aplicabilidad de los hallazgos mediante una selección adecuada y una distribución apropiada de la muestra.

Área Geográfica de estudio. Para esta investigación se define el área geográfica de los distritos que conforman la Lima Moderna, los cuales incluyen Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

Población objetivo. La población objetivo para esta investigación está compuesta por mujeres de 20 a 40 años pertenecientes a los NSE A y B quienes residen en los distritos de Lima Moderna.

Unidad de análisis. Dado que es impracticable encuestar a todos los individuos de la población debido a limitaciones de tiempo y recursos, se utiliza la fórmula de Malhotra para población infinita. Esta fórmula permite determinar el tamaño de muestra necesario para obtener resultados representativos de la población en estudio. Al emplear esta fórmula, se establece un tamaño de muestra adecuado que posibilite realizar inferencias válidas y confiables sobre la población en general.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Tamaño de muestra. Para la determinación del tamaño de muestra necesaria, se consideran los siguientes valores: nivel de confianza del 95% representado por Z, margen de error del 4.5% representado por E, y probabilidad de éxito/fracaso del 50% representada por P y Q, que es recomendado para este tipo de investigación.

Al sustituir los valores correspondientes en la fórmula de Malhotra para población infinita, se obtiene un tamaño de muestra de 470. Así, se evidencia que es necesario encuestar a 470 mujeres de 20 a 40 años del NSE A y B quienes residen en los distritos de Lima Moderna para obtener resultados representativos de la población en estudio, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 4.5%.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.045^2}$$
$$n = 470$$

13.4.4. Procedimiento de Análisis de Información de las Encuestas

El procedimiento se realiza en varias etapas para lograr una comprensión completa de los datos recopilados. Primero, se ejecuta la preparación de los datos, que implica limpiar y organizar la información recopilada desde el cuestionario de Google *Forms*. Luego, se lleva a cabo la tabulación de los datos en Excel para obtener tablas de frecuencia y porcentajes. A continuación, se realiza un análisis descriptivo para resumir y describir los

principales hallazgos. Finalmente, se realiza un análisis para extraer conclusiones significativas relacionadas con los objetivos del presente plan de negocios.

13.4.5. Análisis Cuantitativo

Análisis descriptivo. En el Anexo 4 se presenta un análisis descriptivo detallado de la data recopilada en la encuesta, donde se examina la información obtenida para cada pregunta formulada en el cuestionario.

Conclusiones. En base al análisis descriptivo, cuyos resultados están detallados en el Anexo 4, se tiene que el 87.66% de las mujeres encuestadas pertenecen al rango de edad de 20 a 40 años, así mismo el ingreso promedio del 80% de las encuestadas es superior a los S/2500. Además, el 70% de mujeres encuestadas tiene de 11 a 20 pares de zapatos. Respecto a la frecuencia de compra de zapatos, más de la mitad suele adquirirlos cada 2 a 6 meses. Se tiene que más del 80% de mujeres encuestas compra entre 1 a 2 pares por vez, siendo cerca de la mitad los que compran 2 pares. Se puede apreciar que las ocasiones de compra de Necesidad y Descuentos están casi igual distribuidas, representando cada una el 30% del total. Más del 50% de mujeres presenta un gasto entre 100 y 200 soles por cada par de zapato comprado.

Se determina que las mujeres son mayormente influenciadas por los atributos de Calidad, Comodidad y Precio, los cuales, en una escala del 1 al 5, presentan un puntaje promedio superior a 4, y no menos importante también por la Exclusividad/Originalidad/Personalizable, con un puntaje promedio de 3.67. En base a los resultados de la encuesta, se determina que aproximadamente la mitad de las mujeres encuestadas (50%) compra normalmente zapatos tipo *Loafers*. Estos zapatos son seguidos en popularidad por las zapatillas deportivas y los botines. Es importante destacar que estos datos reflejan las preferencias de compra de las mujeres encuestadas y pueden variar entre diferentes segmentos de mercado y contextos específicos. Respecto al material de zapato que suelen usar, las mujeres encuestadas respondieron en su mayoría, aproximadamente el 85%, que usan de tipo Cuero, y el Biocuero se posiciono con un 30%, debido a que no ha sido explotado este tipo de material. En la interrogante de las ocasiones en las que usa o usaría los zapatos loafers, el 75% del total de mujeres se lo pondría en el Trabajo y un 51% en lo Cotidiano. Ver Anexo 4

El 92% de mujeres compra sus zapatos en una tienda física, teniendo en 2do lugar al medio online con un 58% del total, sin embargo, el 85.74% de mujeres usa redes sociales para consultar y/o comprar productos de calzado, donde el 79% lo hace por Instagram y el 61% por Facebook.

Respecto a la intención de compra, se tiene el 37.23% definitivamente compraría nuestro producto y el 38.94% probablemente lo compraría. Se observa que el 37% de mujeres encuestadas está dispuesta a pagar de 100 a 120 soles y el 25% de 120 a 180 soles por nuestro producto, representando a la mayoría con un gasto por par de zapato por encima de 100 soles. Respecto a la frecuencia de compras, 27.87% de las mujeres indica que comprar de 2 a 4 meses y 24.47% de 4 a 6 meses. Así mismo, se aprecia que la mayoría de las mujeres compraría por vez de 1 par a 2 pares, siendo un 50% las que compran 1 par y un 37% las que compran 2 pares por vez.

El estudio cuantitativo realizado concluyó que la propuesta de valor para los NSE A y B de Lima Moderna, que se basa en los atributos de comodidad y exclusividad, ha sido aceptada. Los resultados de la investigación indican que los clientes de estos segmentos muestran un gran interés y preferencia hacia productos que brindan estas características. Esto respalda la viabilidad y el potencial de éxito del plan de negocio, ya que existe una demanda y aceptación por parte del mercado objetivo.

13.5. Estimación de la Demanda

La estimación de la demanda en el presente plan de negocios se centra en las estadísticas de población proyectadas para el año 2023, proporcionadas por la Oficina de Gestión de la Información del Ministerio de Salud. Estas estadísticas se derivan del último censo nacional de población y vivienda realizado en 2017. Según estas estimaciones, la población total del Departamento de Lima es de 11,170,333 personas, siendo 10,178,810 personas residentes de la Provincia de Lima. Dentro de la Provincia de Lima, se estima que la población de Lima Moderna alcanza las 1,562,276 personas. Estos datos poblacionales son fundamentales para evaluar la demanda potencial del mercado objetivo en el presente estudio. Cabe mencionar que estas cifras representan estimaciones y pueden estar sujetas a variaciones o actualizaciones posteriores al año 2017. Ver tabla 7

Tabla 7*Población estimada del Departamento de Lima, Provincia de Lima y Lima moderna 2023*

	Hombre	Mujer	Total
Departamento de Lima	5,541,580	5,628,753	11,170,333
Provincia de Lima	5,046,618	5,132,192	10,178,810
Lima moderna	734,051	828,225	1,562,276

Nota. Fuente: Oficina de Gestión de la Información – Ministerio de Salud. Elaboración propia.

13.5.1. Demanda Potencial

En base a la información proporcionada por el Ministerio de Salud para el año 2023, los distritos de Lima Moderna representan aproximadamente el 13.99% de la población total del Departamento de Lima y el 15.35% de la población de la Provincia de Lima. Así, se estima que la población de Lima Moderna asciende a 1,562,276 personas.

En cuanto al género, se considera que el 53% de la población de Lima Moderna son mujeres, lo que equivale a 828,225 personas. Dentro de este grupo de mujeres, aproximadamente el 28% pertenece al rango de etario de 20 a 40 años, lo que representa un total de 232,275 personas. Estos datos son relevantes para definir el público objetivo de la investigación de mercado y para estimar la demanda potencial del producto en dicho segmento de la población. Es importante tener en cuenta que estos porcentajes y cifras son estimaciones y pueden estar sujetos a variaciones. Ver tabla 8 y 9

Tabla 8*Población femenina estimada de Lima moderna por grupos de edad de 20 a 40 años 2023*

Grupos de edad	Mujer
20-24	48,856
25-29	57,141
30-34	63,912
35-40	62,366
Total	232,275

Nota. Fuente: Oficina de Gestión de la Información – Ministerio de Salud. Elaboración propia.

Tabla 9

Población femenina estimada de Lima moderna de 20 a 40 años por distrito 2023

Distrito	Mujer de 20 a 40 años
Barranco	5,103
Jesús María	12,222
La Molina	26,559
Lince	8,562
Magdalena	10,151
Miraflores	15,079
Pueblo Libre	14,724
San Borja	19,733
San Isidro	9,499
San Miguel	28,873
Santiago de Surco	66,466
Surquillo	15,304
Total	232,275

Nota. Fuente: Oficina de Gestión de la Información – Ministerio de Salud. Elaboración propia.

Para determinar el número de mujeres en los NSE A y B en los distritos de Lima Moderna, se ha utilizado la distribución de zonas de Lima Metropolitana del año 2021 proporcionada por APEIM. Estos datos permiten establecer el porcentaje de mujeres en los NSE A y B en los distritos de Lima Moderna.

Aplicando los porcentajes correspondientes al NSE A y B a la población femenina de 20 a 40 años de Lima Moderna, se obtiene un mercado potencial de 165,747 personas. Esto implica que, dentro de la población femenina objetivo, se estima que un porcentaje de ellas forman parte de los NSE A y B.

Es importante tener en cuenta que estos cálculos se basan en estimaciones y en la distribución de zonas de Lima Metropolitana del año 2021, por lo que los números pueden variar. Sin embargo, estos datos proporcionan una idea general del tamaño del mercado potencial en los NSE A y B dentro de los distritos de Lima Moderna. Ver tabla 10

Tabla 10*Población femenina estimada de Lima moderna de 20 a 40 años del NSE A y B 2023*

Distrito	Mujer de 20 a 40 años	NSE A Y B	Mujer de 20 a 40 años (NSE A y B)
Barranco	5,103	25%	1,266
Jesús María	12,222	70%	8,580
La Molina	26,559	79%	20,956
Lince	8,562	70%	6,011
Magdalena	10,151	70%	7,127
Miraflores	15,079	79%	11,898
Pueblo Libre	14,724	70%	10,337
San Borja	19,733	79%	15,570
San Isidro	9,499	79%	7,495
San Miguel	28,873	70%	20,269
Surco	66,466	79%	52,442
Surquillo	15,304	25%	3,796
Total			165,747

Nota. Fuente: Oficina de Gestión de la Información – Ministerio de Salud. Elaboración propia.

13.5.2. Demanda Efectiva

La demanda efectiva representa la demanda tangible y materializada en forma de ventas y consumo de la propuesta del presente plan de negocio. Partiendo de la demanda potencial equivalente a 165,747 mujeres, con el fin estimar la demanda efectiva anual, se obtiene de la encuesta que 12,157 mujeres definitivamente comprarían el producto por el canal digital y estarían dispuestas a pagar el precio propuesto. Así mismo, se obtiene una frecuencia de compra de dos pares de zapatos al año, lo que resulta 24,314 pares de zapatos al año como demanda efectiva.

Tabla 11*Demanda anual estimada efectiva*

Detalle	Factor	Cantidad	Unidad
Demanda potencial		165,747	mujeres
Compra zapatos por canal digital	57.87%	95,918	mujeres
Intención de compra	37.23%	35,711	mujeres
Disposición a pagar 120 soles a más	34.04%	12,157	mujeres
Frecuencia de compra anual		2	pares
Demanda efectiva		24,314	pares

Nota. Se usaron los resultados de las encuestas de la investigación cuantitativa.

Elaboración propia.

13.5.3. Demanda Objetivo

La demanda objetivo es la suma de productos que la marca espera vender en un periodo de tiempo, en base a diversos factores como capacidad de producción, recursos disponibles y metas comerciales. De esta manera en el presente estudio se consideran tres escenarios, en base a expectativas de venta dividida en cuartiles. Escenario optimista, con una expectativa de 75.0%, equivalente a 18,236 pares de zapatos; escenario conservador, con una expectativa de 50.0%, equivalente a 12,157 pares de zapatos; y, por último, el escenario pesimista, con una expectativa de 25.0%, equivalente a 6,079 pares de zapatos.

Tabla 12*Demanda anual estimada objetivo*

Demanda efectiva (pares de zapatos)	Escenario	Expectativa de venta	Demanda objetivo (pares de zapatos)
24,314	Pesimista	25.0%	6,079
	Conversador	50.0%	12,157
	Optimista	75.0%	18,236

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

14.1. Visión

Consolidarnos como referentes en el mercado de calzado personalizado para mujeres, enfocándonos en la moda sostenible y la responsabilidad social, siendo reconocidos por nuestra calidad, diseño y atención al cliente.

14.2. Misión

Ofrecer una experiencia única a cada cliente, brindándoles zapatos de alta calidad y diseño personalizado, comprometiéndonos a producir de manera sostenible para proteger nuestro planeta.

14.3. Valores

- **Responsabilidad social:** Nos comprometemos a producir nuestros zapatos con materiales sostenibles y a minimizar nuestro impacto ambiental.
- **Diseño exclusivo:** Nos enfocamos en el diseño personalizado y exclusivo de nuestros zapatos para cada cliente.
- **Calidad:** Nos aseguramos de que cada par de zapatos tenga una calidad y durabilidad excepcionales.
- **Atención al cliente:** Nos esforzamos por brindar una atención al cliente excepcional, asegurándonos de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Innovación:** Permanecemos actualizados con las tendencias y avances tecnológicos más recientes para continuar mejorando constantemente nuestros productos y servicios.

14.4. Objetivo Estratégico

El objetivo estratégico se formula teniendo en cuenta la alineación con nuestra visión, misión y valores, además de ser SMART y abarcar los diferentes aspectos del *Balanced Scorecard* (BSC): Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. En ese sentido, se plantea el siguiente objetivo estratégico:

Para el año 2025, aumentar las ventas anuales en un 50% mediante la expansión de la presencia en el mercado de Lima Moderna a través de nuestro *e-commerce*. Esto se logra ofreciendo zapatos *loafers* de biocuero personalizados para mujeres con accesorios

exclusivos, manteniendo niveles elevados de calidad y servicio al cliente, y fortaleciendo nuestro compromiso con la moda sostenible y la responsabilidad social.

14.5. Modelo de Negocio Canvas

Esta herramienta de gestión estratégica se compone de nueve bloques que abarcan diferentes aspectos del presente estudio. Estos elementos son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Este enfoque ofrece una perspectiva completa de los elementos fundamentales del plan de negocio y cómo se relacionan entre sí. Permite identificar de manera efectiva los componentes clave del negocio y su interacción para lograr el éxito empresarial.

14.5.1. Segmento de Clientes

El segmento de clientes está compuesto por mujeres de 20 a 40 años que forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA) y sean habitantes de los distritos que conforman Lima Moderna, incluyendo Pueblo Libre, Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, San Borja, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo. Además, se enfoca en personas de los estratos socioeconómicos A y B. Este segmento de clientes representa el grupo objetivo para el presente estudio y se considera clave para el éxito de la compañía.

14.5.2. Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor se fundamenta en ofrecer la solución a la (i) exclusividad, (ii) comodidad y (iii) eco amigable a través de zapatos tipo loafers de biocuero personalizados con accesorios que son comercializados a través de internet (e-commerce).

14.5.3. Canales

Los calzados femeninos tipo loafers personalizados con accesorios son comercializados a través de los siguientes canales en línea (e-commerce):

- Sitio web
- Instagram
- Facebook
- *Whatsapp Business*

14.5.4. Relación con el Cliente

En el plan de negocio actual se utiliza un enfoque de modelo de negocio *Business to Consumer* (B2C), lo que implica que la empresa establece una relación directa con los consumidores finales de la siguiente manera:

- Descuentos y sorteos especiales en todos los canales digitales, como sitio web, Facebook, Instagram, *Whatsapp Bussines*.
- Publicidad real en redes sociales a través de *influencers* pagados que tengan credibilidad en moda.
- Política de cambios y/o devoluciones dentro la primera semana de compra, validando que el producto no haya sido usado.
- Entregas a domicilio en 24 horas con cobertura a toda Lima Moderna.

14.5.5. Fuente de Ingresos

La generación de ingresos se basa en la demanda del calzado tipo loafers de biocuero, así como en el precio establecido para estos productos. La cantidad vendida de los productos, determinada por la demanda del mercado, genera el flujo de caja. El precio de comercialización de los artículos se determina en el capítulo de plan de marketing, teniendo en cuenta factores como los costos de operación y el valor percibido por los clientes. En cuanto a las modalidades de pago, se ofrecen opciones como efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, así como aplicaciones de pago electrónico como Yape, Plin y transferencia bancaria, para facilitar la transacción y adaptarse a las preferencias de los clientes.

14.5.6. Recursos Claves

En el presente estudio, los recursos clave se dividen en diferentes categorías:

- i. Activos tangibles: Se consideran los equipos administrativos y de operación indispensables para el funcionamiento del negocio.
- ii. Activos intangibles: Estos recursos incluyen el sitio web de la empresa, que comprende el hosting y el dominio, y que sirve como plataforma de venta y promoción de los productos. Asimismo, se considera la patente de marca, que otorga protección legal a la marca y sus productos.
- iii. Capital humano: Se refiere al equipo humano necesario para realizar las actividades clave del estudio. Esto incluye la gerencia, responsables de la toma de decisiones

estratégicas y la supervisión general del negocio, el jefe Comercial, encargado de brindar un servicio de calidad, gestionar las ventas y promocionar los productos, y el jefe de Operaciones.

- iv. Recursos financieros: El capital de trabajo es esencial para solventar los gastos operativos y financieros del negocio, como la compra de materia prima, el pago del personal, los costos de marketing y publicidad, y otros gastos relacionados con la operación cotidiana del negocio.

Estos recursos clave son fundamentales para la operación y el éxito del plan de negocio, ya que permiten garantizar la disponibilidad de productos, la promoción efectiva, la atención al cliente de calidad y la gestión financiera adecuada.

14.5.7. Actividades Claves

Las actividades clave del presente estudio incluyen:

- i. Adquisición de materia prima de calidad: Esta actividad implica buscar y adquirir la materia prima requerida para la fabricación de los *loafers* de biocuero y los accesorios. Se debe garantizar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad necesarios para ofrecer productos de alta calidad a los clientes.
- ii. Selección y evaluación de proveedores e *influencers*: Esta actividad consiste en identificar y seleccionar proveedores confiables y colaboradores clave, como maquiladores, que puedan contribuir a la producción y personalización de los productos. Asimismo, implica la identificación y evaluación de *influencers* y líderes de opinión que puedan respaldar la marca y promocionar los productos de manera efectiva.
- iii. Mantenimiento del sitio web y redes sociales: Esta actividad implica mantener actualizado y funcionando correctamente el sitio web de la empresa, asegurando que los productos estén disponibles, la información sea precisa y la experiencia del usuario sea satisfactoria. Además, se debe gestionar y mantener activas las redes sociales, publicando contenido relevante, interactuando con los seguidores y promoviendo la marca y los productos.
- iv. Procesamiento de pedidos de compra: Esta actividad se refiere al procesamiento eficiente y preciso de los pedidos de compra realizados por los clientes. Implica

recibir y registrar los pedidos, verificar la disponibilidad de productos, coordinar el despacho y enviar confirmaciones de compra a los clientes.

- v. Atención al cliente: Esta actividad es fundamental para garantizar un servicio de calidad que satisfaga ampliamente las necesidades de los clientes. Incluye responder consultas, brindar asesoramiento, resolver problemas y garantizar la satisfacción de los consumidores.
- vi. Despacho de productos: Esta actividad implica coordinar y llevar a cabo el despacho de los productos hacia los clientes de manera eficiente y oportuna. Incluye la preparación del embalaje, la coordinación con servicios de mensajería o logística y el seguimiento del envío para asegurar que los productos lleguen en buen estado y dentro de los plazos establecidos.

Estas actividades clave son esenciales para el funcionamiento del negocio y el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de negocio. Cada una de ellas contribuye a diferentes aspectos de la operación, desde la adquisición de materia prima hasta la entrega final de los productos y la satisfacción del cliente.

14.5.8. Socio Claves

Los socios clave del plan de negocio de calzado incluyen:

- i. Proveedores de materia prima: Estos socios son los encargados de suministrar la materia prima requerida para la producción de los zapatos, como el biocuero, hormas, plantas y accesorios. Mantener una relación sólida con proveedores confiables quienes cumplan con los estándares de calidad es fundamental para garantizar la fabricación de productos de alto nivel.
- ii. Proveedores de producto final (maquiladores): Los maquiladores son socios clave que se encargan de la producción del calzado personalizado. Su experiencia y capacidad de fabricación son esenciales para lograr los estándares de calidad y tiempo de entrega requeridos.
- iii. Proveedor logístico (Courier): Este socio es responsable de la gestión y transporte de los productos desde el punto de fabricación hasta el cliente final. Un servicio de *courier* confiable y eficiente asegura la entrega pertinente y segura de los productos a los clientes.

- iv. *Influencers* de moda: Estos socios clave son personas influyentes en el mundo de la moda que pueden promocionar la marca y los productos a través de sus plataformas en redes sociales. Su respaldo y recomendación pueden aumentar la visibilidad y generar interés en los productos de calzado.
- v. Mercado Pago: Este socio es una pasarela de pagos que permite a los clientes realizar transacciones de manera segura y eficiente en el sitio web de la empresa. Contar con una plataforma de pagos confiable facilita el proceso de compra para los clientes y garantiza la seguridad de las transacciones.
- vi. Socios: Estos socios brindan apoyo financiero y acceso a recursos adicionales para el desarrollo y crecimiento del negocio. Pueden proveer capital de inversión, líneas de crédito u otros servicios financieros necesarios para respaldar las operaciones y la expansión del negocio.

Estos socios clave desempeñan roles fundamentales en el éxito del plan de negocio de calzado, aportando recursos, experiencia y apoyo estratégico en diferentes áreas de la operación. Establecer y mantener relaciones sólidas con estos socios es clave para garantizar una cadena de suministro eficiente, una promoción efectiva de la marca y el acceso a recursos financieros necesarios.

14.5.9. Estructura de Costos

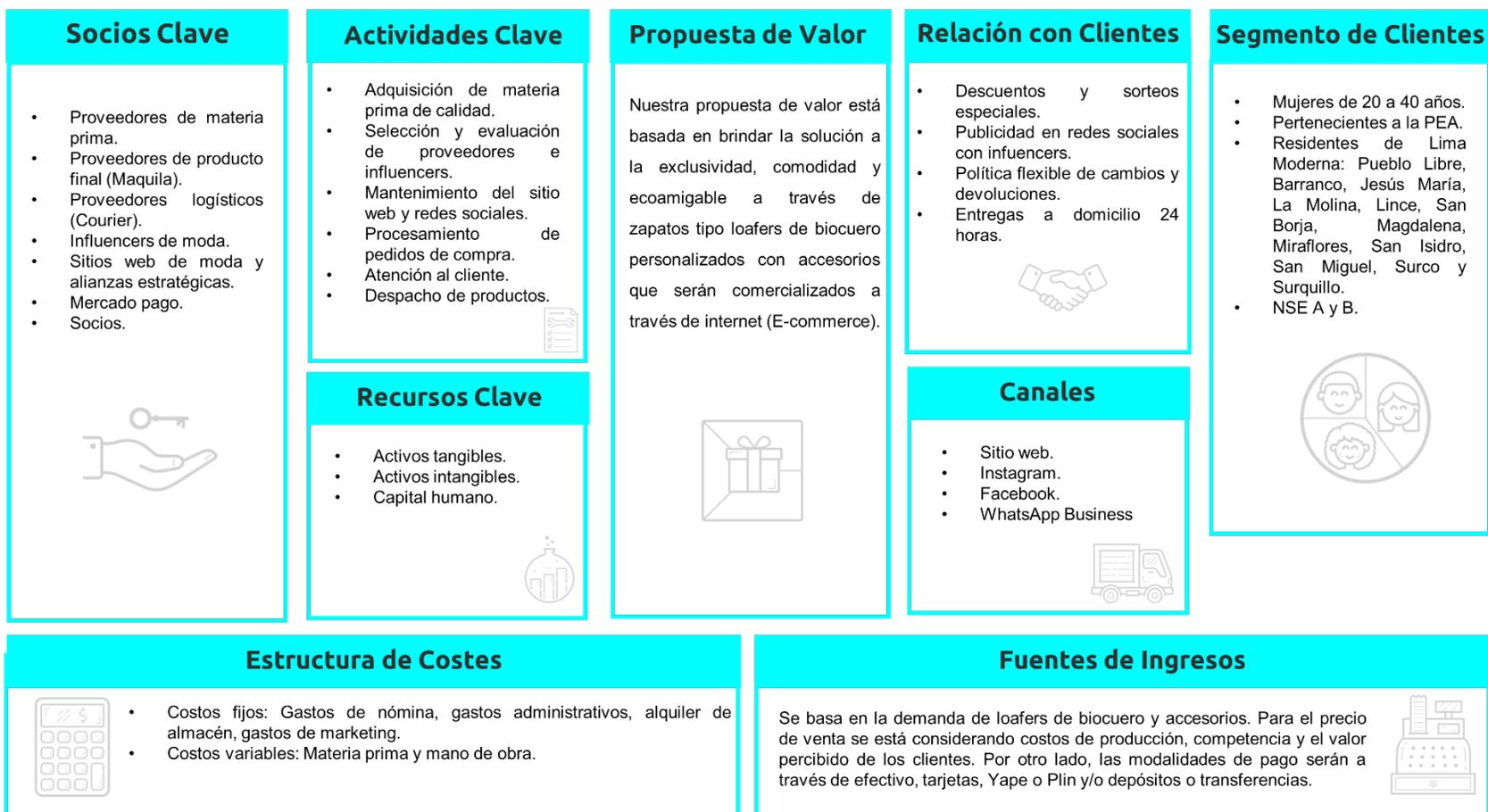
La estructura de costos del plan de negocios se compone de:

- Costos fijos: sueldo de los recursos humanos, alquiler del almacén, hosting (Google *cloud*) y dominio (*namecheap*), gastos de marketing en línea y de *influencers*.
- Costos variables: adquisición de materias primas, costos de operación, costos de ventas.

14.5.10. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas

Figura 11

Lienzo del Modelo de Negocio Canvas



Nota. Metodología Canvas en base al modelo diseñado por Alexander Osterwalder. Elaboración propia.

14.6. Propuesta de Valor

Hoy en día el mercado está compuesto por consumidores que no buscan productos, sino valor. (Conexión Esan, 2017). Estos clientes, según Philip Kotler, se preguntan ¿por qué debería comprarle a usted? (Kotler, 2012).

Luego de definir el segmento de cliente, a través de un *Buyer* persona representamos de manera ficticia a nuestro cliente objetivo para conocerlo a mayor detalle y poder alinear la propuesta de valor. Este valor es definido por la diferencia del conjunto de beneficios que se obtiene al usar un producto y lo que costó adquirir el producto. (Conexión Esan, 2017)

14.6.1. Buyer persona

- Juliana Silva, llamada Juli por los amigos. Tiene 35 años, vive en La Molina, es casada con Isaac Castillo con quien tiene una hija pequeña de 4 años y una mascota canina.
- Es licenciada en Ingeniería Civil en la universidad UPC y cuenta con una maestría en Proyectos en CENTRUM PUCP. Tiene una amplia experiencia profesional, y actualmente se desempeña como arquitecta en una compañía transnacional con un salario bruto de 7.5 mil soles mensuales. Es apasionada por su trabajo y se siente afortunada porque este le da tiempo para hacer sus diversas actividades.
- Vive en un departamento propio que aún se encuentra pagando al banco y cuenta con un auto que la ayuda a transportarse a todos lados.
- Le gusta estar informada y utiliza redes sociales como Instagram y LinkedIn. Así mismo, disfruta de ver series y hacer deporte.
- Su estilo de vestimenta es casual y moderno, suele comprar cada dos meses en tiendas de moda en línea y físicas. Le gusta sentirse cómoda y es uno de sus atributos principales que marca su intención de compra. De esta manera, busca calzados que sean cómodos y duraderos, si es posible con material eco amigable, pero también le importa la estética.
- Los loafers son un tipo de calzado que usa regularmente en eventos casuales, reuniones de negocios, reuniones familiares, trabajo y tiempo libre porque considera que son cómodos y decentes.

- Es una persona activa, trabajadora y creativa. Disfruta de salir con su familia y amigos, pero también valora su tiempo en solitario para leer y relajarse.
- Tiene como objetivos seguir desarrollándose personal y profesionalmente. Mantener un estilo de vida saludable. Ser una consumidora informada y consciente.
- Sus puntos de dolor son que, al considerar que los zapatos son la prenda que más comodidad brinda, es difícil encontrar un calzado cómodo, de buena calidad y con un buen diseño. Es por eso por lo que antes de comprar, se toma su tiempo en buscar las mejores opciones en diversas web, blog y redes sociales de moda.

14.6.2. Propuesta de Valor

Es así como, la propuesta de valor está basada en proporcionar al usuario la solución a la (i) exclusividad, (ii) comodidad y (iii) eco amigable a través de zapatos tipo loafers de biocuero personalizados con accesorios que son comercializados a través de internet (e-commerce).

- Exclusividad: calzado personalizado con accesorios intercambiables para los diferentes gustos y ocasiones.
- Comodidad: calzado tipo *loafer*, es decir que no utiliza ningún sistema de ajuste (pasadores, hebilla, pegapega, botón, etc.), y que se calza simplemente deslizando el pie en su interior.
- Amigable con el medio ambiente: fabricados con biocuero, el cual es un material biodegradable, vegano y que no genera residuos ni contamina el agua durante y después de su proceso de fabricación.

14.7. Factores Claves del Éxito

Los factores claves de éxito son elementos críticos que, si se gestionan y se alcanzan de manera efectiva, contribuyen significativamente al éxito y cumplimiento del objetivo estratégico del presente estudio. De esta manera se plantean los factores críticos de éxito:

- Diseño y calidad de productos: Ofrecer zapatos *loafers* de biocuero para damas con un diseño exclusivo y atractivo, así como contar con óptimos estándares de calidad en términos de materiales, confección y durabilidad.
- Experiencia de compra personalizada: Proporcionar una experiencia de compra única y personalizada a cada cliente, ofreciendo opciones de personalización y

asesoramiento en línea, para garantizar la satisfacción del cliente y fomentar la fidelidad.

- Estrategias de marketing digital efectivas: Implementar estrategias de marketing digital bien planificadas y ejecutadas, que incluyan campañas publicitarias dirigidas, presencia activa en redes sociales y una estrategia de SEO sólida para aumentar la visibilidad y generar tráfico en el sitio web de e-commerce.
- Gestión eficiente de la cadena de suministro: Establecer relaciones sólidas con proveedores de biocuero de alta calidad y gestionar eficientemente el proceso de producción y entrega de los productos, para garantizar una disponibilidad constante y una entrega puntual.
- Logística y servicio al cliente: Implementar un sistema eficiente de logística y distribución para garantizar una entrega rápida y confiable de los pedidos, así como proporcionar un servicio al cliente excepcional, respondiendo rápidamente a consultas, resolviendo problemas y brindando soporte postventas.
- Construcción de una marca sólida: Desarrollar y fortalecer una marca sólida, que refleje los valores de la empresa, su compromiso con la moda sostenible y la responsabilidad social, y que genere confianza y reconocimiento en el mercado.
- Monitoreo de la competencia: Realizar un seguimiento regular de las tendencias y actividades de la competencia, para adaptar estrategias, identificar oportunidades y mantenerse a la vanguardia en el mercado.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

El presente plan de marketing tiene como fin el promover y posicionar la empresa de venta de zapatos *loafers* de biocuero para damas en Lima moderna. Se propone la implementación de estrategias para permitan aumentar la visibilidad de la marca, fortalecer su reconocimiento y generar mayores ventas. Se utilizan diferentes canales de comunicación, como el sitio web de *e-commerce* y las redes sociales, y se desarrollan alianzas estratégicas. Se realiza un seguimiento de métricas y análisis para evaluar el desempeño y realizar ajustes según sea necesario. De esta manera se busca satisfacer las necesidades del público objetivo.

15.1. Objetivos

15.1.1. Objetivo general

Lograr el posicionamiento de la marca de calzado femenino tipo *loafers* de biocuero personalizado con accesorios, en las mujeres de 20 a 40 años de NSE A y B de Lima moderna, basado en una estrategia de diferenciación.

15.1.2. Objetivos específicos

Corto Plazo

- Alcanzar las ventas: Lograr ingresos por S/547,102 para el primer año de operaciones, equivalente a aproximadamente 6,079 pares de zapatos tipo *loafers*.
- Incrementar el conocimiento de la marca: Aumentar la visibilidad, interacción y *awarness* de la marca a través de la ejecución de estrategias de marketing digital, como campañas publicitarias en redes sociales y motores de búsqueda, para lograr 5,000 fans/seguidores en redes sociales en el primer año de operaciones.
- Aumentar el tráfico y las conversiones en la página web.: Incrementar el número de visitantes al sitio web de la empresa mediante tácticas como la optimización del motor de búsqueda (SEO), marketing de contenidos y campañas publicitarias en línea, con el fin de optimizar las tasas de conversión y las ventas de zapatos *loafers* de biocuero y accesorios personalizados.
- Fomentar la fidelidad del cliente: Implementar programas de fidelización, como descuentos exclusivos, promociones especiales para clientes frecuentes y

programas de referidos, con el objetivo de aumentar la lealtad de los clientes existentes y generar repetidas compras a lo largo del tiempo.

Mediano y Largo Plazo

- Ampliar la oferta de productos: Investigar y desarrollar 3 nuevos diseños y estilos de zapatos loafers de biocuero y 6 accesorios personalizados, de manera anual a partir del 3er año, para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y mantenerse a la vanguardia de las tendencias de moda sostenible.
- Alcanzar la expectativa de venta del 75% de la demanda efectiva en el 5to año de operación, equivalente a 18,236 pares de zapatos en el año.
- Desarrollar una reputación sólida en términos de comodidad, exclusividad y sostenibilidad: Comunicar de manera efectiva la propuesta de valor de la marca para generar confianza y lealtad entre los clientes.

15.2. Segmentación de Mercado

Con el objetivo de lograr una óptima ejecución de las estrategias de marketing se ha determinado los siguientes criterios de segmentación que permiten establecer de manera adecuada el *target* de clientes.

- **Geográfica:** Conformada por los distritos de Lima moderna (Miraflores, Surquillo, Surco, La Molina, Lince, Magdalena, Barranco, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel y Jesús María).
- **Conductual:** Nuestro público objetivo está compuesto por mujeres de entre 20 y 40 años que se encuentran en una etapa de su vida en la que buscan equilibrar su rol en el hogar y en el mundo laboral. Estas mujeres son trabajadoras y están comprometidas con sus responsabilidades tanto en su hogar como en su trabajo. Una de las principales características que buscan en el calzado es la comodidad. Dado su estilo de vida activo y ocupado, necesitan zapatos que les brinden confort durante todo el día, permitiéndoles moverse con facilidad y sin restricciones. Además de la comodidad, estas mujeres también valoran la exclusividad. Buscan productos que les permitan destacarse y expresar su estilo personal. Les gusta ser diferentes y únicas, por lo que buscan opciones de calzado que sean exclusivas y que les permitan destacar entre los demás. Es importante destacar que estas mujeres

también son conscientes de su impacto en el planeta y buscan opciones que sean respetuosas con el medio ambiente. Están preocupadas por su huella ecológica y buscan productos que estén fabricados con materiales sostenibles y que sigan prácticas de producción responsables. En resumen, nuestro público objetivo está formado por mujeres entre 20 y 40 años quienes trabajan y buscan equilibrar su vida laboral y personal. Valoran la comodidad, la exclusividad y son conscientes de su impacto en el planeta. Este plan de negocio se enfoca en satisfacer estas necesidades y ofrecerles productos de calidad que cumplan con sus expectativas.

- **Demográfica:** Conformado por mujeres de entre 20 y 40 años, pertenecientes a los NSE A y B.

15.3. Posicionamiento

Con el fin de lograr un posicionamiento exitoso, se implementa la estrategia genérica de diferenciación en el plan de negocio. Esta estrategia competitiva se centra en la creación de un producto que cuente con características únicas en términos de diseño, marca y atributos destacados. A través de la investigación de mercado realizada, se analizan los datos recopilados para identificar los atributos más resaltantes del calzado femenino con accesorios personalizables.

La estrategia de diferenciación se basa en aprovechar estos atributos resaltantes y desarrollar un producto que sea percibido como único en el mercado. Esto implica ofrecer diseños innovadores y atractivos, utilizar materiales de alta calidad, brindar opciones de personalización de los productos y destacar la exclusividad de la marca.

Al enfocarse en la diferenciación, la empresa busca destacarse entre la competencia y así, captar la atención de los consumidores que valoran la originalidad, la calidad y la personalización en el calzado femenino. Al posicionar el producto como único y exclusivo, se busca generar una conexión emocional con los consumidores y fomentar la lealtad a la marca.

Esta estrategia se respalda en los datos recopilados de la investigación de mercados, lo que permite tomar decisiones fundamentadas sobre los atributos más valorados por los clientes. Al ofrecer un producto diferenciado que cumpla con estas preferencias, se busca

satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores de manera efectiva, lo que permite establecer una ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 13

Estrategia de Posicionamiento

Evaluación de atributos	Evaluación de beneficios	Estrategia de Posicionamiento
Calidad	Zapatos duraderos y eco amigables	Solución de calzado femenino: exclusiva al poder personalizarlo con accesorios que puedan combinar con tu outfit o tipo de situación/evento; cómoda al ser de tipo loafers, sin cordones de ajuste y con una suela plana; y de calidad al usar un material eco amigable como el biocuero. Tu calzado personalizable podrás usarlo en todo tipo de situación, estando confortable al realizar tus actividades, y sintiendo que contribuyes con el medio ambiente.
Comodidad	Zapatos sin cordones y planos	
Exclusividad	Zapatos personalizables con accesorios	

Nota. Elaboración propia.

15.4. Marketing Mix

El marketing *mix* es la herramienta integral que se usa para combinar el producto, el precio, la plaza, la promoción, el branding y la postventa con el fin de satisfacer las necesidades del mercado, alcanzar los objetivos de la empresa y construir relaciones sólidas con los clientes. Cada elemento del marketing *mix* trabaja en conjunto para crear una estrategia de marketing efectiva y exitosa.

15.4.1. Producto

El producto está enfocado en mujeres empoderadas que valoran la comodidad y la exclusividad, y cuidan del medio ambiente, y es mostrado por redes sociales y la página web.

Zapatos Tipo Loafers de Biocuero. Los calzados tienen los siguientes atributos:

Colores. al inicio de operación se usa los colores negro, blanco, azul y nude, los cuales fueron lo más sobresalientes de la investigación cuantitativa. Para los años siguientes se desarrollan nuevos colores y presentaciones.

Tallas. se comercializa en tallas europeas desde la 35 a la 39, las cuales son las más comerciales en el mercado peruano de calzado femenino, según la investigación cualitativa.

Modelos. al inicio de operación se tiene 5 diferentes modelos disponibles. Para los años siguientes se innovan nuevos modelos.

- **Modelo A:** zapato tipo *loafer* en biocuero liso con suela clásica de 2 cm de altura, con horma en punta y accesorios personalizados. Disponible en colores: negro, blanco, marrón y *nude*.

Figura 12

Zapatos Modelo A



Nota. Elaboración propia.

- **Modelo B:** zapato tipo *loafer* en biocuero gamuza suede con suela clásica de 2 cm de altura, con horma en punta y accesorios personalizados. Disponible en colores: Animal print.

Figura 13

Zapatos Modelo B



Nota. Elaboración propia.

- **Modelo C:** zapato tipo loafer en biocuero de textura cocodrilo con suela clásica de 2 cm de altura, con horma en punta y accesorios personalizados. Disponible en colores: negro, azul, blanco y nude.

Figura 14

Zapatos Modelo C



Nota. Elaboración propia.

- **Modelo D:** zapato tipo loafer en biocuero liso con suela de goma y borde de costura exterior, con horma semiredonda y accesorios personalizados. Disponible en colores: negro, azul y nude.

Figura 15

Zapatos Modelo D

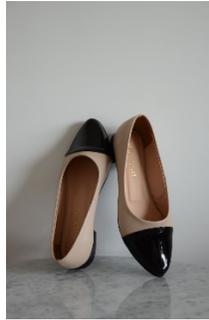


Nota. Elaboración propia.

- **Modelo E:** zapato tipo loafer en biocuero liso y acharolado con suela clásica de 2cm de altura, con horma en punta y accesorios personalizados. Disponible en colores: Nude con negro y blanco con negro.

Figura 16

Zapatos Modelo E



Nota. Elaboración propia.

Material. El material principal que se usa para fabricar el presente producto es el biocuero. Así mismo se tiene la badana y suela de PVC o goma.

Accesorios Personalizables. Con relación a los accesorios, se tiene 12 modelos iniciales, donde por la compra del zapato se brinda un pack de 3 unidades de accesorios. Estos accesorios son de material de metal, biocuero y carey, y se pueden combinar con todos los modelos de los zapatos.

Packaging. Los zapatos son entregados en una caja con el logo de la marca, los cuales están envueltos en papel sulfito; en cada caja se incluye una tarjeta con el logo de la marca y un dato relacionado a la moda sostenible y su impacto en el medioambiente.

15.4.2. Precio

Para establecer el precio del calzado femenino tipo *loafer* de biocuero con accesorios personalizables se realiza una evaluación de la percepción sobre el precio en base a la propuesta de valor durante la investigación cuantitativa. Los resultados obtenidos fueron ponderados y se determinó un precio promedio de S/124.00 incluido IGV.

Este precio se ha calculado de manera que cubra todos los costos operativos del plan de negocio y también tenga en cuenta el costo de oportunidad del accionista. Es importante asegurar que el precio sea lo suficientemente competitivo para generar demanda, pero también debe ser lo bastante rentable para cubrir los costos y generar un margen de beneficio.

Costos. En cuanto a los costos de operación, se ha considerado el costo de la materia prima (MP), la mano de obra (MO) y el costo indirecto de operación (CIO). Después de

realizar los cálculos correspondientes, detallados en el Presupuesto del Plan de Operaciones, se ha determinado un costo total de venta unitario de S/53.02 sin IGV.

Estos costos son fundamentales para garantizar la rentabilidad del negocio, ya que el precio establecido debe superar los costos y asegurar un margen adecuado.

Tabla 14

Costo de Operación

Costo de producción	Costo unitario (sin IGV)		Costo unitario (con IGV)	
MP	S/	28.81	S/	34.00
MO	S/	8.47	S/	10.00
CIO	S/	15.73	S/	16.85
Total	S/	53.02	S/	60.85

Nota. Elaboración propia.

Precio. Para poder determinar el precio, se ha tenido en cuenta la percepción que tiene el usuario final en base a la propuesta de valor diferenciada de un calzado exclusivo, cómodo y eco amigable. De esta manera en la investigación cuantitativa se determinó cuánto estarían dispuestas a pagar en base a un rango de precios, de los cuales se toma el precio promedio del rango más bajo con el fin de agarrar toda la demanda. De esta manera se determina el precio de venta de S/90.00 incluido IGV, es decir S/76.27 con IGV.

Tabla 15

Fijación de Precio Promedio

Rango de precio	Declaración	Precio promedio	Precio de venta (sin IGV)	Precio de venta (con IGV)
De 80 a 100 soles	28.94%	S/ 90.00		
De 100 a 120 soles	37.02%	S/ 110.00		
De 120 a 180 soles	25.53%	S/ 150.00	S/ 76.27	S/ 90.00
Más de 180 soles	8.51%	S/ 220.00		

Nota. Elaboración propia.

15.4.3. Plaza

La estrategia de distribución del calzado femenino tipo loafer de biocuero personalizado con accesorios se centra en el canal online como principal medio de venta.

A través de un sitio web de comercio electrónico bien diseñado y optimizado, se proporciona a los consumidores la posibilidad de explorar y adquirir los productos de manera fácil y conveniente, en cualquier momento y desde cualquier ubicación.

Se implementa un enfoque omnicanal cuyo fin es garantizar una experiencia de compra unificada. Esto implica la integración de todos los canales de venta y comunicación, como el sitio web, las redes sociales y WhatsApp. Los clientes pueden navegar, comparar y comprar productos de manera consistente en todos los canales, y brinda la flexibilidad de elegir la opción deseada.

Esta estrategia permite llegar a un amplio público objetivo, brindando acceso fácil y rápido a los productos, y asegurando una experiencia de compra satisfactoria y coherente en todos los puntos de contacto. Asimismo, la presencia en línea proporciona mayor visibilidad de la marca y la oportunidad de llegar a clientes potenciales más allá de la ubicación física de la tienda, ampliando así el alcance del negocio.

Redes Sociales. Se tiene presencia en Facebook e Instagram en donde los potenciales clientes pueden acceder a conocer los zapatos de biocuero tipo *loafer*, los modelos disponibles, la variedad de accesorios, datos de moda sostenible, instructivo de compra, promociones, y noticias diversas relacionadas al producto a través de publicaciones en el *feed* e historias. Así mismo, se puede interactuar con el usuario a través del chat privado y/o comentarios de las publicaciones. De esta manera, se busca direccionar al potencial usuario a la página web donde se puede obtener más información y ejecutar la compra.

Sitio Web. La implementación del sitio web se realiza en el periodo preoperativo a través del servicio de una agencia, donde se considera producción de diseños y artes, programación, e integración de pasarela de pagos Mercado Pago. Este proveedor de pago en línea acepta todas las tarjetas, ofrece mantenimiento y membresía gratuita, abonos al día siguiente, y un sistema de protección contra fraudes, lo cual brinda confianza a nuestros clientes al momento de realizar sus operaciones. La empresa se encarga de la compra del hosting y del dominio.

- *Layout* de la página web: se presenta una distribución atractiva y de fácil interacción para el cliente. En la parte superior, el menú, se tiene la sección de “Nosotros” donde se presenta la historia, misión y visión, la sección “Productos” donde se tienen los

zapatos y accesorios, la sección “Blog” donde se brindan datos de moda sostenible, la sección “Contacto” donde se coloca el celular, correo y campo mensajería, y la sección “Carrito de compras” donde encuentran los productos seleccionados para compra. En la parte inferior se repite el menú, se tiene la sección de “Políticas” donde se encuentra los Términos de condiciones y Cambios y devoluciones, y la sección “Síguenos” con los logos de Facebook e Instagram que direccionan a las redes sociales. Por último, se tiene un botón flotante con el logo de WhatsApp que dirige al usuario al aplicativo de mensajería instantánea para atender cualquier tipo de consultas y/o dudas.

- Proceso de compra: en la sección “productos” se realiza la compra de zapatos y accesorios. Para el caso de zapatos se divide en 10 pasos:
 1. Elección del modelo: el usuario elegir entre los 5 modelos disponibles.
 2. Selección de talla: el usuario selecciona su talla en base a las tallas europeas disponibles de la 35 a la 39.
 3. Selección de color: el usuario selecciona el color, y estos varían según el modelo, y pueden ser negro, blanco, azul y *nude*.
 4. Selección de accesorios: el usuario selecciona 3 accesorios de los 12 modelos disponibles.
 5. Selección de cantidad: el usuario selecciona el número de pares de zapatos a añadir al carrito de compras.
 6. Ingreso de información del cliente: dentro del carrito de compras, el usuario ingresa sus datos como Nombre completo, Documento de identidad, Correo, Celular, Dirección, Referencia de dirección y Tipo de comprobante de pago, en caso de ser factura, RUC.
 7. Ingreso de cupón de descuento: el usuario puede ingresar los cupones obtenidos en las diversas promociones de la empresa.
 8. Selección de método de pago: el usuario selecciona si paga con tarjeta de crédito o débito, o las billeteras digitales Yape o Plin. En caso de ser estas dos últimas, se brinda el número de celular, código QR y el nombre del titular.

9. Confirmación de pedido y envío: luego de realizar el pago, la empresa envía un correo electrónico de confirmación de pedido y de fecha de entrega.
10. Confirmación de entrega: luego de haber realizado la entrega, la empresa envía un correo de confirmación de recepción, y se entrega un cupón de descuento para su próxima compra.

Durante la selección del color y accesorio, se muestra una imagen referencial que simula el producto final a recibir. Así mismo, se tiene una guía de tallas que muestra la medida del pie en centímetros.

- *Display* de la página web: se puede acceder al sitio web a través de la interfaz de versión ordenador y versión *mobile*.

WhatsApp Business. Permite al usuario entablar una conversación con un representante de la empresa, a fin de atender cualquier tipo de consultas o dudas de producto, de compra y/o *tips* de personalización. Así mismo se tiene publicado el portafolio de productos con sus respectivos enlaces que dirigen a la página web para efectuar la compra. Se puede llegar a este medio a través del enlace directo publicado en las redes sociales y del botón flotante del sitio web.

Despachos. Los envíos se realizan a través de un socio estratégico de servicio de *delivery*, quienes recogen los productos del almacén al final del día y los llevan a los clientes al siguiente día hábil, previa organización de rutas. Los costos de este servicio son asumidos por el cliente. En una primera etapa no se tiene envíos a provincia.

15.4.4. Promoción

A través de esta estrategia se busca dar a conocer la marca y productos, crear *awarness*, generar interés en el público objetivo e impulsar las ventas. Tomando en consideración la información analizada en la investigación cuantitativa y cualitativa, se busca comunicar de manera efectiva los beneficios y propuesta de valor de la empresa, creando una conexión emocional con los consumidores y construyendo una imagen sólida de marca, a través de diversas herramientas y tácticas promocionales. Para ello se usa el modelo *Framework See-Think-Do-Care*.

Tabla 16

Modelo Framework See-Think-Do-Care

	Canales	Objetivos	Formatos	KPI's
See	Instagram	Darse a conocer	Google Display Network	Alcance
	Facebook		Facebook	Interacciones (likes, comentarios, compartidos)
Think	Instagram	Conversión	Google Search	Tráfico del sitio web
	Facebook		Anuncios en Instagram y Facebook con redirección al sitio web	Tasa de rebote
	Sitio web			Tiempo en el sitio web Tasa de conversión de leads a clientes potenciales
Do	Instagram	Conversión	Remarketing en Google y Facebook	Tasa de conversión de clientes potenciales a clientes
	Facebook	Compra	Look a Like 10%	Ticket promedio
	Sitio web		Google Search	Tasa de abandono del carrito
	WhatsApp			
Care	<i>E-mailing</i>	Recompra	Remarketing en Google y Facebook	Tasa de retención de clientes
	WhatsApp		Anuncios en Instagram y Facebook	Valor de vida del cliente Tasa de recomendación

Nota. Modelo *framework See – Think – Do – Care* creado por Avinash Kaushik. Elaboración propia.

Ecosistema Digital. Se usan las siguientes plataformas y canales digitales para realizar nuestras promociones y comunicarnos con la audiencia:

- Sitio web: plataforma principal donde los clientes pueden encontrar información sobre los productos, comunicación de campañas y novedades, realizar compras y contactarte. El sitio web es optimizado, es fácil de navegar y brinda una experiencia positiva al usuario.
- Redes sociales: se usa Facebook e Instagram ya que, según la investigación de mercado, son los canales más populares para promocionar la propuesta de valor, interactuar con la audiencia y crear una comunidad en línea, a fin de incrementar tráfico hacia el sitio web.
- WhatsApp Business: plataforma de mensajería instantánea que permite comunicarnos con las personas de forma rápida y directa, de manera personalizada, a través de mensajes de texto y compartiendo archivos multimedia. De esta manera se promociona el portafolio de productos, se atiende consultas y se brinda orientación o *tips* para la elección de productos, para así aumentar el tráfico hacia el sitio web, que es donde se lleva a cabo la compra.
- Correo electrónico: a través de este canal se busca llegar nuevamente a los clientes existentes, según la data de correos obtenida en el registro de datos durante la compra. De esta manera se brinda el estado del pedido, cupón de descuento en la siguiente compra, promociones especiales, entre otros.

Marketing de Contenidos. En la presente estrategia se busca resaltar nuestros valores de responsabilidad social, diseño exclusivo, calidad, atención al cliente e innovación. De esta manera se organizan los contenidos por orden de relevancia usando la categoría *Hygiene, Hero y Hub*, y así realizar una correcta inversión.

- a) Contenido *Hero*. Es el contenido estrella, de mayor relevancia, y por ende con mayor inversión, por lo que se realizan a través de campañas en fechas especiales o de demanda alta como el Día de la mujer (marzo), Día de la madre (mayo), Fiestas patrias (julio) y Navidad (diciembre). De esta manera se realizan publicaciones de fotos y videos de alta calidad transmitiendo un mensaje emocionante relacionado al tema en fecha.

- b) Contenido *Hub*. Es un contenido más puntual, el cual se desarrolla a través de promociones especiales, como descuentos del 7% en el segundo par; fotos y/o videos de guías de estilo de cómo combinar los zapatos loafers de biocuero con diferentes outfits de moda; publicaciones en el blog de la web con temas relacionados al calzado y moda sostenible; testimonios de clientes en relación con el producto y servicio; y entrevistas a expertos y/o *influencers* de moda.
- c) Contenido *Hygiene*. Es un contenido más común, más frecuente, que busca responder las necesidades del público objetivo. Siendo así, se realizan publicaciones interdiarias e historias en las redes sociales para generar impactos y *engagement*, las cuales están compuestas de fotos atractivas y/o videos cortos relacionados a los estilos y colores de los zapatos y accesorios.

Marketing de Influencia. Se trabaja con personas de alta influencia en el campo de la moda y el calzado para que mencionen o recomienden, a su audiencia, nuestra propuesta de valor, y así lograr un mayor alcance en un menor tiempo. Para elegir a los *influencers* se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Relevancia y afinidad: *influencers* cuyo contenido y temática estén relacionados con la moda y el calzado, con una audiencia afin a nuestro público objetivo.
- Tamaño y alcance de la audiencia: se tiene en cuenta el número de seguidores y su nivel de participación (comentarios, *likes*, compartidos). De esta manera se segmenta en macro y micro *influencers* que se seleccionan según el tipo de contenido.
- Autenticidad y credibilidad: se evalúa la reputación del *influencer*, el tipo de contenido que comparte y cómo interactúa con su audiencia.
- Estilo y valores: la identidad del *influencer* tiene que estar alineado con nuestra imagen y valores.
- Engagement e interacción: se observa si la persona influyente tiene una conversación activa con su público.
- Colaboraciones anteriores: se investiga si el *influencer* ha trabajado con marcas similares en el pasado y qué resultados han obtenido.

Compra de medios. En base al modelo de *Framework See-hink-Do-Care*, se realiza la compra de medios para el sitio web y las redes sociales, de esta manera se invierte en las plataformas de publicidad en línea de *Instagram Ads* y *Google Ads*, con el objetivo de lograr un mayor alcance y promocionar el negocio de manera efectiva.

- *Instagram Ads*: se crean anuncios y promociones que se muestran en la plataforma de Instagram. De esta manera se usan las herramientas de segmentación de audiencia, en base a los criterios de segmentación descritos en la sección de Segmentación de Mercado, para llegar al público objetivo del presente plan de negocios.
- *Google Ads*: a través de esta plataforma se implementa la estrategia SEM (*Search Engine Marketing*), donde se generan anuncios y promociones que se muestran en los primeros resultados de búsqueda de Google, así como sitios web asociados a la red de Google, en base a palabras claves relevantes al presente plan de negocios, cuando el potencial cliente realice búsqueda de opciones de zapatos.

15.4.5. Branding

La estrategia del branding es fundamental para establecer una identidad y una imagen de marca sólida. De esta manera se busca crear una percepción única y distintiva de la marca en la mente de las consumidoras de calzado, a través de elementos visuales, de comunicación y de experiencia del cliente para transmitir los valores, la personalidad y los atributos de la marca.

Así mismo, el proceso de generación del branding tiene que ser ordenado y estar alineados con los principios necesarios para poder concluir en una identidad de marca efectiva.

- a) Principios: a continuación, se detallan los principios que son guías para desarrollar un *branding* sólido y coherente que se destaque, comunique claramente la propuesta de valor y establezca una conexión emocional con las consumidoras.
- Concepto de personalidad de marca bien establecido y delimitado. Esto evita confundir al consumidor y asegura un mensaje coherente en todas las interacciones con la marca.

- Comunicación clara y coherente en todos los niveles del canal de comunicación a utilizar. Esto ayuda a fortalecer la imagen de marca y a que las consumidoras comprendan claramente los valores y beneficios asociados a la marca.
 - Conexión emocional con los consumidores. Al crear una conexión emocional, la marca se vuelve más relevante y significativa en la vida de los consumidores, lo que puede llevar a una mayor lealtad y preferencia hacia la marca.
- b) Proceso de Construcción: a continuación, se brindan los pasos que guían a desarrollar una identidad que represente la esencia de la marca.
- Identidad: El primer paso es establecer la identidad de la marca, que incluye la misión, visión y valores de la empresa. Además, se aborda la personificación de la marca, que implica darle características humanas y atributos de personalidad. Estos elementos fundamentales sirven como base para construir una personalidad y dirección para la marca.
 - Identidad Verbal: En este paso, el enfoque está en el *naming* o elección del nombre de la marca, en el eslogan y el valor de marca percibido. Estos deben ser relevantes, memorables y representar los valores y la esencia de la marca.
 - Identidad Visual: Aquí se centran los elementos como el logo, colores y tipo de letra. Estos elementos visuales deben estar en línea con la personalidad de la marca y transmitir su mensaje de manera efectiva.
 - Identidad Objetual: El último paso se refiere al empaque o *packaging* de los productos. El empaque debe ser atractivo, funcional y coherente con la identidad visual de la marca. Además, debe transmitir los valores y la calidad de los productos.

Identidad

Personificación de la Marca. Personificando a “MyLoafers”, se diría que es una persona de sexo femenino de unos 30 años y que pertenece a la población ocupada, a la cual le gusta vestirse de forma casual, pero sin perder la elegancia, y siempre prevaleciendo su comodidad. Asu vez esta mujer moderna se preocupa por el cuidado por el medio ambiente, y se considera trabajadora y empoderada.

Identidad Verbal

Nombre de Marca. La marca escogida para el calzado femenino con accesorios personalizable escogida es “MyLoafers” que en español significa “Mis Mocasines”. Con este nombre se busca que el público objetivo sienta nuestra propuesta de valor de exclusividad y comodidad al tener la palabra “My” que significa pertenencia, diseño único personalizado, y la palabra “Loafers” que es un calzado comfortable para ocasiones casuales.

Slogan. El Slogan de marca de “MyLoafers” es “Personalizado y Confortable”. Con esto se busca informar la propuesta de valor de la marca de exclusividad y comodidad.

Valor de marca percibido. “MyLoafers” tiene como fin el de resaltar como una marca exclusiva, la cual te brinda comodidad en las ocasiones laborales y en lo cotidiano, cuidando el medio ambiente.

Identidad Visual

Logotipo y Tipografía. El logo es el símbolo identificador visual de la marca. Las características empleadas tratan de transmitir “elegancia” a través del color negro, “casual” a través del color pastel y un *mix* de ambos a través de la tipografía Righteous, moderna y selecta.

Figura 17

Logotipo MyLoafers



Nota. Elaboración propia.

Área de Protección de Logotipo. El área alrededor del logo se restringió con el motivo de que este no se vea afectado por algún contenido grafico con el que se vaya a trabajar en alguna campaña.

Figura 18

Área de Protección del Logotipo



Nota. Elaboración propia.

Colores Corporativos. Los colores principales de la marca son los usados en el logo los cuales transmiten la personalidad del producto.

Figura 19

Colores Corporativos



Nota. Elaboración propia.

Identidad Objetual

Packaging. Los materiales asignados para el empaque son eco amigables en relación con nuestra propuesta de valor. De esta manera los zapatos llegan al público objetivo en una caja de cartón, de color natural, con el logo serigrafiado con los colores representativos de la marca. Dentro de la caja se tiene el papel sulfito de color natural, el cual envuelve los zapatos. Por último, se incluye una tarjeta con diseño eco amigable con el logo de la marca e información relacionada a la moda sostenible y su impacto.

15.4.6. Post Venta

La estrategia de post venta se basa en una comunicación continua con los clientes a través de *email* y *WhatsApp*, brindando información relevante sobre el proceso de envío, beneficios de mantenimiento, cupones de descuento y política de cambios de devolución. Además, se realiza una escucha activa en redes sociales para evaluar y mejorar la experiencia del usuario.

- Comunicación por correo electrónico: Se utiliza el correo electrónico para mantener a los clientes informados sobre el proceso de envío de su pedido. Se les envía confirmación de pedido, fecha estimada de llegada y confirmación de recepción. Además, se les proporciona un cupón de descuento que pueden utilizar en su siguiente compra. Este cupón de descuento se recuerda al cliente cada 3 meses hasta que lo utilice.
- Comunicación a través de WhatsApp: Dos días después de que el cliente realice su pedido, se le contacta a través de WhatsApp para agradecerle por su compra y brindarle información sobre el beneficio de mantenimiento anual del zapato *loafer* de biocuero sin costo alguno. También se le informa sobre el cupón de descuento en su siguiente compra. La comunicación del beneficio de mantenimiento se realiza cada 3 meses hasta completar un año, donde se proporcionan los horarios, dirección e instructivo de entrega de los zapatos para el mantenimiento.
- Escucha activa en redes sociales: Se lleva a cabo un monitoreo constante de las métricas de la marca en redes sociales. Esto permite identificar y evaluar comentarios positivos o negativos de los clientes. Estos comentarios sirven para identificar oportunidades de mejora y llevar a cabo acciones que incentiven una mayor cantidad de compras.
- Política de cambios y devoluciones: Los clientes pueden comunicarse por cualquiera de los canales establecidos para hacer cambios y devoluciones en el almacén ubicado en Lince. Cabe resaltar que solo se podrán hacer devoluciones en caso el producto presente fallas y dentro de los primeros siete días de compra, para lo cual la compañía asume el costo de transporte, y se detalla en la sección Otros

gastos del Plan Financiero. De esta manera el cliente tendrá dos opciones para las devoluciones: Cambio de producto y devolución del dinero.

Por otro lado, se podrán hacer cambios dentro de los primeros tres días de compra, considerando que pueden surgir discrepancias en los atributos de color, modelo, talla, entre otros. Para este caso, el costo de transporte al almacén será asumido por el cliente.

15.5. Acciones Tácticas

Las acciones tácticas se realizan para implementar la estrategia de marketing definida previamente. Estas acciones se centran en el entorno digital, y están enfocadas en la comunicación de la propuesta de valor, el crecimiento de la comunidad y el logro de las metas de ventas.

Así mismo, para medir el desarrollo y el impacto de la estrategia digital en redes sociales, se utilizan métricas relevantes que permitan evaluar el uso efectivo del presupuesto asignado.

15.5.1. Contenido en Redes Sociales

Para promover y dar a conocer la marca "MyLoafers", se realizan 12 publicaciones mensuales en las redes sociales, distribuidas de manera inter diaria en Facebook e Instagram. Estas publicaciones están enfocadas en promover:

- Atributos del producto: Se destacan las características y beneficios de los zapatos "MyLoafers", resaltando su comodidad, calidad y estilo.
- Moda sostenible: buscando generar emociones y contenido de valor para el público objetivo, se realizan publicaciones que resalten el uso del biocuero y su contribución con el medio ambiente, así como su impacto en la industria del calzado (por ejemplo, concientizar sobre el impacto negativo del fast fashion).
- Modelos y colores disponibles: Se muestran los diferentes modelos de zapatos y las opciones de colores disponibles, destacando la variedad de opciones para adaptarse al gusto y estilo de cada cliente.
- Cómo personalizar tu "MyLoafers": Se explica el proceso de personalización de los zapatos, resaltando la posibilidad de crear un diseño único y exclusivo según las preferencias del cliente.

- Fechas y ocasiones especiales: Se aprovechan fechas especiales como festividades o eventos relevantes para promocionar los productos de "MyLoafers" como regalos ideales o complementos para ocasiones específicas.

Estas publicaciones se crean en diferentes formatos como fotos, videos, reels e historias, con un tono informativo y emocional para establecer conexiones con el público objetivo. No se realiza inversión en pauta publicitaria pagada, y la promoción se basa en la creación de contenido audiovisual a cargo del encargado, con el objetivo de que la comunidad promueva la marca a través de acciones como compartir y comentar las publicaciones. Esta estrategia busca aprovechar el poder del boca a boca y la participación de la comunidad con el fin de aumentar la visibilidad y el alcance de "MyLoafers" en las redes sociales.

15.5.2. Pauta Publicitaria Mensual

La estrategia de *Instagram Ads* se basa en la utilización de publicidad pagada para promover diferentes formatos audiovisuales que permiten alcanzar a nuestro público objetivo de manera efectiva y dirigida, con el objetivo de incrementar el tráfico hacia la página web, *landing page*, maximizando las posibilidades de conversión y venta.

- *Landing page*: Esta campaña está dirigida a promover la compra y el interés en el producto. Se segmenta exclusivamente según las características demográficas e intereses del público objetivo. Se lanza el primer día del mes de enero, abril, julio y octubre donde cada campaña tiene una duración de 3 meses. El equipo comercial es responsable de la creación de diferentes formatos, sesiones de fotos periódicas y material audiovisual para las publicaciones de pago. Los anuncios redirigen a las personas hacia la página web diseñada para persuadir a los visitantes a realizar la compra. La llamada a la acción de todos los anuncios es "Ir a comprar en la web".

Para calcular la inversión en la promoción a través de Instagram Ads, se utilizó como referencia una campaña de una empresa de calzado femenino similar a "MyLoafers". Esta campaña proporcionó información sobre el alcance del anuncio, es decir, el número de personas a las que llegó, y la interacción con el anuncio, que incluyó acciones como comentarios, me gusta y clics en los enlaces. En base a estos datos, se determinó el monto de inversión necesario para obtener resultados similares en la campaña de "MyLoafers".

Figura 20

Resumen de Campaña de Referencia

Resultados (clics en el enlace)	Alcance (personas)	Impresiones	Costo por resultado (por clic en el enlace)	Importe gastado (gasto total)
613	50,536	72,320	S/ 0.50	S/ 306.50

Nota. Fuente: Instagram Ads de empresa Veramonti

En base a lo especificado en la Figura 20, se hace un cálculo para estimar el costo por persona alcanzada.

Tabla 17

Costo por Persona Alcanzada

Costo	Alcance	Costo/Alcance
S/ 306.50	72,320	0.0042

Nota. Costo no incluye IGV. Elaboración propia.

Así mismo, según Salazar (2019), el *e-commerce* en el Perú tiene una tasa de Conversión por *lead* menor a 1%, por lo que para el cálculo se considera 0.8%; y para el caso del *Engagement rate* se considera una tasa de 3%, ya que, según Pitta (2021), Instagram estaría entre el 1% y el 5% de *Engagement rate* promedio.

Siendo así, se considera que el 10% de la demanda anual proviene de esta campaña, para que, en base a las métricas detalladas en el párrafo anterior, podamos calcular el alcance y por ende el monto a invertir.

Tabla 18

Inversión en Pauta Publicitaria Mensual

Descripción	Resultado	Unidad	Métrica	Ratio
10% Demanda anual	304	personas	Conversión	0.80%
Clics en el enlace	38,000	personas	Engagement	3.00%
Alcance	1,266,667	personas		
Costo/Alcance	0.0042	soles/personas		
Inversión anual (sin IGV)	5,320.00	soles		
Inversión anual (con IGV)	6,277.60	soles		

Nota. Elaboración propia.

15.5.3. Pauta Publicitaria en Fechas Especiales

En las campañas específicas basadas en fechas especiales, se aprovechan momentos claves del año para promover la marca y sus productos de una manera más temática y emocional. Estas campañas se centran en cuatro fechas importantes: Día de la mujer en marzo, Día de la madre en mayo, Fiestas patrias en julio, y Navidad en diciembre. Cada campaña comienza tres semanas antes del día central de la celebración correspondiente y se lleva a cabo a lo largo de un mes calendario completo.

Para aumentar la visibilidad y el alcance de estas campañas, se utilizan hashtags relevantes relacionados tanto con la propuesta de valor de la marca como con la festividad en sí. Estos *hashtags* permiten que las publicaciones sean descubiertas por usuarios interesados en el tema y aumenten la participación y el compromiso con la marca.

El equipo comercial es responsable de crear el material publicitario para estas campañas especiales, asegurándose de transmitir adecuadamente el espíritu festivo y emocional en las publicaciones. Es importante tener en cuenta que el presupuesto asignado para estas campañas es el mismo que el de la pauta publicitaria mensual regular, S/6,277.60 anual, lo que permite distribuir los recursos de manera efectiva a lo largo del año.

Con esta estrategia, se busca aprovechar las fechas especiales para generar un mayor impacto y conexión emocional con la audiencia, lo que puede resultar en un aumento en el reconocimiento de la marca, el compromiso de los usuarios y, en última instancia, las ventas.

15.5.4. Campaña de incremento de Seguidores

Para aumentar el reconocimiento de marca y posicionamiento, se lanza una campaña especial con el objetivo de aumentar el número de seguidores en las redes sociales. Esta estrategia se lleva a cabo a través de sorteos que permiten incrementar rápidamente la presencia de MyLoafers en la mente de los consumidores.

Cada sorteo consiste en la posibilidad de adquirir un par de zapatos de biocuero tipo loafers, junto con tres accesorios para personalizarlos, de forma gratuita. Para participar en el sorteo, los usuarios deben seguir los siguientes pasos:

- Seguir la página de Instagram y/o Facebook de MyLoafers.
- Comentar la publicación del sorteo con un breve mensaje que indique por qué usarían MyLoafers y en qué momento.

- Compartir la publicación del sorteo en sus historias de Instagram y/o Facebook y etiquetar a MyLoafers.

Cada publicación del sorteo contiene *hashtags* pertinentes vinculados tanto a la propuesta de valor de la marca como a la campaña en sí, con el propósito de incrementar la difusión y exposición de la marca. Cada publicación se mantiene activa durante 15 días y se lanza al principio de cada mes, de forma intercalada en los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre. Estas publicaciones son promocionadas exclusivamente a través del *feed* y las historias de Instagram y Facebook.

El sorteo se realiza en un evento en vivo en Instagram y Facebook, donde se anuncia al ganador o ganadora. Posteriormente, se coordina la entrega del premio con la persona seleccionada. Se solicita su permiso para grabar la entrega y tomar una foto de ella utilizando los zapatos, que luego se publica en las redes sociales.

Es importante destacar que esta campaña no cuenta con pauta publicitaria pagada, ya que se confía en la viralización generada por las participantes del sorteo. Además, si se calcula la inversión para adquirir los 6 pares de zapatos del sorteo, el costo total del presupuesto es de S/365.11 anualmente, como se especifica en la Tabla 19.

Tabla 19

Inversión en Campaña de Aumento de Seguidores

Descripción	Cantidad	Costo	Inversión anual (sin IGV)	Inversión anual (con IGV)
Par de zapatos femeninos de biocuero tipo loafers personalizado con dos accesorios	6	S/ 53.02	S/ 318.12	S/ 365.11

Nota. Elaboración propia.

15.5.5. Campaña de Marketing de Influencers

Con esta campaña se busca aprovechar la influencia y el alcance de personas con credibilidad y seguidores afines a nuestro público objetivo. De esta manera se realizan publicaciones cada dos meses en colaboración con ellos para generar mayor interés y confianza en la marca MyLoafers, impulsando así el reconocimiento y las ventas. Los *influencers* seleccionados comparten su experiencia utilizando los zapatos de biocuero tipo loafers de la marca, personalizados con accesorios de la marca, a través de historias y *reels* en Instagram, así como videos cortos en TikTok.

Cada publicación de los influencers va acompañada de *hashtags* relevantes relacionados tanto con la propuesta de valor de la marca como con la campaña en sí, con el objetivo de aumentar la visibilidad y el alcance entre los clientes potenciales. Se busca contar con dos influencers de perfiles diferentes para lograr una mayor diversidad y alcance de audiencia. Cada *influencer* realiza tres publicaciones al año. El primer *influencer* es especializado en *TikTok* y realiza publicaciones en los meses de enero, mayo y setiembre. El segundo *influencer* es especializado en Instagram y realiza publicaciones en los meses de marzo, julio y noviembre.

Para esta acción se destinan seis pares de zapatos como canje. El costo de cada par de zapatos es de S/53.02 sin IGV, lo que representa una inversión anual de S/365.11 con IGV. Además, se estima un costo aproximado de S/338.98, sin IGV, por publicación para el *influencer* de Instagram y S/338.98, sin IGV, para el *influencer* de *TikTok*, correspondientes a los honorarios de cada uno. Esto resulta en un total aproximado de S/2,765.11 al año por esta acción.

Tabla 20

Inversión en Campaña de Influencers

Descripción	Cantidad	Costo	Inversión anual (sin IGV)	Inversión anual (con IGV)
Par de zapatos femeninos de biocuero tipo loafers personalizado con dos accesorios	6	S/53.02	S/ 318.12	S/ 365.11
Honorario del <i>influencer</i> de Instagram por publicación	3	S/338.98	S/ 1,016.95	S/ 1,200.00
Honorario del <i>influencer</i> de <i>TikTok</i> por publicación	3	S/338.98	S/ 1,016.95	S/ 1,200.00
		Total	S/ 2,352.02	S/2,765.11

Nota. Elaboración propia.

15.5.6. Campaña SEM

Se implementa una estrategia de publicidad en *Google Ads*, utilizando la estrategia SEM (*Search Engine Marketing*), con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la marca y aumentar la visibilidad de los zapatos femeninos en las búsquedas de Google, y por lo tanto las posibilidades de generar ventas y conversiones.

El objetivo principal es aparecer entre las primeras opciones cuando las personas realicen búsquedas relacionadas con zapatos femeninos en Google, para lo cual se realiza

una inversión anual de S/3,000.00 incluido IGV. Para lograrlo, se utilizan palabras clave específicas que se dividen en campañas mensuales permanentes y equitativas, segmentadas por los distritos de Lima moderna.

A continuación, se detallan las palabras clave relevantes que se utilizan para competir en el buscador de Google:

- Zapatos personalizados
- Zapatos eco amigables
- Zapatos tipo loafers
- Zapatos cómodos
- Zapatos exclusivos
- Zapatos de biocuero
- Zapatos para mujeres
- Zapatos de moda
- Calzado femenino
- Loafers con accesorios
- Zapatos para todo tipo de ocasión

15.5.7. Campaña de Descuentos

En la presente acción se implementan dos estrategias basadas en el precio: el programa de fidelización y el *up-selling*.

En el caso del programa de fidelización, se ofrece a los clientes un cupón de descuento del 5% en su próxima compra, con una vigencia de un año. El objetivo es motivar a los clientes a regresar y realizar compras adicionales, fomentando así una relación a largo plazo con la marca. Este programa es impulsado por correo electrónico y WhatsApp, recordándole al cliente, cada 3 meses, la vigencia de su cupón de descuento.

Por otro lado, en el caso del *up-selling*, se brinda un descuento del 7% en la compra del segundo par de zapatos adquirido en el mismo momento. Esta estrategia busca aprovechar la intención de compra inicial del cliente y aumentar el valor total de la transacción.

Para calcular la inversión, se considera que el 6.6% de la demanda anual proviene de esta campaña, y se utiliza el precio sin IGV del producto para ponderar con el descuento. De acuerdo con estos cálculos, la inversión anual estimada es de S/2,159.97 soles.

Tabla 21

Inversión en Campaña de Descuentos

Concepto	Descuento	Precio por par de zapatos	Costo por par de zapatos	Cantidad anual	Inversión anual (sin IGV)	Inversión anual (con IGV)
Descuento en la siguiente compra	5%	S/76.27	S/3.81	200	S/762.70	S/899.99
Descuento en el segundo par	7%	S/76.27	S/5.34	200	S/1,067.78	S/1,259.98
Total					S/1,830.48	S/2,159.97

Nota. Elaboración propia.

15.5.8. Campaña de Fidelización

En adición al programa de fidelización presentado anteriormente, se implementa un beneficio diferenciador para los clientes, que consiste en un mantenimiento luego de 6 meses de haber adquirido el calzado. Este servicio de mantenimiento es realizado por el personal de la empresa y se enfoca en humectar el biocuero utilizando un líquido especial. Este programa es impulsado por WhatsApp, recordándole al cliente, cada 3 meses, el beneficio.

El líquido especial está disponible en una presentación de 500 ml y tiene un costo de S/15.00 con IGV, con un rendimiento aproximado para 30 pares de zapatos. Con esta información, se realiza el cálculo del monto de inversión.

Esta inversión se incrementa a razón del mismo factor de la proyección de la demanda: 50% anual. Este factor se ha determinado de la siguiente manera: la demanda de los 6 últimos meses del año anterior más la demanda de los 6 primeros meses del año en curso.

Tabla 22*Inversión en Campaña de Fidelización*

Cantidad anual (Par de zapatos)	Rendimiento (Par de zapatos/botella)	# Botellas	Costo por botella	Inversión anual (sin IGV)	Inversión anual (con IGV)
3,040	30	102	S/ 12.71	S/ 1,296.61	S/ 1,530.00

Nota. Elaboración propia.

15.6. Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto del Plan de Marketing.

Tabla 23*Presupuesto del Plan de Marketing*

Acciones	Presupuesto											
	Año 0		1er año		2do año		3er año		4to año		5to año	
Implementación del sitio web	S/	7,000.00										
Dominio y Hosting	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00	S/	200.00
Mantenimiento del sitio web			S/	200.00								
Pauta publicitaria mensual			S/	6,277.60	S/	9,415.88	S/	12,554.17	S/	15,693.48	S/	18,831.77
Pauta publicitaria en fechas especiales			S/	6,277.60	S/	9,415.88	S/	12,554.17	S/	15,693.48	S/	18,831.77
Campaña de aumento de seguidores			S/	365.11	S/	357.76	S/	359.15	S/	364.22	S/	371.29
Campaña de <i>influencers</i>			S/	2,765.11	S/	2,829.76	S/	2,905.31	S/	2,986.76	S/	3,072.51
Campaña SEM			S/	3,000.00								
Campaña de descuentos			S/	2,160.00	S/	3,337.20	S/	4,583.04	S/	5,901.00	S/	7,293.60
Campaña de fidelización			S/	1,530.00	S/	3,924.30	S/	5,649.29	S/	7,490.64	S/	9,420.51
Total	S/	7,200.00	S/	22,775.42	S/	32,680.79	S/	42,005.13	S/	51,529.59	S/	61,221.45

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Incluido el IGV. Elaboración propia.

15.7. Conclusiones

En conclusión, el Plan de Marketing de MyLoafers ha sido diseñado para destacarse en el competitivo mercado de zapatos femeninos. Mediante una cuidadosa segmentación, estrategias de posicionamiento y un marketing *mix* sólido, se busca captar la atención de su público objetivo y diferenciarse de la competencia. A través de diversas acciones tácticas, como el contenido en redes sociales, campañas publicitarias, colaboraciones con *influencers* y promociones especiales, se busca aumentar la visibilidad de la marca, fomentar el *engagement* con los clientes y aumentar las ventas. Además, el programa de fidelización y el enfoque en la postventa buscan cultivar relaciones duraderas con los clientes y garantizar su satisfacción. Con un presupuesto adecuado asignado a cada una de estas acciones, MyLoafers se posiciona como una marca sólida y comprometida con brindar productos exclusivos, cómodos y eco amigables, y experiencias excepcionales a sus clientes.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se detallan los procedimientos, operaciones y actividades referentes a la adquisición y comercialización de los productos, específicamente el calzado femenino tipo *loafers* de biocuero con accesorios personalizables. Además, se realiza una estimación de la capacidad de adquisición necesaria para cumplir con la demanda proyectada, lo que permite calcular los costos y gastos en el plan financiero de la empresa.

16.1. Objetivos

Se busca fortalecer la capacidad de la empresa para abastecer los pedidos de las clientas de manera eficiente y ofrecer un producto de gran calidad. Esto contribuye a generar confianza y fidelidad en las clientas, así como a mantener una reputación positiva en el mercado, impulsando el incremento de ventas y la rentabilidad del negocio. De esta manera se plantean los siguientes objetivos:

- Establecer una gestión eficiente de proveedores, que incluya la selección cuidadosa de proveedores de materia prima y servicios de maquilado, así como la negociación de contratos favorables y la supervisión continua del desempeño de los proveedores.
- Diseñar y ejecutar una cadena de suministro efectiva que permita el abastecimiento oportuno y eficiente de la materia prima y los productos terminados, optimizando los tiempos de entrega y minimizando los costos logísticos.
- Establecer estándares de calidad para el producto a vender, se implementan procesos de control de calidad en todas las fases de operación, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto terminado. Esto tiene como objetivo asegurar la satisfacción de las clientas y mantener una reputación sólida en el mercado.

16.2. Proceso Operativo

En esta etapa, se detallan las directrices del procedimiento y evolución de las etapas del producto hasta su entrega final. Se describen los procesos y actividades esenciales para asegurar la adquisición adecuada de productos de calidad y el proceso de recepción del pedido por parte del consumidor.

16.2.1. Procesos y Actividades de Operaciones

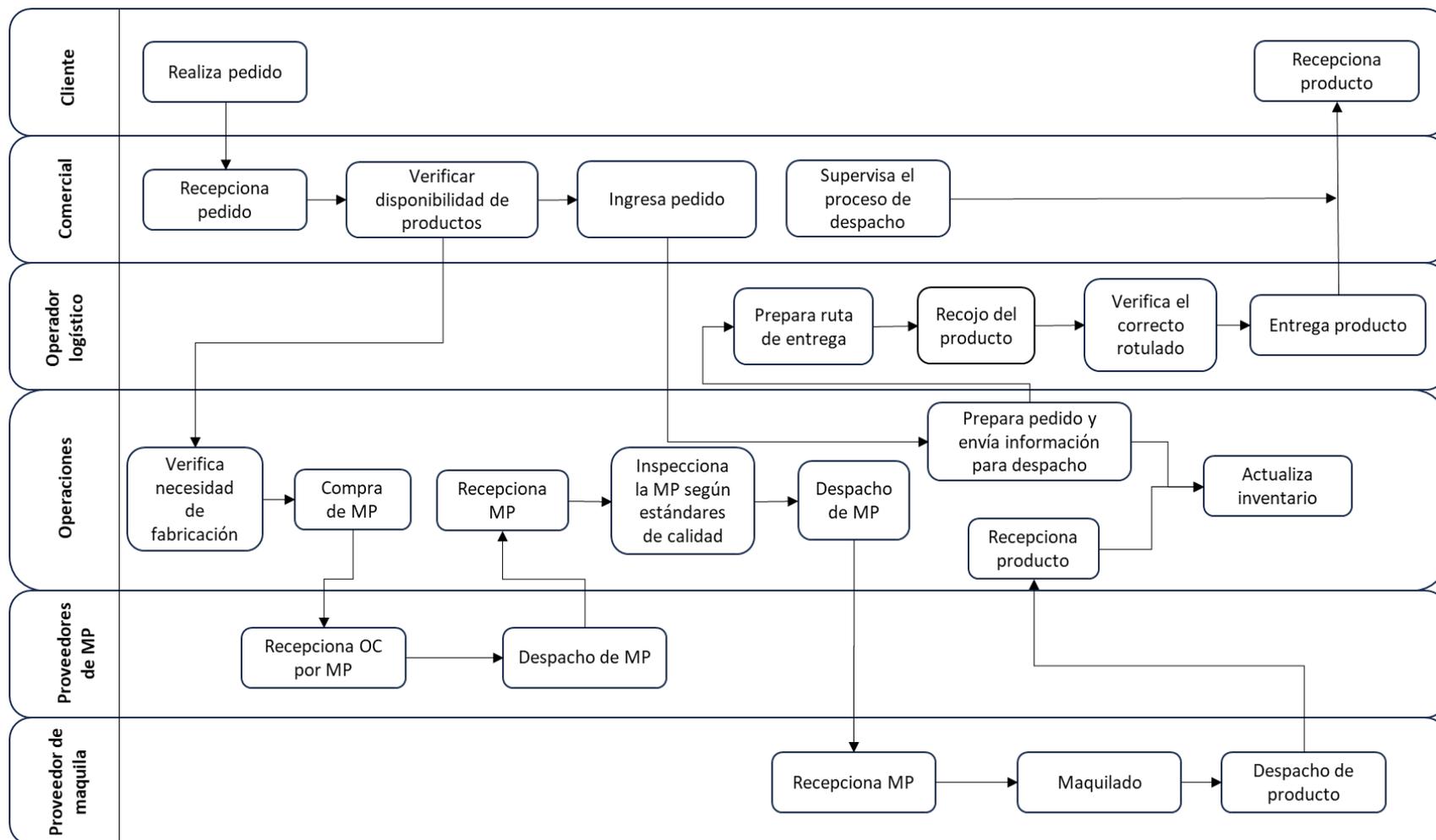
- a. Compra y gestión de inventario de materia prima:
 - Identificar las necesidades de materia prima para la producción de los zapatos.
 - Realizar la compra de los insumos necesarios, considerando cantidades, calidad y plazos de entrega.
 - Gestionar los inventarios de materia prima, asegurando niveles adecuados y evitando escasez o exceso.
- b. Maquilado del zapato:
 - Entregar la materia prima comprada al proveedor de maquila.
 - Establecer los plazos y requisitos de fabricación con el proveedor.
 - Supervisar el proceso de maquilado para asegurar la calidad y cumplimiento de los estándares establecidos.
- c. Recepción y gestión de inventario del zapato:
 - Recibir los zapatos maquilados del proveedor tercero.
 - Verificar la calidad y cantidad de los productos recibidos.
 - Registrar los zapatos en el inventario, manteniendo un control actualizado de las existencias.
- d. Revisión de estándares de calidad de la materia prima y del producto terminado:
 - Realizar inspecciones de calidad de la materia prima antes de su uso en la fabricación.
 - Verificar que los zapatos maquilados cumplan con los estándares de calidad establecidos.
 - Tomar medidas correctivas en caso de encontrar desviaciones o defectos.
- e. Procesamiento de pedidos:
 - Recibir los pedidos generados por los clientes a través del sitio web.
 - Verificar la disponibilidad de los productos solicitados en el inventario.
 - Preparar los paquetes de los pedidos, asegurando que estén completos y en condiciones óptimas.
- f. Logística de envío:

- Coordinar con la empresa de *courier* tercera los detalles de embalaje, etiquetado y entrega.
- Asegurar que los productos estén debidamente empaquetados y etiquetados para su envío.
- Supervisar el proceso de envío para garantizar la entrega puntual y segura de los pedidos.

16.2.2. Diagrama de Flujo de Operaciones

Figura 21

Diagrama de Flujo de Operaciones



Nota. Elaboración propia.

16.3. Cadena de Valor

En el marco del plan de operaciones, es importante comprender cómo las actividades internas de MyLoafers generan valor para sus clientes y contribuyen al éxito de la empresa. De esta manera se usa el modelo de la cadena de valor de Porter, la cual es una herramienta que permite desglosar y analizar las diversas actividades operativas, de soporte y primarias, que se ejecutan dentro de la organización, y permiten identificar las áreas clave donde se genera valor y optimizar los procesos operativos para maximizar la eficiencia y la calidad de los zapatos tipo loafers personalizados con accesorios. Así mismo, permite visualizar cómo se conectan las diferentes etapas y funciones del negocio, desde la adquisición de materia prima hasta la entrega del producto final al consumidor.

16.3.1. Actividades de Soporte

Infraestructura de la Empresa. Se tiene un almacén ubicado en el distrito de Lince, lugar céntrico de Lima moderna, con un área de 61 m². Este espacio es usado principalmente para almacenar y controlar la materia prima requerida para la fabricación de los zapatos, así como los productos terminados listos para su distribución. Así mismo, dentro del almacén, se destina un espacio de oficina, con un área de 10 m², donde se encuentra de manera permanente el área de Operaciones, mientras que el área Administrativo - Comercial trabajan de manera híbrida. Este espacio proporciona un entorno de trabajo adecuado para llevar a cabo las actividades administrativas y de coordinación necesarias para el funcionamiento de MyLoafers.

Gestión de Capital Humano. Se contempla la estructura organizativa con el Gerente General y el Jefe Comercial en el área administrativo-comercial, y el Jefe de Operaciones encargado de las operaciones clave. Además, se terceriza la contratación del contador, el asesor legal y el servicio de limpieza. Es fundamental que el Jefe de Operaciones cuente con experiencia en el rubro de calzado para garantizar una gestión eficiente de la producción. Asimismo, se valora la contratación, capacitación y desarrollo de personal para cubrir las necesidades específicas de la empresa. Una gestión efectiva del talento humano contribuye al logro de los objetivos estratégicos y al éxito del negocio. Todas las estrategias previstas se detallan en el Plan de Capital Humano.

Desarrollo Tecnológico. La tecnología desempeña un papel fundamental en la optimización de los procesos operativos y en la gestión eficiente de la información. De esta

manera se realiza la creación y gestión del sitio web por parte de una agencia externa, la cual se encarga de su desarrollo, actualización y mantenimiento. El sitio web es una herramienta clave para la venta y promoción de los productos, brindando una plataforma accesible para los clientes. Además, en el ámbito interno, se utilizan macros en Excel para optimizar y automatizar procesos relacionados con la gestión de inventarios, seguimiento de pedidos y generación de informes. A medida que MyLoafers crezca, se planifica la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) específico para pequeñas empresas, el cual permite una integración más completa de las distintas áreas y procesos de la empresa, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones.

Adquisición de insumos. Se lleva a cabo la identificación de proveedores confiables y competitivos, seguida de la negociación de contratos para establecer los términos y condiciones de suministro. Se gestionan los pedidos de insumos, llevando un control detallado de los plazos de entrega y realizando la recepción y control de calidad de los materiales. Además, se implementa una gestión de inventario eficiente para mantener niveles adecuados y evitar escasez o exceso de stock. Esta actividad garantiza un suministro oportuno, de calidad y a precios competitivos para la fabricación del calzado.

16.3.2. Actividades Primarias

Logística de Entrada. Se encarga de gestionar la adquisición y recepción de los insumos requeridos para la producción de los zapatos. Para asegurar un abastecimiento eficiente y oportuno, se establecen relaciones sólidas con los proveedores de insumos, garantizando la calidad y disponibilidad de los productos necesarios. Además, se implementan procedimientos y controles óptimos para la recepción y verificación de los insumos, asegurando que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Asimismo, se establecen mecanismos de comunicación fluida con los proveedores para gestionar cualquier devolución o reclamo, velando por mantener una relación de confianza y colaboración. Todo ello es fundamental para asegurar un flujo de insumos eficiente, contribuyendo a la maquila y entrega de productos de calidad a los clientes, en línea con los objetivos y estrategias del plan de negocio.

Operaciones. Se lleva a cabo la compra de insumos requeridos para la producción de los zapatos, así como la gestión eficiente de los inventarios de materia prima y productos terminados en nuestro almacén ubicado estratégicamente en el distrito de Lince. Además,

se establece una sólida relación con un proveedor externo especializado en el maquilado de calzado, quien transforma la materia prima en productos de calidad. La revisión constante de los estándares de calidad garantiza que los zapatos cumplan con las expectativas de nuestros consumidores. Asimismo, nos enfocaremos en el procesamiento ágil y preciso de los pedidos recibidos a través de nuestro sitio web, para lo cual cuenta con un sistema eficiente de gestión de ventas y logística. La entrega puntual y segura de los productos es gestionada a través de una empresa de transporte confiable. Con estas operaciones bien estructuradas, se busca asegurar la disponibilidad de productos, la satisfacción de nuestros clientes y el logro exitoso de nuestros objetivos de negocio.

Logística de Salida. Una vez procesados y empaquetados, los pedidos son coordinados con una empresa de mensajería confiable, la cual se encarga de realizar la entrega en el lugar indicado. Nuestro equipo de operaciones está a cargo de coordinar los detalles de embalaje, etiquetado y documentación necesaria para garantizar una correcta manipulación y transporte de los productos. Asimismo, se lleva un estricto control de inventario para asegurar que los productos estén disponibles y listos para ser despachados. Nuestro objetivo es brindar una experiencia positiva a nuestros consumidores y generar confianza y fidelidad, garantizando la entrega puntual de los productos y manteniendo altos estándares de calidad en cada envío.

Marketing y Ventas. Esta actividad juega un papel fundamental en la cadena de valor al impulsar la promoción, comercialización y venta de los zapatos tipo loafers personalizados con accesorios. Mediante la implementación de estrategias de marketing efectivas, como campañas publicitarias, presencia activa en redes sociales y colaboraciones estratégicas con *influencers*, se busca establecer una sólida presencia en el mercado y generar demanda para nuestros productos. Nuestro enfoque se centra en comprender las necesidades y preferencias de nuestros clientes, y en ofrecerles una propuesta de valor que se ajusten a sus requerimientos. Se detalla todas estas estrategias y acciones en nuestro Plan de Marketing, con el fin de impulsar el crecimiento de las ventas y fortalecer nuestra posición competitiva en la industria.

Servicio. Nuestra actividad de servicio se enfoca en proporcionar una atención de calidad y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. A través de diversos canales de comunicación, como nuestro sitio web, correo electrónico y WhatsApp, se ofrece un

soporte ágil y eficiente para resolver consultas, brindar asesoramiento, procesar pedidos y gestionar cambios y/o devoluciones. Además, se ofrece una garantía de producto de 6 meses, lo que garantiza la calidad y confiabilidad de nuestros zapatos. Como valor agregado, también se proporciona un servicio gratuito de mantenimiento semestral del calzado. Todo ello con el objetivo de superar las expectativas de los clientes de MyLoafers, brindando un servicio personalizado, confiable y conveniente, que contribuya a su satisfacción y fidelidad a largo plazo. Todas las estrategias previstas se detallan en el Plan de Marketing.

16.3.3. Cadena de Valor de Michael Porter

Figura 22

Cadena de Valor de Michael Porter



Nota. Elaboración propia.

16.4. Presupuesto

Tabla 24

Presupuesto del Plan de Operaciones

Costo	Descripción	Tipo de costo	Variable: Costo unitario	Presupuesto				
			Fijo: Costo anual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Materia prima	Biocuero	Variable	S/10.00	S/60,790.00	S/93,915.40	S/128,973.61	S/166,061.72	S/205,247.79
	Accesorio	Variable	S/8.00	S/48,632.00	S/75,132.32	S/103,178.89	S/132,849.38	S/164,198.23
	Badana	Variable	S/6.00	S/36,474.00	S/56,349.24	S/77,384.17	S/99,637.03	S/123,148.67
Mano de obra directa	Suela	Variable	S/10.00	S/60,790.00	S/93,915.40	S/128,973.61	S/166,061.72	S/205,247.79
	Servicio de maquila	Variable	S/10.00	S/60,790.00	S/93,915.40	S/128,973.61	S/166,061.72	S/205,247.79
	Caja	Variable	S/4.50	S/27,355.50	S/42,261.93	S/58,038.13	S/74,727.77	S/92,361.50
	Papel sulfito	Variable	S/0.30	S/1,823.70	S/2,817.46	S/3,869.21	S/4,981.85	S/6,157.43
Costo indirecto de fabricación	Transporte	Variable	S/2.30	S/13,981.70	S/21,600.54	S/29,663.93	S/38,194.20	S/47,206.99
	Jefe de operaciones (incluido beneficios)	Fijo	S/45,240.00	S/45,240.00	S/49,311.60	S/53,749.64	S/58,587.11	S/63,859.95
	Alquiler de almacén	Fijo	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,360.00	S/12,730.80	S/13,112.72	S/13,506.11
	Arbitrios municipales	Fijo	S/600.00	S/600.00	S/618.00	S/636.54	S/655.64	S/675.31
	Energía eléctrica	Fijo	S/960.00	S/960.00	S/988.80	S/1,018.46	S/1,049.02	S/1,080.49
	Agua	Fijo	S/480.00	S/480.00	S/494.40	S/509.23	S/524.51	S/540.24
Total				S/ 369,916.90	S/ 543,680.49	S/727,699.84	S/922,504.40	S/1,128,478.29

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Incluido IGV. Elaboración propia.

16.5. Conclusiones

En conclusión, el Plan de Operaciones de MyLoafers se basa en una sólida gestión de proveedores, una cadena de suministro eficiente y rigurosos estándares de calidad. Se ha establecido un proceso de operación bien estructurado que abarca desde la compra de materia prima hasta la entrega de productos terminados a los clientes. La ubicación estratégica en el distrito de Lince proporciona un acceso conveniente y centralizado para la gestión del almacén y oficinas. Además, se implementan tecnologías adecuadas, como el desarrollo de un sitio web y el uso de macros en Excel, para optimizar nuestras operaciones. La capacitación y experiencia de nuestro equipo de capital humano, así como la colaboración con proveedores y socios externos, permiten ofrecer un servicio de calidad y cumplir con los tiempos de entrega establecidos. En resumen, el Plan de Operaciones proporciona una base sólida para garantizar la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente en todas las etapas de nuestro proceso de operación y entrega de calzado.

CAPÍTULO VII. PLAN ADMINISTRATIVO Y CAPITAL HUMANO

En este capítulo se abordan los elementos clave del capital humano necesarios para el funcionamiento de MyLoafers. Se incluye el manual de funciones detallando las responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como los perfiles requeridos para conformar el equipo. Además, se establece la estructura salarial correspondiente a cada cargo. Adicional a ello se desarrolla la estrategia de gestión de personas y se identifican los cargos necesarios, junto con el presupuesto destinado al capital humano.

17.1. Objetivos

Garantizar el éxito y la eficiencia operativa del negocio a través de la práctica efectiva de herramientas de gestión de personas.

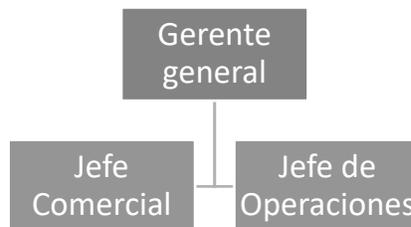
Determinar las necesidades de personal: Identificar y determinar las funciones y roles necesarios para operar el negocio de manera eficiente. Esto puede incluir diseñadores de calzado, fabricantes, personal de ventas y marketing, personal administrativo, entre otros.

17.2. Estructura organizativa

El diagrama organizacional muestra la estructura operativa y comercial de la empresa. Las necesidades adicionales, como servicios contables, asesoría legal y limpieza, son atendidas a través de la tercerización con profesionales y empresas externas a la organización. De esta manera, la estructura de la empresa se presenta de la siguiente manera:

Figura 23

Organigrama de MyLoafers



Nota. Elaboración propia.

17.3. Planificación de Personas

Con el fin de gestionar las operaciones de MyLoafers, se planea establecer inicialmente tres roles en la empresa, buscando una estructura organizativa ligera. Conforme el negocio

experimente un crecimiento, se expande la fuerza laboral según sea necesario. Por lo tanto, la estructura se divide en dos áreas: personal administrativo-comercial y personal de operaciones.

Para definir en detalle las responsabilidades de cada posición en MyLoafers, se ha elaborado una ficha que describe cada puesto, junto con su correspondiente manual de funciones. Esto permite establecer claramente las tareas y expectativas asociadas a cada rol.

17.3.1. Personal Administrativo – Comercial

En este grupo se considera a las posiciones de gestión administrativa como el Gerente general y comercial como el Jefe Comercial.

Gerente General. El Gerente General asume la responsabilidad de las principales tareas administrativas y financieras de la empresa para así alcanzar los objetivos establecidos. Además, toma decisiones estratégicas basadas en los indicadores y el entorno actual. Igualmente, se encarga de la contratación del personal en todas las áreas de la organización y supervisa la ejecución del plan administrativo y de recursos humanos. El Gerente General informa directamente a los accionistas de la empresa y presenta informes financieros y de ventas mensuales. El salario mensual para este cargo es de S/5,000.00.

- Responsabilidades:

- Liderar y supervisar todas las actividades administrativas y financieras de la empresa.
- Establecer y ejecutar la estrategia de la organización para alcanzar los objetivos establecidos.
- Tomar decisiones estratégicas basadas en análisis de datos, indicadores de rendimiento y el entorno empresarial.
- Gestionar eficientemente los recursos financieros y garantizar una sólida gestión financiera en la empresa.
- Establecer relaciones sólidas con los accionistas, informando de forma regular sobre los resultados financieros y de ventas de la empresa.
- Contratar, supervisar y desarrollar al personal en todas las áreas de la organización.

- Mantenerse actualizado sobre las tendencias y cambios en el mercado, para adaptar la estrategia de la empresa en consecuencia.
- Representar a la empresa en eventos, conferencias y reuniones importantes.
- Requisitos del perfil:
 - Experiencia comprobada en puestos de alta dirección, preferiblemente en el sector relacionado con la empresa.
 - Amplios conocimientos en gestión empresarial, finanzas y estrategia.
 - Habilidades sólidas de liderazgo y capacidad para tomar decisiones estratégicas.
 - Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones sólidas con accionistas, empleados y otras partes interesadas.
 - Orientado a resultados y capacidad para alcanzar los objetivos establecidos.
 - Capacidad para adaptarse a cambios y gestionar situaciones desafiantes.
 - Titulación universitaria en administración de empresas, finanzas u otro campo relacionado.

Jefe Comercial. El Jefe Comercial se encarga de diseñar, implementar y ejecutar la estrategia de marketing de MyLoafers. Su responsabilidad incluye la gestión de actividades de marketing, administración del presupuesto, planificación de contenido, seguimiento de métricas en redes sociales y sitio web, y coordinación de colaboraciones con *influencers*. También está a cargo de elaborar y modificar los diseños utilizados en el material publicitario, redes sociales y artículos promocionales de la empresa. Además, asume la tarea de lograr los objetivos de ventas de la compañía. Informa periódicamente al gerente general, presentando los resultados de los indicadores de marketing y ventas en cada informe. Asimismo, se encarga de liderar el diseño y desarrollo de productos, buscando tendencia de materiales y accesorios en la industria de calzado; esta labor la lleva a cabo con el soporte del Jefe de Operación, quien coordina directamente con el proveedor de servicio de maquilado. La remuneración asignada para esta posición es de S/3,500.00.

- Responsabilidades:
 - Diseñar, implementar y ejecutar la estrategia de marketing de la empresa.

- Gestionar las actividades de marketing, incluyendo publicidad, promoción y relaciones públicas.
 - Administrar el presupuesto de marketing de manera efectiva y eficiente.
 - Planificar y supervisar el contenido en diferentes canales de comunicación, como redes sociales y sitio web.
 - Seguir y analizar las métricas de marketing para evaluar el rendimiento y realizar mejoras.
 - Establecer y mantener relaciones colaborativas con *influencers* y otros socios estratégicos.
 - Elaborar y modificar los diseños que se utilizan en el material publicitario, redes sociales y artículos promocionales de la empresa.
 - Colaborar con el Jefe de Operaciones en el diseño y desarrollo de productos, utilizando información de los clientes y tendencias de mercado.
 - Establecer y cumplir los objetivos de ventas de la empresa.
 - Presentar regularmente informes de rendimiento al gerente general, destacando los indicadores de marketing y ventas.
 - Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y prácticas de marketing.
- Requisitos del perfil:
- Experiencia sólida en puestos de marketing, preferiblemente en el sector relacionado con la empresa.
 - Conocimientos profundos en estrategias de marketing, publicidad y promoción.
 - Habilidades analíticas para evaluar datos y métricas de marketing.
 - Capacidad demostrada para gestionar eficientemente un presupuesto de marketing.
 - Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
 - Orientado a resultados y capacidad para alcanzar los objetivos de ventas establecidos.
 - Capacidad para trabajar de manera colaborativa en un entorno de equipo.

- Titulación universitaria en marketing, administración de empresas u otro campo relacionado.
- Experiencia en diseño gráfico.

17.3.2. Personal de Operaciones

En este grupo se considera a la posición encargada de garantizar la eficiencia operacional de MyLoafers: Jefe de Operaciones.

Jefe de Operaciones. El Jefe de Operaciones desempeña diversas funciones estratégicas y operativas para asegurar la implementación exitosa de la estrategia de operaciones. Estas funciones incluyen el diseño, implementación y ejecución del plan de operaciones, la gestión de proveedores, la administración del almacén y la ejecución de los despachos de los pedidos. Además, el Jefe de Operaciones es directamente responsable del logro de los objetivos de calidad del producto y satisfacción del cliente. Reporta al Gerente General y presenta regularmente los resultados de los indicadores de operaciones. Asimismo, se encarga de la compra de materiales en base a la información proporcionada por el Jefe Comercial, y es responsable de la gestión directa del almacén y los despachos de los pedidos. La remuneración asignada para esta posición es de S/3,000.00, reflejando la importancia y responsabilidad del puesto en la eficiencia y calidad de las operaciones de MyLoafers. Debido a que es un personal altamente involucrado con el movimiento del producto, su nómina se considera en los costos operativos o de ventas detallados en el Plan de operaciones (capítulo 6).

- Responsabilidades:

- Diseñar, implementar y ejecutar la estrategia de operaciones de la empresa.
- Gestionar y supervisar los proveedores, asegurando la calidad de los productos y servicios adquiridos.
- Administrar y supervisar el funcionamiento eficiente del almacén, garantizando un flujo de inventario adecuado y una gestión logística eficaz.
- Coordinar la ejecución de los despachos de los pedidos, asegurando la entrega oportuna y precisa de los productos.
- Monitorear y analizar los indicadores clave de desempeño de operaciones, presentando informes mensuales al Gerente General.

- Colaborar estrechamente con el equipo comercial para gestionar las compras de materiales según las necesidades y la demanda del mercado.
 - Implementar y mejorar continuamente los procesos operativos para aumentar la eficiencia y la calidad.
 - Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional en las operaciones de la empresa.
 - Liderar y motivar al equipo de operaciones, brindando orientación, capacitación y retroalimentación constante.
- Requisitos del puesto:
- Experiencia previa en posiciones de gestión de operaciones, preferiblemente en el sector manufacturero o de ventas al por menor.
 - Conocimiento sólido de los principios y prácticas de gestión de operaciones.
 - Habilidades de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo.
 - Excelentes habilidades de planificación, organización y gestión del tiempo.
 - Orientación a resultados y capacidad para tomar decisiones efectivas.
 - Fuertes habilidades analíticas y capacidad para resolver problemas.
 - Conocimiento de herramientas y técnicas de gestión de inventarios y logística.
 - Conocimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.
 - Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.

17.4. Personal Tercerizado

Dentro de la estructura de personal de MyLoafers, se contempla la contratación de profesionales externos para ciertas funciones que son necesarias para el negocio, pero que no requieren una dedicación a tiempo completo. Estas posiciones tercerizadas son las siguientes:

- **Contador:** Con el fin de asegurar una gestión tributaria y contable eficiente, MyLoafers ha decidido trabajar con un servicio externo de asesoría tributaria y contable. Este servicio se encarga de diversas tareas importantes, como la elaboración y presentación de los estados financieros, así como la preparación de las declaraciones tributarias correspondientes. Además, se encarga de la

contabilización y registro de la documentación contable. Para llevar a cabo estas funciones, el Gerente General de la empresa envía los documentos de compra y venta de la operación al contador autónomo una vez al mes. Esto permite mantener la información financiera actualizada y cumplir con los requisitos legales correspondientes. El contador autónomo, con su experiencia y conocimientos en el ámbito tributario y contable, garantiza que las obligaciones fiscales de MyLoafers se cumplan de manera precisa y oportuna. Los honorarios mensuales acordados para este servicio son de S/500.00, lo cual refleja el valor de contar con un profesional calificado para llevar a cabo estas tareas especializadas. La contratación de un servicio externo de asesoría tributaria y contable brinda a MyLoafers la tranquilidad de contar con expertos en el área, permitiendo una gestión financiera adecuada y una mayor dedicación a las actividades principales del negocio. Además, al externalizar esta función, la empresa puede aprovechar la experiencia y conocimientos del contador autónomo sin incurrir en los costos adicionales asociados a tener un contador interno a tiempo completo.

- **Asesor legal:** Para asegurar un adecuado asesoramiento legal, MyLoafers ha decidido contar con los servicios de un abogado externo. Este profesional está disponible para brindar asesoramiento legal en los momentos en que el Gerente General lo considere necesario. El asesor legal se encarga de brindar orientación y apoyo en diversas áreas legales que puedan surgir en el desarrollo de las actividades de la empresa. Esto puede incluir aspectos como contratos, protección de la propiedad intelectual, cumplimiento normativo y otras áreas legales relevantes para el negocio. La contratación de un abogado externo permite a MyLoafers tener acceso a un especialista legal sin la necesidad de mantener un abogado interno a tiempo completo. Esto proporciona flexibilidad y eficiencia en los recursos de la empresa, ya que los servicios del asesor legal se utilizan según la discreción del Gerente General. Los honorarios mensuales estimados para los servicios del asesor legal son de S/300.00. Este costo refleja el valor de contar con el respaldo y conocimiento legal necesario para asegurar el cumplimiento normativo y proteger los intereses de la empresa. Al contar con un asesor legal externo, MyLoafers puede

abordar de manera efectiva cualquier situación legal que pueda surgir, garantizando una gestión adecuada y mitigando posibles riesgos legales.

- **Servicio de limpieza:** se cuenta con un servicio, el cual debe garantizar la limpieza del lugar de trabajo, para así facilitar el adecuado orden y funcionamiento de la operación. Este servicio provee de personal, equipamiento y materiales necesarios para la gestión de limpieza. Los honorarios mensuales son de S/240.00 y están compuestos por 1 limpieza semana, es decir 4 servicios al mes.

La contratación de profesionales externos en estas áreas permite cubrir las necesidades específicas del negocio sin requerir una contratación a tiempo completo. De esta manera, se busca asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las funciones clave, optimizando los recursos y los costos de la empresa.

17.5. Horario Laboral

El horario laboral establecido en este plan de negocio está en cumplimiento con las regulaciones actuales sobre la jornada máxima para trabajadores, las cuales se describen detalladamente en el artículo 1 del Decreto Legislativo 854 emitido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Según estas regulaciones, los empleados regulares de la empresa trabajan durante 8 horas al día, lo que suma un total de 48 horas semanales. Además, se ha considerado una hora diaria para el tiempo destinado al refrigerio de los colaboradores.

El cumplimiento de estas disposiciones es esencial para garantizar el respeto de los derechos laborales y la adecuada gestión del tiempo de trabajo de los empleados. Al establecer un horario de trabajo acorde con las normas vigentes, se busca asegurar condiciones laborales justas y equitativas, que promuevan el bienestar de los colaboradores y el cumplimiento de las disposiciones legales.

17.6. Modalidad de Contratación

Los trabajadores son contratados por períodos anuales con renovación automática, considerando su desempeño profesional, cumplimiento de objetivos y los resultados del negocio. En el caso del personal tercerizado, la contratación se realiza mensualmente, emitiendo facturas de servicios a MyLoafers.

17.7. Régimen Laboral

El régimen laboral aplicable a MyLoafers es el correspondiente al régimen MYPE, el cual está dirigido a las micro y pequeñas empresas cuyas rentas de tercera categoría e ingresos netos no superan las 1700 UIT en el año, según lo establecido por Sunat. (Emprender Sunat, 2018). Dentro de este régimen, se establecen normas y regulaciones específicas relacionadas con las relaciones laborales, remuneración, beneficios sociales, jornada laboral, descansos, vacaciones, indemnizaciones y otros aspectos laborales. Estas normas tienen como objetivo brindar un marco adecuado de protección y beneficios para los empleadores y trabajadores. El cumplimiento de las disposiciones laborales dentro del régimen MYPE es esencial para garantizar condiciones laborales justas y equitativas, promover el bienestar de los colaboradores y fomentar el desarrollo sostenible de la empresa. Por lo tanto, en el presente plan de negocio se da cumplimiento a las normas laborales correspondientes al régimen MYPE, asegurando el respeto de los derechos laborales y la creación de un entorno laboral favorable. El detalle de las consideraciones del Régimen de Micro y Pequeña Empresa se muestra en la Figura 24.

Figura 24

Beneficios Sociales Régimen MYPE

PEQUEÑA EMPRESA

Es aquella que tiene ventas anuales no mayores a 1700 UIT.

Beneficios sociales para los trabajadores:

- Descanso obligatorio durante 24 horas continuas.
- Vacaciones remuneradas de 15 días calendario.
- Gozar de los feriados establecidos en el régimen laboral común de la actividad privada: Año nuevo (01 de Enero), Jueves y Viernes Santo (movibles), Día del Trabajador (01 de Mayo), San Pedro y San Pablo (29 de Junio), Fiestas Patrias (28 y 29 de Julio), Santa Rosa de Lima (30 de Agosto), Combate de Angamos (08 de Octubre), Todos los Santos (01 de Noviembre), Inmaculada Concepción (08 de Diciembre), Navidad del Señor (25 de Diciembre).
- Tratándose de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), percibirán 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios. Siendo el tope máximo 90 remuneraciones diarias.
- Percibe gratificaciones en julio y diciembre por el monto de media remuneración.
- Participación de Utilidades
- En caso de realizar actividades peligrosas, tienen derecho al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.
- Seguro de Vida Ley.
- Estar registrados en el régimen contributivo de ESSALUD, en el cual el empleador deberá aportar a dicha entidad el 9% de lo que perciba el trabajador.
- Debe estar afiliado al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).
- En caso de despido arbitrario, tienen derecho a una indemnización equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un tope de 120 remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.

Nota: Tomado de folleto informativo Beneficios Sociales del régimen de la Micro y

Pequeña Empresa. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

17.8. Estrategia de Capital Humano.

La estrategia de Capital Humano se basa en seis puntos clave que guían el proceso de atracción y gestión del personal. Estos puntos tienen como objetivo asegurar que la empresa cuente con colaboradores que se ajusten al perfil adecuado y contribuyan al óptimo desempeño de la organización, facilitando así alcanzar los objetivos establecidos.

17.8.1. Proceso de Atracción y Selección

A través del proceso de atracción y selección se busca desarrollar estrategias para atraer y reclutar candidatos calificados, este consta de la publicación de anuncios de empleo en plataformas relevantes, el uso de redes de contactos y la colaboración con instituciones educativas o agencias de empleo. Se define establecer un proceso de selección riguroso que incluya entrevistas, pruebas de habilidades y evaluaciones para avalar la idoneidad de los candidatos.

El proceso de selección para el puesto de Gerente General es llevado a cabo por los socios accionistas del proyecto, quienes se encargan de elegir el mejor perfil para esta posición clave. Para el cargo de Gerente General, se busca a alguien con las siguientes competencias:

- Líder de equipos de alto rendimiento: Capacidad para liderar y colaborar eficientemente con el equipo de trabajo, promoviendo un ambiente colaborativo, motivador y de alto desempeño.
- Pensamiento crítico y estratégico: Capacidad para analizar información, identificar oportunidades y diseñar estrategias efectivas para el crecimiento y éxito de la empresa.
- Manejo de canales digitales (ecommerce): Familiaridad con el entorno digital y experiencia en la gestión de canales de venta en línea, como el comercio electrónico, para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado digital.
- Destreza financiera: Conocimiento y habilidad para gestionar aspectos financieros, como presupuestos, control de costos, análisis de rentabilidad y toma de decisiones basadas en datos financieros.

En cuanto a las otras posiciones, la responsabilidad de la atracción y selección recae en el Gerente General quien busca perfiles adecuados para cada puesto en función de las necesidades y requerimientos específicos de cada área.

En cuanto a la convocatoria, se utilizan plataformas de trabajo como LinkedIn y Computrabajo para publicar la búsqueda. El plazo para recibir solicitudes de postulantes es de dos semanas. Después de finalizar este período, se revisan los perfiles de los postulantes y se contacta a aquellos que cumplan con los requisitos necesarios para la etapa de

entrevistas. Se selecciona una terna de 5 candidatos en un proceso que toma 2 días. Las entrevistas personales son realizadas por los accionistas en el caso del puesto de Gerente General, mientras que para las demás posiciones el responsable es el Gerente General. El proceso de entrevistas personales tiene una duración de 3 días y, posteriormente, se toma una decisión final.

17.8.2. Proceso de integración y Capacitación

Este proceso se centra en la elaboración de programas de integración, capacitación y desarrollo con el objetivo de incrementar las habilidades y conocimientos de los empleados en áreas clave del negocio, como el diseño de calzado, la atención al cliente, el marketing y la gestión de ventas. Estos programas pueden incluir capacitación interna, talleres externos, cursos en línea y oportunidades de desarrollo profesional continuo.

La integración tiene una duración de 10 días, de los cuales 3 se dedican a la integración general y 7 a la integración en el puesto específico. Durante la integración general, los colaboradores recorren todas las áreas de la empresa. Comienzan aprendiendo sobre la misión, visión y valores de MyLoafers, para luego adentrarse en los procesos específicos del negocio. Esto les brinda una visión integral de la empresa y les permite integrarse rápidamente a sus funciones, comprendiendo claramente los objetivos de la organización.

Por su parte, la integración en el puesto se enfoca en capacitar a los colaboradores en las funciones específicas de sus respectivas posiciones, permitiéndoles profundizar en su rol y comprender cómo su trabajo contribuye de manera particular a los objetivos generales de la empresa.

17.8.3. Proceso de Bienestar en el Trabajo

Esta política de Capital humano es fundamental para MyLoafers, ya que considera que su capital humano es de vital importancia. Con el fin de mantener la motivación de los colaboradores, se realiza de manera trimestral una reunión de integración, en la cual se comparte una visión general del negocio, se presentan los resultados y se establecen nuevos objetivos. Además, se celebran los cumpleaños de cada colaborador, proporcionándoles un presente, así como también se conmemoran días especiales como el Día de la Madre, el Día del Padre y Navidad. Estas actividades son coordinadas por el gerente general y se estima que tiene un costo promedio anual de S/1,090.00, como se detalla en la Tabla 25.

Tabla 25*Presupuesto de Bienestar*

Actividad	Detalle	Inversión anual (sin IGV)		Inversión anual (con IGV)	
Cumpleaños (1 torta y bocaditos/persona)	5 personas	S/	338.98	S/	400.00
Almuerzo Confraternidad	Días especiales	S/	508.47	S/	600.00
Regalos Cumpleaños	3 personas	S/	76.27	S/	90.00
Total		S/	923.72	S/	1,090.00

Nota. Elaboración propia.

17.8.4. Proceso de Compensación

El proceso de pago de salarios se realiza mediante transferencia bancaria, y se lleva a cabo el penúltimo día de cada mes. Dado el tamaño de la facturación de la empresa, se ha decidido acogerse al régimen laboral MYPE (Micro y Pequeña Empresa) para el cumplimiento de las normativas laborales y beneficios correspondientes. La nómina de pago y todo lo referido a la gestión de compensaciones se operacionaliza por el Contador externo bajo supervisión del Gerente general.

17.8.5. Proceso de Evaluación del Desempeño

A través de este proceso se busca establecer un sistema de gestión del desempeño para que sirva para evaluar y retroalimentar el rendimiento de los empleados. Esto permite identificar las brechas entre las competencias necesarias y las que tiene cada colaborador, así como fortalezas y áreas de mejora para brindar retroalimentación. De este modo se proporcionan pautas claras para los empleados y se fomenta un ambiente de trabajo productivo y saludable. Esto ayuda a mantener a los empleados comprometidos y satisfechos, reduciendo la rotación de personal.

17.8.6. Proceso de Cultura Organizativa

Este proceso permite definir los valores y la cultura de la organización, generando adherencia a la misión, visión y valores de la empresa y promoviendo la colaboración, la creatividad, la responsabilidad y el enfoque en el cliente. Esto crea un entorno propicio para el éxito y el crecimiento de las personas y del negocio.

17.9. Presupuesto

Tabla 26

Presupuesto del Plan Administrativo y Capital Humano

Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Total Sueldos brutos	S/ 102,000.00	S/ 105,060.00	S/ 108,211.80	S/ 111,458.15	S/ 114,801.90
Sueldo Gerente General	S/ 5,000.00	S/ 5,150.00	S/ 5,304.50	S/ 5,463.64	S/ 5,627.54
Sueldo Jefe Comercial	S/ 3,500.00	S/ 3,605.00	S/ 3,713.15	S/ 3,824.54	S/ 3,939.28
Total Beneficios sociales	S/ 26,180.00	S/ 26,965.40	S/ 27,774.36	S/ 28,607.59	S/ 29,465.82
Gratificación	S/ 8,500.00	S/ 8,755.00	S/ 9,017.65	S/ 9,288.18	S/ 9,566.82
Essalud	S/ 9,180.00	S/ 9,455.40	S/ 9,739.06	S/ 10,031.23	S/ 10,332.17
Vacaciones	S/ 4,250.00	S/ 4,377.50	S/ 4,508.83	S/ 4,644.09	S/ 4,783.41
CTS	S/ 4,250.00	S/ 4,377.50	S/ 4,508.83	S/ 4,644.09	S/ 4,783.41
Total Bienestar laboral	S/ 1,090.00	S/ 1,122.70	S/ 1,156.38	S/ 1,191.07	S/ 1,226.80
Total	S/ 129,270.00	S/ 133,148.10	S/ 137,142.54	S/ 141,256.82	S/ 145,494.52

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Inversión de Bienestar laboral incluye IGV. Elaboración propia.

17.10. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se examinó detalladamente el plan de Capital Humano de MyLoafers, que incluye la determinación de la cantidad de personal necesario para garantizar una operación eficiente, las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como el organigrama de la empresa. También se especificó la incorporación de recursos tercerizados y se estimaron los costos asociados a dichos recursos. Además, se establecieron los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo dentro de la organización.

La estrategia de Capital Humano se centra en la satisfacción de los consumidores, a fin de proporcionar un servicio excepcional que se suma a la propuesta de valor de la marca. La estructura organizacional propuesta permite tener una operación ligera y flexible a las necesidades del negocio y el comportamiento del mercado. Dado que se trata de una estructura pequeña, existe una gran fluidez y colaboración entre las distintas áreas de la empresa, las cuales desempeñan un papel crucial para facilitar y lograr los objetivos planteados por los accionistas.

Los empleados están altamente comprometidos con la empresa y son conscientes de que su participación en el primer año tiene un impacto positivo y beneficioso para todos los colaboradores. La estrategia consiste en involucrar y comprometer a los empleados con metas alcanzables y con perspectivas de beneficios a largo plazo. Se implementan herramientas de gestión de personas eficientes, como la integración de personal, evaluaciones de desempeño periódicas y la promoción del bienestar laboral.

La estrategia del área de Capital Humano se enfoca en generar tranquilidad y compromiso en los colaboradores, buscando fidelizarlos y hacerlos partícipes del negocio, considerándolos como elementos clave en la consecución de los logros al finalizar el primer año.

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

En esta sección, presentaremos una proyección financiera detallada, incluyendo objetivos, supuestos, inversión preoperativa, ingresos por ventas, egresos por costos y gastos, financiamiento y análisis financiero con indicadores clave. El Plan Financiero es una parte esencial de nuestro plan de negocios para evaluar la viabilidad económica de nuestra empresa de zapatos loafers de biocuerdo para damas con accesorios personalizados mediante e-commerce en Lima moderna.

18.1. Objetivos

Se detallan los objetivos guías que orientan en la toma de decisiones financieras y estratégicas, y permiten evaluar el desempeño y el éxito del presente plan de negocios.

- Mantener un flujo de caja positivo para respaldar el crecimiento sostenible y la expansión del negocio.
- Asegurar la disponibilidad adecuada de capital de trabajo para respaldar la operación diaria de la empresa.
- Realizar análisis de sensibilidad con el fin de evaluar el impacto de cambios en el mercado, costos o ingresos en la rentabilidad del negocio.
- Minimizar los riesgos financieros y mantener una gestión fiscal y contable adecuada.

18.2. Supuestos

Se detallan los supuestos que sirven como base para realizar las proyecciones financieras y tomar decisiones estratégicas en el desarrollo del plan de negocios.

- El horizonte de evaluación del plan de negocio es de 5 años calendario, considerando la necesidad de obtener el retorno de inversión para los accionistas en dicho periodo.
- Se asume una tasa de inflación constante del 3.00% para todos los años, para estimar adecuadamente el impacto de la inflación en los costos y precios.
- La tasa del Impuesto a la Renta se establece en base al Régimen MYPE tributario.
- Los accionistas realizan una contribución de capital que cubre la totalidad de las inversiones requeridas para el proyecto, garantizando de esta manera el financiamiento inicial.

- Se considera una tasa del 18% para el IGV, que se aplica en los costos y precios del mercado, pero se descuenta para efectos del flujo de caja.
- Debido a que la empresa cuenta con menos de 20 colaboradores, no se realiza repartición de utilidades a los trabajadores.
- Todos los valores son expresados en Nuevos Soles.
- Los ingresos del proyecto se estiman principalmente por la venta de zapatos tipo loafers, considerando la oferta de productos de la empresa.

18.3. Proyección de la Demanda

En la sección 3.5 de Estimación de la Demanda, se calculó una demanda efectiva de 24,314 pares de zapatos. A partir de esta cifra, se plantearon tres escenarios de expectativa de venta para la Demanda Objetivo: Pesimista (25%), Conservador (50%) y Optimista (75%), dividido en cuartiles. La Proyección de la demanda durante el período del proyecto se basa en el escenario pesimista para el primer año, el escenario conservador para el tercer año y el escenario optimista para el quinto año, con un crecimiento progresivo y proporcional en cada año.

Tabla 27

Proyección de la Demanda

Demanda efectiva (pares de zapatos)	Escenario	Expectativa de venta		Horizonte del proyecto	Proyección de la demanda (pares de zapatos)
24,314	Pesimista	25%	25.00%	1er año	6,079
			37.50%	2do año	9,118
	Conservador	50%	50.00%	3er año	12,157
			62.50%	4to año	15,197
		Optimista	75%	75.00%	5to año

Nota. Elaboración propia.

18.4. Ingresos por Ventas

Se estiman los ingresos por ventas en base a la proyección de la demanda detallada en la sección anterior para el horizonte del proyecto y el precio de venta calculado, según el análisis cuantitativo del mercado, en la sección 5.4.2. de la estrategia de precios del Marketing Mix del Plan de Marketing.

Tabla 28*Ingresos por Ventas*

Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Demanda	6,079	9,118	12,157	15,197	18,236
Precio de venta	S/76.27	S/78.56	S/80.91	S/83.34	S/85.84
Total (sin IGV)	S/463,645.33	S/716,310.08	S/983,622.87	S/1,266,517.98	S/1,565,378.24
Total (con IGV)	S/547,101.49	S/845,245.89	S/1,160,674.99	S/1,494,491.22	S/1,847,146.32

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.5. Inversión Preoperativa

En esta sección se determinan los recursos financieros necesarios para iniciar nuestra empresa de venta de zapatos loafers de biocuero para damas con accesorios personalizados mediante e-commerce en Lima moderna. Aquí detallaremos los activos tangibles e intangibles que requerimos, así como el capital de trabajo requerido para cubrir los gastos iniciales.

18.5.1. *Tangible*

Para ejecutar el plan de negocios se requiere de activos físicos para iniciar operaciones, incluyendo equipos y mobiliarios, acondicionamiento del local y equipos de seguridad. Esta información permite estimar los costos asociados con la inversión y depreciación de los activos tangibles, contribuyendo a una gestión financiera sólida y una planificación adecuada para el éxito de nuestro negocio en el horizonte del proyecto.

Tabla 29

Inversión Tangible

Concepto	Cantidad	Precio unitario (con IGV)	Precio unitario (sin IGV)	Inversión tangible (sin IGV)	Tasa de depreciación	Vida útil equivalente	Depreciación anual
Equipos y Mobiliarios							
Celular	3	S/500.00	S/423.73	S/1,271.19	20%	5 años	S/254.24
Laptop	3	S/2,500.00	S/2,118.64	S/6,355.93	20%	5 años	S/1,271.19
Impresora	1	S/300.00	S/254.24	S/254.24	20%	5 años	S/50.85
Escritorio	3	S/150.00	S/127.12	S/381.36	10%	10 años	S/38.14
Silla giratoria	3	S/200.00	S/169.49	S/508.47	10%	10 años	S/50.85
Estante archivador	1	S/150.00	S/127.12	S/127.12	10%	10 años	S/12.71
Acondicionamiento de local							
Rack de almacenamiento	1	S/5,000.00	S/4,237.29	S/4,237.29	10%	10 años	S/423.73
Equipos de seguridad							
Equipo de alarma	1	S/800.00	S/677.97	S/677.97	10%	10 años	S/67.80
Equipo contra incendio	1	S/300.00	S/254.24	S/254.24	10%	10 años	S/25.42
Total (sin IGV)				S/14,067.80			S/2,194.92
Total (con IGV)				S/16,600.00			

Nota. Elaboración propia.

18.5.2. Intangible

De igual manera que los activos tangibles, el plan de negocios requiere de una inversión intangible para poder poner en ejecución sus actividades, la cual está compuesta de la Implementación del sitio web, el dominio y hosting, el registro de marca, la constitución de la empresa y el permiso de funcionamiento.

Tabla 30

Inversión Intangible

Activos intangibles	Cantidad	Precio unitario (con IGV)	Precio unitario (sin IGV)	Inversión intangible (sin IGV)
Implementación del sitio web	1	S/7,000.00	S/5,932.20	S/5,932.20
Dominio y Hosting	1	S/200.00	S/169.49	S/169.49
Registro de marca	1	S/470.00	S/398.31	S/398.31
Constitución de la empresa	1	S/1,500.00	S/1,271.19	S/1,271.19
Permiso de funcionamiento	1	S/1,770.00	S/1,500.00	S/1,500.00
			Total (sin IGV)	S/ 9,271.19
			Total (con IGV)	S/ 10,940.00

Nota. Elaboración propia.

18.5.3. Capital de Trabajo

La inversión de Capital de Trabajo es calculada a partir de los egresos relacionados con la operación durante los primeros tres meses, sin considerar los ingresos por ventas. La inversión estimada para el Capital de Trabajo es de 149,345.16 soles. Esta partida es esencial para asegurar que contemos con los recursos financieros suficientes para contar con un stock mínimo, cubrir los gastos operativos antes cualquier cambio en la demanda, y mantener el flujo de efectivo necesario para el funcionamiento diario del presente plan de negocios.

Tabla 31*Capital de Trabajo*

Concepto	Trimestre 1
Costo de ventas	S/ 105,984.70
Gastos de administración (sin depreciación)	S/ 930.00
Gastos de nómina	S/ 32,045.00
Gastos de bienestar social	S/ 272.50
Gastos de personal tercerizado	S/ 3,681.60
Gastos de marketing	S/ 5,693.86
Otros gastos	S/ 737.50
Capital de trabajo	S/ 149,345.16

Nota. Elaboración propia.

18.6. Egresos por Costos y Gastos

Respecto a los egresos, se detallan y evalúan los siguientes componentes: el Costo de ventas, los Gastos de administración, los Gastos de nómina, los Gastos de bienestar social, los Gastos de personal tercerizado, los Gastos de marketing y los otros gastos. Esto permite analizar y prever las erogaciones operativas y administrativas asociadas al presente plan de negocios.

18.6.1. Costo de Ventas

Se presentan en detalle los componentes clave de nuestros costos variables, como la materia prima y mano de obra. Asimismo, se analizan los costos variables y fijos del costo indirecto de operación.

Tabla 32*Costo de Ventas*

Concepto	Descripción	Tipo de costo	Costo (sin IGV)	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Materia prima	Biocuero	Variable	S/8.47	S/51,516.95	S/79,589.32	S/109,299.67	S/140,730.27	S/173,938.80
	Accesorio	Variable	S/6.78	S/41,213.56	S/63,671.46	S/87,439.74	S/112,584.22	S/139,151.04
	Badana	Variable	S/5.08	S/30,910.17	S/47,753.59	S/65,579.80	S/84,438.16	S/104,363.28
	Suela	Variable	S/8.47	S/51,516.95	S/79,589.32	S/109,299.67	S/140,730.27	S/173,938.80
Mano de obra directa	Maquila	Variable	S/8.47	S/51,516.95	S/79,589.32	S/109,299.67	S/140,730.27	S/173,938.80
	Caja	Variable	S/3.81	S/23,182.63	S/35,815.19	S/49,184.85	S/63,328.62	S/78,272.46
	Papel sulfito	Variable	S/0.25	S/1,545.51	S/2,387.68	S/3,278.99	S/4,221.91	S/5,218.16
	Transporte	Variable	S/1.95	S/11,848.90	S/18,305.54	S/25,138.92	S/32,367.96	S/40,005.92
Costo indirecto de fabricación	Jefe de operaciones	Fijo	S/45,240.00	S/45,240.00	S/46,597.20	S/47,995.12	S/49,434.97	S/50,918.02
	Almacén	Fijo	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,360.00	S/12,730.80	S/13,112.72	S/13,506.11
	Arbitrios	Fijo	S/600.00	S/600.00	S/618.00	S/636.54	S/655.64	S/675.31
	Luz	Fijo	S/813.56	S/813.56	S/837.97	S/863.11	S/889.00	S/915.67
	Agua	Fijo	S/406.78	S/406.78	S/418.98	S/431.55	S/444.50	S/457.83
Total (sin IGV)				S/322,311.95	S/467,533.58	S/621,178.44	S/783,668.52	S/955,300.21
Total (con IGV)				S/369,916.90	S/540,966.09	S/721,945.31	S/913,352.26	S/1,115,536.35

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.6.2. Gastos de Administración

En esta sección, se detallan los gastos asociados con herramientas de oficina, un paquete duo de línea telefónica e internet, la línea móvil pospago de los teléfonos celulares de la compañía, el paquete office que incluye antivirus, y la depreciación de la inversión tangible detallada en la sección 8.5.1.

Tabla 33

Gastos de Administración

Concepto	Costo por mes (con IGV)	Costo por mes (sin IGV)	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Herramientas de oficina	S/50.00	S/42.37	S/508.47	S/523.73	S/539.44	S/555.62	S/572.29
Línea telefónica + Internet	S/80.00	S/67.80	S/813.56	S/837.97	S/863.11	S/889.00	S/915.67
Línea móvil pospago	S/150.00	S/127.12	S/1,525.42	S/1,571.19	S/1,618.32	S/1,666.87	S/1,716.88
Paquete Office + Antivirus	S/30.00	S/25.42	S/305.08	S/314.24	S/323.66	S/333.37	S/343.38
Depreciación de celular			S/254.24	S/254.24	S/254.24	S/254.24	S/254.24
Depreciación de laptop			S/1,271.19	S/1,271.19	S/1,271.19	S/1,271.19	S/1,271.19
Depreciación de impresora			S/50.85	S/50.85	S/50.85	S/50.85	S/50.85
Depreciación de escritorio			S/38.14	S/38.14	S/38.14	S/38.14	S/38.14
Depreciación de silla giratoria			S/50.85	S/50.85	S/50.85	S/50.85	S/50.85
Depreciación de estante archivador			S/12.71	S/12.71	S/12.71	S/12.71	S/12.71
Depreciación de rack de almacenamiento			S/423.73	S/423.73	S/423.73	S/423.73	S/423.73
Depreciación equipo de alarma			S/67.80	S/67.80	S/67.80	S/67.80	S/67.80
Depreciación de equipo contra incendio			S/25.42	S/25.42	S/25.42	S/25.42	S/25.42
		Total (sin IGV)	S/5,347.46	S/5,442.03	S/5,539.45	S/5,639.78	S/5,743.13
		Total (con IGV)	S/3,720.00	S/3,831.60	S/3,946.55	S/4,064.94	S/4,186.89

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.6.3. Gastos de Nómina

En esta sección, se considera los sueldos completos del Gerente General y el Jefe Comercial, incluyendo sus gratificaciones, aportes a Essalud, vacaciones y compensación por tiempo de servicio.

Tabla 34

Gastos de Nómina

Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Total Sueldos brutos	S/102,000.00	S/105,060.00	S/108,211.80	S/111,458.15	S/114,801.90
Sueldo Gerente General	S/5,000.00	S/5,150.00	S/5,304.50	S/5,463.64	S/5,627.54
Sueldo Jefe Comercial	S/3,500.00	S/3,605.00	S/3,713.15	S/3,824.54	S/3,939.28
Total Beneficios sociales	S/26,180.00	S/26,965.40	S/27,774.36	S/28,607.59	S/29,465.82
Gratificación	S/8,500.00	S/8,755.00	S/9,017.65	S/9,288.18	S/9,566.82
Essalud	S/9,180.00	S/9,455.40	S/9,739.06	S/10,031.23	S/10,332.17
Vacaciones	S/4,250.00	S/4,377.50	S/4,508.83	S/4,644.09	S/4,783.41
CTS	S/4,250.00	S/4,377.50	S/4,508.83	S/4,644.09	S/4,783.41
Total	S/128,180.00	S/132,025.40	S/135,986.16	S/140,065.75	S/144,267.72

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.6.4. Gastos de Bienestar en el Trabajo

En esta sección, se incluye los gastos para la compra de tortas y bocaditos en las celebraciones de cumpleaños, así como los regalos de cumpleaños y los almuerzos en ocasiones especiales como el Día de la Madre, el Día del Padre y Navidad.

Tabla 35

Gastos de Bienestar

Actividad	Costo (con IGV)	Costo (sin IGV)	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Cumpleaños	S/400.00	S/338.98	S/338.98	S/349.15	S/359.63	S/370.42	S/381.53
Almuerzos	S/600.00	S/508.47	S/508.47	S/523.73	S/539.44	S/555.62	S/572.29
Regalo	S/90.00	S/76.27	S/76.27	S/78.56	S/80.92	S/83.34	S/85.84
Total (sin IGV)			S/923.73	S/951.44	S/979.98	S/1,009.38	S/1,039.66
Total (con IGV)	S/1,090.00		S/1,122.70	S/1,156.38	S/1,191.07	S/1,226.80	

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.6.5. Gastos de Personal Tercerizado

En esta sección, se considera los honorarios de los servicios externos dados por el contador, el asesor legal y el servicio de limpieza, quienes desempeñan roles clave en la operación.

Tabla 36

Gastos de Personal Tercerizado

Concepto	Honorario por mes	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Contador	S/500.00	S/6,000.00	S/6,180.00	S/6,365.40	S/6,556.36	S/6,753.05
Asesor legal	S/300.00	S/3,600.00	S/3,708.00	S/3,819.24	S/3,933.82	S/4,051.83
Limpieza	S/240.00	S/2,880.00	S/2,966.40	S/3,055.39	S/3,147.05	S/3,241.47
Total (sin IGV)		S/12,480.00	S/12,854.40	S/13,240.03	S/13,637.23	S/14,046.35
Total (con IGV)		S/14,726.40	S/15,168.19	S/15,623.24	S/16,091.93	S/16,574.69

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.6.6. Gastos de Marketing

Se incluyen los pagos por dominio y hosting, el mantenimiento del sitio web, así como las pautas publicitarias y las diversas campañas de marketing, como aumento de seguidores, colaboraciones con *influencers*, campañas SEM, campañas de descuentos y programas de fidelización.

Tabla 37

Gastos de Marketing

Acciones	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Dominio y Hosting	S/169.49	S/169.49	S/169.49	S/169.49	S/169.49
Mantenimiento web	S/169.49	S/169.49	S/169.49	S/169.49	S/169.49
Pauta mensual	S/5,320.00	S/7,979.56	S/10,639.12	S/13,299.56	S/15,959.12
Pauta en fechas especiales	S/5,320.00	S/7,979.56	S/10,639.12	S/13,299.56	S/15,959.12
Campaña de seguidores	S/309.41	S/301.68	S/301.96	S/305.60	S/311.05
Campaña de influencers	S/2,343.31	S/2,396.59	S/2,459.72	S/2,528.09	S/2,600.22
Campaña SEM	S/2,542.37	S/2,542.37	S/2,542.37	S/2,542.37	S/2,542.37
Campaña de descuentos	S/1,830.51	S/2,828.14	S/3,883.93	S/5,000.85	S/6,181.02
Campaña de fidelización	S/1,296.61	S/3,325.68	S/4,787.54	S/6,348.00	S/7,983.48
Total (sin IGV)	S/19,301.20	S/27,692.56	S/35,592.75	S/43,663.02	S/51,875.37
Total (con IGV)	S/22,775.42	S/32,677.22	S/41,999.45	S/51,522.37	S/61,212.93

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.6.7. Otros Gastos

Con el fin de estar preparados para cualquier imprevisto que pueda surgir durante la operación del plan de negocios, se ha destinado un presupuesto anual de S/2,950.00 para afrontar situaciones no planificadas que puedan requerir recursos adicionales.

Tabla 38

Otros Gastos

Concepto	Presupuesto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Otros gastos	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,575.00	S/2,652.25	S/2,731.82	S/2,813.77
Total (sin IGV)	S/2,500.00	S/2,575.00	S/2,652.25	S/2,731.82	S/2,813.77	
Total (con IGV)	S/2,950.00	S/3,038.50	S/3,129.66	S/3,223.54	S/3,320.25	

Nota. Se aplica inflación del 3% para todos los años. Elaboración propia.

18.7. Financiamiento

Para la inversión se toma la decisión estratégica de utilizar capital propio de los accionistas para financiar el desarrollo y operación del presente plan de negocios. Este enfoque permite mantener el control total sobre el negocio y evitar el endeudamiento externo, reduciendo así la carga financiera y los intereses asociados. Al optar por el financiamiento con el capital propio, se demuestra un compromiso sólido y confianza en el éxito de esta propuesta empresarial. Esta forma de financiamiento brinda una mayor flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones estratégicas, asegurando una estructura financiera sólida y una mayor rentabilidad en el largo plazo.

18.8. Estado de Ganancias y Pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas es una herramienta clave para evaluar la rentabilidad y desempeño financiero de nuestro plan de negocios. Refleja los ingresos por venta, los gastos de administración, nómina, bienestar social, personal tercerizado, marketing y otros gastos durante el horizonte de 5 años.

Tabla 39*Estado de Ganancias y Pérdidas*

Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Ingresos por ventas	S/463,645.33	S/716,310.08	S/983,622.87	S/1,266,517.98	S/1,565,378.24
Costo de ventas	S/322,311.95	S/467,533.58	S/621,178.44	S/783,668.52	S/955,300.21
Utilidad bruta	S/141,333.38	S/248,776.50	S/362,444.43	S/482,849.46	S/610,078.03
Gastos administración (incluye depreciación)	S/5,347.46	S/5,442.03	S/5,539.45	S/5,639.78	S/5,743.13
Gastos de nómina	S/128,180.00	S/132,025.40	S/135,986.16	S/140,065.75	S/144,267.72
Gastos bienestar social	S/923.73	S/951.44	S/979.98	S/1,009.38	S/1,039.66
Gastos personal terc.	S/12,480.00	S/12,854.40	S/13,240.03	S/13,637.23	S/14,046.35
Gastos de marketing	S/19,301.20	S/27,692.56	S/35,592.75	S/43,663.02	S/51,875.37
Otros gastos	S/2,500.00	S/2,575.00	S/2,652.25	S/2,731.82	S/2,813.77
Amortización	S/9,271.19				
Utilidad operativa o Utilidad neta antes de impuestos	-S/36,670.19	S/67,235.66	S/168,453.80	S/276,102.47	S/390,292.03
Impuesto a la renta	S/-	S/6,723.57	S/34,337.62	S/65,801.48	S/99,194.90
Utilidad neta	-S/36,670.19	S/60,512.09	S/134,116.18	S/210,300.99	S/291,097.13

Nota. En base al modelo de Estado de ganancias y pérdidas de Fray Luca Pacioli. Se aplica inflación del 3% para todos los años. No incluye IGV. Elaboración propia.

Con el objetivo de realizar el cálculo de impuesto a la renta anual, se ha considerado que el UIT del 1er año de operación es S/100.00 más al del año 2023, y así se va incrementando sucesivamente para los siguientes años. Así mismo, al tener ingresos menores a 1700 UIT, este plan de negocios se encuentra afecto al régimen tributario MYPE; y respecto al tamaño de la empresa, se considera que el 1er y 2do año es una microempresa, ya que presenta ingresos menores a 150 UIT, y para los próximos años es una pequeña empresa ya que supera los 150 UIT, pero no excede los 1700 UIT. De esta manera se calcula el impuesto a la renta se considera el 10% para la renta menor a 15 UIT y 29.50% para el exceso de las 15 UIT.

Tabla 40

Impuesto a la Renta

Concepto	2023	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
UIT	S/4,950.00	S/5,050.00	S/5,150.00	S/5,250.00	S/5,350.00	S/5,450.00
1700*UIT		S/8,585,000.00	S/8,755,000.00	S/8,925,000.00	S/9,095,000.00	S/9,265,000.00
Ingresos <= 1700*UIT: MYPE		Régimen MYPE tributario				
150*UIT		S/757,500.00	S/772,500.00	S/787,500.00	S/802,500.00	S/817,500.00
150*UIT<Ingresos<=1700*UIT: Pequeña empresa		Micro empresa	Micro empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa
15*UIT		S/75,750.00	S/77,250.00	S/78,750.00	S/80,250.00	S/81,750.00
RentaNeta<=15*UIT: IR 10%	10%	S/-	S/6,723.57	S/7,875.00	S/8,025.00	S/8,175.00
RentaNeta-15*UIT>0: IR 29.50%	29.50%	S/-	S/-	S/26,462.62	S/57,776.48	S/91,019.90
Impuesto a la renta		S/-	S/6,723.57	S/34,337.62	S/65,801.48	S/99,194.90

Nota. Elaboración propia.

18.9. Flujo de Caja

En el flujo de caja se proyectan los ingresos y egresos de efectivo durante el horizonte de 5 años, proporcionando una visión detallada de cómo fluye el dinero en nuestra operación, permitiendo evaluar la liquidez y solvencia del plan de negocios.

Tabla 41

Flujo de Caja Económico

Concepto	Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Ingresos por ventas		S/547,101.49	S/845,245.89	S/1,160,674.99	S/1,494,491.22	S/1,847,146.32
Costo de ventas		S/369,916.90	S/540,966.09	S/721,945.31	S/913,352.26	S/1,115,536.35
Gastos de administración (sin depreciación)		S/3,720.00	S/3,831.60	S/3,946.55	S/4,064.94	S/4,186.89
Gastos de nómina		S/128,180.00	S/132,025.40	S/135,986.16	S/140,065.75	S/144,267.72
Gastos de bienestar social		S/1,090.00	S/1,122.70	S/1,156.38	S/1,191.07	S/1,226.80
Gastos de personal tercerizado		S/14,726.40	S/15,168.19	S/15,623.24	S/16,091.93	S/16,574.69
Gastos de marketing		S/22,775.42	S/32,677.22	S/41,999.45	S/51,522.37	S/61,212.93
Otros gastos		S/2,950.00	S/3,038.50	S/3,129.66	S/3,223.54	S/3,320.25
Impuesto a la renta			S/-	S/6,723.57	S/34,337.62	S/65,801.48
Inversión tangible	S/16,600.00					
Inversión intangible	S/10,940.00					
Capital de trabajo	S/135,839.69					
Flujo de caja económico	-S/163,379.69	S/3,742.77	S/109,692.62	S/202,550.62	S/299,177.87	S/401,625.78

Nota. En base al modelo de Flujo de caja de Graw Hill Irwin. Elaboración propia.

18.10. Indicadores

Aquí, se presenta cuatro indicadores clave: el Costo de capital propio, el Punto de Equilibrio, el Período de Recupero, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN es calculado con el Costo de oportunidad del capital (COK) del 20%, ya que el proyecto se financia exclusivamente con capital propio de los accionistas. Al establecer un COK del 20%, se busca demostrar la confianza y prudencia en la inversión, reconociendo el rendimiento esperado y el riesgo asociado. Estos indicadores permiten evaluar la viabilidad y rentabilidad de este plan de negocios.

18.10.1. Costo de Capital Propio

La rentabilidad del presente estudio es evaluada con el Costo de capital propio (K_e), ya que, al ser financiado exclusivamente con capital propio de los accionistas, no cuenta con Costo de la deuda financiera (K_d) y no se aplica la siguiente fórmula del Costo promedio ponderado de capital (CPPC):

$$CPPC = K_e \frac{E}{E + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{E + D}$$

Donde:

- K_e : coste de fondos propios
- K_d : coste de la deuda financiera
- E : fondos propios
- D : deuda financiera
- T : tasa impositiva

De esta manera, para determinar el Costo de capital propio (K_e), se usa el método CAPM (Capital Asset Pricing Model) a través de la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + (E[R_m] - R_f)B$$

Donde:

- R_f : rentabilidad del activo sin riesgo
- $E[R_m]$: rentabilidad media del mercado
- B : riesgo de mercado de un activo

Para la industria del calzado se tiene un riesgo de mercado de un activo (B) de 1.33 (Damodaran, 2023a), una rentabilidad del activo sin riesgo (R_f) de 5% y una rentabilidad

media del mercado peruano ($E[R_m]$) de 7.43% (Damodaran, 2023b), lo que da un Costo de capital propio (K_e) de 8.23%, menor al Costo de oportunidad del capital (COK) asumido de 20%, por lo que se considera este último para la evaluación de rentabilidad a través del VAN y el TIR.

18.10.2. Punto de Equilibrio

A través del punto de equilibrio se determina el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y gastos, alcanzando el punto donde los ingresos igualan los egresos. Este análisis brinda una visión clara de cuántos productos se debe ofrecer para evitar pérdidas y comenzar a obtener utilidades en cada año.

Tabla 42

Punto de Equilibrio

Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
PVu	S/ 76.27	S/ 78.56	S/ 80.91	S/ 83.34	S/ 85.84
CF	S/ 227,792.73	S/ 242,372.98	S/ 256,647.74	S/ 271,283.81	S/ 286,258.93
CVu	S/ 43.31	S/ 44.60	S/ 45.94	S/ 47.32	S/ 48.74
Punto de equilibrio (pares de zapatos)	6,911	7,138	7,340	7,532	7,716

Nota. En base al modelo de Punto de equilibrio de Walter Rautenstrauch. Elaboración

propia.

18.10.3. Periodo de Recupero (PRI)

En base al flujo de caja acumulado, se determina que el 3er año es el periodo de recupero de la inversión. Esto significa que la empresa puede recuperar la inversión inicial y los egresos realizados durante los primeros tres años de operación. El hecho de alcanzar el punto de equilibrio en un periodo relativamente corto indica que el negocio es financieramente viable y tiene el potencial de generar retornos positivos en un plazo razonable.

Tabla 43*Periodo de Recupero*

Concepto	Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de caja económico	-S/163,379.69	S/3,742.77	S/109,692.62	S/202,550.62	S/299,177.87	S/401,625.78
Flujo de caja económico acumulado	-S/163,379.69	-S/159,636.92	-S/49,944.30	S/152,606.32	S/451,784.19	S/853,409.97

Nota. Elaboración propia.**18.10.4. Valor Actual Neto (VAN)**

La sección de Valor Actual Neto (VAN) del presente estudio proporciona una evaluación fundamental de la rentabilidad y viabilidad. Con un Costo de oportunidad del capital (COK) asumido del 20%, se determina un VAN positivo de 338,815.35 soles. Es decir que el valor presente de los flujos de efectivo futuros del plan de negocios supera la inversión inicial y el costo de oportunidad de capital requerido por los accionistas. Este VAN positivo brinda la confianza de que se tiene una oportunidad atractiva y rentable en el mercado.

18.10.5. Tasa Interna de Retorno (TIR)

En base al flujo de caja económico, se calcula un TIR del 64.24%, que supera significativamente el Costo de oportunidad del capital (COK) del 20%, brindando una clara indicación de que la inversión genera un retorno atractivo y competitivo para los accionistas. Esta cifra refleja el porcentaje de crecimiento anual que el flujo de caja del proyecto debe alcanzar para igualar la tasa requerida de rendimiento.

18.11. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los factores clave que influyen en la viabilidad económica de MyLoafers. Se presta especial atención a los factores críticos, como "Ingresos por ventas", "Costo de ventas" y "Gastos de nómina", debido a su impacto significativo en los resultados financieros del plan de negocios. Mediante este análisis, se busca identificar cómo las variaciones en estos factores pueden afectar los estados financieros proyectados, permitiendo así evaluar la solidez y flexibilidad del proyecto ante diferentes escenarios.

Para saber qué factores son los más sensibles, se ajusta la variación de cada factor de manera independiente hasta llegar a un VANE de valor 0 (punto muerto), punto en el cual el negocio empieza o deja de ser viable, a través de la herramienta Buscar objetivo de Excel. De esta manera, el factor Ingresos por ventas es el más sensible, seguido por el Costo de ventas, y por último los Gastos de nómina.

Tabla 44

Punto Muerto

Factor	Variación	VANE
Ingresos por ventas	-10.66%	S/ -
Costo de ventas	16.27%	S/ -
Gastos de nómina	77.93%	S/ -

Nota. Elaboración propia.

18.11.1. Unidimensional

En este enfoque, se examina individualmente la variación de cada uno de los factores clave, como los "Ingresos por ventas", el "Costo de ventas" y los "Gastos de nómina", manteniendo los demás parámetros constantes, a través de la herramienta Tabla de datos de Excel.

Tabla 45

Análisis Unidimensional

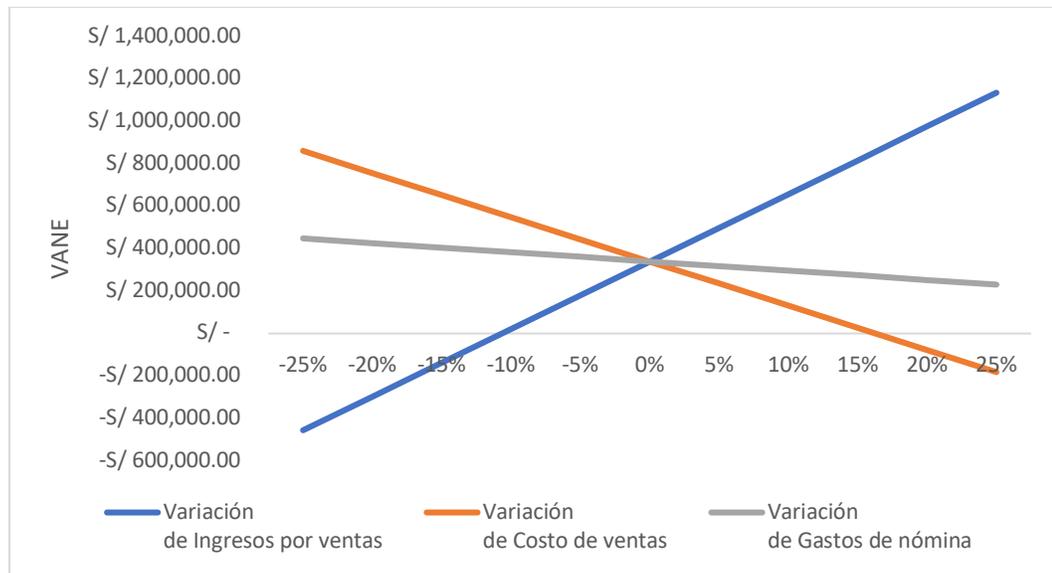
Variación de Ingresos por ventas	VANE	Variación de Costo de ventas	VANE	Variación de Gastos de nómina	VANE
-25%	S/ 455,592.35	-25%	S/ 859,561.01	-25%	S/ 447,507.05
-20%	S/ 296,710.81	-20%	S/ 755,411.88	-20%	S/ 425,768.71
-15%	S/ 137,829.27	-15%	S/ 651,262.74	-15%	S/ 404,030.37
-10%	S/ 21,052.27	-10%	S/ 547,113.61	-10%	S/ 382,292.03
-5%	S/ 179,933.81	-5%	S/ 442,964.48	-5%	S/ 360,553.69
0%	S/ 338,815.35	0%	S/ 338,815.35	0%	S/ 338,815.35
5%	S/ 497,696.90	5%	S/ 234,666.23	5%	S/ 317,077.02
10%	S/ 656,578.44	10%	S/ 130,517.10	10%	S/ 295,338.68
15%	S/ 815,459.98	15%	S/ 26,367.97	15%	S/ 273,600.34
20%	S/ 974,341.52	20%	-S/ 77,781.16	20%	S/ 251,862.00
25%	S/ 1,133,223.06	25%	-S/ 181,930.30	25%	S/ 230,123.66

Nota. Elaboración propia.

A través de la representación gráfica del Valor Actual Neto (VAN) en función del porcentaje de variación de cada factor, se observa que los factores "Ingresos por ventas" y "Costo de ventas" presentan pendientes más pronunciadas en comparación con el factor "Gastos de nómina".

Figura 25

Análisis Unidimensional



Nota. Elaboración propia.

La mayor pendiente en la gráfica significa que, ante una variación porcentual en los "Ingresos por ventas" y el "Costo de ventas", estos factores tienen un mayor impacto en el resultado del VAN. Un incremento en los ingresos generados por las ventas y una disminución en los costos de ventas resultarían en un aumento más significativo del VAN, lo que representa una mayor rentabilidad para el negocio. Por otro lado, una reducción en los "Ingresos por ventas" o un aumento en el "Costo de ventas" podrían disminuir el VAN y afectar la viabilidad económica del proyecto. Por el contrario, el factor "Gastos de nómina" muestra una pendiente más suave, lo que indica que, ante una variación porcentual en este factor, su impacto en el resultado del VAN es menos significativo.

18.11.2. Multidimensional

Con este enfoque se comprende cómo la variación conjunta de dos factores clave afecta la viabilidad económica del proyecto. Siendo así, se ha evaluado la interacción entre los

factores "Ingresos por ventas" y "Costo de ventas" para comprender cómo sus cambios simultáneos pueden influir en el Valor Actual Neto (VAN) del plan de negocios de "MyLoafers".

En el análisis bivariado, hemos observado que cuando los "Ingresos por ventas" aumentan y los "Costos de ventas" disminuyen, el VAN experimenta un incremento significativo. Esta combinación de factores representa una situación altamente favorable para el negocio, ya que genera un aumento considerable en la rentabilidad y la viabilidad del proyecto.

Por otro lado, si los "Ingresos por ventas" disminuyen y los "Costos de ventas" aumentan, el VAN sufre una disminución considerable, lo que indica que esta configuración tendría un impacto negativo en la rentabilidad del negocio y la viabilidad del proyecto.

Tabla 46

Análisis Multidimensional

VANE		Costo de ventas										
S/338,815		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
Ingresos por ventas	-25%	S/65,153	-S/38,996	-S/143,145	-S/247,294	-S/351,443	-S/455,592	-S/559,741	-S/663,891	-S/768,040	-S/872,189	-S/976,338
	-20%	S/224,035	S/119,886	S/15,737	-S/88,413	-S/192,562	-S/296,711	-S/400,860	-S/505,009	-S/609,158	-S/713,307	-S/817,456
	-15%	S/382,916	S/278,767	S/174,618	S/70,469	-S/33,680	-S/137,829	-S/241,978	-S/346,128	-S/450,277	-S/554,426	-S/658,575
	-10%	S/541,798	S/437,649	S/333,500	S/229,351	S/125,201	S/21,052	-S/83,097	-S/187,246	-S/291,395	-S/395,544	-S/499,693
	-5%	S/700,679	S/596,530	S/492,381	S/388,232	S/284,083	S/179,934	S/75,785	-S/28,364	-S/132,514	-S/236,663	-S/340,812
	0%	S/859,561	S/755,412	S/651,263	S/547,114	S/442,964	S/338,815	S/234,666	S/130,517	S/26,368	-S/77,781	-S/181,930
	5%	S/1,018,443	S/914,293	S/810,144	S/705,995	S/601,846	S/497,697	S/393,548	S/289,399	S/185,250	S/81,100	-S/23,049
	10%	S/1,177,324	S/1,073,175	S/969,026	S/864,877	S/760,728	S/656,578	S/552,429	S/448,280	S/344,131	S/239,982	S/135,833
	15%	S/1,336,206	S/1,232,057	S/1,127,907	S/1,023,758	S/919,609	S/815,460	S/711,311	S/607,162	S/503,013	S/398,863	S/294,714
	20%	S/1,495,087	S/1,390,938	S/1,286,789	S/1,182,640	S/1,078,491	S/974,342	S/870,192	S/766,043	S/661,894	S/557,745	S/453,596
	25%	S/1,653,969	S/1,549,820	S/1,445,670	S/1,341,521	S/1,237,372	S/1,133,223	S/1,029,074	S/924,925	S/820,776	S/716,627	S/612,477

Nota. Elaboración propia.

18.11.3. De Escenarios

A través del análisis de escenarios se evalúa cómo diferentes situaciones futuras podrían afectar el desempeño financiero del presente estudio. En este enfoque, se proyectan distintos escenarios (pesimista, esperado y optimista) basados en diversas combinaciones de variables clave que podrían ocurrir en el entorno empresarial, y así tener una visión más completa de la sensibilidad del proyecto frente a distintas condiciones y tomar decisiones más informadas y estratégicas.

Tabla 47

Análisis de Escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Ingresos por ventas	0%	-5%	0%	5%
Costo de ventas	0%	5%	0%	0%
Gastos de nómina	0%	5%	0%	0%
Celdas de resultado:				
VANE	S/ 338,815.35	S/ 54,046.35	S/ 338,815.35	S/ 497,696.90
TIR	64.24%	27.54%	64.24%	82.60%

Nota. Elaboración propia.

De esta manera, el escenario esperado representa una situación más equilibrada y realista, donde los ingresos por ventas, los costos de ventas y los gastos de nómina siguen las proyecciones planificadas en el plan de negocios original; el escenario optimista considera una situación en la que los ingresos por ventas superan las expectativas, y los costos de ventas y gastos de nómina se mantienen controlados, generando un mayor rendimiento y rentabilidad del plan de negocios; y el escenario pesimista considera una situación en que los ingresos por ventas se ven afectados negativamente, por diversos factores relacionados a la demanda y/o precio, y mientras que el costo de ventas y gastos de nómina aumentan debido a factores externos, generando un VAN bastante menor y un TIR cercano al COK del 20% asumido.

18.12. Conclusiones

El Plan Financiero se fundamenta en una inversión inicial compuesta por activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo. Esta inversión es financiada en su totalidad con capital propio de los accionistas, lo que brinda una posición financiera sólida y evita la dependencia de financiamiento externo. El flujo de caja proyectado es positivo desde el primer año, por lo que el periodo de recupero se estima en el tercer año de operación, lo que significa que los accionistas recuperan su inversión inicial en ese momento, lo que sugiere una operación eficiente y rentable del negocio.

La principal fuente de ingresos para nuestro negocio proviene principalmente de la venta de calzado. Esto permite centrar nuestros esfuerzos en estrategias para maximizar la demanda y la rentabilidad del negocio en el competitivo mercado de la moda.

El análisis del estado de ganancias y pérdidas revela que, aunque el primer año proyecta una utilidad neta negativa, principalmente debido a los gastos de nómina en proporción a la utilidad bruta, esta tendencia cambia a medida que aumenta la demanda. A partir del segundo año, la utilidad neta se vuelve positiva y aumenta progresivamente hasta el quinto año.

La tasa de retorno calculada mediante el Valor Actual Neto (VAN) con un Costo de Capital (COK) del 20% es positiva, lo que reafirma que nuestro proyecto es una inversión rentable con una atractiva tasa de retorno. Además, el Tasa Interna de Retorno (TIR) del 64.24% es considerablemente superior al COK, lo que confirma la viabilidad financiera y el potencial de generación de rendimientos significativos para los accionistas.

El análisis de sensibilidad ha revelado que los ingresos por ventas y los costos de ventas tienen un impacto significativo en el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, mientras que los gastos de nómina tienen una influencia menor. Además, el análisis de escenarios ha proporcionado una valiosa perspectiva de distintas situaciones futuras, ayudándonos a prepararnos para enfrentar posibles desafíos y aprovechar oportunidades.

De esta manera, el presente plan de negocios muestra una perspectiva sólida, prometedora y sostenible, con una base financiera bien establecida y estrategias bien definidas.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES

El objetivo establecido para el presente plan de negocios fue establecer la posibilidad de la fundación de una empresa de venta de zapatos loafers de biocuero para damas, personalizados con accesorios, mediante *e-commerce* en Lima moderna. Tras realizar un análisis exhaustivo y detallado del mercado de calzado de biocuero para damas en Lima moderna, podemos concluir que el plan de negocio para "MyLoafers" presenta una perspectiva sólida y prometedora. La propuesta de valor basada en la exclusividad, comodidad y eco amigabilidad ha sido bien recibida por el mercado objetivo, y se ha identificado una oportunidad para destacarse en un entorno competitivo. El enfoque estratégico en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera respaldan la viabilidad y el potencial de éxito del proyecto a lo largo del tiempo.

La investigación de mercado ha revelado que el segmento socioeconómico A y B de mujeres en Lima moderna muestra un alto interés y preferencia hacia productos que ofrecen exclusividad y comodidad. Además, la demanda de productos sostenibles y ecoamigables está en aumento, lo que posiciona favorablemente a "MyLoafers" como una opción atractiva para los consumidores conscientes del medio ambiente. La estrategia de marketing diseñada, que incluye el uso de redes sociales, campañas publicitarias y colaboraciones con *influencers*, permite aumentar la visibilidad de la marca y fomentar el *engagement* con los clientes, lo que contribuye al crecimiento de las ventas y a la construcción de una sólida base de clientes leales.

El análisis financiero demuestra que el flujo de caja proyectado es positivo desde el primer año, lo que indica una operación rentable y eficiente. Con un periodo de recupero estimado en el tercer año de operación, los accionistas recuperan su inversión inicial y comienzan a obtener beneficios a partir de ese momento. Los indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), confirman la viabilidad económica del proyecto, destacando su potencial para generar rendimientos significativos a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO X. RECOMENDACIONES

- Realizar investigaciones periódicas de mercado: Mantenerse al tanto de las tendencias y preferencias cambiantes del mercado objetivo para adaptar la oferta de productos y estrategias de marketing de manera efectiva.
- Enfoque en la innovación continua: Buscar constantemente mejorar los diseños y accesorios de los zapatos tipo loafers, brindando opciones frescas y exclusivas para satisfacer las expectativas de los clientes más exigentes.
- Establecer alianzas estratégicas: Colaborar con marcas o diseñadores reconocidos que compartan los mismos valores y atraigan al público objetivo para ampliar la visibilidad de la marca y llegar a nuevos segmentos de mercado.
- Fortalecer la atención al cliente: Garantizar una experiencia de compra excepcional y un servicio postventa de calidad para fidelizar a los clientes y generar referencias positivas que respalden la reputación de la marca.
- Promover la responsabilidad social empresarial: Continuar con iniciativas de responsabilidad social y medioambiental para reforzar la imagen de la marca como una empresa comprometida con el bienestar de la sociedad y el cuidado del planeta.
- Monitorear la competencia: Estar atento a las acciones de la competencia y ajustar las estrategias en consecuencia para mantener una ventaja competitiva en el mercado.
- Expandir la presencia en canales digitales: Continuar desarrollando y mejorando el sitio web y las estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad en línea y alcanzar a un público más amplio.
- Evaluar la incorporación de nuevos productos: Explorar la posibilidad de agregar productos complementarios, como accesorios o productos para otros segmentos de mercado, para diversificar la oferta y ampliar la base de clientes.
- Evaluar oportunidades de expansión geográfica: Una vez consolidada la presencia en Lima moderna, analizar la posibilidad de expandir la operación a otras ciudades o regiones con potencial de crecimiento.

ANEXO

Anexo 1 Entrevista a Expertos

Empresa: Cadiz

Rubro: Artículos de cuero

Entrevistado: Jancarlo Cubas

1. ¿cómo evaluarías la demanda en el mercado de cuero, sobre todo en el mercado objetivo de mujeres de niveles socioeconómicos a y b en lima moderna en Perú?

Si hay una alta demanda de accesorios de cueros para damas , ellas buscan los colores claros mucho se relaciona con los colores marrones o negros , medios rústicos sin tela ,y un ejemplo es Renzo Costa que entro en este mercado por colores claros , hay mucha competencia y marcas , por ventas por internet , por redes sociales, en lo que respecta a accesorios para mujer lo que más se vende billeteras o monederos son productos más pequeños y barato, y la cartera si lo vendes pero tiene una alta rotación.

2. ¿Qué estrategias de marketing recomendarías para promover la exclusividad y comodidad en el producto?

He utilizado el precio y calidad porque se ha vuelto en Perú y en lima se ha vuelto muy caro una cartera o algo de cuero si hablamos de Renzo Costa y Vélez el precio no baja de 400 soles, mi idea se vaya conociendo de a pocos está pensando en abrir tiendas. que mi marca no se relacione por el precio sea caro sino y que la estrategia es que nos gusta lo que hacemos por el color texturas y sobre todo hemos creado un lema que somos amantes del cuero.

3. Con respecto a la marca ¿cómo buscar en diferenciarse en el mercado de cueros y tener que comunicar la propuesta de valor?

Te diferencias muchos factores yo me enfoco en modelos nuevos como se ven en china distintos que presentan Renzo costa y Vélez, monederos y billeteras que llamen la atención la presentación es diferente me enfoco en diferenciándome o innovando en nuevos modelos.

4. ¿Qué estrategias en lo que respecta a fijación de precios podrías sugerir en garantizar el producto si se posiciona en una oferta premium para estar en un mercado competitivo?

La estrategia de precios de prestigio esa es la estrategia es la que emplearía por que la marca está posicionada en el segmento premium tiene que estar alineado a competencia y marcas relativamente costosas y no se puede muchas promociones por eso.

5. ¿cuáles son los canales idóneos para distribuir y vender el producto al mercado meta?

Los canales son las redes sociales es el más idóneo uno de ellos es Instagram donde muestro mis productos, es importante tener una página web, pero si no estas en el mercado digital no estas actualizado en el mercado para poder competir y ponerle presupuesto.

6. ¿Cuáles son los atributos que sugieres para incorporar al producto en lo que respecta su valor percibido al público objetivo?

En lo que respecta a los atributos sería los acabados, la buena costura, la calidad del cuero y sobre todo en el tema de la innovación de los modelos super raros que no encuentro en lima me diferencio en lo presentan en páginas de china Amazon y lo quiero adaptar en el mercado peruano.

7. ¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar las expectativas en el mercado objetivo?

Bueno a depender de tus propios clientes o sea si vas a empezar a hacer un estudio de mercado completo donde la gente va a querer lo quiere en ese sentido va a ser imposible. Lo importante es lo que clientes desean y quieren por la propia experiencia de compras de ellos y eso lo vas a ir aprendiendo en el camino para identificar sus necesidades.

8. ¿Qué métricas recomendarías para poder rastrear en el lanzamiento del producto y esfuerzos del marketing en curso?

Eso depende de las ventas que vayas realizando o de que productos son los que más vendes debes tener el control para el tema de marketear más para el tema de la innovación, pero lo más importante te da el conocimiento del negocio identificar qué es lo que vendes más.

9. ¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?

Hoy la moda sostenible y ecológica ya es una tendencia por lo que viene en la personalización se ha incorporado el tema de la moda sostenible a tu vida, este plus serio, porque lo sientas personalizado. la marca puede capitalizar poniéndole buen precio al producto y sobre todo la comunicación que se entienda todos los beneficios a cierto precio la explicación.

10. ¿Qué factores considerar importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?

La mayoría de las personas que emprenden un negocio pretende resultados inmediatos, pero para un negocio los resultados se dan en 1 año sino en más de 3 o 4 años o hasta más, hay que ser constante y esforzarse para poder rentabilizar en el negocio que estas, lo importante es identificar el negocio idóneo que en mi caso es esta empresa de artículos de cueros.

Empresa: Ale Schaeffer

Rubro: Calzado

Entrevistado: Alejandro Guzman Schaeffer

1. ¿Cómo evaluaría la demanda potencial de mocasines de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna, Perú?

Para evaluar la demanda potencial, primero realizaría un estudio de mercado exhaustivo. Este estudio incluiría encuestas a clientes potenciales, análisis de la competencia, investigación de tendencias y análisis de datos de ventas pasadas. Con esta información, podríamos estimar la demanda potencial y ajustar nuestra producción en consecuencia.

2. ¿Qué estrategias de marketing recomendaría para promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto?

Para promover la exclusividad, comodidad y ecología de los productos, recomendaría utilizar una estrategia de marketing enfocada en la experiencia del cliente. Esto incluiría el uso de materiales de alta calidad, comunicar los beneficios ecológicos de los productos y ofrecer personalización en los detalles y diseño de los productos. Además, se podría utilizar las redes sociales y el marketing de influencia para promocionar la marca y destacar los valores.

3. ¿Cómo puede la marca diferenciarse de los competidores en el mercado y comunicar efectivamente su propuesta de valor al público objetivo?

La marca puede diferenciarse de la competencia a través de la calidad, personalización y experiencia de marca que se ofrece. Además, se podría comunicar efectivamente la propuesta de valor a través de una estrategia de marketing centrada en la emoción y la exclusividad, destacando la calidad y los detalles de los productos, y promocionando el compromiso con la sostenibilidad.

4. ¿Qué estrategia de fijación de precios sugeriría para garantizar que el producto se posicione como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado?

Para fijar los precios de los productos, utilizaría una estrategia de precios premium que refleje la calidad y el valor de la marca. Al mismo tiempo, sería importante ser competitivos en el mercado y asegurarnos de ofrecer un valor justo a nuestros clientes. Lo que podría sugerir sería lo siguiente:

- Identificar el valor percibido del producto, ya que es importante comprender el valor que el producto aporta a nuestros clientes y cuánto están dispuestos a pagar por él. Para

ello, es necesario evaluar el valor percibido del producto, que incluye factores como la exclusividad, la comodidad y la ecología.

- Analizar a la competencia, esto para determinar cómo se están posicionando en el mercado y cuál es su estrategia de precios, con esa información podríamos establecer un precio que sea comparable con el de nuestros competidores, pero que a la vez refleje el valor agregado que nuestro producto ofrece.
- Considerar los costos, debemos tener en cuenta los costos de producción, incluyendo los materiales, la mano de obra y otros gastos asociados con la creación de nuestro producto. Además, no debemos pasar por alto que debemos incluir un margen de beneficio que nos permita mantener la rentabilidad de nuestro negocio.
- Probar diferentes precios, una vez que se han identificado los factores clave y se han analizado los costos de la competencia, recomendaría probar diferentes precios para encontrar el que mejor nos funcione en el mercado. Esto podría incluir ofertas promocionales o descuentos, así como cambios en el precio base del producto.

5. ¿Qué canales serían más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta?

Para distribuir y vender los productos al mercado meta, lo que considero que se podría usar son canales en línea como tiendas físicas, para asegurándonos de tener una presencia fuerte en ambos podríamos asociarnos con tiendas y boutiques de alta gama.

- Dado que la mayoría de las personas están comprando cada vez más en línea, sería importante tener una plataforma de e-commerce para que los clientes puedan comprar nuestros productos de manera fácil y conveniente. Además, esto permitiría llegar a una audiencia más amplia y geográficamente dispersa.
- Las redes sociales son una herramienta poderosa para promover nuestra marca y nuestros productos. Se podría utilizar plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para mostrar los productos en acción, ofrecer descuentos y promociones exclusivas, además de conectar con los seguidores.
- Para complementar la presencia en línea, podríamos establecer tiendas temporales o pop-up stores en áreas clave de Lima Moderna. Esto permitiría conectar con los clientes de manera más personalizada, ofrecerles una experiencia única de compra y aumentar la visibilidad en la comunidad.
- Se podría establecer alianzas con minoristas de moda y zapaterías seleccionadas para ampliar nuestro alcance y llegar a nuevos clientes. Esto nos permitiría beneficiarnos de la experiencia y el conocimiento de nuestros socios minoristas, así como aumentar nuestra presencia en tiendas físicas en áreas estratégicas.

6. ¿Qué características o atributos sugeriría incorporar al producto para mejorar su valor percibido y atraer al público objetivo?

Para mejorar el valor percibido de los productos, sugeriría incorporar detalles y atributos únicos en los diseños, ofrecer personalización en los detalles de los productos y utilizar materiales de alta calidad y ecológicos.

- Dado que el público objetivo está preocupado por la sostenibilidad, es importante utilizar materiales sostenibles en la producción de los productos. Además del biocuero, se podría utilizar otros materiales ecológicos, como algodón orgánico, cáñamo, lino y otros materiales reciclados y biodegradables.
- Para destacar en el mercado, es importante garantizar que los loafers sean cómodos para usar durante largos períodos de tiempo. Se podría considerar incorporar plantillas ergonómicas y suelas antideslizantes para mejorar la comodidad y la seguridad del usuario.

- Podríamos considerar incorporar detalles únicos y distintivos, como bordados a mano, acabados texturizados, cristales y otros adornos. De esa manera se mostraría un alto nivel de artesanía y detalles de calidad.
- Para garantizar que nuestros productos sean duraderos y atractivos para nuestros clientes objetivo, deberíamos centrarnos en el diseño atemporal que no pasa de moda.

7. ¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del mercado objetivo?

Para incorporar los comentarios y preferencias de los clientes, se podría establecer una comunicación cercana con nuestros clientes a través de encuestas y análisis de comentarios en redes sociales (social listening). También se podría considerar la organización de eventos y actividades de colaboración con los clientes para conocer sus necesidades y expectativas.

8. ¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?

Veo una tendencia creciente en la moda sostenible y ecológica, y creo que esta nueva marca puede capitalizar esta tendencia al ofrecer productos que sean ecológicos y de alta calidad, además de comunicar de manera efectiva sus valores y compromisos en este sentido.

9. ¿Qué métricas recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing en curso?

Las métricas que recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing incluirían el retorno de inversión (ROI), la tasa de conversión, el tráfico del sitio web y participación en redes sociales, la satisfacción del cliente y las ventas.

- Ventas, los ingresos generados por las ventas son muy importantes para medir el éxito del producto.
- Satisfacción del cliente, las encuestas y comentarios de los clientes serán cruciales para entender si los clientes están satisfechos con los calzados y si están dispuestos a recomendarlo a otros.
- Participación en redes sociales, el seguimiento de la cantidad de seguidores en las redes de la marca y el nivel de compromiso y participación de los seguidores será una métrica importante para evaluar la efectividad de la estrategia en las redes sociales.
- Tráfico del e-commerce o sitio web, el seguimiento de la cantidad de visitas al e-commerce y la tasa de conversión de visitantes e clientes potenciales o ventas serán una métrica importante para medir el éxito de la estrategia digital y el rendimiento del e-commerce.
- ROI, esto es fundamental para evaluar la rentabilidad de la inversión que hicimos y en base a eso tomar decisiones sobre la continuación o ajuste de la campaña.
- Participación en eventos y medios de comunicación, en caso la marca de los calzados participara en ambos, es importante medir la cantidad de personas que asisten.

Desde mi punto de vista, estas métricas nos permitirían entender el rendimiento del calzado en el mercado, evaluar la efectividad de la campaña y tomar decisiones para mejorar o ajustar los esfuerzos en curso.

10. ¿Existen otros factores o consideraciones que crea que serían importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?

Desde mi punto de vista, considero que hay otros factores y consideraciones que creo serían importantes para el éxito del calzado loafers en el mercado objetivo. Algunos de estos factores incluyen:

- Garantizar una excelente atención al cliente: Entiendo que la satisfacción del cliente es crucial para el éxito de cualquier producto. Por lo tanto, asegurarme de que el equipo

de atención al cliente esté altamente capacitado para brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes es una prioridad para mí.

- Mantener una alta calidad del producto: Los clientes esperan productos de alta calidad que cumplan con sus expectativas, por lo que es importante mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos del proceso de producción.
- Monitorear la retroalimentación del cliente: Para garantizar la satisfacción del cliente y mantener la posición en el mercado, es importante estar en sintonía con lo que piensan nuestros clientes sobre nuestros productos y servicios. Por lo tanto, monitorear constantemente la retroalimentación del cliente y tomar medidas adecuadas para abordar cualquier problema que surja es esencial.
- Ajustar y mejorar continuamente la estrategia de marketing: La estrategia de marketing debe ser flexible y adaptable. Por lo tanto, es importante ajustar y mejorar continuamente la estrategia de marketing en función de los resultados y la retroalimentación del mercado.

Empresa: Hey! Bella

Rubro: Ecommerce

Entrevistado: Stephanie Potestá

1. ¿Cómo evaluaría la demanda potencial de mocasines de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna, Perú?

De hecho, potencialmente hablando hoy en día nos estamos preocupando mucho más por cuidar el medio ambiente no y por consumir cosas que sirvan de ayuda para preservar el planeta. Una idea super interesante del uso de mocasines de biocuero ya que para comenzar estos sectores A Y B son los que están más comprometidos por el cuidado del planeta y buscan siempre la diferenciación o tener personalización que le están dando el producto y esto hace un match perfecto.

2. ¿Qué estrategias de marketing recomendaría para promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto?

En cuanto estrategia de marketing de hecho utilizaría una estrategia de diferenciación ya que para promover la exclusividad de hecho ya que viene en conjunto la comodidad y ecología mediante una estrategia de diferenciación ya que no muchos productos tienen estos tres pilares lo que haría una implementación de esta estrategia durante el proceso de venta para que para una cantidad de competidores que podrían existir en el mercado no solo biocuero si no otro tipo de zapatos vale la pena que consuman este producto, ir más allá de que estos zapato comunes y corrientes que se puede conseguir , sino de exclusividad , comodidad y que son ecológicos.

3. ¿Cómo puede la marca diferenciarse de los competidores en el mercado y comunicar efectivamente su propuesta de valor al público objetivo?

Para poder diferenciarte de los competidores tienes que anclarte en tus beneficios y en tu diferencial de hecho en estos tres puntos que te comenté en la pregunta anterior me parece son básicos para comunicar por redes sociales, por tv y radio esta diferenciación.

4. ¿Qué estrategia de fijación de precios sugeriría para garantizar que el producto se posicione como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado?

Utilizaría un mix en realidad en lo que respecta a precios ecológicos y precios premium de hecho es parte fundamental de la comercialización poder utilizar este tipo de estrategias o de fijación de precios , sobre todo si vas a entrar al mercado para comenzar haría que el tema de precios ecológicos ya que básicamente se vean un poco más bajos de lo que está brindando el producto y que psicológicamente te impacte el precio sobre los beneficios que vas a adquirir y mezclar con el premium porque está yendo un sector que estas buscando prestigio donde todo el mundo no va a tener. A tu poner a tu poner esta fijación de precios premium, también estás

- haciendo la estrategia sea vinculada con la percepción de la marca, si estas yendo al sector A y B y te estas posicionando como producto premium te va a ayudar también bastante a que entienda todo lo viene detrás del producto.
5. **¿Qué canales serían más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta?**
Si hablamos del mercado meta obviamente seria por redes social o ecommerce utilizaría todas apps y plataformas ya que todos estos canales están en el segmento A y B para el tema de la distribución y vender el producto al mercado meta.
 6. **¿Qué características o atributos sugeriría incorporar al producto para mejorar su valor percibido y atraer al público objetivo?**
Esta bastante completo en lo que respecta a atributos por ser exclusivo y premium porque es personalizado y que es biocuero además por el nivel socioeconómico es completo.
 7. **¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del mercado objetivo?**
Es algo importante escuchar el cliente el listening de lo que te quiere decir esto lo encuentras en las redes sociales sobre todo en la forma de incorporarlo es en leerlo, escucharlo y ver en qué puntos están más débiles y poder completar que el cliente tenga una experiencia completa y que este satisfecha.
 8. **¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?**
Hoy la moda sostenible y ecológica ya es una tendencia por lo que viene en la personalización se ha incorporado el tema de la moda sostenible a tu vida, este plus seria porque lo sientas personalizado. la marca puede capitalizar poniéndole buen precio al producto y sobre todo la comunicación que se entienda todos los beneficios a cierto precio la explicación.
 9. **¿Qué métricas recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing en curso?**
Las métricas de producto es decir cómo vas con las ventas, tu stock versus lo que vendes, otro seria las métricas de campaña es decir por el día de la madre, navidad etc. cómo te ha ido en esos momentos y las métricas digitales como los KPI's.
 10. **¿Existen otros factores o consideraciones que crea que serían importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?**
El factor principal para considerar seria la comunicación y el marketing precede del producto ya se tiene que dar a conocer y saber los beneficios que te traen si o si es importante el tema del marketing y la introducción al mercado.

Entrevistado: Mariana Cabrera

1. **¿Cómo evaluaría la demanda potencial de mocasines de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna, Perú?**
Yo creo que es un nicho de repente buscar personas que priorizan la comodidad antes que estético o bonita poniéndome en la situación como compradora de zapatos muchas veces no he priorizado la comodidad y he priorizado el tema de estilizarme por eso un zapato con taco va a estilizar que un zapato plano en el tema para verme más alta , este tipo de zapatos lo uso cuando estoy en casa o shopping por eso hay que evaluar por el segmento de personas por eso igual hay demanda en loafers especialmente si le das un valor agregado al medio ambiente.
2. **¿Qué estrategias de marketing recomendaría para promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto?**
En el tema digital lo más común Facebook, Instagram, si tiene una tienda online sería los anuncios de conversión que dirijan a la web para comprar ahí esos tipos plantillas carrusel o un video promocional como un shopping para comprar eso sería como tema digital. Si no hay una

- tienda digital de manera orgánica puede ser un anuncio por Instagram o Facebook, pero más efectivo por tema digital. Los showrooms serian otra forma de promover la exclusividad y comodidad.
3. **¿Cómo puede la marca diferenciarse de los competidores en el mercado y comunicar efectivamente su propuesta de valor al público objetivo?**
En diferenciación yo creo que marca la diferencia es que los zapatos son ecoamigables y personalizados, por eso la propuesta está bien y en el slogan hay que destacar eso que son zapatos que lo puedes personalizar con accesorios por ejemplo en poner la inicial del nombre de los clientes eso lo veo como tema de diferenciación.
 4. **¿Qué estrategia de fijación de precios sugeriría para garantizar que el producto se posiciona como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado?**
Para iniciar seria con precios estándar en cuanto que no pierdas como una marcha blanca como un restaurante como un showroom o lanzamiento oficiales con una promoción 2 x 1 o descuentos increíbles para que prueben el producto. las promociones o precios psicológicos por ejemplo en el día de la madre en aprovechar las compras de los zapatos.
 5. **¿Qué canales serían más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta?**
El canal digital podría ser Google, Facebook, Instagram, Marketplace de Facebook, Marketplace de Instagram, en el canal físico sería una tienda física o showroom, tiendas donde puedas vender los productos.
 6. **¿Qué características o atributos sugeriría incorporar al producto para mejorar su valor percibido y atraer al público objetivo?**
Los accesorios sería una super idea para atraer al público, otro atributo sería el packaging y la marca la presentación en el tema de empaques porque es importante para tener más visibilidad y es importante invertir en el empaque por la calidad de producto que se ofrece.
 7. **¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del mercado objetivo?**
Es importante tener en cuenta si uno compra online de repente por el tema de la talla del cliente hay que tener enfoque en la post venta en la necesidad del cliente por eso debe haber un buen sistema de post venta muy especializado para que los clientes tengan una gran experiencia de compra del producto.
 8. **¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?**
En lo que refiere a tendencias todo está migrando a lo ecológico o sostenible eso va a incrementar en los años, las nuevas generaciones están enfocados en eso por eso es bueno tener en cuenta clara las tendencias en cuanto a moda por el tema de diseño lo puedes ver por portales de moda en colores y diseños en cuanto a zapatos, carteras u otros productos por eso es importante estar actualizados en el tema de las tendencias en estos tiempos.
 9. **¿Qué métricas recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing en curso?**
En cuanto a métricas te puedo hablar del marketing digital por Facebook, Google, Instagram ver el número de visitantes, numero de sesiones, visitantes nuevos, número de páginas vistas en estas plataformas ver las métricas en cada una de las plataformas virtuales esto enfocado a las campañas y sobre todo evaluarlos e invertir más en publicidad.
 10. **¿Existen otros factores o consideraciones que crea que serían importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?**
Tener mucho cuidado con el tema del calzado o talla de las mujeres por el tema de la comodidad, la limpieza del y empaque del producto, pero sobre todo el tema de la post venta que tiene que está integrado.

Entrevistado: Verónica Monteverde

1. ¿Cómo evaluaría la demanda potencial de mocasines de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna, Perú?

Para evaluar la demanda potencial hay varios factores que hay que tener clara primero es definir tu público objetivo, ver por cuantas mujeres de lima moderna entre 20 y 40 años está conformada este segmento, una vez que tengas los números ya puedes sacar un estimado. La otra opción es de hacer una investigación de mercado al segmento conformado para conocer a tu público objetivo e identificar a la competencia y marcas en el mercado.

2. ¿Qué estrategias de marketing recomendaría para promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto?

En lo que respecta a estrategias de marketing me centraría en marketing digital según tu público objetivo y hablando de estrategia seria de diferenciación en los demás y la segunda estrategia seria de posicionamiento por la exclusividad en lo que refiere en calidad del producto que ayudaría en el proceso de post venta.

3. ¿Cómo puede la marca diferenciarse de los competidores en el mercado y comunicar efectivamente su propuesta de valor al público objetivo?

Como te dije en la pregunta anterior en cuanto a diferenciación ustedes como marca ofrecen un producto que me parece novedoso que ofrecen un producto personalizado están siendo amigables con el medio ambiente por los materiales que está utilizando me diferenciaría por esas dos cosas.

4. ¿Qué estrategia de fijación de precios sugeriría para garantizar que el producto se posicione como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado?

Yo no iniciaría por un precio bajo por que tu público se puede malacostumbrar Como estrategia de fijación de precios entraría como precios psicológicos por ejemplo con un precio de 99 soles en vez de 100 soles y manejarías el tema de los descuentos para los productos.

5. ¿Qué canales serían más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta?

Los canales más efectivos son el ecommerce es el más efectivo, pero le puedo recomendar un canal presencial por una tienda multimarca para que tenga visibilidad y presencia en el mercado.

6. ¿Qué características o atributos sugeriría incorporar al producto para mejorar su valor percibido y atraer al público objetivo?

Me parece que los atributos de ser un producto exclusivo, cómodo y ecológico que tiene los zapatos me parecen perfectos, pero sin descuidar el tema del packaging o empaque por el tema de la presentación y que llame la atención por eso es importante invertir en la calidad del empaque del producto que está ofreciendo.

7. ¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del mercado objetivo?

Acá tengo varias ideas ahora las redes son las más potentes puedes hacer un contenido sobre el gusto del producto por las preferencias de tu público sobre todo los comentarios o opiniones de los clientes. Otro tema de conocer a tu buyer persona seria de entrevistar a tus clientes que siempre comprar tus productos ya que es información permita identificar sus necesidades y expectativas en el mercado objetivo.

8. ¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?

En cuanto a las tendencias ecológicas es el uso de los materiales sostenibles que no provengan de animales en base de telas, otro seria por el tema de reciclaje por lo materiales para utilizarlo en los zapatos y que busca proteger el medio ambiente.

9. ¿Qué métricas recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing en curso?

En lo que respecta a métricas como es ecommerce y van a tener una web podemos medir el tráfico por las visitas web ahí entra la tasa de conversión por ejemplos cuantos terminaron sus compras o cancelaron también, otro sería el tema de presencia de redes sociales por las publicaciones por los comentarios y compartidos por el contenido se mide el engagement por las interacciones de las redes sociales.

Entrevistado: Flavia del Águila

1. ¿Cómo evaluaría la demanda potencial de mocasines de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna, Perú?

Evaluaría como la demanda potencial es mediana- alta ahora la comodidad en el Perú que se está incrementando que las personas especialmente las mujeres quieren comodidad y exclusividad en el tema de zapatos.

2. ¿Qué estrategias de marketing recomendaría para promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto?

Haría que este producto sea recomendado por influencers o a tiendas que venden este tipo de productos, luego lo situaría por puntos de ventas de tiendas que van a ese mercado que están interesados en zapatos ecológicos.

3. ¿Cómo puede la marca diferenciarse de los competidores en el mercado y comunicar efectivamente su propuesta de valor al público objetivo?

Empresas que están involucrados en el medio ambiente, pero con el lanzamiento haga una campaña también para que un producto sea donado para la organización todo el tema sostenible.

4. ¿Qué estrategia de fijación de precios sugeriría para garantizar que el producto se posicione como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado?

Como estrategia estandarizaría el producto y lo pondría de acuerdo con la competencia le subiría un 20 % del estándar del producto.

5. ¿Qué canales serían más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta?

Los canales serían por medio digitales lo haría por Instagram, ecommerce, puntos de ventas y diversificaría por tiendas retail llámese saga Falabella, Ripley etc.

6. ¿Qué características o atributos sugeriría incorporar al producto para mejorar su valor percibido y atraer al público objetivo?

Me parece que los atributos de ser un producto exclusivo, cómodo y ecológico que tiene los zapatos me parecen perfectos, pero sin descuidar el tema del packaging o empaque por el tema de la presentación y que llame la atención por eso es importante invertir en la calidad del empaque del producto que está ofreciendo.

7. ¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del mercado objetivo?

Acá tengo varias ideas ahora las redes son las más potentes puedes hacer un contenido sobre el gusto del producto por las preferencias de tu público sobre todo los comentarios u opiniones de los clientes. Otro tema de conocer a tu buyer persona sería de entrevistar a tus clientes que siempre comprar tus productos ya que es información permita identificar sus necesidades y expectativas en el mercado objetivo.

8. ¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?

En cuanto a las tendencias ecológicas es el uso de los materiales sostenibles que no provengan de animales en base de telas, otro sería por el tema de reciclaje por lo materiales para utilizarlo en los zapatos y que busca proteger el medio ambiente.

9. ¿Qué métricas recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing en curso?

En lo que respecta a métricas como es ecommerce y van a tener una web podemos medir el tráfico por las visitas web ahí entra la tasa de conversión por ejemplos cuantos terminaron sus compras o cancelaron también, otro sería el tema de presencia de redes sociales por las publicaciones por los comentarios y compartidos por el contenido se mide el engagement por las interacciones de las redes sociales.

10. ¿Existen otros factores o consideraciones que crea que serían importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?

Sería muy importante que se invierta mucho en la precampaña del lanzamiento ya que esto haría que la marca sería conocida y por medio de influencers para tenga alcance al mercado objetivo.

Entrevistado: Estefanía Chumpitaz

Rubro: Calzado

1. ¿Cómo evaluaría la demanda potencial de mocasines de biocuero personalizados con accesorios en el mercado objetivo de mujeres de niveles socioeconómicos A y B en Lima moderna, Perú?

Primero bajaría la data del INEI para ver cuanta de población de mujeres en edades 20 a 40 años de tu público objetivo, saber cuánta cantidad de mujeres forman para de la población objetivo y que porcentaje este elige a que lugares lleva. ¿Podrías hacer un reset de las marcas, ver que tipos perfiles mujeres son? ¿Qué edades? También no un poco eso es aprender a ser manuales que no tienes herramientas especiales.

2. ¿Qué estrategias de marketing recomendaría para promover la exclusividad, la comodidad y la ecología del producto?

Yo haría un 100 % una campaña de marketing digital a través de ecommerce de varios formatos que tiene contenidos de fotos de los modelos y materiales por ejemplo 100% reciclado de texturas como de cuero nopal y que ha sido trabajado por comunidades para que cumpla el rol sostenible en tu producto. Recomendaría con trabajar con influencers con una campaña de 6 meses se elegiría 4 influencers por embajadores de marca por el producto que está lanzando que sea ligado al mercado de la moda.

3. ¿Cómo puede la marca diferenciarse de los competidores en el mercado y comunicar efectivamente su propuesta de valor al público objetivo?

Yo me diferenciaría con las fotos que tome las fotos con los videos, con la colonización, con la tipografía, o sea, darles estética de diseño. Hacer videos de uso de contenido que explique el detalle del producto, fotos que combine con marcas aliadas y que sea del mismo costo para dar una propuesta de valor.

4. ¿Qué estrategia de fijación de precios sugeriría para garantizar que el producto se posicione como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado?

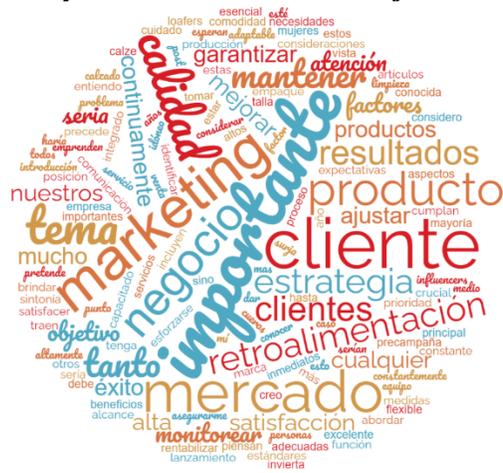
Sugeriría para garantizar que el producto se posicione como una oferta premium sin dejar de ser competitivo en el mercado. Y a esto siempre funciona el gracias el precio terminando el 9 no o sea si me dices 150 a 159.9 no. Daría descuentos ligados a fechas como día de la madre que te sumen en venta ver En que sitios que no estás vendiendo. Por qué podrían a agarrar como la marca de que no vende y al principio tienes que igual darle un poco de aspiración a tu producto.

5. ¿Qué canales serían más efectivos para distribuir y vender el producto al mercado meta?

Los canales más efectivos son las redes sociales como Instagram, ecommerce, otro sería por Marketplace para publicar tus productos o tener una página web para distribuir los zapatos a tu mercado meta.

- 6. ¿Qué características o atributos sugeriría incorporar al producto para mejorar su valor percibido y atraer al público objetivo?**
Que sea un producto cómodo que me dure que sea para varios outfits sobre todo calidad, comodidad y que sea bueno para el público objetivo para que lo pueda atraer.
- 7. ¿Cómo se pueden incorporar los comentarios y las preferencias de los clientes en el proceso de desarrollo del producto para garantizar que el producto satisfaga las necesidades y expectativas del mercado objetivo?**
Tengo varias ideas ahora las redes son las más potentes puedes hacer un contenido sobre el gusto del producto por las preferencias de tu público sobre todo los comentarios u opiniones de los clientes. Otro tema de conocer a tu buyer persona sería de entrevistar a tus clientes que siempre compran tus productos ya que es información permita identificar sus necesidades y expectativas en el mercado objetivo
- 8. ¿Qué tendencias ve surgir en el mercado de productos de moda sostenibles y ecológicos, y cómo puede la marca capitalizar estas tendencias?**
En cuanto a las tendencias ecológicas es el uso de los materiales sostenibles que no provengan de animales en base de telas o materiales sintéticos, otro sería por el tema de reciclaje por lo materiales para utilizarlo en los zapatos y que busca proteger el medio ambiente.
- 9. ¿Qué métricas recomendaría rastrear para medir el éxito del lanzamiento del producto y los esfuerzos de marketing en curso?**
En lo que respecta a métricas como es ecommerce y van a tener una web podemos medir el tráfico por las visitas web ahí entra la tasa de conversión por ejemplos cuantos terminaron sus compras o cancelaron también, otro sería el tema de presencia de redes sociales por las publicaciones por los comentarios y compartidos por el contenido se mide el engagement por las interacciones de las redes sociales.
- 10. ¿Existen otros factores o consideraciones que crea que serían importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?**
Sería muy importante que se invierta mucho en la precampaña del lanzamiento ya que esto haría que la marca sería conocida y por medio de influencers para tenga alcance al mercado objetivo.

10. ¿Existen otros factores o consideraciones que crea que serían importantes para el éxito de este producto en el mercado objetivo?



Anexo 3

Encuesta Cuantitativa

Encuesta sobre calzado femenino tipo loafers personalizados con accesorios.

Hola, somos candidatos de la maestría en Marketing de la universidad ESAN. En esta oportunidad agradeceremos su ayuda respondiendo la presente encuesta para entender más sobre sus gustos en calzados y poder desarrollar nuestro plan de negocio.

La información a brindar es para fines académicos y totalmente confidencial.

P1. Indica tu sexo

1. Femenino
2. Masculino

Si es “Masculino”, se termina la encuesta

Datos Personales

P2. Escribe tu edad

P3. ¿En qué distrito vives?

1. Barranco
2. Jesús María
3. La Molina
4. Lince
5. Magdalena
6. Miraflores
7. Pueblo Libre
8. San Borja
9. San Isidro
10. San Miguel
11. Surco
12. Surquillo
13. Otro

P4. ¿Cuál es tu ocupación?

1. Independiente
2. Dependiente/Empleado
3. Estudiante
4. Sin ocupación

P5. ¿Cuál es tu ingreso mensual promedio?

1. Entre 1000-1500 S/.
2. Entre 1501-2500 S/.
3. Entre 2501-4500 S/.
4. Más de 4500 S/.

Conocimiento General de Calzado

P6. ¿Cuántos pares de zapatos tienes?

P7. ¿Cada cuánto sueles comprar zapatos?

1. Mensualmente
2. De 2 a 4 meses
3. De 4 a 6 meses

4. De 6 meses a 1 año
5. Más de 1 año

P8. ¿Cuántos pares de zapatos suele comprar por vez?

1. 1 par
2. 2 pares
3. 3 pares
4. Más de 3 pares

P9. ¿En qué ocasiones del año compras zapatos?

1. Rebajas o Descuentos
2. Lanzamiento de nuevos productos
3. Necesidad
4. Otras ocasiones

P10. En promedio ¿Cuánto gastas en un par de zapatos?

1. Entre 10-50 S/.
2. Entre 50-100 S/.
3. Entre 101-200 S/.
4. Más de 200 S/.

P11. ¿Valore del 1 al 5 el nivel de influencia que tienen los siguientes atributos en su decisión de compra? Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.

Atributos	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad					
Exclusividad/Originalidad/Personalizable					
Marca					
Comodidad					
Moda/Tendencia					
Ecoamigable					
Glamour/Lujo					

P12. ¿Qué tipo de zapato compras normalmente? (Puede marcar varias opciones)



1. Loafers - mocasines (1)
2. Zapatillas deportivas (2)
3. Zapatos de tacón - "Stilettos" (3)
4. Zapatos de tacón corrido (4)
5. Zapatos sin talón - "Mules" (5)

6. Sandalias (6)
7. Zapatos tipo Oxford (7)
8. Botines (8)
9. Botas (9)

P13. ¿De qué material son los zapatos que sueles usar? (Puede marcar varias opciones)

1. Cuero
2. Tela
3. Cuerina
4. Sintéticos
5. Biocuero
6. Otro material

P14. ¿En qué ocasiones utilizas/utilizarías zapatos loafers? (Puede marcar varias opciones)

1. Trabajo
2. Cotidiano
3. Eventos especiales
4. Otra ocasión

P15. ¿Qué marcas de zapatos sueles comprar?

P16. ¿Especifique cuál es el color favorito al momento de comprar sus zapatos? (Puede marcar varias opciones)

1. Blanco
2. Negro
3. Colores brillantes (colores de tendencia)
4. Colores Oscuros (Azul marino, gris, verde)
5. Colores Pasteles (Rosado, Morado, Celeste, Turquesa)
6. Otro:

P17. ¿Por cuáles medios sueles comprar tus zapatos? (Puede marcar varias opciones)

1. Tienda física
2. Online
3. Catálogo
4. Otro medio no mencionado

P18. ¿Usas redes sociales para consultas y/o compras de productos de calzado?

1. Sí
2. No

Si es “No”, se pasa a la sección “Evaluación de Nuestro Producto”

Redes Sociales

P19. ¿Cuál o cuáles son las redes sociales que más usas para consultar y/o comprar productos de calzado? (Puede marcar varias opciones)

1. Instagram
2. Facebook
3. Tik Tok
4. Twitter
5. Snapchat
6. LinkedIn

Evaluación de Nuestro Producto

Esta encuesta busca recabar información para la creación de un producto de calzado femenino. Se trata de zapatos tipo loafers de biocuero personalizados con accesorios que serán comercializados a través de internet (e-commerce). La propuesta de valor se basa en:

- Exclusividad y diseño: calzado personalizado con accesorios intercambiables para los diferentes gustos y ocasiones.
- Comodidad: calzado tipo loafer, es decir que no utiliza ningún sistema de ajuste (pasadores, hebilla, pega-pega, botón, etc.), y que se calza simplemente deslizando el pie en su interior.
- Amigable con el medio ambiente: fabricados con biocuero, el cual es un material biodegradable, vegano y que no genera residuos ni contamina el agua durante y después de su proceso de fabricación.

Calzado loafers de biocuero





P20. ¿Si este nuevo producto estaría disponible en el mercado, estarías dispuesta a comprarlo?

1. Definitivamente lo compraría
2. Probablemente lo compraría
3. No estoy segura
4. Probablemente no lo compraría
5. Definitivamente no lo compraría

Si es “Definitivamente no lo compraría”, se habilita la sección “Falta de Interés en Nuestro Producto”

P21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto de calzado?

1. De 80 a 100 soles
2. De 100 a 120 soles
3. De 120 a 180 soles
4. Más de 180 soles

P22. ¿Con qué frecuencia compraría este nuevo producto de calzado?

1. Mensualmente
2. De 2 a 4 meses
3. De 4 a 6 meses
4. De 6 meses a 1 año
5. Más de 1 año

P23. ¿Cuántos pares de zapatos por vez considera que compraría de este nuevo producto de calzado?

1. 1 par
2. 2 pares
3. 3 pares
4. Más de 3 pares

Falta de Interés en Nuestro Producto

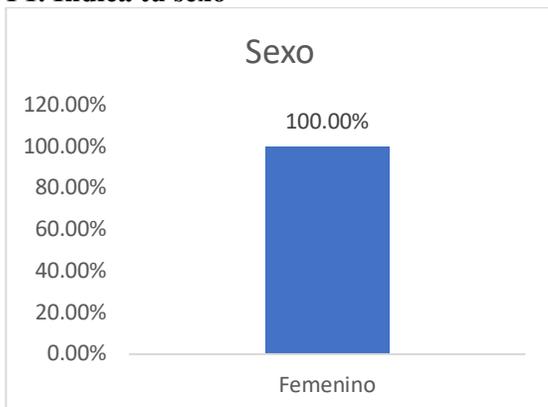
P24. ¿Por qué no estaría dispuesto a comprar este nuevo zapato?

1. Por el material

2. Por el tipo de calzado "loafer"
3. No es una marca conocida
4. Por el canal/medio de venta

Anexo 4 Resultados de la Encuesta

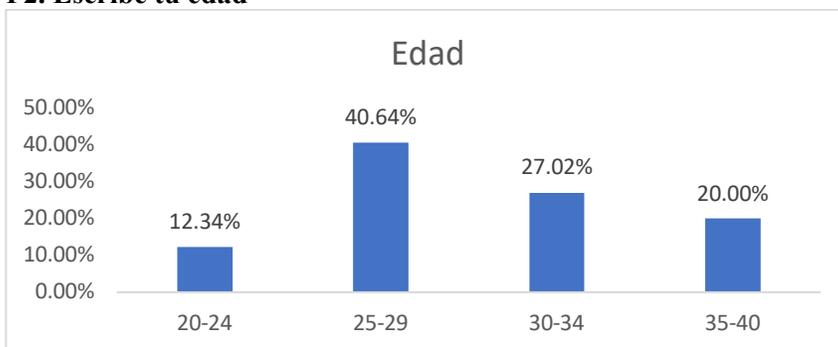
P1. Indica tu sexo



Debido a que nuestro producto es para damas, se considera el 100% de sexo femenino, que equivale a 470 encuestas.

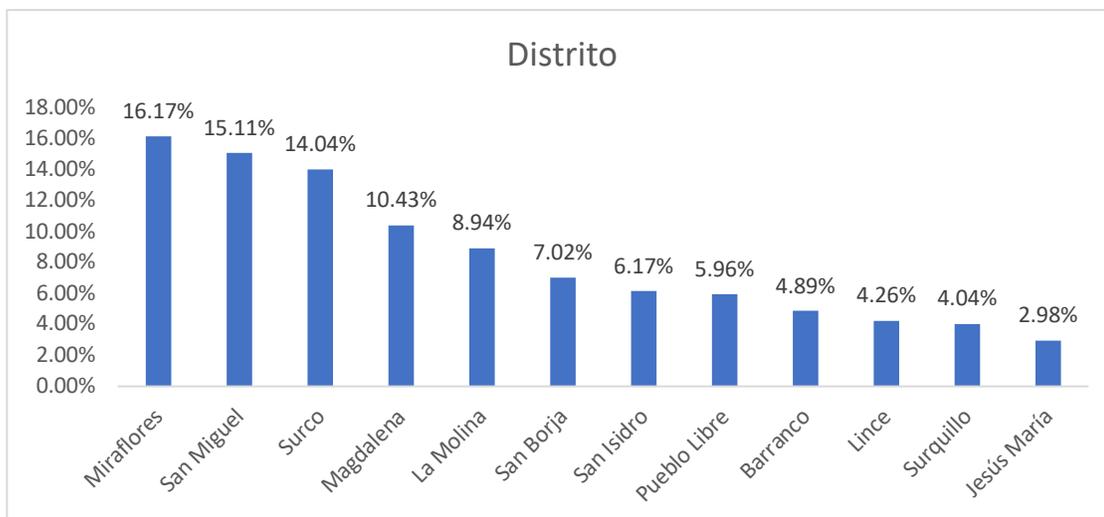
Datos Personales

P2. Escribe tu edad



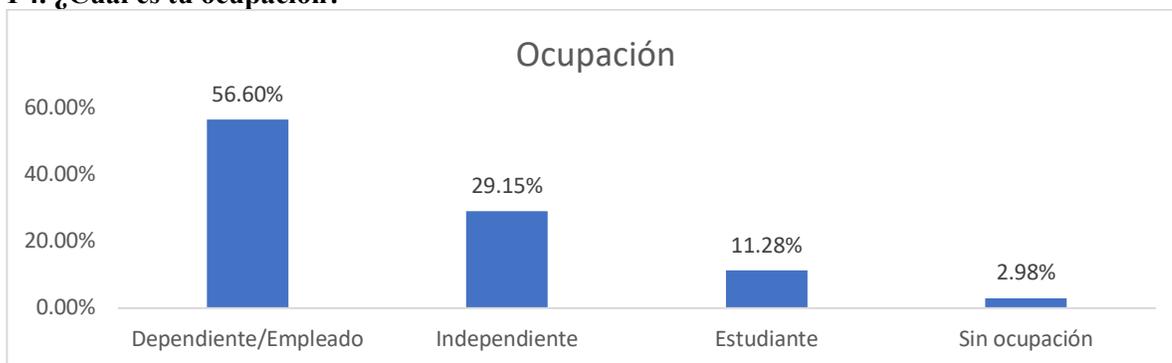
Se puede observar que las mujeres en el rango de 25 a 34 años son la mayoría con un 67% del total de encuestadas.

P3. ¿En qué distrito vives?



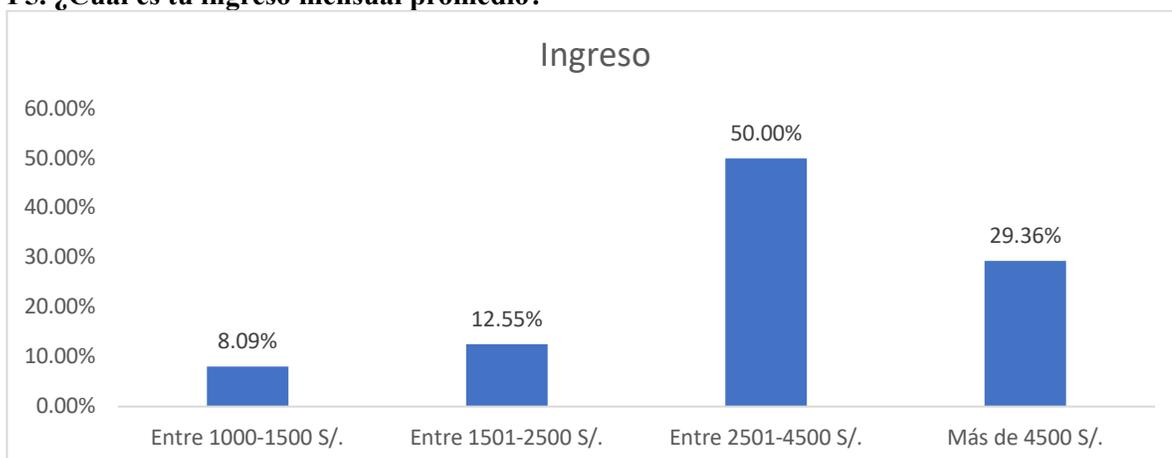
Poco más del 80% de mujeres entrevistadas viven en los distritos de Miraflores, San Miguel, Surco, Magdalena, La Molina, San Borja, San Isidro y Pueblo Libre. Lo que confirma el alcance a Lima Moderna.

P4. ¿Cuál es tu ocupación?



En base a la ocupación, se observa que el 85% de mujeres es Dependiente/Empleado e Independiente, es decir Población ocupada.

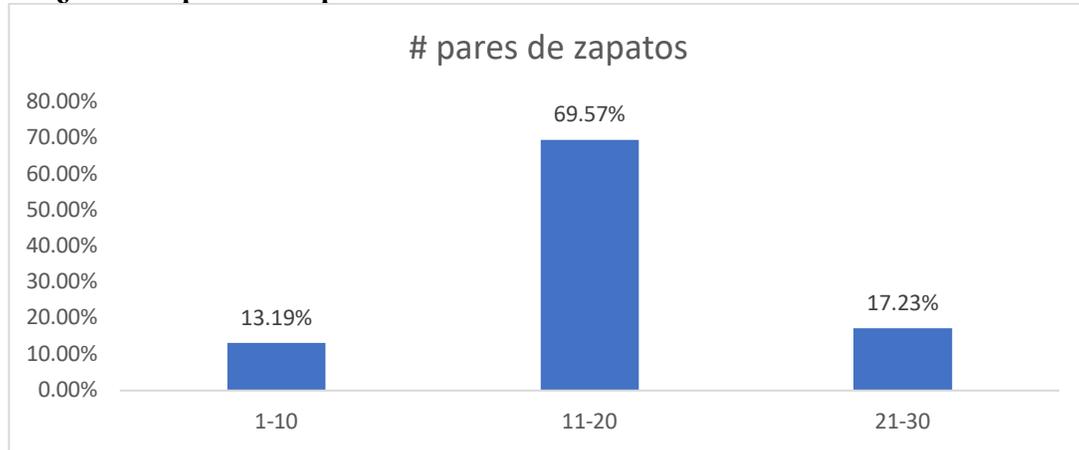
P5. ¿Cuál es tu ingreso mensual promedio?



Entre los ingresos mensuales promedio de las entrevistadas, cerca del 80% percibe más de 2500 soles.

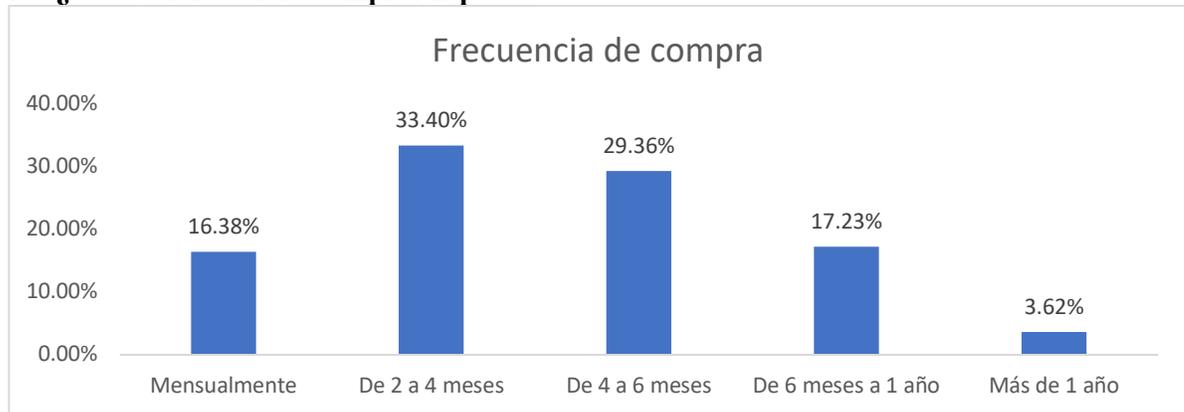
Conocimiento General de Calzado

P6. ¿Cuántos pares de zapatos tienes?



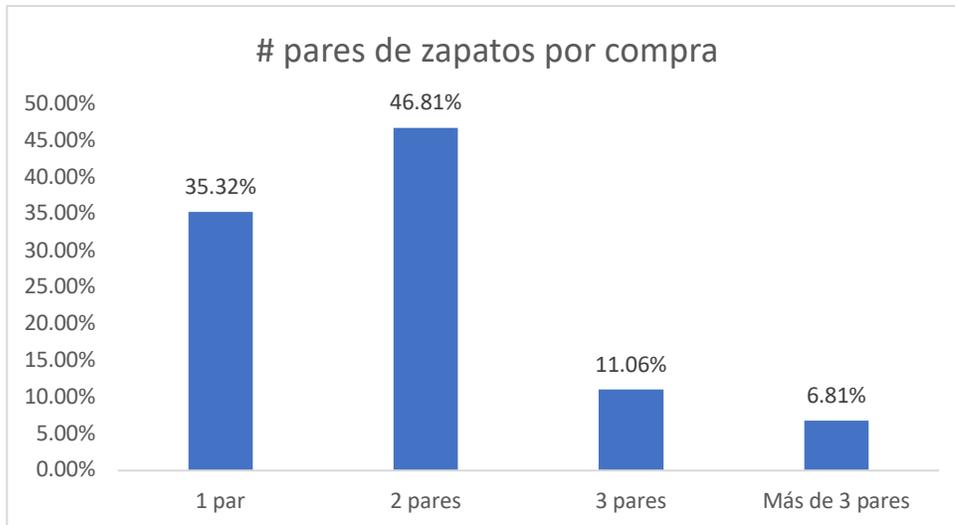
Se puede observar que cerca del 70% de mujeres tiene de 11 a 20 pares de zapatos.

P7. ¿Cada cuánto sueles comprar zapatos?



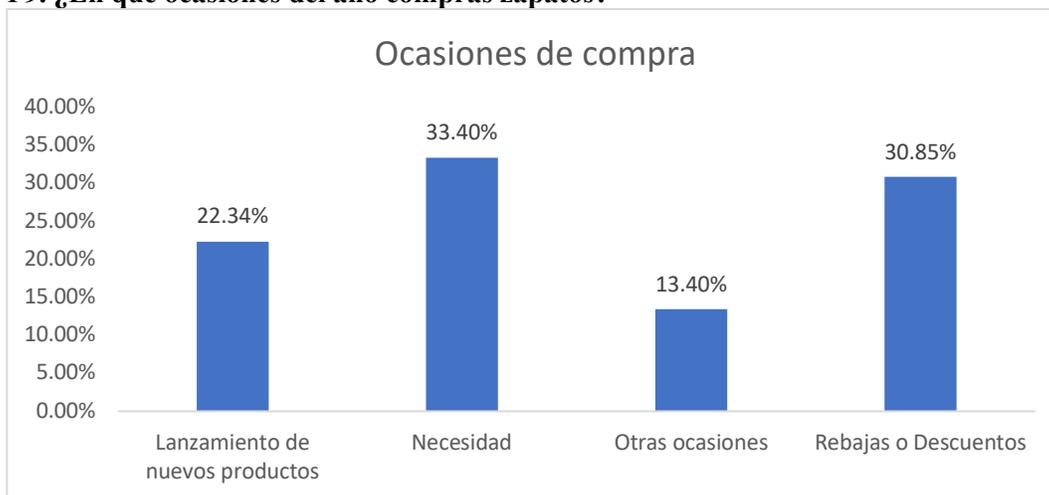
Respecto a la frecuencia de compra de zapatos, más de la mitad suele adquirirlos cada 2 a 6 meses.

P8. ¿Cuántos pares de zapatos suele comprar por vez?



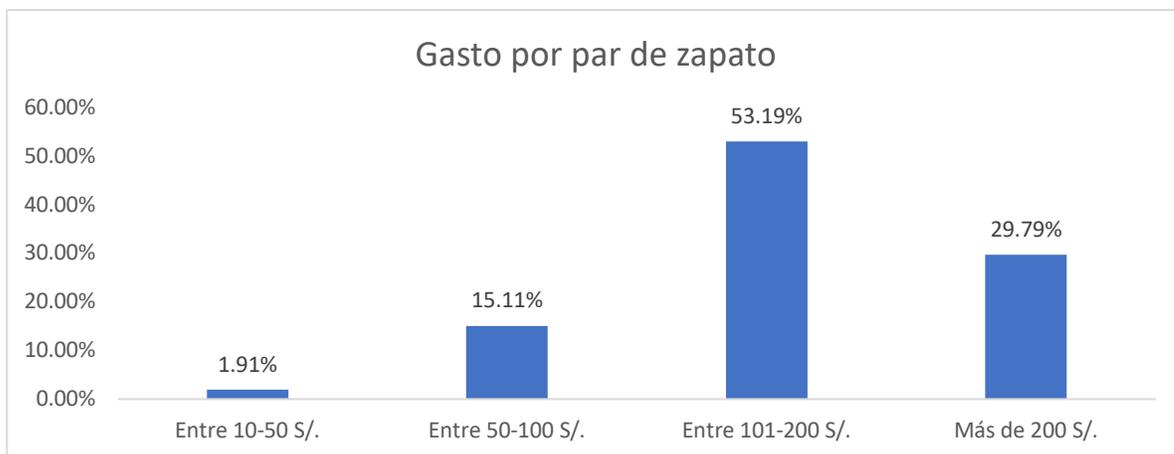
Se tiene que más del 80% de mujeres encuestas compra entre 1 a 2 pares por vez, siendo cerca de la mitad los que compran 2 pares.

P9. ¿En qué ocasiones del año compras zapatos?



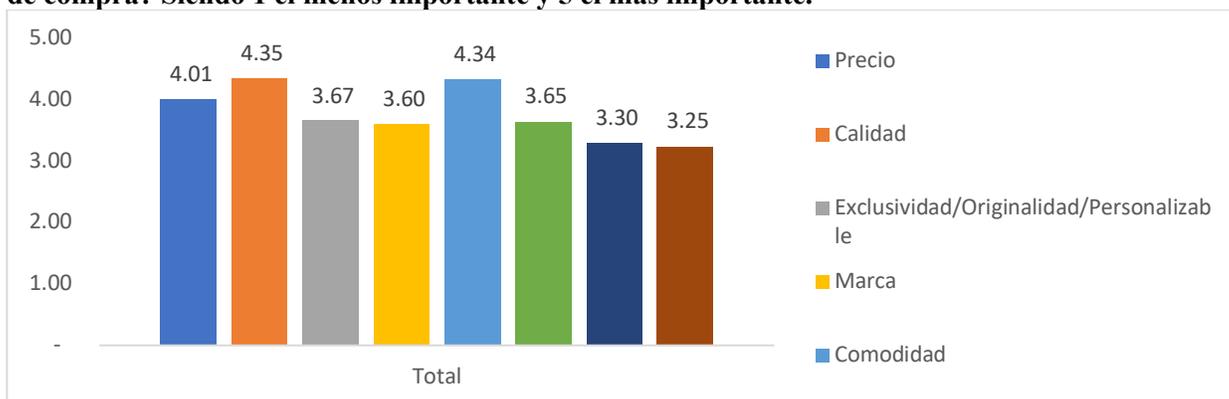
Se puede apreciar que las ocasiones de compra de Necesidad, Descuentos y Lanzamientos están casi igual distribuidas.

P10. En promedio ¿Cuánto gastas en un par de zapatos?



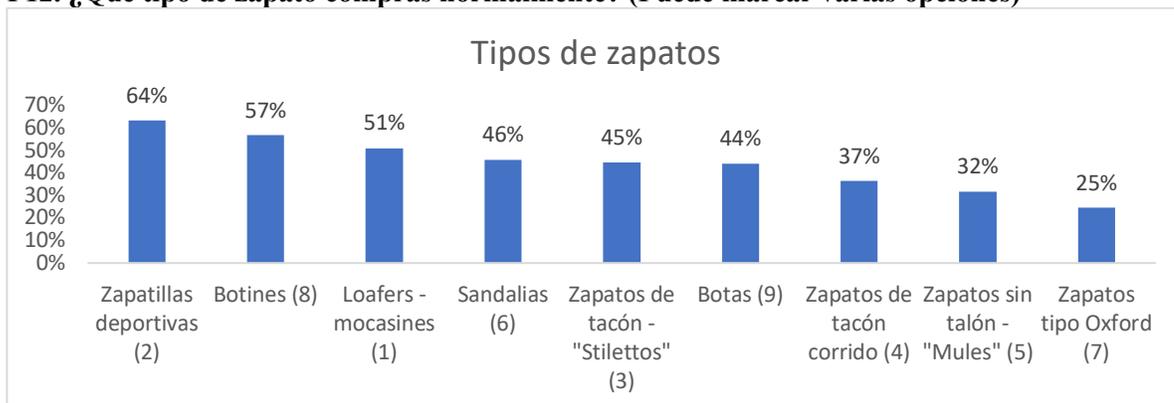
Más del 50% de mujeres presenta un gasto entre 100 y 200 soles por cada par de zapato comprado.

P11. ¿Valore del 1 al 5 el nivel de influencia que tienen los siguientes atributos en su decisión de compra? Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.



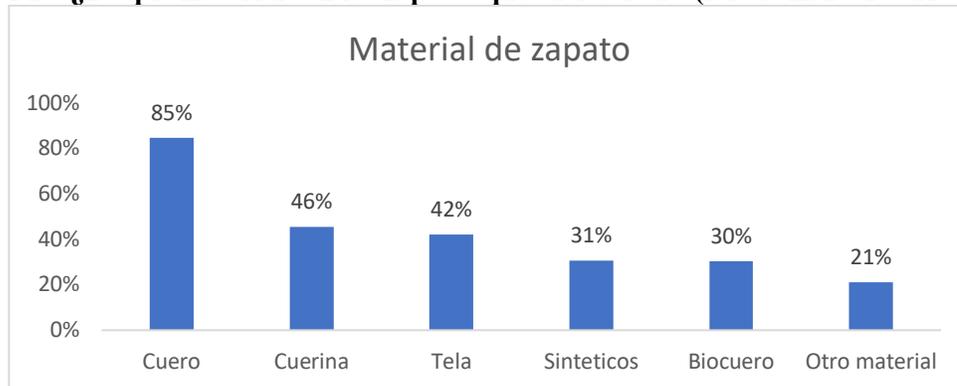
Se determina que las mujeres son mayormente influenciadas por los atributos de Calidad, Comodidad y Precio, y no mejor importante también por la Exclusividad/Originalidad/Personalizable.

P12. ¿Qué tipo de zapato compras normalmente? (Puede marcar varias opciones)



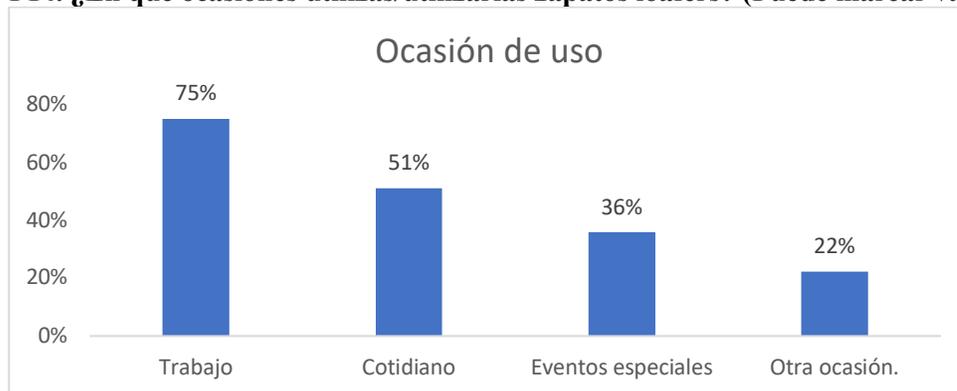
Se observa que la mitad de las mujeres encuestadas compra normalmente zapatos tipo Loafers. Teniendo por delante a las Zapatillas deportivas y Botines.

P13. ¿De qué material son los zapatos que sueles usar? (Puede marcar varias opciones)



Respecto al material de zapato que suelen usar, las mujeres encuestadas respondieron en su mayoría (85%) que usan de tipo Cuero. El Biocuero se posiciono con un 30%, debido a que no ha sido explotado este tipo de material.

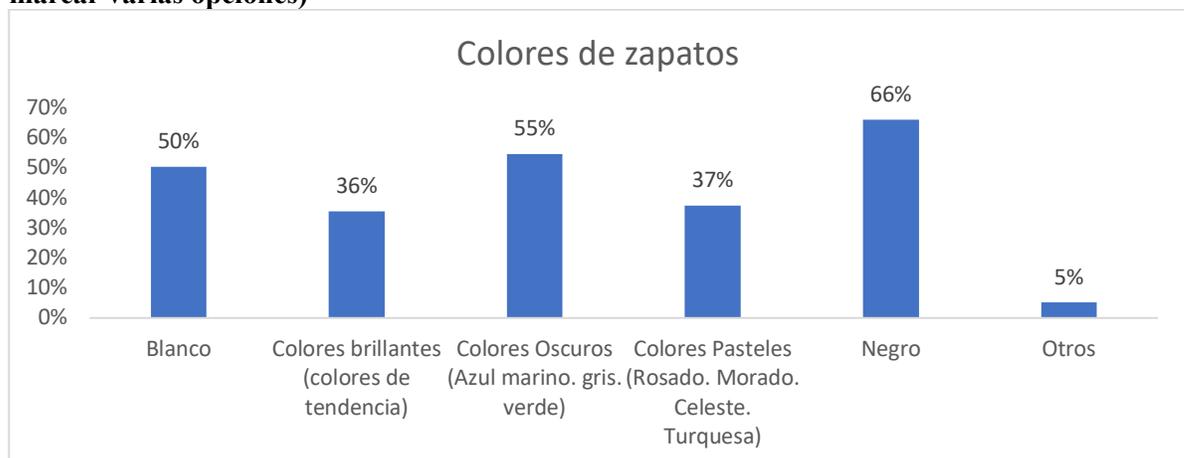
P14. ¿En qué ocasiones utilizas/utilizarías zapatos loafers? (Puede marcar varias opciones)



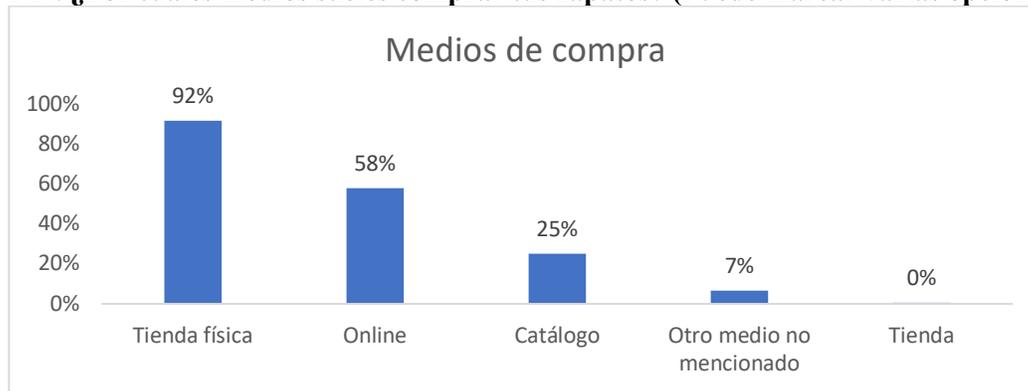
En la interrogante de las ocasiones en las que usa o usaría los zapatos loafers, el 75% del total de mujeres se lo pondría en el Trabajo y un 51% en lo Cotidiano.

P15. ¿Qué marcas de zapatos sueles comprar?

P16. ¿Especifique cuál es el color favorito al momento de comprar sus zapatos? (Puede marcar varias opciones)



P17. ¿Por cuáles medios sueles comprar tus zapatos? (Puede marcar varias opciones)



El 92% de mujeres compra sus zapatos en una tienda física, teniendo en 2do lugar al medio online con un 58% del total.

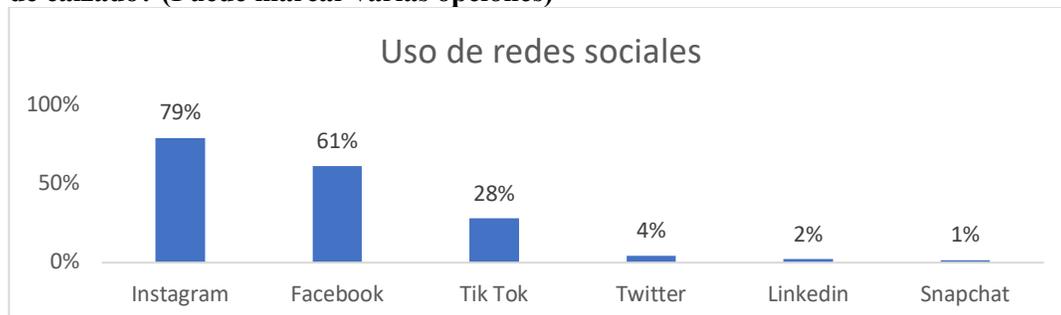
P18. ¿Usas redes sociales para consultas y/o compras de productos de calzado?



Se presenta que el 85.74% de mujeres usa redes sociales para consultar y/o comprar productos de calzado.

Redes Sociales

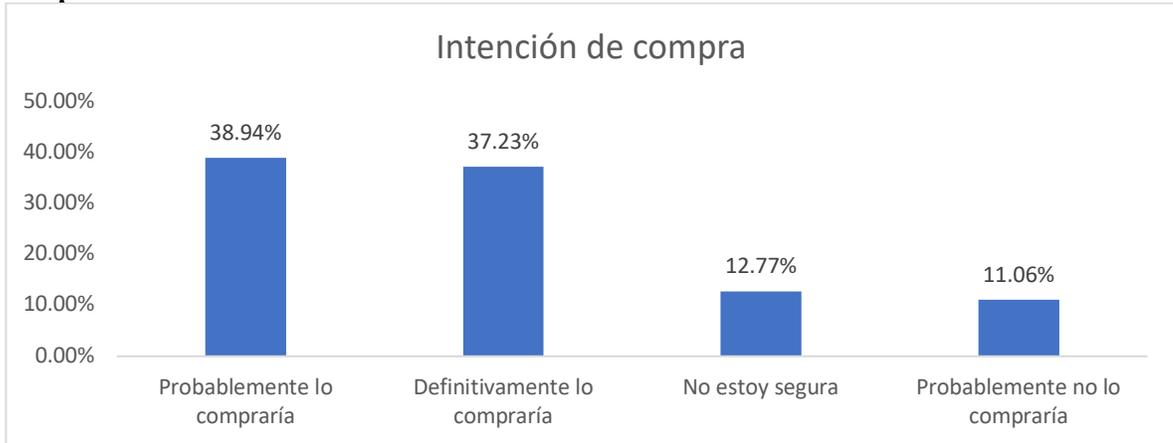
P19. ¿Cuál o cuáles son las redes sociales que más usas para consultar y/o comprar productos de calzado? (Puede marcar varias opciones)



De las personas que compran o consultan por redes sociales, el 79% lo hace por Instagram y el 61% por Facebook.

Evaluación de Nuestro Producto

P20. ¿Si este nuevo producto estaría disponible en el mercado, estarías dispuesta a comprarlo?



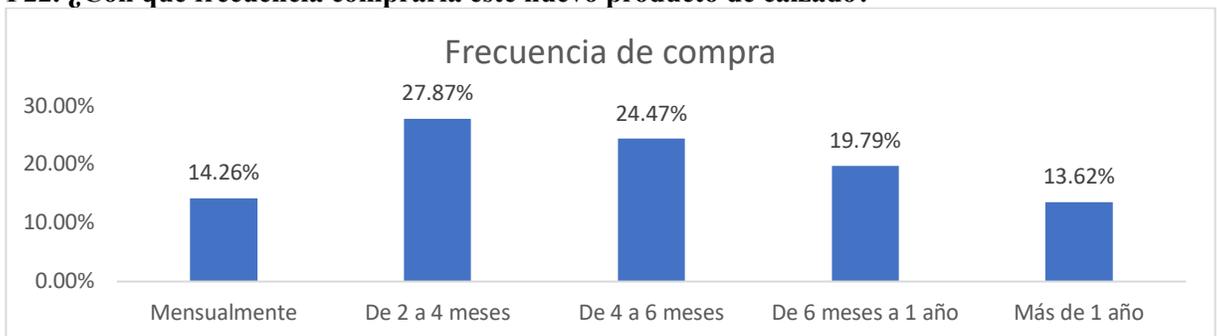
Respecto a la intención de compra, se tiene una intención de compra positiva de 76.17% (definitivamente y probablemente lo compraría).

P21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto de calzado?

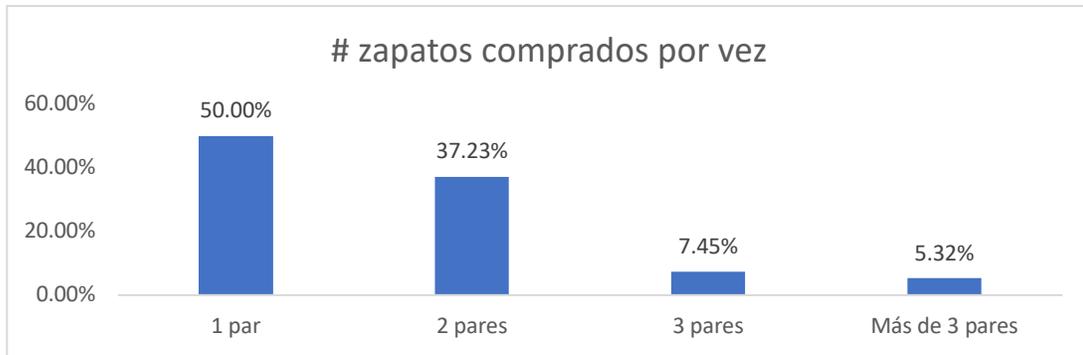


Se observa que el 37% de mujeres encuestadas está dispuesta a pagar de 100 a 120 soles y el 25% de 120 a 180 soles, representando a la mayoría con un gasto por par de zapato por encima de 100 soles.

P22. ¿Con qué frecuencia compraría este nuevo producto de calzado?



P23. ¿Cuántos pares de zapatos por vez considera que compraría de este nuevo producto de calzado?



Se aprecia que la mayoría de las mujeres compraría por vez de 1 par a 2 pares, siendo un 50% las que compran 1 par y un 37% las que compran 2 pares por vez.

Falta de Interés en Nuestro Producto

P24. ¿Por qué no estaría dispuesto a comprar este nuevo zapato?

El 100% de encuestadas marcó que sí lo compraría o que estaba en duda, pero nadie indicó que no lo compraría, es por ello que no se recolectaron datos en esta pregunta.

BIBLIOGRAFIA

- America Retail. (2021, enero 11). *Estudios: Los consumidores prefieren regalos personalizados*. America-retail.com. <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-los-consumidores-prefieren-regalos-personalizados/>
- Andina Pe. (2019, marzo 15). *Investigadoras arequipeñas elaboran biocuero a base de microorganismos vivos*. Andina.pe. <https://andina.pe/agencia/noticia-investigadoras-arequipenas-elaboran-biocuero-a-base-microorganismos-vivos-745538.aspx>
- Antena 3 Noticias. (2022, julio 10). *Los zapatos planos llegan a la alta costura y la pandemia los empuja a quedarse por comodidad*. Antena 3 Noticias. https://www.antena3.com/noticias/sociedad/zapatos-planos-llegan-alta-costura-pandemia-empuja-quedarse-comodidad_2022071062cacc991c42850001e753ca.html
- Ara. (2021, diciembre 1). *Con licencia para vestir: el «dress code», más flexible e informal, que avanza tras la pandemia* – BW Comunicación Interna; BW Comunicación Interna. <https://bwcomunicacion.com/con-licencia-para-vestir-el-dress-code-mas-flexible-e-informal-que-avanza-tras-la-pandemia/>
- ATRIAINnovation. (2022, enero 4). *Nuevas tecnologías 4.0 en la industria del calzado*. ATRIA Innovation. <https://www.atriainnovation.com/nuevas-tecnologias-4-0-en-la-industria-del-calzado/>
- Arellano Marketing. (2019, marzo 4). *La evolución de la mujer peruana*. Arellano.pe. <https://www.arellano.pe/la-evolucion-de-la-mujer-peruana/>
- Banco Mundial. (2019, febrero 27). *A pesar de los avances, las mujeres enfrentan dificultades en el ámbito de los derechos laborales*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/02/27/despite-gains-women-face-setbacks-in-legal-rights-affecting-work>
- Balcells, A. (2018, febrero 4). *Calzado para evento, ¿qué modelo escoger para cada ocasión?* *mas34shop*. <https://mas34shop.com/blogs/news/calzado-para-evento-que-modelo-escoger-para-cada-ocasion>
- Burbano-Pérez, Á. B., Velástegui-Carrasco, E. B., Villamarin-Padilla, J. M., & Novillo-Yaguarshungo, C. E. (2018). *El marketing relacional y la fidelización del cliente*. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 579. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i8.683>
- CAPACE. (2021). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú*. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Cárdenas Candela, T. M., & Velásquez Azabache, C. A. (2019). *Principales factores que influyen en la decisión de compra de calzado por internet en mujeres Millennials de la zona 7 de Lima Metropolitana* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/628049>
- Córcoles, I. R. (2022, noviembre 28). *Transformación digital en el sector calzado y próximas tendencias*. Reinventando el Calzado. <https://reinventandoelcalzado.es/transformacion-digital-en-el-sector-calzado-y-proximas-tendencias/>
- Cota, I. (2021, agosto 7). *Perú y el precio de la incertidumbre*. Ediciones EL PAÍS S.L. <https://elpais.com/economia/2021-08-07/peru-y-el-precio-de-la-incertidumbre.html>

- Conexion_Esan. (2017). *Marketing relacional: entre el valor y el precio*. Edu.pe. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/marketing-relacional-entre-el-valor-y-el-precio>
- De La Cruz, A., Orozco, S., Sará, L., & Macías, M. A. (2016). La mujer y el trabajo: evolución del rol de la mujer en el campo laboral. *Research Proposal*, 1-30.
- Damodaran, A. (2023a, enero). Regression results classified by industry. Nyu.edu. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/indreg.html
- Damodaran, A. (2023b, julio). Diferenciales de incumplimiento de países y primas de riesgo. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new_home_page/datafile/ctryprem.html
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Dubois, D., & Anik, L. (2020). From style to status and to power: When and why do stylistic choices in footwear make women feel and act powerful? En *Advances in Strategic Management* (pp. 61-84). Emerald Publishing Limited.
- Dulanto, G. (2022, noviembre 16). *Perspectivas económicas para el año 2023*. UDEP Hoy; Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/11/perspectivas-economicas-para-el-ano-2023/>
- Economía, R. (2022, agosto 26). *El 61% de millennials prefiere comprar productos en empaques ecológicos*. Revista Economía. <https://www.revistaeconomia.com/el-61-de-millennials-prefiere-comprar-productos-en-empaques-ecologicos/>
- El Comercio, N. (2022, octubre 3). *Peruanos gastan un promedio entre S/ 180 y S/ 210 en zapatos, según Mercado Libre*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/peruanos-gastan-un-promedio-entre-s-180-y-s-210-en-zapatos-segun-mercado-libre-rmmn-noticia/>
- El Comercio. (2023, marzo 3). *Dina Boluarte anuncia inversiones por más de S/ 1300 millones en proyectos en Puno*. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/dina-boluarte-anuncia-inversiones-por-mas-de-1300-millones-de-soles-en-proyectos-en-puno-noticia/?outputType=amp>
- Escobar, I. R. (2021, diciembre 13). *¿La pandemia del Covid-19 cambió los códigos de vestimenta en el mundo laboral?* El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/La-pandemia-del-Covid-19-cambio-los-codigos-de-vestimenta-en-el-mundo-laboral-20211210-0071.html>
- Escobedo, I. (2023, enero 30). *Inestabilidad en Perú: seis presidentes en seis años*. Deutsche Welle. <https://www.dw.com/es/inestabilidad-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-seis-presidentes-en-seis-a%C3%B1os/a-64561587>
- Esparza, E. &, Lucio, I. &, & Ybarra, J.-A. (2004). *Evolución de la industria española del calzado: Factores relevantes en las últimas décadas*. *Economía industrial*. 355-356.
- Expansión. (2020, mayo 25). *Crocs, los icónicos zapatos para hombre, mujer y niños que están hechos de plástico y permiten andar cómodos durante el caluroso verano*. Expansión. <https://www.expansion.com/ofertas-regalos/estilo-de-vida/2020/05/25/5ec5ad06468aebac7d8b4676.html>
- Fred, D. (2013). *Administración estratégicas* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación.

- Fernández, J. D. (2022, febrero 10). Actividades clave asociadas al Modelo Canvas. *Hablemos de negocios que ganan dinero y cómo lo hacen*. <https://josedavidfernandez.com/actividades-clave-modelo-canvas/>
- Gamboa, G. (2023, enero 2). *Inflación llega a su nivel más alto en 26 años, ¿qué se espera ahora?* RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/inflacion-llega-a-su-nivel-mas-alto-en-26-anos-que-se-espera-ahora-noticia-1457409?ref=rpp>
- Gestión. (2022, marzo 1). *Exportaciones de calzado treparon 45% en 2021, pero no superan niveles prepandemia*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/exportaciones-de-calzado-treparon-45-en-2021-pero-no-superan-niveles-prepandemia-rmmn-noticia/>
- Grita Radio. (2019, mayo 24). *¿Cuánto gastan las mujeres al año en zapatos?* Grita Radio. <http://gritaradio.com/cuanto-gastan-las-mujeres-al-ano-en-zapatos/>
- Gobierno crea Programa de Apoyo Empresarial para las MYPE por S/ 2 mil millones. (s. f.). Gob.pe. Recuperado 16 de marzo de 2023, de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/341897-gobierno-crea-programa-de-apoyo-empresarial-para-las-mype-por-s-2-mil-millones>
- Gonzales, D. (2022, octubre 17). *Casi 14 millones de peruanos hacen compras por internet*. America-retail.com. <https://www.america-retail.com/ecommerce/casi-14-millones-de-peruanos-hacen-compras-por-internet/>
- Grupo RPP. (2016, abril 19). *¿Qué compran las mujeres ejecutivas peruanas en internet?* RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/que-compran-las-mujeres-ejecutivas-peruanas-en-internet-noticia-955294>
- Grupo RPP. (2022, diciembre 5). *Fabricantes dejan atrás el calzado de cuero y ahora producen zapatillas*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/fabricantes-dejan-atras-el-calzado-de-cuero-y-ahora-producen-zapatillas-noticia-1451549?ref=rpp>
- Grupo RPP. (2023a, febrero 15). *PBI: Economía peruana cerró el 2022 creciendo solo 2.68%, menos de lo esperado*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/pbi-economia-peruana-cerro-el-2022-creciendo-solo-268-menos-de-lo-esperado-noticia-1466814?ref=rpp>
- Grupo RPP. (2023b, marzo 7). *PBI: ¿Cuánto crecerá la economía peruana este 2023?* RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/pbi-cuanto-crecera-la-economia-peruana-este-2023-noticia-1470983?ref=rpp>
- Hong, W.-H., Lee, Y.-H., Chen, H.-C., Pei, Y.-C., & Wu, C.-Y. (2005). Influence of heel height and shoe insert on comfort perception and biomechanical performance of young female adults during walking. *Foot & Ankle International*, 26(12), 1042-1048. <https://doi.org/10.1177/107110070502601208>
- Iglesias, J. (2015). *El papel de las marcas de moda en la construcción de la identidad personal* [Universitat Ramon Llull]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/369847/Tesi_Jordi_Iglesias.pdf
- INFOBAE. (2022, junio 30). *Casi 14 millones de peruanos realizan sus compras por internet*. infobae. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/06/08/casi-14-millones-de-peruanos-realizan-sus-compras-por-internet/>
- Infobae. (2022, julio 20). *¿Qué es Lima Moderna y qué distritos la conforman?* Infobae. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/20/que-es-lima-moderna-y-que-distritos-la-conforman/>

- INFOBAE. (2023, enero 7). *Si tienes entre 18 y 29 años, eres emprendedor y tienes una empresa, podrías estar exonerado de pagar impuesto a la renta.* infobae. <https://www.infobae.com/america/peru/2023/01/07/si-tienes-entre-18-y-29-anos-eres-emprendedor-y-tienes-una-empresa-podrias-estar-exonerado-de-pagar-impuesto-a-la-renta/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022, enero 10) <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-7-millones-de-mujeres-conforman-la-fuerza-laboral-del-peru-8943/>
- IPE. (2022, diciembre 31). *El sol y el dólar: Moneda peruana se fortaleció en 4,2% en el 2022.* Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-sol-y-el-dolar-en-el-peru-moneda-peruana-se-fortalecio-en-4-2-durante-el-2022/>
- IPE. (2023, febrero 20). *Hablemos sobre el crecimiento de la economía peruana en el 2022.* <https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-el-crecimiento-de-la-economia-peruana-en-el-2022/>
- Ipsos. (2011, diciembre 2). *Compras por internet 2022.* Ipsos.com. <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2022>
- Jara, R. (2022, diciembre 7). *Dina Boluarte asume la Presidencia de Perú en reemplazo del destituido Pedro Castillo: Es la primera mujer en el cargo.* *Emol.* <https://www.emol.com/noticias/Internacional/2022/12/07/1080502/dina-boluarte-asume-presidencia-peru.html>
- John, T. (2023, enero 27). *La asediada presidenta de Perú, Dina Boluarte, pudo haber aliviado la crisis, pero en cambio la agravó. ¿Qué sucedió?* CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2023/01/27/analisis-peru-dina-boluarte-crisis-agravo-que-sucedio-trax/>
- Kotler, P. (2012). *Kotler On Marketing.* Reino Unido: Simon & Schuster UK.
- La República, D. (2021, primavera 9). *Los tenis de lujo que se imponen en el regreso a las oficinas después de la pandemia.* Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/los-tenis-de-lujo-que-se-imponen-en-el-regreso-a-las-oficinas-despues-de-la-pandemia-3235492>
- La República, D. (2022, marzo 8). *Tacones de oficina y el calzado informal están lastimando cada vez más a las mujeres.* Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/tacones-de-oficina-y-el-calzado-informal-estan-lastimando-cada-vez-mas-a-las-mujeres-3416850>
- Limia, S. D. (2021, marzo 12). *¿Qué es el social commerce y cómo se aplica en las redes sociales?* InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/social-commerce>
- Lizana, N. (2014). *Las mujeres y el poder colectivo. Análisis crítico del enfoque de empoderamiento de mujeres y la acción colectiva feminista en Chile* [Universitat de Barcelona]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284150/NALS_TESIS.pdf?sequence=1
- Malca, Ó. (2001). *Comercio electrónico.* Universidad del Pacífico,
- Martínez, A. (2016, septiembre 17). *Moda.* Concepto de Definición <https://conceptodefinicion.de/moda/>
- Olmo, J. L., & Gascón, J. F. F. (2014). *Marketing digital en la Moda.* Ediciones Universidad de Navarra.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). *An e-business model ontology for modeling e-business*. Pbworks.com. <http://socialmediacub.pbworks.com/f/An%2Be%2Bbusiness%2Bontology.pdf>
- Passy, C. B. (2022, agosto 10). *¿CÓMO CAMBIÓ EL CÓDIGO DE VESTIMENTA TRAS LA PANDEMIA?* LinkedIn.com. https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-cambi%C3%B3-el-c%C3%B3digo-de-vestimenta-tras-la-pandemia-bejar-passy?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card
- Pitta, M. (2021, febrero 11). Marketing: ¿Cuál sería un buen ratio de engagement en redes sociales? America-retail.com. <https://www.america-retail.com/marketing-digital/marketing-cual-seria-un-buen-ratio-de-engagement-en-redes-sociales/>
- PQS. (2022, marzo 17). *¿Cómo está evolucionando la industria de la moda en el Perú y el mundo?* PQS. <https://pqs.pe/actualidad/como-esta-evolucionando-la-industria-de-la-moda-en-el-peru-y-el-mundo/>
- Prieto, M. (2020, agosto 20). La explosión del comercio electrónico. Expansión.com. <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html>
- RevistadelCalzado. (2016, noviembre 3). El zapato del futuro: nuevas tecnologías en el calzado. Revista del Calzado; Mundipress s.l. <http://revistadelcalzado.com/zapato-del-futuro-nuevas-tecnologias-calzado/>
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations, 4th Edition*. Free Press.
- Roxtrends, P. (2021, enero 25). *Cuero vegano, cuero sintético, bio-cuero, cuero natural vegetal y cromo*. Roxtrends. <https://roxtrends.com/2021/01/25/cuero-vegano-cuero-sintetico-bio-cuero-cuero-natural-vegetal-y-cromo/>
- Salazar, M. (2019, octubre 30). E-commerce: Cómo mejorar el ratio de conversión. ATTACH. <https://attachmedia.com/blog/e-commerce-mejora-ratio-conversion/>
- Sánchez, G. (2022, octubre 7). Emprender para reactivar la economía. Elperuano.pe. <https://elperuano.pe/noticia/168328-emprender-para-reactivar-la-economia>
- Saloma, A. (2000). *De la mujer ideal a la mujer real. Las contradicciones del estereotipo femenino en el siglo XIX* (Vol. 7).
- Saludalia. (s. f.). *Tipos de calzado y su influencia en nuestra salud*. Saludalia.com. Recuperado 14 de enero de 2023, de <https://www.saludalia.com/vivir-sano/tipos-de-calzado-y-su-influencia-en-nuestra-salud>
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *The Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15-28. <https://doi.org/10.1037/apl0000857>
- Stern. (1998). *Canales DE comercializacion*. Prentice-Hall.
- TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR CALZADO Y PRÓXIMAS TENDENCIAS*. (s. f.). <https://reinventandoelcalzado.es/>. Recuperado 16 de marzo de 2023, de <https://reinventandoelcalzado.es/transformacion-digital-en-el-sector-calzado-y-proximas-tendencias/>
- Velarde, J. (2022). *Proyecciones Macroeconómicas 2022 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>

- Vilca, G. (2019, julio 14). *LE QARA: El biocuero que se lució en pasarelas de Europa*. Correo. <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/le-qara-el-biocuero-que-se-lucio-en-pasarelas-de-europa-898434/>
- Villar, P. (2023, marzo 7). *Julio Velarde: Impacto de protestas en Perú en enero fue mayor al 4% del PBI*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2023/03/07/julio-velarde-impacto-de-protestas-en-peru-en-enero-fue-mayor-al-4-del-pbi/>
- Ybáñez, I. (2023, marzo 1). *MEF estima que PBI del Perú crecerá por encima de 3.1% en el 2023*. infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/03/01/mef-estima-que-pbi-del-peru-crecera-por-encima-de-31-en-el-2023/>