

**UNIVERSIDAD ESAN**



**“Plan de Negocios para mejorar la competitividad de una empresa  
productora de calzado”**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magister en Administración por:

Claros Campos, Lucy Valery  
Merino Pérez, Joel Juan  
Meza Rosas, Carlos Samuel  
Valladolid Alfaro, Jimmy Erinson

Programa Magister a Tiempo Parcial Trujillo XI

Lima, 1 de Agosto de 2016

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>xxi</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	1
1.2. Motivación del estudio	3
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos del estudio	5
1.4.1. General	5
1.4.2. Específicos	5
1.5. Alcances del estudio	5
1.6. Limitaciones	6
<b>CAPITULO II. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO</b>	<b>7</b>
2.1. Plan de Negocios	7
2.1.1. Estudio de mercado	7
2.1.2. Planeamiento estratégico	8
2.1.3. Plan de Marketing y Ventas	8
2.1.4. Plan Operativo	8
2.1.5. Análisis económico y financiero	9
2.2. Fuentes	10
<b>CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>11</b>
3.1. <b>Industria Calzado en Trujillo</b>	11
3.2. Competitividad de las empresas de calzado	12
3.3. <b>El proceso de fabricación de calzado</b>	13
3.4. Productividad de las empresas de calzado	14
<b>CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>16</b>
4.1. Estudio de mercado cualitativo: Focus Group	17
4.1.1. Primeras Conclusiones del Focus Group	18
4.1.2. Hallazgos del Focus Group	21
4.1.3. Conclusiones del Focus Group	21
4.2. Estudio de mercado cuantitativo: Encuesta	22
4.2.1. Consideraciones para el desarrollo de la encuesta	22
4.2.2. Tamaño de la muestra	23
4.2.3. Resultados	24
4.2.4. Conclusiones de la encuesta	37
<b>CAPITULO V. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>39</b>
5.1. Diagnóstico externo	40
5.1.1. Descripción del mercado	40
5.1.2. Análisis SEPTE	49
5.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	54
5.1.4. Análisis EFE	60
5.1.4.1. Conclusiones Análisis EFE	62
5.2. Diagnóstico interno	63
5.2.1. Estructura Organizacional de Grupo Romina S.A.	63
5.2.2. Análisis EFI	64

5.2.2.1. Conclusiones Análisis EFI	66
5.2.3. Análisis de stakeholders	66
5.3. Análisis FODA	67
5.4. Definición de la estrategia de la empresa	69
<b>CAPITULO VI. PLAN DE MARKETING Y VENTAS</b>	<b>70</b>
6.1. Análisis del modelo de negocios de empresas de calzado	70
6.2. Objetivos	70
6.3. Estrategia del marketing general / Marketing Mix	71
6.3.1. Producto	71
6.3.2. Precio	75
6.3.3. Plaza	76
6.3.3.1. Comercialización en tiendas por departamento	76
6.3.4. Promoción	77
6.3.4.1. Detalle de la Estrategia de Promoción y Publicidad	78
6.4. Cálculo de la demanda	80
<b>CAPITULO VII. PLAN OPERATIVO</b>	<b>82</b>
7.1. Análisis de la infraestructura	82
7.2. Gestión de la cadena de abastecimiento	82
7.3. Características del producto	83
7.4. Proceso de operaciones	86
7.4.1. Determinación de costos directos e indirectos	87
7.4.2. Indicador de Productividad	90
7.4.3. Propuesta de ampliación de planta	94
7.5. Plan de recursos humanos	95
7.5.1. Estructura Societaria y el Plan de RRHH	95
7.5.2. Organigrama de la empresa	96
7.5.3. Reclutamiento y selección del personal	98
7.5.4. Descripción de cargos	99
7.6. Objetivos de los recursos humanos	100
7.7. Organización del área	100
7.8. Conclusiones	103
<b>CAPÍTULO VIII. ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>	<b>104</b>
8.1. Estados financieros al cierre del 31 de Diciembre del 2015	104
8.1.1. Estados de resultados	104
8.1.2. Balance general	105
8.1.3. Análisis de ratios financieros	106
8.2. Supuestos	108
8.3. Inversiones	110
8.3.1. Activos tangibles	110
8.3.2. Activos intangibles	110
8.3.3. Inversión en capital de trabajo	111
8.3.4. Inversión total del proyecto	111
8.4. Financiamiento	112
8.5. Pronósticos de Ingresos y egresos	113
8.5.1 Ingresos	113
8.5.2. Costos y gastos	118

8.6. Proyecciones financieras	121
8.6.1. Tasa de descuento método CPPC	121
8.6.2. Tasa de crecimiento de ventas	121
8.7. Resultados de Evaluación	123
8.7.1. Estado de Resultados financiero y tributario	123
8.7.2. Flujo económico	125
8.8. Evaluación de Riesgos	127
8.8.1 Análisis del punto de equilibrio	127
8.8.2 Análisis de sensibilidad	128
8.8.3 Análisis de escenarios	129
8.9. Conclusiones	129
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>130</b>
9.1. Conclusiones	130
9.2. Recomendaciones	131
<b>ANEXOS</b>	
I. Encuesta	133
II. Focus Group	137
III. Matriz de Identificación y Calificación de Stakeholders	148
IV. Matriz de Poder de los Stakeholders	149
V. Matriz de Legitimidad de los Stakeholders	150
VI. Matriz de Urgencia de los Stakeholders	151
VII. Matriz de Consolidación – Índice de Preponderancia de los Stakeholders	152
VIII. Tablas de Asociación de Redes según Demandas, Intereses y Afinidades de los Stakeholders	153
IX. Formato de orden de producción	154
X. Formato de seguimiento de producción	155
XI. Formato Entrevista técnica	156
XII. Descripción de cargos – Gerente General	157
XIII. Descripción de cargos – Contador General	158
XIV. Descripción de cargos – Jefe de Operaciones	159
XV. Descripción de cargos – Jefe de Ventas	160
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>161</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis se ha enfocado en mejorar la competitividad de una empresa productora de calzado, debido a que se tuvo la oportunidad de conocer a la empresa Grupo Romina S.A.C. la cual es una empresa que ha venido desarrollándose de manera empírica recogiendo la vasta experiencia de sus fundadores en el sector pero que a la fecha no contaba con un estudio y análisis sistemático de sus procesos y canales de distribución para efectos de poder asegurar su crecimiento y continuidad en el tiempo.

Como la empresa materia de estudio, existen muchas empresas en La Libertad que vienen desarrollando esfuerzos individuales y desarticulados sin el soporte académico y tecnológico que les permita maximizar sus resultados y que incluso no cuentan con objetivos estratégicos ni una misión o visión clara que marquen la pauta ante los distintos cambios a los que se ven expuestos de manera cada vez más rápida y caótica.

Fue su fundador el Sr. Américo Sandoval quién encomienda la labor de proponer medidas de mejora que sean viables, siempre con el fin de que sean prácticas y tomando en cuenta tanto sus limitaciones como la del personal quienes han venido aprendiendo todo lo que saben de la experiencia continúa.

En ese sentido se realiza un Focus Group para poder realizar un análisis cualitativo con respecto a la apreciación de la marca y los modelos que la empresa viene ofreciendo en el mercado, el cual permite identificar como uno de los principales hallazgos de que los modelos venían siendo considerados como muy conservadores y poco femeninos además de que se debía trabajar más en el posicionamiento de la marca en una campaña más agresiva de marketing.

Partiendo de eso, se procede con la aplicación de la encuesta a un promedio de 385 mujeres a partir de 16 años para poder identificar mejor su frecuencia de consumo, principales canales utilizados, características más valoradas, entre otros.

Luego de ese análisis se propuso un planeamiento estratégico y operativo y una estrategia de crecimiento acorde con el momento en que viene atravesando la empresa y sus principales fortalezas y debilidades.

Finalmente se desarrolla el análisis financiero después de haber identificado rigurosamente las fuentes de ingresos y los principales costos y gastos en los cuales se incurrirá para tal efecto, además de todos los supuestos planteados de proyección del entorno macroeconómico, habiendo llegado a la conclusión de que las políticas de mejora aportarán de manera significativa al crecimiento en el mediano y largo plazo de la empresa y de los intereses no sólo de los inversionistas sino también de los principales stake holders que la empresa tiene en la actualidad. Se calcula el costo de oportunidad de capital (WACC) como 16.89% con el cual se realiza la evaluación económica de este proyecto, se obtuvo un VANE de S/. 753,603 y una TIR anual de 35.89% con lo cual el presente proyecto es viable.

Se espera que éstas propuestas puedan ser replicables a la mayoría de empresas del sector no sólo en la región sino a nivel nacional las cuales ahora más que nunca deben empezar a gestar esfuerzos conjuntos para poder sobrellevar un escenario cada vez más crítico y discontinuo.