

**UNIVERSIDAD ESAN**



**ESTUDIO DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE UN PLAN DE  
NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CALZADO FEMENINO EN LA EMPRESA NEGOCIACIONES FABIO  
VATELLI EIRL**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Maestro en Administración

Ana María Armas Ronco	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Javier Callo Quispe	Mención en Dirección General
Jhenmy Vanesa Carrasco Trujillo	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Natalie Stephanie Montero Chávez	Mención en Dirección General

**Programa de Maestría en Administración Tiempo Parcial  
Intercorp – MATP15-3**

**Lima, 22 de noviembre 2017**

Esta tesis

**ESTUDIO DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE UN PLAN DE  
NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CALZADO FEMENINO EN LA EMPRESA NEGOCIACIONES FABIO  
VATELLI EIRL**

ha sido aprobada.

.....  
Kety L. Jáuregui Machuca, Ph.D.

.....  
Luis A. Ramos Rodríguez, Ph. D.

.....  
César Fuentes Cruz, Ph.D. (Asesor)

Universidad ESAN

2017

## **Dedicatoria**

*A mi esposo Ricardo por su amor y apoyo.*

*A mis hijos, Daniel y José Miguel por su cariño y comprensión.*

*A mi madre y hermanas por su constante aliento y confianza.*

*A mis compañeros de equipo de estudio por su esfuerzo y colaboración.*

**Ana María Armas Ronco**

*A mi esposa Margot por su apoyo y comprensión por sacrificar el tiempo de compartir  
juntos por mi estudio.*

*A mi hijo Kevin por su comprensión y cariño en todo momento.*

*A mis padres y Familia por estar siempre pendientes de mis logros.*

*A mis compañeros del equipo de estudio, asesor, profesores y a toda la familia Esan.*

**Javier Callo Quispe**

*A mi familia, especialmente a mi padre Esteban por su paciencia, amor y apoyo  
incondicional durante el tiempo que duró este proyecto; y a mi madre Jacinta, que  
aunque ya no está con nosotros, me enseñó a luchar por lograr lo que uno se propone  
y a amar lo uno hace.*

*A mis compañeros y amigos, por la motivación para continuar a pesar de las  
dificultades.*

**Jhenmy Vanesa Carrasco Trujillo**

*A mis amados padres Silvia y Elliot por su apoyo y aliento incondicional,*

*A mis queridas hermanas Yanina y Nicole por sus consejos,*

*A Jorge por acompañarme en este arduo camino,*

*A mis compañeros de equipo de estudio, asesor y profesores de Esan*

**Natalie Stephanie Montero Chávez**

## ***Agradecimiento***

*Nuestro agradecimiento a todos los profesores de ESAN, que contribuyeron a nuestra formación académica; en especial a nuestro asesor, el profesor César Fuentes (PhD), por su dedicación y exigencia para la elaboración de esta tesis.*

Los autores

## **CURRICULUM VITAE DE LOS AUTORES**

### **ANA MARIA ARMAS RONCO**

Maestro en Administración de empresas con 30 años de experiencia en el desarrollo de proyectos, siguiendo las mejores prácticas del PMI (Project Management Institute) en las áreas de Operaciones y Sistemas en el sector de Servicios Financieros. Persona proactiva, con valores éticos, responsable que planifica actividades para lograr y cumplir los objetivos trazados. Trabaja sobre la base de prioridades, separa lo importante de lo urgente y cuenta con capacidad de análisis que le permite visualizar alternativas para solucionar problemas. Capaz de liderar, conformar e integrar equipos. Delega otorgando autonomía, propulsora de un ambiente laboral sano para que el personal a su cargo pueda desempeñarse y brinda la ayuda básica para permitir su crecimiento al saber interpretar sus necesidades. Interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera y de servicios.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración con mención en Dirección  
Avanzada de Proyectos 2015-2017  
Universidad ESAN

Bachiller en Ciencias con mención en Ingeniería Industrial 1981-1986  
Universidad de Lima

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ S.A.A. – INTERBANK**

Interbank es una de las empresas del denominado Grupo Intercorp y pertenece a la banca comercial. Sus principales líneas de actividad son la captación de dinero y el otorgamiento de créditos. Para realizar su negocio principal, Interbank puede efectuar todas las operaciones permitidas por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

#### **Jefe de proyectos**

**Junio 2012 – A la fecha**

Gestor de proyectos de la Subgerencia de Medios de Pago que forma parte de la Gerencia de División de Aplicaciones Core Business (Tecnología de la Información). Desarrollo de los proyectos encargados, planificar las actividades, coordinar su ejecución y hacer seguimiento al cumplimiento de los plazos y presupuestos establecidos.

- Coordinadora general del Plan de desactivación-desinstalación de aplicaciones de la Gerencia de Desarrollo de Soluciones.
- Gestión del Proyecto de Tarjeta de Débito Gold con Chip, como emisor y adquiriente
- Lanzamiento de tres Tarjetas de Crédito (Tarjetas Cashback y Signature)
- Proyectos para la emisión Tarjetas de Crédito con Chip (Visa, MasterCard y American Express)
- Proyecto de Funcionalidad de Doble Moneda
- Proyecto de Migración al Nuevo Core de Tarjetas de Crédito

- Proyecto de Tarjetas de Crédito sin contacto (Contactless)

### **SERVICIOS BANCARIOS COMPARTIDOS S.A. - UNIBANCA**

Servicios Bancarios Compartidos o UNIBANCA es una empresa no bancaria presente en la industria de medios de pago hace más de 25 años, especializada en la transferencia electrónica de fondos y de información, en el procesamiento y administración de redes de cajeros automáticos, tarjetas de débito y de crédito, ya sea Visa, MasterCard y/o propietarias, y en la prestación de otros servicios afines a sus miembros o clientes.

#### **Sub gerente de operaciones**

**noviembre 2009 – enero 2012**

Liderar las actividades operativas y de producción relacionadas a la prestación de los servicios que ofrece la empresa. Teniendo a su cargo las siguientes áreas operativas: Centro de Cómputo, Seguridad y Servicios al Cliente, Personalización y Ensobrado, Control Operativo. Responsable de planificar, organizar y supervisar: actividades operativas y de producción, gestión de actividades y procesos, prestación de servicios de soporte y seguridad.

- En el 2011 los ingresos operativos fueron 37% superiores con respecto al 2010 y en este año los ingresos operativos fueron 30% superiores con respecto al 2009.
- Creación del Área de Personalización y Ensobrado, a fines del 2011 se brindaba este servicio a 21 clientes, donde figuran las principales entidades financieras del país.
- Diversificación del portafolio de servicios de Unibanca (23 líneas de negocio).

#### **Jefe de proyectos**

**mayo 2003 – octubre 2009**

Encargada de gestionar el desarrollo de los proyectos de las áreas de sistemas y operaciones, planificar las actividades, coordinar su ejecución y hacer seguimiento al cumplimiento de los plazos y presupuestos establecidos. Teniendo a su cargo el personal asignado a los proyectos.

- Desarrollo e implantación de un sistema estadístico, para consolidar la información transaccional de los clientes, que les permite a los clientes analizar su cartera.
- Implantación de una herramienta de gestión de proyectos que permite administrarlos centralizadamente de acuerdo a los estándares del Project Management Institute (PMI).
- Implantación e Integración del sistema de prevención de fraude, Anti Card Fraud (ACF) de Monitor Plus, a los sistemas de Unibanca.
- Participación activa en el Piloto Nacional para la emisión de tarjetas Visa con chip.
- Liderar el desarrollo de sistemas para mejorar la gestión de las actividades de la empresa: sistema de compensación y facturación, de control de stock, para la generación de los informes mensuales estadísticos, etc.

#### **Ingeniero de proyectos**

**enero 1998 – abril 2003**

Encargada de realizar el desarrollo de aplicaciones comprendidas en los proyectos de sistemas dentro de los plazos establecidos; que implica analizar, diseñar y programar aplicaciones a los proyectos, realizar pruebas, actualizar documentación y brindar capacitación a usuarios internos y externos.

- Se realizó satisfactoriamente el Problema Informático Año 2000 (PIA 200), estando a cargo del proyecto, consistía en revisar y adaptar el hardware y software de toda la

- empresa.
- Participación activa y coordinación en el desarrollo e implantación de la interfase que permitió la integración de instituciones financieras a Unibanca.
- Participación activa en los procesos de certificación y pruebas de operación de un nuevo sistema de procesamiento de un nuevo sistema de tarjeta de crédito,

### **UTE – FONAVI**

Fue la empresa estatal dedicada a la administración del Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI).

#### **Analista de sistemas**

**setiembre 1996 - diciembre 1997**

Desarrollo e implantación del sistema para los desembolsos de proyectos, sistema de contabilidad, activos fijos, almacenes y planillas. Los desarrollos eran realizados en Oracle con plataforma UNIX.

### **PANAMERICANA TELEVISIÓN**

Empresa televisiva, en esos años era la cadena líder en telecomunicaciones en el Perú.

#### **Analista de sistemas**

**mayo 1990 - agosto 1996**

Análisis y programación de aplicaciones en COBOL (mainframe-VS-5000) y Oracle con plataforma UNIX (U-6000).

- Implantación y puesto en producción el sistema de planillas desarrollado en Oracle.
- Mantenimiento de las aplicaciones para el área de ventas.

### **TEXTIL CABO BLANCO**

Empresa peruana textil dedicada a la fabricación de cordeles y mallas de nylon y algodón.

#### **Asistente de gerencia general y producción**

**febrero 1987 - octubre 1989**

Planeamiento y control de producción, tiempos y movimientos para elevar el índice de productividad y control de existencias.

### **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Diplomado en Gerencia de Proyectos Bajo el Enfoque del PMI Certificación como PMP (Project Management Professional) Universidad de Piura (Campus Lima) – PM&B Consulting Group	2012
Curso y Taller de Gestión de Proyectos	2012
Curso de Lean Project Management	2012
Productos, Servicios y Operaciones- MasterCard	2009
Management Forum 2008: Gestión Estratégica en Crecimiento:	

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

Clarity On Demand (Gestión de Proyectos) – Nivel avanzado

EBS – Nivel avanzado

SQL – Nivel avanzado

## **JAVIER CALLO QUISPE**

Maestro en Administración de empresas con 7 años de experiencia en Retail y servicios, experiencia en Banca, desarrollo de negocios con liderazgo, innovación y transformación digital. Con destreza para liderar equipos desarrollo de sistemas de alto rendimiento y mejora continua con productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de tecnología.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración	2015-2017
Universidad ESAN	
Ingeniero en Ciencias con mención en Ingeniería de sistemas	2002-2007
Universidad Nacional de Ingeniería	

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CINEPLANET (CINEPLEX S.A.)**

##### **Jefe desarrollo de sistemas**

**enero 2013 – a la fecha**

Responsable de todas las aplicaciones de la compañía, tanto en Perú y Chile, con el objetivo de apoyar a la empresa en la estrategia como en la operativa, durante toda la gestión se han implementado soluciones innovadoras, en el 2015 el área de tecnología apoyo de manera exitosa la transformación del negocio, de una estrategia orientada a lo transaccional, hacia una empresa enfocado en la experiencia del cliente/usuario, basado en el lanzamiento y mejoramiento de los canales digitales pasando desde un participación de 2% hasta cerca del 30% de participación del total de las transacciones, generando mayores ingresos y un incremento en la percepción de calidad del servicio, traducido en el incremento de participación del mercado llegando hacia el 50%.

##### **Analista de sistemas senior**

**mayo 2010 – diciembre 2012**

Responsable de analizar los requerimientos funcionales del negocio, entre los principales proyectos realizados son, desarrollo de una nueva plataforma ecommerce,

creación del aplicativo para smartphone de la compañía para venta online de tickets del cine, creación del sistema de self-service, de venta de entradas como venta de productos de confitería, tanto para Chile como para Perú, recibiendo un reconocimiento anual, por la contribución realizado.

## **TELEATENTO DEL PERU S.A.**

### **Analista de sistemas senior**

**abril 2009 – abril 2010**

Responsable del proyecto del desarrollo de un nuevo sistema banca por teléfono para BBVA del Perú, el objetivo era optimizar el proceso de atención a los clientes por banca por teléfono, en este proyecto se creó un sistema que reducía los pasos que seguían los operadores telefónicos para realizar una operación, pasando de un sistema de consola hacia un sistema de escritorio en Java, que una operación se realizaba en un solo paso y el sistema internamente ya realizaba los diferentes pasos en el sistema de consola, las opciones que implementaron fueron todas la operación que podría realizar un clientes desde bloqueo de tarjetas hasta pagar prestamos, realizar simulaciones de préstamos, pago de servicios, etc.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Seminario Internacional de Maestría	2016-2
Universidad ESAN	
Seminario Internacional de Maestría	2017
Universidad ESAN	
Seminario Internacional de Emprendimiento, Innovación y transformación digital	2017
Universidad La Salle, Barcelona, España	

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel Intermedio

## **JHENMY VANESA CARRASCO TRUJILLO**

Maestro en Administración de empresas con 10 años de experiencia en Finanzas, control de gestión, planeamiento financiero y tesorería. Con habilidad para liderar equipos de alto rendimiento. Excelentes relaciones interpersonales a todo nivel, proactiva, responsable, con capacidad de análisis y redacción, facilidad para adaptarse en el ámbito laboral, trabajar en equipo, aportando a un óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración	2015-2017
Universidad ESAN	
Licenciado en Economía	1998-2003
Universidad de Lima	

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **INKAFARMA – ECKERD PERÚ S.A.**

Cadena de farmacias perteneciente al Grupo Intercorp, con presencia a nivel nacional con más de 1000 locales y cuenta con más de 11,000 colaboradores

#### **Jefe de Operaciones Financieras** **junio 2017 – a la fecha**

Responsable del control del flujo de caja de la compañía, además de supervisar la ejecución de las operaciones realizadas por el personal a cargo para rentabilizar los fondos excedentes mediante operaciones financieras en diversos bancos. Adicionalmente, soy responsable hacer seguimiento a la estrategia de pagos, cobros e inversiones buscando una mayor rentabilidad del negocio. He logrado implementar un nuevo modelo de control de flujo de caja de la compañía, sobre el cual la Dirección de Finanzas puede tomar decisiones en el corto plazo y encontrar soluciones a futuras situaciones desfavorables.



## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado

Coreano – Nivel básico

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

SAP – Nivel básico

## **NATALIE STEPHANIE MONTERO CHÁVEZ**

Maestro en Administración de Empresas de la Universidad ESAN, Bachiller en Ingeniería Industrial, con 5 años de experiencia en Banca, en el área comercial y de finanzas. Con habilidad para organizar, planificar y tomar decisiones para el alcance de objetivos y metas. Con elevado desempeño en atención al cliente, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración Universidad ESAN	2015-2017
Bachiller en Ingeniería Industrial Universidad Católica de Santa María- Arequipa	2007-2011

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

##### **Analista de Banca Negocios**

**julio 2016 – a la fecha**

Responsable de la cartera asignada de Banca de Negocios en Lima, proporcionando soporte en la gestión integral para maximizar los resultados comerciales y crediticios, así como realizar la evaluación de la situación económica y financiera de la empresa y/o grupo económico, fortaleciendo la relación a largo plazo.

Se logró durante el último año incrementar el share of wallet (SOW), el cual se refiere a la cuota de mercado a nivel de todas las entidades bancarias, ello gracias a una estrategia de fidelización y diferenciación, lo que contribuyó a generar un incremento de SOW al 44%.

##### **Analista Regional de Banca Negocios**

**junio 2016 – febrero 2017**

Responsable de apoyar directamente al Gerente Regional de Banca de Negocios en Lima, para maximizar los resultados comerciales a través de la gestión eficiente de cada una de las carteras asignadas. Así como también desarrollar y mejorar el clima laboral. Se logró diseñar e implementar campañas internas con el objetivo de incrementar las colocaciones logrando incrementar un 10% las colocaciones.

## **BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ**

### **Asesor Senior Banca Personal**

**junio 2012 – febrero 2016**

Encargada de evaluar el riesgo crediticio de la Banca Personal para el otorgamiento de créditos personales, hipotecarios, vehiculares, compras de deuda y tarjetas de crédito a través del análisis financiero. Gestionando de manera eficaz la captación de fondos a través de depósitos a plazo, fondos mutuos y garantías bancarias.

Se logró ocupar permanentemente los tres primeros puestos por el cumplimiento de metas, en el ranking a nivel nacional.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Seminario Internacional de Innovación y Liderazgo Universidad ESADE, Barcelona, España	2017
Seminario Internacional de Maestría Universidad ESAN	2017
Seminario Internacional de Maestría Universidad ESAN	2016
Diplomado en Administración de Empresas Universidad Católica San Pablo	2014

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>xx</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>xxii</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	<b>xxiv</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xxv</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Motivación del estudio.....	1
1.2 Preguntas del estudio .....	2
1.2.1 General.....	2
1.2.2 Específicos .....	2
1.3 Objetivos del estudio.....	3
1.3.1 Objetivo general .....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Alcance .....	3
1.5 Justificación y contribución .....	4
1.6 Limitaciones .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>7</b>
2.1 Calzado.....	7
2.1.1 Historia del calzado.....	7
2.1.2 Partes del calzado .....	8
2.1.3 Estilos de calzado .....	9
2.1.4 Diseño y materiales .....	10
2.1.5 Proceso de fabricación del calzado.....	11
2.2 Biometría y biomecánica del pie.....	12
2.2.1 Biometría y horma.....	12
2.2.2 Biomecánica.....	13
2.2.3 Salud y calzado .....	15
2.3 Tecnología de confort para el calzado.....	16
2.4 Comercio electrónico en el Perú .....	19
2.4.1 Características de las compras por internet.....	20
2.5 Servicios: Entrega a domicilio (delivery) y política de devoluciones.....	21
2.6 Showrooms .....	22
2.7 Empresas familiares .....	23
2.7.1 Empresas familiares en el Perú.....	25
<b>CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA</b> .....	<b>26</b>
3.1 Antecedentes del sector calzado en el Perú .....	26

3.2	Diagnóstico del sector calzado en el Perú .....	28
3.2.1	Producción nacional .....	29
3.2.2	Importaciones.....	31
3.2.3	Exportaciones.....	35
3.3	Comercio electrónico – ECommerce .....	37
3.3.1	ECommerce en el sector calzado: Caso Zappos.com.....	37
3.3.2	Oportunidades del ECommerce en el Perú .....	39
3.3.3	Principales ofertantes con tiendas online en el Perú .....	40
3.4	Redes sociales para fidelización de clientes .....	43
3.4.1	Principales ofertantes de calzado que usan de redes sociales .....	44
3.5	Conclusiones.....	45
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>47</b>
4.1	Proceso de investigación.....	47
4.2	Metodología.....	48
<b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE DEMANDA.....</b>		<b>51</b>
5.1	Investigación cualitativa .....	51
5.1.1	Metodología del focus group.....	51
5.1.2	Objetivos de los focus group .....	53
5.1.3	Resultados obtenidos del primer focus group.....	53
5.1.4	Resultados obtenidos del segundo focus group .....	59
5.1.5	Comparación de resultados de los dos focus group .....	65
5.1.6	Conclusiones consolidadas de los dos focus group .....	70
5.1.7	Determinación del concepto .....	74
5.2	Investigación cuantitativa .....	74
5.2.1	Metodología de la encuesta .....	74
5.2.2	Objetivos de las encuestas .....	75
5.2.3	Perfil del público objetivo .....	76
5.2.4	Determinación de la muestra .....	76
5.2.5	Período de evaluación .....	77
5.2.6	Resultados obtenidos de la encuesta.....	77
5.3	Estimación de la demanda.....	92
5.4	Conclusiones.....	95
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>		<b>98</b>
6.1	Diagnóstico externo .....	98
6.1.1	Análisis SEPTE.....	98
6.1.2	Benchmarking .....	101
6.1.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	106
6.1.4	Análisis de los stakeholders externos .....	108
6.1.5	Matriz EFE.....	109
6.2	Diagnóstico interno.....	109
6.2.1	Información de Negociaciones Fabio Vattelli EIRL.....	109
6.2.2	Misión y visión actual de la empresa.....	110
6.2.3	Estructura organizacional de la empresa .....	110
6.2.4	Análisis de los stakeholders internos .....	111
6.2.5	Matriz EFI.....	114

6.3	Análisis FODA .....	115
6.4	Definición del modelo de negocio – Modelo Canvas.....	119
6.4.1	Modelo Canvas .....	119
6.4.2	Segmento de mercado .....	121
6.4.3	Propuesta de valor .....	121
6.4.4	Canales.....	121
6.4.5	Relaciones con clientes .....	122
6.4.6	Fuente de ingreso .....	123
6.4.7	Recursos clave.....	123
6.4.8	Actividades clave .....	124
6.4.9	Asociaciones clave .....	124
6.4.10	Estructura de costos.....	125
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>126</b>
7.1	Segmentación de mercado .....	126
7.2	Objetivos del marketing .....	127
7.2.1	Objetivos a corto plazo.....	127
7.2.2	Objetivos a mediano y largo plazo .....	127
7.3	Marketing mix .....	128
7.3.1	Producto y servicio.....	128
7.3.2	Precio .....	131
7.3.3	Plaza o distribución .....	131
7.3.4	Promoción.....	138
7.3.5	Presupuesto del plan de marketing .....	141
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>143</b>
8.1	Objetivos operativos .....	143
8.1.1	Objetivos corto plazo .....	143
8.1.2	Objetivos a mediano y largo plazo .....	143
8.2	Ubicación y diseño de las instalaciones .....	143
8.3	Proceso productivo .....	145
8.3.1	Definición técnica general del producto .....	149
8.4	Capacidad de planta.....	149
8.5	Pronóstico de producción.....	150
8.6	Presupuesto de operaciones .....	151
8.6.1	Costos de mano de obra .....	151
8.6.2	Costo de materia prima e insumos.....	152
8.6.3	Costos indirectos .....	154
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....</b>		<b>155</b>
9.1	Objetivos de administración y recursos humanos .....	155
9.2	Organización del nuevo personal .....	155
9.3	Presupuesto de administración y recursos humanos.....	160
<b>CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>		<b>162</b>
10.1	Supuestos financieros.....	162
10.2	Financiamiento y tasa de descuento .....	162
10.3	Pronósticos.....	163
10.3.1	Proyección de ingresos.....	163

10.3.2	Proyección de costos y gastos .....	163
10.3.3	Inversión requerida en capital de trabajo .....	165
10.3.4	Resultados de la evaluación económica financiera .....	166
10.4	Análisis de riesgos .....	168
10.4.1	Análisis de puntos críticos .....	168
10.4.2	Análisis de escenarios .....	169
10.4.3	Análisis de sensibilidad .....	170
10.4.4	Mitigación de riesgos .....	171
<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>173</b>
11.1	Conclusiones .....	173
11.2	Recomendaciones .....	175
<b>ANEXOS .....</b>		<b>177</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>254</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1	Producción, exportaciones e importaciones de calzado - Perú 2016 ...	5
Tabla 1.2	Demanda de calzado en Perú - 2016 .....	6
Tabla 2.1	Materiales para la elaboración del calzado.....	10
Tabla 3.1	Estadísticas de calzado en Perú .....	29
Tabla 3.2	Importación de calzado por país de origen.....	34
Tabla 3.3	Exportación de calzado por país de destino .....	36
Tabla 3.4	Tiendas online de ventas de calzado en Perú .....	40
Tabla 3.5	Principales tiendas físicas a nivel nacional .....	41
Tabla 3.6	Uso de redes sociales de los principales ofertantes de calzado .....	44
Tabla 4.1	Matriz de instrumentos de la investigación .....	50
Tabla 5.1	Relación de participantes de los dos focus group.....	52
Tabla 5.2	Declaración de concepto .....	52
Tabla 5.3	Factores del calzado de las participantes del focus group N° 1 .....	54
Tabla 5.4	Calzado ideal <i>focus group</i> N° 1.....	58
Tabla 5.5	Factores del calzado de las participantes del focus group N°2 .....	60
Tabla 5.6	Calzado ideal <i>focus group</i> N° 2.....	64
Tabla 5.7	Tabla comparativa de los dos focus group .....	66
Tabla 5.8	Determinación del número de encuestas - Población infinita .....	76
Tabla 5.9	Promedio anual de pares de compra de calzado .....	79
Tabla 5.10	Concepto de negocio .....	86
Tabla 5.11	Cantidad de compra de pares de calzado.....	90
Tabla 5.12	PEA ocupada femenina para Lima Metropolitana 2010-2016.....	92
Tabla 5.13	Distribución de personas según NSE para Lima Metropolitana 2010 – 2017 .....	92
Tabla 5.14	Cálculo de cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana – NSE B y C1 (miles de personas) .....	92
Tabla 5.15	Cálculo de cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana pertenecientes a los NSE B y C1 que viven en zonas 6 y 7 .....	93
Tabla 5.16	PEA ocupada, según rango de edad, 2010-2015 .....	93
Tabla 5.17	Cálculo de cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana - NSE B y C1 - zonas 6 y 7, dentro del rango de edad de 20 a 45 años	93
Tabla 5.18	Índice de Crecimiento media de la población femenina para los años 2018 - 2022.....	94
Tabla 5.19	Proyección de PEA ocupada femenina en Lima Metropolitana, NSE B y C1, zonas 6 y 7, rango de edad de 20 a 45 años, años 2017-2022 ..	94
Tabla 5.20	Proyección de demanda de pares de calzado para el plan de negocio propuesto, 2018- 2022 .....	95
Tabla 5.21	Conclusiones del capítulo.....	95
Tabla 6.1	Principales ofertantes con tiendas físicas en el país .....	101
Tabla 6.2	Principales ofertantes de calzado con canal de venta Online .....	104
Tabla 6.3	Matriz EFE .....	109
Tabla 6.4	Productos ofrecidos actualmente por la empresa .....	110

Tabla 6.5	Principales proveedores por tipo de materia prima o insumo .....	113
Tabla 6.6	Actuales clientes de la empresa.....	114
Tabla 6.7	Venta en pares de calzado por línea de producto en la empresa – 2016.....	114
Tabla 6.8	Matriz EFI .....	115
Tabla 6.9	Matriz FODA .....	117
Tabla 6.10	Elección de la estrategia ganadora .....	118
Tabla 6.11	Modelo Canvas.....	120
Tabla 7.1	Precios propuestos por modelo.....	131
Tabla 7.2	Canales de distribución y ventas propuestos .....	131
Tabla 7.3	Costos para el showroom (fijos).....	141
Tabla 7.4	Costos para la implementación y apertura de la tienda.....	141
Tabla 7.5	Presupuesto del plan de marketing .....	142
Tabla 8.1	Definición técnica del producto a ofrecer .....	149
Tabla 8.2	Producción y participación mensual de venta de pares de calzado..	149
Tabla 8.3	Capacidad instalada ociosa.....	150
Tabla 8.4	Estimación de ventas anuales (pares).....	150
Tabla 8.5	Inventario inicial y final por años (pares) .....	150
Tabla 8.6	Cantidad de docenas de calzado al año .....	151
Tabla 8.7	Costos de mano de obra (soles).....	152
Tabla 8.8	Costos de materia prima e insumos (300 pares).....	153
Tabla 8.9	Estimación de costos indirectos para 300 pares de calzado .....	154
Tabla 9.1	Descripción funcional del área de diseño.....	157
Tabla 9.2	Descripción del puesto de diseñador .....	157
Tabla 9.3	Descripción del puesto de analista de sistemas .....	158
Tabla 9.4	Descripción del puesto de repartidor de calzado.....	159
Tabla 9.5	Descripción del puesto de vendedor.....	160
Tabla 9.6	Sueldo base de personal requerido .....	160
Tabla 9.7	Cantidad de personal requerido por año.....	161
Tabla 9.8	Presupuesto anual de recursos humanos .....	161
Tabla 10.1	Obtención del costo de capital propio .....	162
Tabla 10.2	Pronóstico de ingresos.....	163
Tabla 10.3	Proyección de costos de fabricación .....	164
Tabla 10.4	Proyección de gastos de ventas y administrativos.....	164
Tabla 10.5	Detalle de la inversión en capital de trabajo inicial.....	165
Tabla 10.6	Cálculo de inversión en capital de trabajo por el método del déficit acumulado máximo .....	166
Tabla 10.7	Evaluación financiera .....	167
Tabla 10.8	Estado de ganancias y pérdidas proyectadas .....	168
Tabla 10.9	Análisis de puntos críticos.....	169
Tabla 10.10	Resumen de análisis de escenarios.....	170
Tabla 10.11	Análisis bidimensional cantidad de pares año 2 vs descuentos año 2.....	171
Tabla 10.12	Análisis bidimensional cantidad de pares año 2 vs crecimiento año 3 .....	171
Tabla 10.13	Acciones para la mitigación de riesgos .....	172

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Partes del calzado femenino .....	9
Figura 2.2	Partes de la horma .....	13
Figura 2.3	Fases de la marcha.....	14
Figura 2.4	Cushion Plus Diagram.....	17
Figura 2.5	Sistema Oxygen.....	18
Figura 2.6	Tecnología “Insolia”.....	18
Figura 3.1	Cadena productiva del sector cuero, calzado y actividades conexas..	26
Figura 3.2	Cadena productiva del sector calzado .....	27
Figura 3.3	Conglomerados a nivel nacional .....	28
Figura 3.4	Variación anual del índice de volumen físico de la producción manufacturera de calzado (en porcentaje).....	29
Figura 3.5	Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros (participación porcentual).....	30
Figura 3.6	Importaciones de calzado: 2006 – 2016 (millones de US\$).....	31
Figura 3.7	Importación de calzado, por país de origen en el 2016 (porcentaje)..	31
Figura 3.8	Exportaciones de calzado: 2006 – 2016 (millones de US\$).....	35
Figura 3.9	Exportación de calzado por país de destino en el 2016 (porcentaje) .	36
Figura 4.1	Ruta de la investigación .....	48
Figura 5.1	Distrito de residencia del público objetivo (Base: 300 encuestas – respuesta única) .....	77
Figura 5.2	Tipo de calzado para trabajar (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple) .....	78
Figura 5.3	Frecuencia de compra de zapatos para trabajar (Base: 300 encuestas – respuesta única) .....	78
Figura 5.4	Gasto promedio por un par de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única).....	79
Figura 5.5	Talla de calzado del público objetivo (Base: 300 encuestas – respuesta única).....	80
Figura 5.6	Tipo de material externo (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)	80
Figura 5.7	Tipos de molestias a causa del uso de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple) .....	81
Figura 5.8	Lugares dónde comienza la búsqueda de compra de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple) .....	81
Figura 5.9	Lugares dónde se concreta la compra de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple) .....	82
Figura 5.10	Tipo de compra por internet (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple) .....	82
Figura 5.11	Razones porque no compraron calzado por internet (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple) .....	83
Figura 5.12	Conocimiento de marcas de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única).....	83
Figura 5.13	Ranking de marcas de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple) .....	84

Figura 5.14	Atributos valorados en el calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única).....	85
Figura 5.15	Atributos valorados en el servicio (Base: 300 encuestas – respuesta única).....	85
Figura 5.16	Evaluación de concepto.....	87
Figura 5.17	Atributos relacionados al concepto (Base: 300 encuestas – respuesta única).....	87
Figura 5.18	Ubicación de showroom (Base: 300 encuestas – respuesta única) ....	88
Figura 5.19	Intención de compra de la nueva marca de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única) .....	88
Figura 5.20	Frecuencia de precios mínimo de acuerdo con las 300 encuestas.....	89
Figura 5.21	Frecuencia de precios máximo de acuerdo con las 300 encuestas .....	89
Figura 5.22	Tipo de pago (Base: 300 encuestas – respuesta única) .....	90
Figura 5.23	Evaluación de marca (Base: 300 encuestas – respuesta única) .....	91
Figura 5.24	Medios de comunicación (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)	91
Figura 6.1	Organigrama de la empresa .....	111
Figura 7.1	Modelos propuestos para primera colección .....	128
Figura 7.2	Estrategia de producto .....	129
Figura 7.3	Propuesta de logo .....	130
Figura 7.4	Diseño de packaging .....	130
Figura 7.5	Espacio para el showroom.....	132
Figura 7.6	Bosquejo del showroom .....	133
Figura 7.7	Bosquejo de página web propuesta (1).....	135
Figura 7.8	Bosquejo de página web propuesta (2).....	136
Figura 7.9	Espacio para la tienda física .....	137
Figura 7.10	Cadena de abastecimiento .....	138
Figura 7.11	Bosquejo de fan page propuesta para la marca. ....	140
Figura 8.1	Distribución de planta – Primer nivel.....	144
Figura 8.2	Distribución de planta – Segundo nivel .....	145
Figura 8.3	Distribución de las oficinas administrativas.....	145
Figura 8.4	Diagrama de entrada-proceso-salida .....	146
Figura 8.5	Flujo de proceso de producción.....	148
Figura 9.1	Organigrama propuesto para Negociaciones Fabio Vatelli EIRL....	156

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I	Estadísticas del sector calzado mundial .....	177
Anexo II	Componentes del calzado (Martin N. , 2016). .....	179
Anexo III	Principales procesos para la elaboración del calzado.....	185
Anexo IV	Elementos que conforman una horma (Martin N. , 2016).....	187
Anexo V	Tipos de calzado para damas.....	188
Anexo VI	10 Aspectos del calce adecuado del calzado (American Orthopaedic Foot & Ankle Society, 2017) .....	189
Anexo VII	Las 20 empresas familiares más grandes del mundo .....	190
Anexo VIII	Vietnam, tercer país a nivel mundial en fabricación de calzado .....	191
Anexo IX	Visita a tiendas de venta de calzado del Centro Comercial Jockey Plaza .....	192
Anexo X	Visita a showroom Shoes&Bags – Pielés&Tacondes Express .....	194
Anexo XI	Visita a feria de sector cuero y calzado EXPODETALLES PERU .	195
Anexo XII	Visita al Centro de Innovación de Cuero, Calzado e Industrias Conexas .....	197
Anexo XIII	Visita a empresa Pielés del Sur .....	199
Anexo XIV	Visita a empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL.....	202
Anexo XV	Entrevista a participante de Showroom “Entaconadas” .....	204
Anexo XVI	Informe focus group .....	208
Anexo XVII	Agrupación por zonas – APEIM – Lima Metropolitana .....	234
Anexo XVIII	Guía de pautas de focus group .....	235
Anexo XIX	Bosquejos del calzado ideal en los focus group .....	238
Anexo XX	Cuestionario de encuesta .....	239
Anexo XXI	Distribución muestral .....	244
Anexo XXII	Fórmula estadística población infinita .....	245
Anexo XXIII	Collage de fotos de campo .....	246
Anexo XXIV	Evaluación del precio .....	247
Anexo XXV	PEA ocupada según principales características 2010-2015 .....	248
Anexo XXVI	Local comercial en Miraflores .....	249
Anexo XXVII	Noticias Gestión.....	250
Anexo XXVIII	Tasas de depósito a plazo según la SBS .....	251
Anexo XXIX	Información para cálculo de impuesto a la renta.....	252
Anexo XXX	Análisis incremental del flujo de caja económico.....	253

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio analiza la viabilidad de una nueva línea de negocio que presenta un nuevo concepto de calzado femenino para el uso laboral, enfocado en la comodidad y confort, en la empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL, empresa familiar en operación, dedicada en la actualidad a la producción y comercialización de calzado masculino.

El objetivo principal es determinar si es viable esta nueva línea de negocio para Negociaciones Fabio Vatelli EIRL implementar la nueva línea de calzado femenino. Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar el análisis de la situación actual de la industria de calzado en el Perú.
- Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda del producto.
- Proponer una nueva línea de negocio, cuyo producto y servicio se define basado en el estudio de mercado y la competencia
- Proponer la estrategia para la puesta en marcha y los planes funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos.
- Evaluar económica y financieramente el negocio propuesto.

Para lograr estos objetivos se utilizan fuentes primarias y secundarias, con las que se realiza el análisis del sector calzado en el Perú, donde la demanda en el 2016 fue de US\$1,600 millones de dólares; adicionalmente se realiza el bechmarking con otras empresas de calzado femenino para conocer los factores críticos de éxito y atributos valorados.

Luego de realizar la investigación de mercado, compuesta por una parte cualitativa (2 focus group) y otra cuantitativa (300 encuestas en Lima Metropolitana), se propone el modelo de negocio para la nueva línea de calzado femenino que tendrá por nombre Vittoria y está orientado a mujeres entre los 20 y 45 años de edad, que trabajan de manera dependiente, pertenecen al NSE B y C1 y residen en Lima Metropolitana. La nueva línea de calzado tiene los siguientes atributos: (i) confortable, (ii) flexible, (iii) anatómico, (iv) transpirable, y (v) acojinado; que sea de cuero y con precios en un rango de S/ 150 a S/ 220, con tallas desde la 35 hasta la 40 y en diferentes tipos y tamaños de taco, que no solo tenga un diseño atractivo sino que se preocupe y vele por el cuidado de los pies. Los servicios que se ofrecerán son: política de cambio y/o devoluciones, promociones y descuentos, servicios delivery y diversas formas de pago. La estrategia

de esta nueva línea de negocio para la empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL, significa la oportunidad de aprovechar la capacidad instalada de la fábrica, disminuir el riesgo de solo depender del negocio de maquila y generar mayor rentabilidad para la empresa.

Se desarrolla también una estrategia de marketing mix basado en las 4P's (producto, precio, plaza y promoción) para obtener el 0.011% de participación de mercado en el primer año, con una venta de 2,600 pares; para ello se realizará 4 showrooms al mes, se contará con una tienda online y se crearán cuentas oficiales en redes sociales (Facebook) para la promoción y publicidad del calzado. Asimismo, en el tercer año se implementará la tienda física para incrementar las ventas.

En el plan de operaciones se detalla el proceso de producción para obtener un producto de calidad que brinde satisfacción a los clientes. Inicialmente se producirá tres (3) estilos de calzado: ballerinas, zapatos de tacón y de taco cuña.

Para la puesta en marcha es necesario contratar a personal clave, como son el diseñador, el analista de sistemas para el soporte tecnológico, el personal de ventas para el showroom y tienda, y el motorizado para el servicio de delivery.

En el análisis económico – financiero se determina un VAN de S/ 38,564 y TIR de 38%, con una inversión de capital de trabajo que asciende a S/ 64,727 con financiamiento propio que tiene un costo de oportunidad del capital de 25%. La evaluación financiera demuestra que el proyecto es rentable.

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Motivación del estudio

En los años 70, tres de cada 10 mujeres trabajaban, en los años 90 la cifra ascendió a 5 de cada 10; hoy en día el 78% de las mujeres peruanas en edad de trabajar lo hace, cambio que ha tenido un impacto positivo en el país a nivel económico, político y social (Gestion.pe, 2015).

En el año 2014, la PEA ocupada alcanzó a 15.8 millones de personas, de las cuales el 43.8% lo conformaron la población femenina, es decir 6.9 millones de mujeres, porcentaje importante que representaría una demanda potencial para atender aquellas necesidades aun insatisfechas (PRODUCE, 2015).

La mayoría de mujeres tienen marcadas preferencias por los zapatos, sobre todo de tacón, principalmente aquellas que trabajan en oficinas, ya que son un complemento de moda que ayuda a estilizar la figura. Pero su uso de manera habitual acarrea problemas en los pies, la mayoría que los usa ha experimentado algún tipo de dolor, deformidades óseas o la aparición de juanetes.

Es por ello que se plantea que existe una oportunidad de negocio para la comercialización de calzado femenino elaborado con materiales de cuero, de buena calidad, diseño, variedad y sobre todo confort en los niveles socio-económicos B y C, para las mujeres que trabajan y estudian entre las edades de 20 y 45 años.

Se busca ofrecer un producto con una propuesta de valor basada en una combinación de (i) calidad, (ii) diseño, (iii) variedad y (iv) comodidad para la mujer moderna de hoy, que según Arellano Marketing son: “Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE”, y para la cual, según el mismo Arellano, aún no hay suficientes productos diseñados para ellas (Arellano Marketing, 2014).

Lo que se busca también es que estos diseños vayan de acuerdo a las preferencias de las consumidoras en cuanto a moda, y que además se adapte al pie de la mujer peruana; ya que la mayor proporción de calzado femenino que se vende en el mercado peruano es de procedencia asiática, de países como China, Vietnam e Indonesia (CITECCAL, 2017).

Ante esto, se ha optado por esta idea de modelo de negocio que se origina para satisfacer esta necesidad de las denominadas mujeres modernas ya que en la actualidad no existe un proveedor ni marca posicionada que ofrezca moda, comodidad y confort a la vez.

El objetivo es introducir un nuevo concepto de calzado femenino orientado al ámbito laboral, con diseños modernos y de calidad, dirigida al público femenino que guste de nuevas tendencias y de la comodidad.

## **1.2 Preguntas del estudio**

### **1.2.1 General**

¿Es viable un plan de negocio para la introducción de un concepto de calzado de uso laboral para mujeres, enfocado en la comodidad y confort en la empresa Negociaciones Fabio Vатели EIRL?

### **1.2.2 Específicos**

- ¿Cuál es la situación de la industria y la competencia del calzado en el Perú; y cómo se compone la oferta?
- ¿Cómo se determina la demanda del calzado, el segmento objetivo, la disposición a pagar, las necesidades, las preferencias y los atributos que valoran las mujeres que trabajan?
- ¿Cuáles son las características del producto, el protocolo del servicio, la infraestructura necesaria y atributos principales de la nueva línea de negocio de calzado?
- ¿Cuál es la estrategia para la puesta en marcha y qué planes funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos se requieren para la nueva línea de negocio de calzado?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera de la nueva línea de calzado para Negociaciones Fabio Vатели EIRL?

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### **1.3.1 *Objetivo general***

Determinar la viabilidad de un plan de negocio para la introducción de un concepto de calzado de dama para el uso laboral, enfocado en la comodidad y confort en la empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL.

#### **1.3.2 *Objetivos específicos***

Obj.1. Realizar el análisis de la situación actual de la industria de calzado en el Perú, cómo se compone la oferta y el análisis de la competencia.

Obj.2. Realizar una investigación de mercado: Determinar la demanda del producto, medir la disposición del precio a pagar por el consumidor, el segmento objetivo, identificando las necesidades y preferencias del consumidor, y los atributos de valor para el producto/servicio.

Obj.3. Proponer una nueva línea de negocio, cuyo producto y servicio se define basado en el estudio de mercado y la competencia, en el que se identifican las características del producto, protocolo de servicio, la infraestructura necesaria y principales atributos.

Obj.4. Proponer la estrategia para la puesta en marcha y posterior operación del negocio; así como los planes funcionales de marketing y ventas, operaciones y recursos humanos; identificando las ventajas competitivas del negocio.

Obj.5. Evaluar económica y financieramente el negocio propuesto, evaluando la rentabilidad y realizando un análisis de sensibilidad a las principales variables.

### **1.4 Alcance**

Se evalúa la viabilidad de crear una nueva línea de negocio: calzado para dama orientado a las mujeres entre 20 y 45 años, que trabajan en Lima Metropolitana de los NSE B y C1. Se utilizará la capacidad instalada con la que cuenta la empresa analizada en la actualidad, adicionando inversión en capital de trabajo y en capital fijo, si se requiere. Lo que se busca es aprovechar las oportunidades del mercado actual para generar productos con mayor valor agregado y con mayor rotación.

Se debe considerar que el análisis se realizará sobre la empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL, que actualmente se encuentra operando en la ciudad de Lima Metropolitana, por lo que los resultados obtenidos sólo se podrán aplicar a esta empresa, en las condiciones actuales.

Es materia de la presente propuesta el desarrollo de un plan de negocio que permita determinar si es económica y financieramente viable el lanzamiento de un nuevo concepto de calzado femenino tomando en cuenta el tamaño y escala de operaciones de la empresa Negociaciones Fabio Watelli EIRL.

### **1.5 Justificación y contribución**

La empresa Negociaciones Fabio Watelli EIRL nace como un pequeño taller de calzado para caballeros en el Cercado de Lima en la década de los '80, ante la necesidad de sus fundadores de crearse un sustento ante la difícil situación económica por la que atravesaba el país en esos momentos.

En el transcurso del tiempo la empresa ha pasado por diferentes etapas de crecimiento y ha sufrido muchos cambios, incluso tuvo algunos intentos de ingresar al mercado de calzado de damas, pero no logró éxito por su falta de propuestas de diseño. Hoy en día se concentra en la producción y comercialización de calzado para caballeros a nivel nacional, cuyos principales clientes se dividen en 2 segmentos: Tiendas retail para los cuales produce como empresa maquiladora, lo cual genera márgenes bajos; y otro grupo de clientes son tiendas de venta minorista de calzado, quienes se encuentran principalmente en provincias al sur del país, a los cuales abastece con la marca propia "Fabio Watelli" y que cuenta con cierto posicionamiento en dichos establecimientos.

Para comprender lo que sucede en la industria de cuero y calzado en el Perú, se debe considerar que la producción de calzado se destina principalmente al mercado nacional, siendo los principales demandantes: sector construcción, servicios de seguridad y limpieza, y el consumo personal (SNI, 2017).

La evolución de la producción de calzado ha sido muy volátil en los últimos años; y en cuanto al comercio exterior, el saldo de la balanza comercial de esta industria ha sido negativo en la última década. Estos resultados han sido generados principalmente por el mayor ingreso de productos importados de países como China (54.2%), Vietnam (18.8%) y Brasil (10.2%). Mientras, nuestras exportaciones se orientaron principalmente a Chile (27.0%), Estados Unidos (18.7%), Colombia (18.0%), Ecuador (15.8%) y México (3.3%) (SNI, 2017).

Como se puede observar en la Tabla 1.1, para el año 2016, el país produjo alrededor de 51 millones de pares de calzado, destinando a la exportación alrededor de 2.3 millones de pares, e importando 49.5 millones de pares de calzado a un costo promedio (CIF) de 7.5 dólares.

**Tabla 1.1 Producción, exportaciones e importaciones de calzado - Perú 2016**

	Producción (+I)	Exportaciones (FOB) (-II)	Importaciones (CIF) (+III)	Consumo total aparente (+I-II+III)	Consumo anual / habitante
Cantidad de Pares	51'400,000	2'310,000	49,500,000	98'590,000	3.1
Valor USD		22'400,000	369'500,000		
Valor Prom./Par USD		9.7	7.5		

*Fuente: Revista SERMA y SNI*

*Elaboración: Grupo de tesis*

En cuanto a la demanda, según Claudiomiro de Vargas, gerente general de Azaleia en Perú, los peruanos gastan alrededor de US\$1,500 millones al año en la compra de zapatos y están dispuestos a pagar más por cada zapato que adquieren (BIZ!, 2012).

Sin embargo, aún hay mucho potencial para crecer teniendo en cuenta que en el mercado de calzado el consumo per-cápita en el Perú es de 3.1 pares de zapatos al año aproximadamente, mientras que en Chile se consume 4.8 pares en promedio y 4 pares en Brasil (SERMA, 2017).

Dentro de este mercado, según Claudiomiro de Vargas, entre el 65% y 70% de la demanda se concentra en el segmento femenino (BIZ!, 2012).

La tendencia del consumo al alza en cuanto a ropa y calzado, se debe a los cambios en el consumidor peruano, lo que se ve alimentado por la expansión de centros comerciales que ofrecen productos de moda, y la llegada de marcas de lujo al mercado local.

En este sentido, se deben aprovechar las oportunidades que ofrece el creciente consumo de productos de moda, además de otros factores externos, como el cambio de estilo de vida de las mujeres, quienes tienen mayor participación en la PEA, con mayor poder adquisitivo, y que destinan mayor proporción de sus ingresos a adquirir vestuario y calzado de calidad.

La demanda del calzado en el Perú fue de US\$1,599.79 millones de dólares en el 2016 según el Reporte Sectorial de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2017).

**Tabla 1.2 Demanda de calzado en Perú - 2016**

<b>Demanda Perú</b>	<b>Proporción (%)</b>	<b>Millones \$</b>
Demanda Interna	98.60%	1,577.39
Demanda Externa	1.40%	22.40
Total		1,599.79

*Fuente: SNI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

En países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, Venezuela, Chile y Colombia, el sector calzado representa un mayor mercado y se tiene perspectiva de crecimiento.

En este contexto, el motivo principal del desarrollo de este plan de negocio es la creación de una nueva marca de calzado femenino como unidad de negocio en la empresa Negociaciones Fabio Vатели EIRL. Se debe considerar que el plan de negocio implica identificar factores claves que generen valor agregado para el consumidor final del producto, como políticas de devolución, servicio post venta y promociones para fidelización de clientes; de esta manera conseguir márgenes de ganancia que permitan obtener mayor rentabilidad del negocio.

### **1.6 Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones que existieron en la elaboración del presente plan de negocio, se tiene principalmente la falta de información estadística actualizada sobre el sector calzado en el Perú, y el tamaño de mercado que obliga a realizar un análisis para un determinado rango geográfico.

## CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se desarrollan los diversos conceptos relacionados al tema del calzado; así como los estudios realizados en búsqueda de encontrar las mejores tecnologías aplicadas a la creación de un calzado que permita un menor impacto en la salud del pie al caminar. Adicionalmente, se analiza el comercio electrónico como un canal de ventas importante en el mercado actual y se menciona el caso Zappos.com, el cual es un caso éxito como tienda virtual de calzado.

### 2.1 Calzado

#### 2.1.1 *Historia del calzado*

La industria del calzado ha atravesado diferentes etapas a través de la historia, convirtiéndose en la actualidad en una de las principales actividades económicas a nivel mundial. En este sentido, además de haber actuado como un elemento de protección para los pies, ha sido un elemento de riqueza y status (Martin N. , 2016).

En un principio los diseños eran simples “bolsas de piel” cuya función básica era proteger los pies de elementos que puedan lastimarlos; pero luego estos diseños fueron evolucionando hasta llegar a la Edad media en que se utilizaron diversos materiales adaptándolos al pie.

Uno de estos antiguos “zapatos” fue encontrado en Armenia y se calcula que tiene alrededor de 5000 años. Su diseño consistía en un zapato tipo mocasín que se cerraba con una tira de cuero y que se rellenaba con heno para conseguir mayor comodidad y aislamiento. Esto demuestra que ya en esta época se consideraba importante los siguientes aspectos: la adaptación al pie, el aspecto y la comodidad (Choklat, 2012).

A medida que las sociedades han ido evolucionando, lo hacían también los zapatos, ya que no sólo servían para la función de caminar, sino que denotaban el status social de la persona que los usaba. Por ejemplo, en los siglos XVII y XVIII, en Europa occidental, debido al incremento del comercio, se introdujeron diversos elementos como adornos y bordados para la fabricación del calzado. Estos accesorios eran relativamente caros y sólo las clases altas podían darse el lujo de costearlos, convirtiéndose así en un símbolo de estatus aristocrático. En cambio, las clases más humildes solían llevar zapatos de piel muy sencillos (Choklat, 2012).

Luego, en la segunda mitad del siglo XIX, nacieron la alta costura y la moda, producto del incremento de la riqueza de las clases media y alta. En este sentido, París

influyó fuertemente en la moda del calzado en esta época, ya que era considerada la capital cultural del mundo.

Ya entrando al siglo XX, la industrialización permite la aparición de grandes diseñadores de calzado cuyas ideas innovadoras les lleva a la utilización de nuevos materiales y técnicas para la fabricación a gran escala y en serie. Estas innovaciones también se ven influenciadas por el auge del estilo de calle o estilo urbano para inspirar los nuevos diseños de calzado.

Adicionalmente, en el siglo XX, tiene lugar la revolución del vestir femenino, ya que poco a poco las mujeres se van incorporando al mercado laboral. Aparecen los grandes diseñadores, como Salvatore Ferragamo, quien fue un verdadero innovador que se inspiró en el mundo que lo rodeaba para realizar sus creaciones. Así como él, aparecen otros diseñadores como Manolo Blahnik, Jimmy Choo y Cristian Louboutin. De esta forma, el calzado femenino se llena de glamour, y la moda y el diseño van cobrando mayor relevancia (Choklat, 2012).

### **2.1.2 Partes del calzado**

Cuando se habla de calzados en el sector, se utilizan términos referidos a las partes que lo componen. En la Figura 2.1 se observan las diversas partes que componen el calzado femenino, las cuales se describen a continuación:

- **Corte:** parte exterior del calzado que permite la sujeción de éste al pie o a la pierna y le da su aspecto estético.
- **Forro:** a excepción de los mocasines, son piezas interiores en los costados y traseras del interior del zapato, debería ser sumamente suave para permitir la transpiración.
- **Piso o Suela:** zona del zapato en contacto con el suelo.
- **Tacón:** zona del talón en el extremo del zapato, Pieza de cuero, madera o plástico sobre la que descansa el talón. Hay variantes como son las plataformas o las cuñas.
- **Tapa del Tacón:** parte debajo del tacón que está en contacto con el suelo.
- **Contrafuerte:** zona opuesta al tope. Sirve para mantener la forma de la zona posterior del zapato.
- **Tope/Puntera:** refuerzo que constituye una protección fuerte y fija sobre los dedos del pie.

- **Cambrillón:** pieza interior ubicada en la zona de quiebre del zapato debajo de la palmilla, Es un refuerzo de acero ubicado en la palmilla que asegura el mantenimiento del quiebre del zapato. El quiebre del zapato es la diferencia de altura entre la talonera y la planta.
- **Vira o Cerco:** zona exterior de la palmilla, tira flexible que se coloca a lo largo del canto del piso.

**Figura 2.1 Partes del calzado femenino**



*Fuente: Martín, N. Patronaje y confección de calzado, 2016*

Para mayores detalles sobre los componentes del calzado, se puede recurrir al Anexo II.

### **2.1.3 Estilos de calzado**

En el mundo de la moda existen diversos estilos de calzado que se van reinventando año tras año. Se ha intentado clasificarlos en los siguientes grupos:

- **Zapatos de vestir:** que brindan elegancia a la vestimenta. Pueden ser elaborados en base a cuero o material sintético (SNI, 2017), y con diversos tipos de taco: los tacones altos (mayor a 7cms), medios (5cms) y bajos (entre 0 y 3cms); o con plataforma que implica una suela con un espesor mayor a 3cms otorgando comodidad extra al caminar. Se pueden usar en cualquier época del año.
- **Casuales:** Relacionado al estilo de vestimenta informal, diseñado y fabricado para el uso fuera del trabajo y en actividades de tiempo libre. Puede ser elaborado en base a cuero, material sintético, textil entre otros.

- Sandalias: Se refiere a un estilo de calzado abierto, por lo que es de uso característico en el verano, de esta forma evita que el pie transpire debido a las altas temperaturas. Este tipo de calzado suele ser ligero y con suelas de caucho y poliuretano (SNI, 2017).
- Botas o botines: Es un calzado que cubre el pie y parte del tobillo, pudiendo llegar hasta la rodilla o la ingle. Son elaborados en base a cuero o goma/hule (Botas impermeables). En su versión femenina, se pueden elaborar con tacón alto, ancho o plataforma (SNI, 2017). Generalmente son usados en las estaciones de otoño e invierno.
- Deportivos o zapatillas: Usualmente relacionados al concepto de comodidad, suelen ser fabricados en base a cuero, lona y/o materiales sintéticos con suela de goma (SNI, 2017). Este tipo de calzado se utiliza generalmente en actividades deportivas, pero debido a su comodidad, hoy en día se ha incorporado al concepto de moda urbana.

#### 2.1.4 *Diseño y materiales*

Los materiales e insumos que se usan en la elaboración de un calzado dependen del modelo y tipo de calzado; por ejemplo, los materiales pueden variar si un calzado es para adulto, dama, niño, etc. También depende de los colores, texturas y acabados que se quieran realizar. En base a esta diversidad, diferentes materiales pueden ser empleados. Los materiales que se emplean para la elaboración del calzado se detallan en la Tabla 2.1 (INADEM, 2017).

**Tabla 2.1 Materiales para la elaboración del calzado**

Tipo de Calzado	Materiales para Corte	Materiales para Suela	Acabado Suela
De vestir	Cuero PVC Hule	Cuero Suela sintética	Pegado Cosido
Casual	Cuero Sintética	Cuero Crepé Cushion PVC / Poliuretano	Pegado Inyectado Cosido
Sandalia	Cuero / Sintético Poliuretano Lona Tela Malla	Cuero Crepe Cushion PVC	Pegado Inyectado Cosido
Bota	Becerro Cabra Ternera	PVC / Poliuretano Crepé	Pegado Inyectado Mixto

**Tabla 2.1 Materiales para la elaboración del calzado**

Tipo de Calzado	Materiales para Corte	Materiales para Suela	Acabado Suela
Zapatilla	PVC Cuero Poliuretano Hule	Crepe Cushion Cuero Cuero aceitado PVC / Poliuretano	Cosido Pegado Inyectado Vulcanizado

*Fuente: INADEM, 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

### 2.1.5 Proceso de fabricación del calzado

El proceso de fabricación de un calzado no ha variado mucho en su proceso; sin embargo, ha variado de la fabricación artesanal hacia la fabricación más industrializada, con ayuda de maquinaria que contribuye a fabricar un mayor volumen. En el Anexo III se muestran los principales procesos, y se describen a continuación (Córcoles, 2016):

- **Diseño y modelaje:** Es el proceso de realizar una propuesta de modelos, colores, formas, materiales teniendo en cuenta, tendencias que incluye tener una ficha técnica en la que se especifique los materiales a usar, los colores, las piezas que se necesitan para su creación y una muestra de cada modelo de la colección.
- **Patronaje:** Es el proceso de realizar el trazo o dibujos de las piezas a tomar en cuenta en la fabricación del diseño del calzado a fabricar.
- **Muestra inicial:** es el proceso de fabricación de una cantidad corta y limitada de los modelos, para la muestra para su posterior aprobación y fabricación en serie o lotes, en cantidades de mayor volumen.
- **Revisión del cuero y escalado de piezas:** Proceso de revisión de los cueros que se van usar en el proceso de fabricación, como el proceso de escalado/seriado en las diferentes tallas.
- **Corte:** Proceso de realizar el corte de las piezas basado en las piezas molde. (Manual o con troqueladora).
- **Desbaste y repujado:** Proceso de reducción de bordes de las piezas con el objetivo de preparar el siguiente proceso de costura.
- **Costura:** proceso de unir las diferentes piezas y materiales que van a componer el calzado, de manera manual o usando una máquina de coser.
- **Conformado:** es el proceso de colocar la horma en la costura hecha y usar la máquina para calentar y dar forma del diseño final y colocar la planta.

- **Acabado:** es el proceso de colocar la plantilla, realizar trabajos como pulir, repintar y dar los últimos retoques, para tener el calzado según las características esperadas.
- **Empaque y almacenamiento:** proceso de colocar el par de zapatos en su empaque correspondiente, con los detalles como rellenos, o insumos para que se mantenga en buen estado.

## **2.2 Biometría y biomecánica del pie**

### **2.2.1 *Biometría y horma***

La horma es un molde estilizado del pie humano, el cual sirve de referencia en el proceso de fabricación de un zapato. Tradicionalmente, el material empleado para la elaboración de la horma es la madera, la cual se emplea aún en el caso de pequeñas producciones; sin embargo, debido a la dificultad de emplear este material para la producción en masa, la mayoría de fábricas de calzado utilizan hormas de polietileno de alta densidad (Martin N. , 2016).

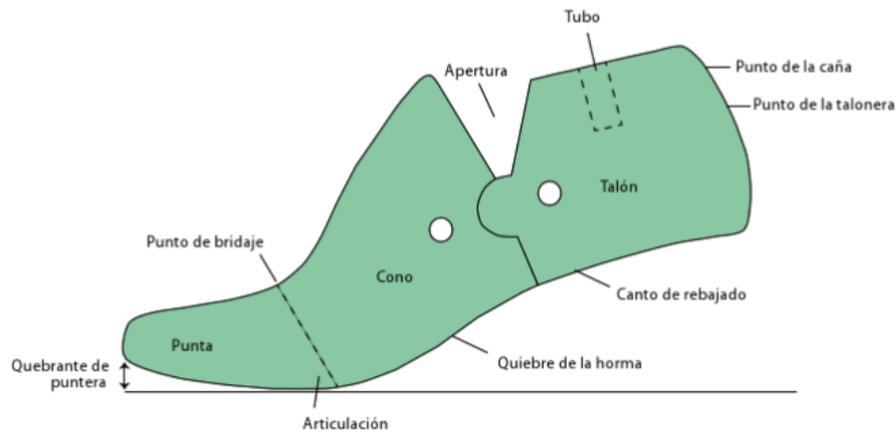
Para el desarrollo de la horma se tiene en cuenta ciertas especificaciones técnicas básicas para asegurar el calce perfecto, para optimizar el bienestar del pie y respetar su estructura anatómica, teniendo en cuenta los puntos naturales de apoyo y el reparto del peso del cuerpo (Martin N. , 2016).

En algunos casos, los zapateros elaboran calzado a medida utilizando una horma que se ajuste a las dimensiones del pie de su cliente, creando así su horma perfecta. Por otro lado, para la producción en serie, se utilizan medidas estándares que se basan en estudios de antropometría y biomecánica para determinar los parámetros ideales (Martin N. , 2016).

La elección de una horma adecuada es fundamental para el diseño del calzado, por lo tanto, es importante que el fabricante de calzado conozca las partes que la constituyen.

En la Figura 2.2 se pueden observar los elementos que conforman la horma, los cuales se explican a detalle en el Anexo IV.

**Figura 2.2 Partes de la horma**



*Fuente: Martín, N. Patronaje y confección de calzado, 2016*

Las hormas suelen ser clasificadas de acuerdo a sus características vistas en conjunto: Por su capacidad interior (hormas para alojamiento del pie o de la plantilla ortopédica), por su diseño de calzado (hormas para sandalias, botas, zapatos y por la orientación de su eje longitudinal (hormas rectas, separadoras, etc.) (Fischetti, 2010).

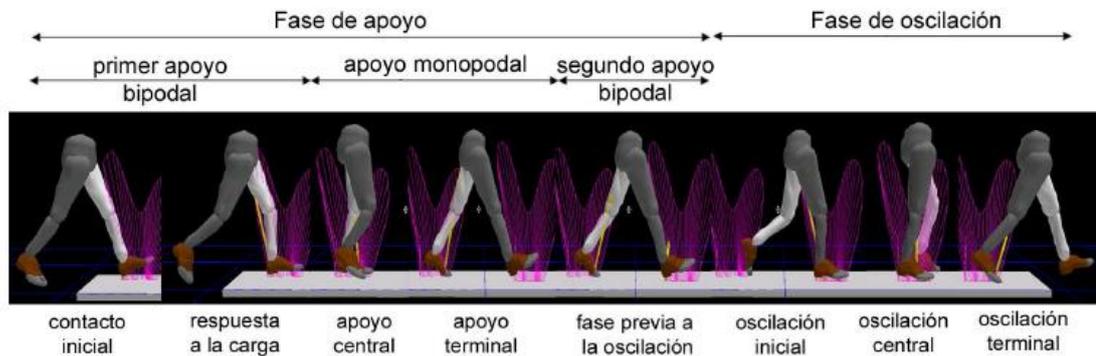
### **2.2.2 Biomecánica**

Los pies son las extremidades inferiores que permiten que los seres humanos estén erguidos y se puedan desplazar. La biomecánica permitirá conocer las funciones del pie, de las cuales las principales son: Adaptarse al terreno que puede ser de superficies irregulares; absorber y amortiguar el constante impacto que el cuerpo recibe al caminar; trasladar las fuerzas de rotación producidas por la cadera, y ser una palanca rígida que crea las fuerzas de propulsión necesaria (Fischetti, 2010).

La estructura y disposición osteomuscular del pie está hecha para realizar el acto esencial de la marcha, distribuyendo adecuadamente las fuerzas, encaminadas a realizar los movimientos, adaptándose a todo tipo de superficies.

El Dr. Pedro Vera Luna del Instituto de Biomecánica de Valencia, en el libro *Biomecánica de la marcha humana normal y patológica*, describe a la marcha normal como “una serie de movimientos alternantes, rítmicos, de las extremidades y del tronco que determinan un desplazamiento hacia delante del centro de gravedad” (Sánchez-Lacuesta, 2006), como se puede observar en las fases de la marcha de la Figura 2.3.

**Figura 2.3 Fases de la marcha**



*Fuente: Biomech Consulting – INESCOP: Instituto Tecnológico de Calzado y Conexas, 2016*

En este sentido, varios investigadores han realizado estudios para determinar cuál es el tamaño de taco adecuado a utilizar al caminar, según un Estudio de la altura recomendada del tacón (Hidalgo, y otros, 2005), se menciona que, en 1987, el Dr. Valenti concluyó que el calzado de 2 cm de taco es el que mejor equilibra la presión entre el retropié y el antepié, y que la distribución de la presión en el pie es aceptable hasta en un taco de 4 cm. Sin embargo, estudios posteriores indican que un taco de 5.08 cm mantiene el bienestar del pie, mientras que otros estudios aconsejan que como máximo el taco debe ser de 4 cm (Ramiro J, 1995). Por su lado, el estudio realizado por médicos de la Harvard Medical School y liderado por la Dra. Kerrigan demuestra que los tacos altos sean gruesos o delgados elevan la posibilidad de padecer artrosis en las rodillas (Elmundo.es, 2001).

Con la finalidad de determinar la altura más adecuada del taco en el calzado, podólogos de la Universidad de Extremadura y Coruña en España realizaron un estudio con el sistema de plantillas instrumentadas autónomas, Biofoot, del Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV), que permite, a través de un emisor de radiofrecuencia, obtener la presión máxima alcanzada en el antepié y retropié cuando un mismo paciente camina durante 5 segundos con zapatos de distinto tamaño de taco: 0 cm, 1.7 cm, 4.5 cm y 6 cm. El estudio concluyó que el taco idóneo para el calzado de una persona adulta es de 2 cm porque permite un reparto homogéneo de la presión entre el antepié y el retropié, y que tacos de más de 4 - 4.5 cm de altura están contraindicados; también es importante considerar que las personas que utilicen números de calzado más pequeño sufrirán más las consecuencias de utilizar tacos, dado que no sólo se afectan los pies, sino también el tobillo, rodilla, pierna, cadera, columna y a la marcha (Hidalgo, y otros, 2005).

### **2.2.3 Salud y calzado**

El calzado surgió para proteger y cubrir los pies; así como para evitar los deslizamientos al caminar, correr y/o saltar, como algunas de sus principales funciones; sin embargo una elección inadecuada de calzado puede producir daños o malformaciones en los pies que luego se pueden trasladar a otras partes del cuerpo, como la rodilla, cintura o columna vertebral (Fischetti, 2010).

Los pies son el término de las extremidades inferiores del cuerpo humano; por tanto, se deben mantener en buen estado de salud porque permiten el permanecer de manera erguida (vertical), conservar el equilibrio, moverse, se adaptan a superficies irregulares y amortiguan el impacto que el cuerpo recibe cuando se camina o salta.

Normalmente no se presta la atención y cuidado apropiados a los pies, por lo que surgen afecciones y/o malformaciones en ellos. Entre las malformaciones que se presentan, las más comunes son: Los juanetes o Hallux Valgus, que son deformaciones del hueso al interior del pie, esta protuberancia puede ser hereditaria o puede ser generada por el uso de un calzado apretado con una punta estrecha que ocasiona inflamación y dolor al caminar (Conforpié, 2017). Otra afección a los pies son los dedos en garra o dedos en martillo que se manifiesta cuando las articulaciones de los dedos se doblan hacia abajo, esta dolencia puede ser por artritis, como consecuencia de una fractura o por el uso de zapatos ajustados y de tacones altos; ocasionando inflamaciones y callos en los dedos por el roce o fricción con el calzado (Conforpié, 2017).

Una dolencia común en los pies son los callos, que son endurecimientos de la piel por el cúmulo de células muertas, hay muchas causas por las que se originan los callos, zapatos pequeños y apretados, de tacón alto, material rígido, pie plano o pie con excesivo arco (Conforpié, 2017).

Otro dolor que se presenta en los pies se ubica en los talones o también conocido como el “síndrome del talón”, que es cuando la carga del peso recae en el talón y es debido al uso de zapatos de tacón demasiado bajo, plantillas o suelas muy delgadas o también por una inflamación del tejido que se encuentra en el pie fijado al talón, produciendo dolor y molestias que pueden ser subsanadas con un calzado o plantilla adecuada (Conforpié, 2017).

Otro malestar son los calambres en las piernas que se presentan normalmente en los deportistas y/o en las personas con mala circulación sanguínea debido a pie plano, pie con mucho arco, zapato que no cuenta con una adecuada amortiguación, se debe

tener cuidado porque el adormecimiento y dolor puede ir en aumento y un exceso de estos calambres puede terminar en una fractura (Conforpié, 2017).

Todas estas dolencias y/o malformaciones se pueden evitar o aminorar con el uso del calzado adecuado; según los expertos el 50% de las dolencias en los pies se deben a utilizar un calzado errado; por eso la importancia de adquirir y usar un zapato cómodo, versátil y a la medida de nuestras necesidades.

Si bien es cierto que muchas veces en la compra de un par de zapatos optamos por una decisión en la que prevalece el concepto de la estética antes que el de la comodidad, se debe tratar de adquirir un par de zapatos que se adapte a las características de nuestro pie; a continuación algunas consideraciones al comprar calzado (Fischetti, 2010):

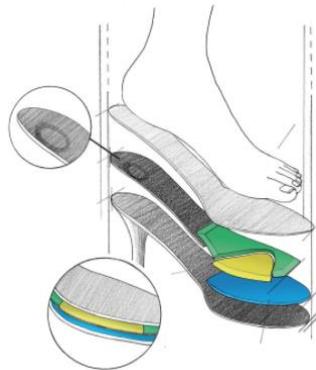
- El zapato no debe ser rígido, debe ser liviano y ventilado.
- El tamaño y el ancho debe ser el adecuado en donde los dedos y talón descansen cómodamente, evitando las fricciones que puedan ocasionar ampollas o callosidades.
- El modelo y diseño debe estar asociado a la actividad a realizar.
- El material debe permitir la respiración del pie; así como ofrecer la fricción esperada para evitar deslizamientos.
- De preferencia el interior debería estar forrado para evitar roces con las costuras o uniones internas del calzado.
- En el momento de la compra, hay que probarse el zapato y caminar con él, no elegir zapatos que aprietan o molesten al caminar.
- Según estudios realizados, el taco ideal es de menos 4 cm. Los tacos altos son los mayores generadores de dolencias y deformaciones de los pies conocidos como los “juanetes”.
- Sujetar los pies al zapato con correas, hebillas a fin de evitar torceduras de tobillo.

### **2.3 Tecnología de confort para el calzado**

En los últimos años el creciente interés por el cuidado de la salud ha impulsado la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan la fabricación de un calzado que ofrezca comodidad, calidad y diseños ergonómicos. Distintas marcas de calzado a nivel internacional han investigado y desarrollado “tecnología al servicio de confort” (FreeportStore, 2016).

La tecnología “Cushion Plus” de los zapatos Clarks incorpora una amortiguación inteligente de doble densidad que absorbe los impactos al caminar y contribuye a un mayor apoyo porque reduce la tensión sobre la bola del pie, permitiendo que el pie se posicione de forma natural (C&J Clark International Limited, 2017). Esta tecnología se puede apreciar en Figura 2.4.

**Figura 2.4 Cushion Plus Diagram**



*Fuente: Martin, E. Cushion Plus Diagram, 2016*

Los zapatos Nébula de la marca italiana Geox están basados el concepto de “3D Breathing System” que garantiza la transpirabilidad del pie por los cuatro lados ya que utiliza maxiorificios en la suela, internamente cuenta con el tejido Cardo, que es un forro especial dotado de cámaras de aire que permite la dispersión del calor logrando mantener el pie seco; se logra un calzado cómodo, ligero, flexible y con amortiguación ideal (Materiales, 2017).

La marca brasilera Piccadilly ofrece calzado de diseños modernos fabricados con tecnología de vanguardia para brindar comodidad y confort. El concepto integrado de tecnología TechMix se refleja en la fabricación de zapatos a través de los siguientes conceptos: Con ajuste anatómico del talón a la punta con una resina 100% reciclable, que utiliza materiales (pieles y cueros sintéticos) con nanotecnología aplicada para evitar microbios y bacterias, y favorecer la transpiración; calzado de una horma de súper confort con plantillas anatómicas, removibles, flexibles y de máxima absorción; al interior están recubiertos de suaves microfibras, geles y resinas que protegen el pie al caminar, las suelas son de gel, flexibles, suaves y ligeras, los acabados son confortables y esconden las costuras internas para proteger el pie, los de taco alto tienen una plantilla interior para una mayor estabilidad, ajuste y seguridad; obteniendo un calzado con diversos diseños, suave, flexible, con pisadas amortiguadas y suelas que no se deslizan (LoMasElite.com, 2014).

La empresa navarra SEMIC fabrica moldes para calzado desde el año 1965 y dispone de tecnologías pioneras en el mundo que se aplican en las suelas para conseguir comodidad en el calzado, vinculado a los conceptos de transpiración, amortiguación y flexión. Una de estas tecnologías innovadoras es el empleo del Sistema Oxygen, que se puede resumir como una suela que transpira, que es flexible, atractiva e impermeable porque impide el ingreso de agua o líquidos del exterior (SEMIC, 2017), tal como se aprecia en la Figura 2.5.

**Figura 2.5 Sistema Oxygen**



*Fuente: SEMIC, 2017*

Por otro lado, el Dr. Howard Dananberg en 1998 creó y patentó el componente de diseño, al que denominó “Insolia”, para reducir el dolor de los pies al utilizar un zapato de taco alto; esto se logra mediante un soporte anatómico que redistribuye la carga del peso corporal con mayor proporción en el talón que en la parte delantera de los dedos del pie, como se puede observar en la Figura 2.6 (Insolia, 2017). Los beneficios que se obtienen son:

- Reducir en un tercio la presión en la parte delantera del pie
- Reducir en un 25% la demanda de oxígeno cuando se camina
- Mejorar la estabilidad, la postura y la gracia al estar de pie o caminando
- Reducir el deslizamiento del zapato y el movimiento del pie.

**Figura 2.6 Tecnología “Insolia”**



*Fuente: Insolia, 2017*

La marca europea de calzado Stonefly utiliza la tecnología BluSoft que consiste en una almohadilla de gel en el talón que conlleva a los siguientes beneficios para los pies (FreeportStore, 2016):

- Mayor amortiguación al absorber en un 75% los impactos.
- Reducir los niveles de fatiga en un 30%.
- Mayor estabilidad asegurando el movimiento natural del pie.

Para desarrollar productos innovadores se requiere la intervención de la biomecánica en todas las fases de la fabricación del calzado, como lo señala Juan Carlos González del Instituto Biomecánico de Valencia (IBV) “Aquí puede darnos ideas de cómo desarrollar sistemas innovadores que mejoren los aspectos funcionales. Desde la generación de la idea, o incluso previo a eso, por ejemplo, qué necesidades tiene el calzado de las personas mayores o los bebés que están empezando a gatear” (Martín, 2014). Asimismo la biomecánica es útil para el medir el grado de comodidad del calzado como lo precisa Josep María Font, Director de la división de biomecánica del Centro de Investigación e Ingeniería Biomecánica (CREB) de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) “la biomecánica aplicada al calzado permite cuantificar objetivamente el nivel de confort y grado de comodidad de un zapato” (Martín, 2014).

#### **2.4 Comercio electrónico en el Perú**

Según el último estudio realizado y presentado por Ipsos Apoyo en el 14vo Congreso Internacional de Retail 2017, en el Perú se tienen unos 3 millones de compradores online, los cuales ya no pertenecen exclusivamente a los NSE A y B, sino que, debido a los mayores niveles de crecimiento, hay mayor penetración de compradores online de los NSE B y C (Falcón, 2017).

Además, el perfil del comprador online peruano, en general, es (i) del nivel socio económico A y B; (ii) tiene una edad de 25 a 35 años; y, (iii) es un trabajador dependiente que hace uso intensivo de las redes sociales, principalmente Facebook.

Otro estudio acerca del rol de los millenials presentado por la compañía de investigación de mercados (GFK), indica que cerca del 69% de los ellos están conectados a internet y que pertenecen principalmente los NSE A y B, usan este medio principalmente para comparar precios y obtener la mejor relación precio-calidad (Falcón, 2017).

## **2.4.1 Características de las compras por internet**

### **2.4.1.1 ¿Qué compran en internet?**

Las categorías más compradas según el estudio de Ipsos Apoyo en el Congreso Internacional de Retail 2017 son:

- Moda (calzado y ropa)
- Electrónica (celulares y accesorios)
- Hogar (juguetes y electrodomésticos)
- Viajes (boletos de avión)

### **2.4.1.2 Motivo de compra por internet**

Los principales motivos o razones de comprar por internet según el estudio realizado y presentado por GFK indican que las compras por internet ahorran tiempo y dinero.

### **2.4.1.3 ¿Porque es necesario que el canal tradicional entre al comercio electrónico?**

Según Javier Alvares gerente de estudios multiclientes de Ipsos Perú, que más de la mitad de la población peruana se encuentra conectado a internet y que se son personas muchas más informadas sobre oferta de productos y servicio, cuya proyección al 2018 es que crecerá hasta 16% (Peru-retail.com, 2017).

### **2.4.1.4 Caso de éxito: Platanitos Boutique**

Las tiendas boutique Platanitos empezaron hace 40 años, con una pequeña tienda en Pueblo Libre, en el año 1977 cuando Lourdes Wong y su esposo decidieron abrir una pequeña tienda de zapatos; luego recién en el año 1991, abrieron un local en la calle Shell de Miraflores. Con el tiempo abrieron sus puertas en el primer mall que es Jockey Plaza, y estar al lado de grandes marcas nacionales como internacionales, se convirtió en una marca reconocida (Plusempresarial, 2015). No imaginaba que, para el año 2019, estimarían tener 100 tiendas y una facturación al cierre del 2016 de S/ 100 millones en ventas (Salas, 2016).

Ha logrado tener una participación del 15% de las ventas de origen online, lo que significa alrededor de S/ 15 millones a través del canal digital (Reyes, 2017). Su servicio delivery se basa en ofrecer la entrega dentro de las 3 primeras horas a destinos cercanos a sus tiendas, o en menos de 24 horas si es a nivel nacional; con la posibilidad de ofrecer más de 600 modelos de zapatos y en 7 tallas distintas.

## **2.5 Servicios: Entrega a domicilio (delivery) y política de devoluciones**

Como parte de la compra online, están los servicios asociados a la adquisición del producto como son (i) el servicio de entrega a domicilio o de delivery, y la (ii) política de devoluciones y garantías; que son los servicios de mayor relevancia para la fidelización de clientes a través de este canal de venta (Somalo, 2017).

El servicio de entrega a domicilio debe contar con un proceso cuidadosamente elaborado a fin de lograr la satisfacción del cliente y sea un motivo para captar más clientes o lograr la permanencia de los ya existentes (Alvarez, 2014).

Para que un servicio de entrega a domicilio funcione positivamente debe de ser parte de una estrategia cuyas principales recomendaciones son (Amaya, 2009):

- Convertirse en una herramienta estratégica de ventas.
- Lograr un ahorro de tiempo para el cliente, al indicarle con precisión cuando contará con su producto y evitar crear falsas expectativas.
- Considerar y costear todos los factores que participan en el proceso como son: el tráfico, la ruta, la vulnerabilidad de la zona.
- Promocionar o publicitar el servicio de entrega,
- Revisar y optimizar el servicio de entrega ponderando la cantidad de pedidos contra la capacidad de entrega.
- Controlar el proceso con una bitácora de viajes, a fin de lograr retroalimentación del servicio.

Con respecto al servicio de devoluciones se debe de contar con una política de devoluciones claramente definida y el vendedor debe colocar en la página web los criterios, condiciones, pasos y procedimientos a seguir para el proceso de devolución (Castaño y Jurado, 2016).

El servicio de devoluciones por las compras online cada vez tiene más importancia debido al entorno legal que últimamente otorga más facilidades y garantías; y enfocando el tema desde el punto de vista del negocio, los procesos de devolución deberían ser los más sencillos posibles como parte de un servicio de captación y fidelización de compradores online; tal es el caso de éxito de Zappos, tienda online más grande del mundo, que ofrece un plazo de devoluciones de 365 días si el producto no ha sido usado y se devuelve en el empaque original (Rodríguez, 2016).

## 2.6 Showrooms

Con la aparición del comercio electrónico, se ha vuelto cada vez más habitual tener un espacio para mostrar y probar los productos antes de realizar una compra online, éste es el caso de los showrooms.

El término showroom ha estado ligado a la moda, principalmente para el caso de ropa y accesorios. En éstos espacios, las marcas muestran sus nuevos productos al consumidor y pueden observar las características físicas del mismo (Bonillo Picó, 2013).

Debido a las ventajas y ofertas que se ofrecen a través del comercio electrónico, muchos posibles compradores visitan primero los espacios físicos y luego finalizan sus compras por internet. Además, la cantidad de información que se puede encontrar a través del internet, permite encontrar opiniones y consejos que ayudan a la toma de decisiones de compra.

A pesar que esta información detallada sobre las características de los productos se encuentra en la red, no se puede competir con la ventaja natural de poder tocar o interactuar con el producto ofrecido, de tal manera que el comprador se asegura que cumpla con sus requerimientos (Bonillo Picó, 2013).

Pero hay que considerar que esta nueva modalidad de probar el producto y luego comprarlo online no resulta conveniente en el caso de las tiendas físicas, ya que éstos establecimientos conllevan mayores costos relacionados al alquiler del local, gastos de personal y otros gastos en servicios públicos.

Tal como comenta Sylvia Marín, dueña de la marca Olike Design (Anexo XV), la continua participación en showrooms le ha permitido captar nueva clientela y hacer conocida su marca. Esta modalidad de venta online y a través de showrooms le ha permitido enviar sus productos a diversas provincias en el Perú, e incluso ha llegado a enviar productos a Chile.

En dicha entrevista, ella resalta la importancia del marketing y publicidad en esta modalidad de negocio, ya que es primordial para conseguir nueva clientela. Además destaca también la importancia de ofrecer un buen servicio a sus clientes, como el hecho de ofrecer cambios de los productos en caso de fallas de fábrica, o de ofrecer diversas modalidades de pago.

En su experiencia, considera que ha sido favorable empezar el negocio a través de showrooms, ya que le ha permitido empezar a hacer conocida su marca y en el futuro

tiene planes de ingresar a vender sus productos en tiendas físicas. Ella considera que contar con diferentes puntos de ventas le ayudará a posicionar mejor su marca.

Por otro lado, comentó que la parte productiva se le hizo difícil al iniciar su negocio debido a las dificultades de controlar su producción a través de talleres tercerizados, por lo que decidió asociarse para implementar un pequeño taller de producción.

Para finalizar su entrevista, comentó que la clientela hoy en día no es fiel a una marca, por lo que considera al mercado de calzado como un mercado difícil, en el que muchas marcas aparecen, pero muy pocas perduran.

## **2.7 Empresas familiares**

Las empresas familiares son empresas creadas y gestionadas por la familia, es decir gran parte de la propiedad pertenece y es administrada por la familia, además este concepto incluye el aspecto de la sucesión. Su objetivo comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar (EAE Business School, 2017).

Las empresas familiares cuentan con ciertas características donde se destacan las siguientes (Universidad de las Américas de Puebla, 2017):

- Los cargos de mayor responsabilidad son ocupados por los mismos miembros de la familia.
- Al menos un representante de la familia o pariente debe participar en la gestión de la empresa.
- La capacidad de voto mayoritaria debe residir en los miembros de la familia que fundaron la compañía o en los que la sucedieron.
- Al estar integrada por miembros de la familia permite que exista una voluntad de continuidad y expansión de las siguientes generaciones.

Entre las fortalezas presentes en este tipo de empresas destaca la transmisión de valores y cultura familiar al entorno laboral, y la flexibilidad de poder planificar a largo plazo como un proyecto de vida de varias generaciones. Así mismo presentan debilidades, como la dificultad de conseguir financiamiento, ello debido principalmente al crédito restringido; además, las empresas familiares tienen una alta aversión al riesgo ya que su propio patrimonio está en juego, por ello su capacidad de crecimiento puede verse limitada. Otro problema es la falta de sucesores o la falta de preparación de los mismos, lo que puede conducir a la desaparición de la empresa.

Pero pese a ello la empresa familiar es una atractiva opción de empleo con un clima laboral muy bueno (ESAN, 2015). Hoy en día, de acuerdo a un estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen de Suiza, que realizó un ranking de las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, basándose en sus ingresos, destacó que las empresas familiares, que constituyen entre un 80% y 90% de las empresas en todo el mundo, son un importante motor del PBI y una fuente de generación de empleos (Ver Anexo VII).

Los miembros del Índice Family 500 combinan ventas totales anuales por 6.5 billones de dólares, suficientes como para ser la tercera economía más grande en el mundo, superada sólo por Estados Unidos y China, así mismo emplean a casi 21 millones de personas, en promedio alrededor de 42 mil personas por empresa (Revista Forbes, 2015).

Muchas empresas reconocidas a nivel mundial iniciaron como negocios familiares y algunas aún mantienen esa figura. A continuación se detallan cinco casos de éxito de este tipo de empresas (ESAN, 2015):

- Walmart: La cadena Walmart es muy famosa en todo el mundo, especialmente en Estados Unidos. Fue fundada por Sam Walton en la década de los 60. En el 2012 fue nombrada la tercera mayor corporación pública del mundo por la revista Fortune Global 500. Actualmente, la familia Walton posee una participación del 48% de la empresa.
- Ford: El gran legado de Henry Ford es aún administrado por sus descendientes. La familia cuenta con el 40% del poder de voto y William Ford Jr., bisnieto del fundador de la empresa, es el presidente ejecutivo del consejo.
- Comcast: Es la compañía proveedora de servicios de televisión por cable más grande del mundo. Fue fundada por Ralph J. Roberts en 1963. En la actualidad el líder de la empresa es Brian Roberts, hijo de Ralph.
- BMW: Aunque la familia Quandt no fundó la empresa, BMW le debe a ella su grandeza. A inicios del siglo XX, Gunther Quandt adquirió una fuerte participación en la empresa. Luego de la Segunda Guerra Mundial, Herbert Quandt, hijo de Gunther, tomó las riendas de la compañía. Actualmente, la familia Quandt posee el 48% del negocio.

- Toyota: Aunque la familia Toyota, ha dirigido la empresa en grandes pasajes de su historia, la tradición se rompió en 1995, sin embargo en la actualidad el CEO de la empresa es Akio Toyota, descendiente del fundador.

### **2.7.1 *Empresas familiares en el Perú***

En el Perú la mayoría de las empresas son familiares y muchas de ellas lideran las industrias que mueven el PBI del país.

De acuerdo al representante en el Perú del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fidel Jaramillo, el Perú cuenta con 660 mil empresas de iniciativas familiares, que representarían el 80% del total de empresas. Alrededor de 600 mil son microempresas y solo 10 mil son medianas y grandes empresas, que involucran a los grandes conglomerados.

Así mismo, el representante del BID afirmó que existe el reto de consolidar el esfuerzo de las iniciativas familiares para construir verdaderas instituciones empresariales ello debido a que la mayoría de estas no contemplan un plan de sucesión empresarial y tienen problemas en sus capacidades de expansión (La República, 2014).

Según la Encuesta de Empresas Familiares 2016 de Price Waterhouse Coopers (PWC), el 55% de las empresas que participaron en el sondeo posee un plan de sucesión establecido, pero las empresas en su mayoría contemplan pasar a los sucesores la propiedad, pero no su manejo, ello debido a la profesionalización de la misma empresa y para evitar que diferencias en la familia afecten su operación.

Así mismo, a diferencia de los fundadores de las empresas familiares, las nuevas generaciones están más dispuestas a compartir el accionariado y aceptar a inversionistas de afuera, son más flexibles para proponer el ingreso a sectores en los que no está la empresa actualmente, para crecer de manera más agresiva (Gestión, 2017).

De acuerdo a ello, la empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL, es una pequeña empresa familiar del sector calzado con más de 30 años en el mercado. Fue creada por el Sr. Esteban Carrasco, quien también es el gerente general. La empresa en la actualidad cuenta con un plan de sucesión dirigido a la segunda generación de la familia quienes asumirán la gestión de la empresa junto con la nueva línea de negocio de calzado femenino.

### CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA

En este capítulo, se explica la situación de la industria de calzado en el Perú, considerando aspectos como el nivel de producción, importaciones, exportaciones y los conglomerados existentes en nuestro país.

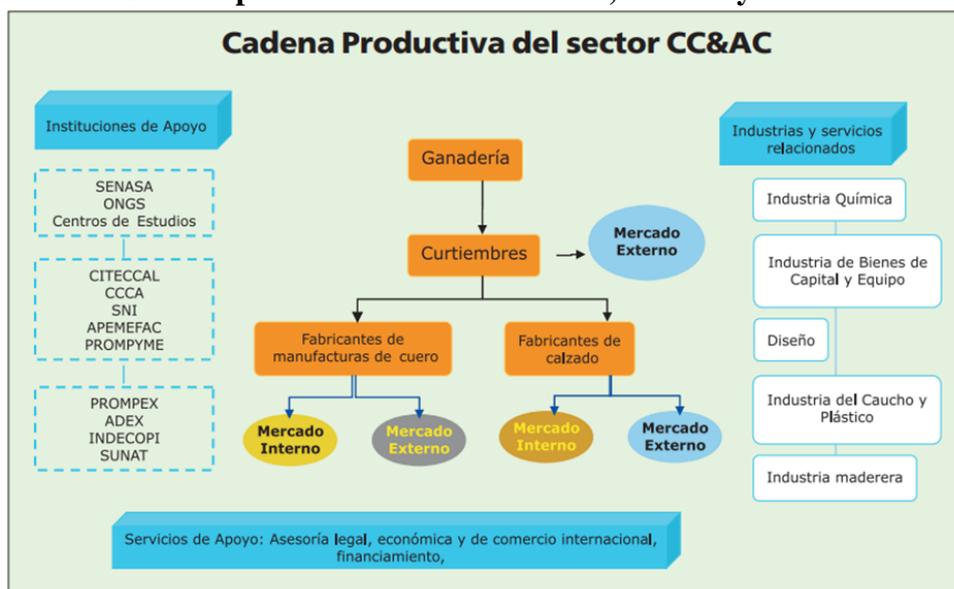
#### 3.1 Antecedentes del sector calzado en el Perú

Para entender la industria de calzado en el Perú, es necesario identificar la cadena productiva del sector de cuero, calzado y actividades conexas (CC&AC) al que pertenece, y también la cadena productiva del sector calzado propiamente.

Se entiende por cadena productiva a una concentración sectorial o geográfica de empresas y agentes que intervienen, desde la provisión de insumos y materias primas, pasando por su transformación, gestión del conocimiento y producción de bienes intermedios y finales, hasta el marketing y la comercialización (MINCETUR, 2006).

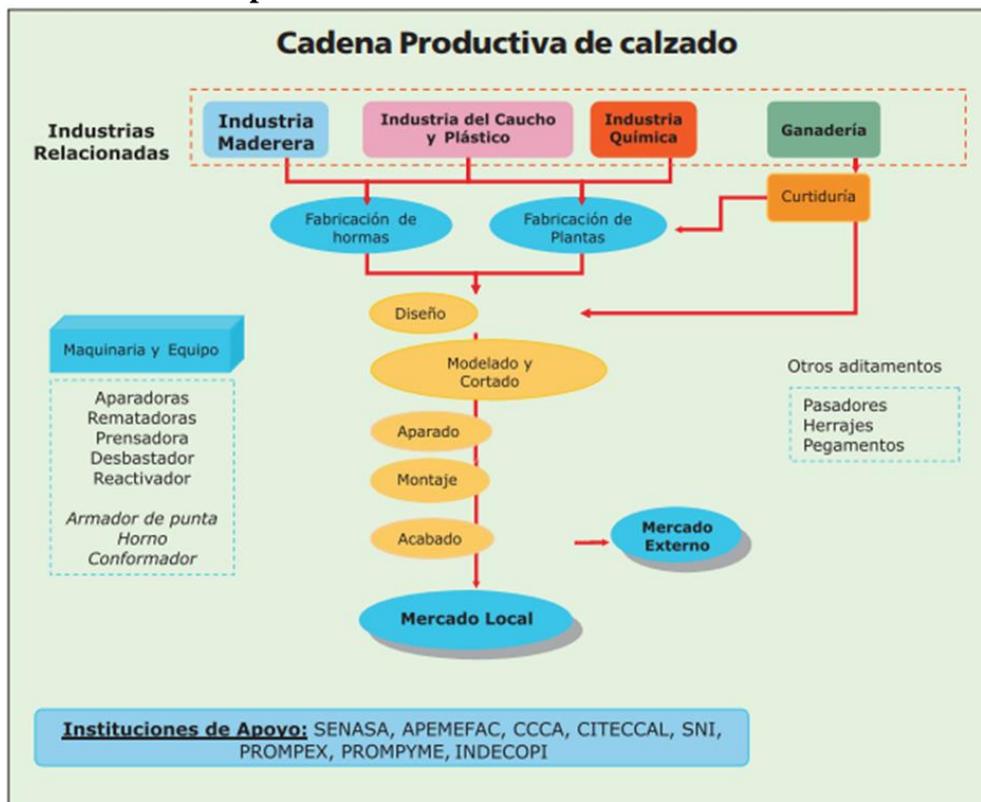
Además de empresas privadas, hay otros agentes como entidades públicas, centros de asistencia técnica, instituciones de capacitación, investigación, financiamiento, etc., tal como puede observarse en la Figura 3.1 y en la Figura 3.2.

**Figura 3.1 Cadena productiva del sector cuero, calzado y actividades conexas**



Fuente: Mincetur, 2006

**Figura 3.2 Cadena productiva del sector calzado**



Fuente: Mincetur, 2006

### 3.1.1.1 Conglomerados

Los conglomerados son zonas de alta concentración de empresas donde se desarrollan importantes articulaciones intersectoriales, intraindustriales y relaciones interinstitucionales que favorecen su desarrollo e innovación (MINCETUR, 2006).

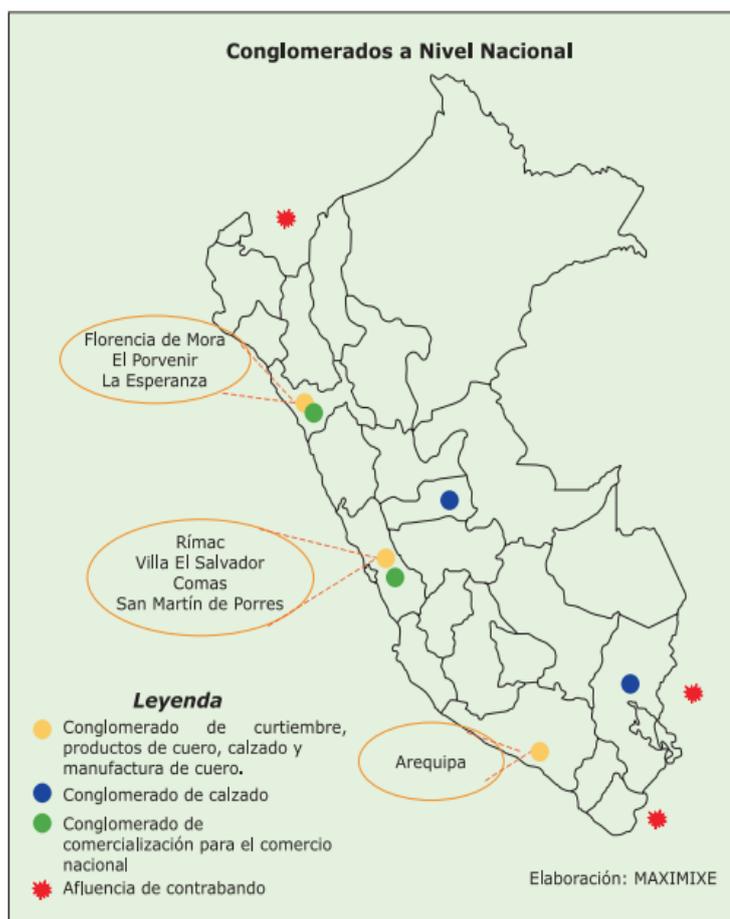
A nivel nacional se puede diferenciar tres principales conglomerados donde se ubican las principales curtiembres y fábricas de productos de cuero y calzado, concentrados principalmente en las ciudades de Trujillo, Lima y Arequipa (Ver Figura 3.3), las cuales se consideran como un clúster por sus volúmenes de producción. Estos conglomerados están formados por micro y pequeñas empresas que en conjunto concentran alrededor del 60% de la producción nacional.

En la ciudad de Lima se concentra el mayor número de fabricantes de calzado con el 42.2%, principalmente ubicados en los distritos de Villa el Salvador y el Rímac, seguida de la ciudad de Trujillo con 27.2% donde destaca el distrito de El Porvenir como uno de los más importantes del Perú, y la ciudad de Arequipa participa con 9.4% (Andina, 2011).

Existen conglomerados de menor tamaño como el de Huancayo y Puno que centran su actividad comercial en el subsector de calzado.

En los conglomerados se desarrollan las actividades de preparación y teñido de pieles, curtiembre y acabados en cuero, diseño, fabricación de hormas, tacos y suelas, fabricación de calzado y manufactura de cuero. El comercio local de los conglomerados está dirigido principalmente en Trujillo al Mercado Central y La Alameda; en Lima a Gamarra y Plaza Unión. Sin embargo, también se destinan parte de su oferta al comercio informal desarrollado en las fronteras (MINCETUR, 2006).

**Figura 3.3 Conglomerados a nivel nacional**



*Elaboración: Maximixe, 2003*

### 3.2 Diagnóstico del sector calzado en el Perú

Como se había mencionado anteriormente, en promedio en el Perú se consume alrededor de 3 pares por habitante, demanda que es abastecida tanto por producción nacional como productos importados; mientras que una pequeña proporción de la producción nacional se destina al mercado externo. En la Tabla 3.1, se muestran algunas cifras referentes al 2015 y 2016.

**Tabla 3.1 Estadísticas de calzado en Perú**

<b>PERÚ – Habitantes: 31,826,018</b>					
	Producción (Pares) (I)	Exportaciones (Pares) (II)	Importaciones (Pares) (III)	Consumo total aparente (Pares) (I-II+III)	Consumo anual / habitante
Año 2015	53,000,000	2,786,250	53,359,617	103,573,367	2.9
Año 2016 (*)	51,400,000	2,310,000	49,500,000	98,590,000	3.1

(\*) *Datos estimados*

*Fuente: Revista SERMA, 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

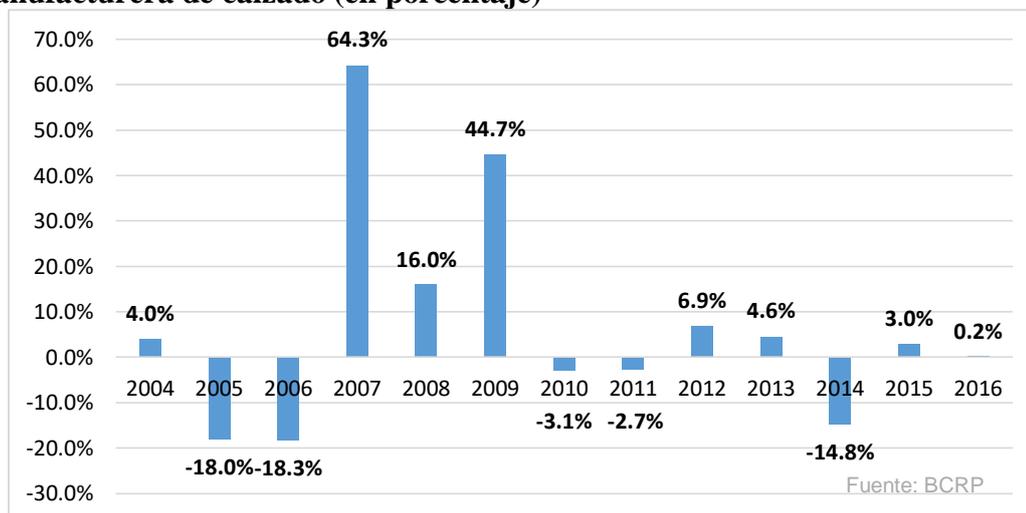
### 3.2.1 Producción nacional

En América del Sur, Perú es el cuarto mayor productor de calzado, con una producción de más de 50 millones de pares al año (Gestion.pe, 2017).

Durante los últimos años, la evolución de la producción de calzado, medido a través del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera elaborado por PRODUCE muestra que la producción de calzado ha tenido un comportamiento variable ya que durante el periodo 2005 – 2016 se observan crecimientos y retrocesos.

En los últimos 13 años, se presentaron siete años con tasas de crecimiento positivas que fluctuaron entre 3% y 64%, y cinco años con tasas de crecimiento negativas, situación que grafica un comportamiento irregular que se detalla en la Figura 3.4 (SNI, 2017).

**Figura 3.4 Variación anual del índice de volumen físico de la producción manufacturera de calzado (en porcentaje)**



*Fuente: BCR, 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

En la actualidad, el mercado interno es el principal demandante de la producción de calzado, tanto de cuero como de otro tipo de material. Según los datos de Oferta de Utilización del INEI, la demanda interna representa el 98.6% del total producido por la industria de fabricación de calzado de cuero, destinando el 1.4% al mercado externo (SNI, 2017).

De acuerdo a las principales actividades económicas demandantes de calzado, ya sea de cuero o de otro material distinto a este, son demandados principalmente por la construcción, actividad que consume el 34.4% de la producción total, seguido de los fabricantes de calzado que representa el 18.7%, servicios de protección y seguridad con 8.9%; limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines con 7.0% y la administración pública y defensa con 6.0%, como se observa en la Figura 3.5.

**Figura 3.5 Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros (participación porcentual)**



*Fuente: INEI, 2016. Elaboración: Grupo de tesis*

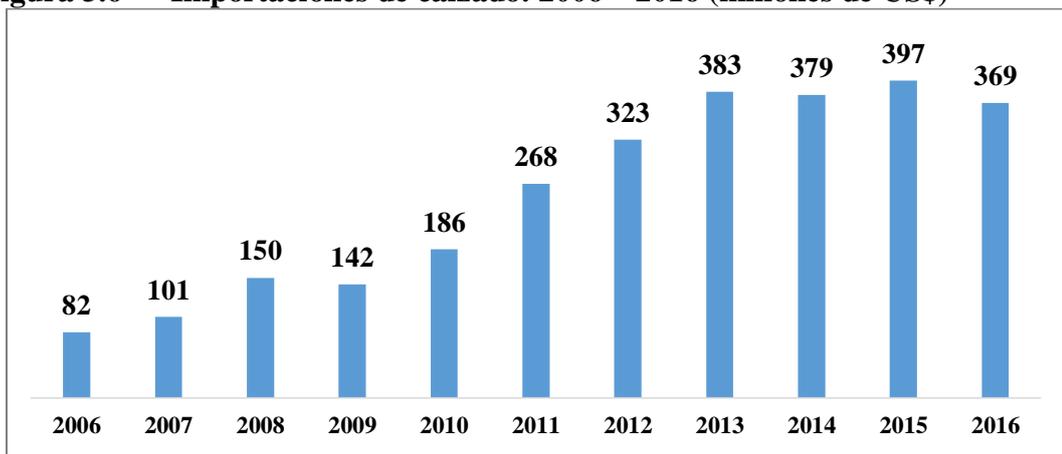
En el último Censo Nacional de Establecimientos Manufactureros, se reportó 3,669 empresas de fabricación de calzado, donde el 42.8% están ubicadas en los departamentos de Lima y el 27.6% en el departamento de La Libertad (SNI, 2017).

La industria de calzado en el país está compuesta en su mayoría por pequeñas y microempresas, el 96.7% son microempresas, el 3.2% son pequeñas y el 0.1% son medianas y grandes, según el reporte del Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias. La producción de las microempresas está conformado principalmente por zapatillas, calzado de vestir, calzado escolar y a brindar servicios de aparado de cuero. En cuanto a las medianas y grandes empresas producen principalmente calzado de goma y cuero, calzado de vestir y mocasines (Andina, 2011).

### 3.2.2 Importaciones

En nuestro país durante los últimos 10 años, las importaciones de calzado han alcanzado el promedio anual de US\$ 252,7 millones. En el periodo 2006-2010, el promedio llegaba a los US\$ 132,2 millones; para el periodo 2011-2015, el nivel de importación aumentó y el promedio es de US\$ 350 millones anuales. Al 2016, las importaciones de calzado alcanzaron los US\$ 369 millones (SNI, 2017). Se puede observar esta evolución en la Figura 3.6.

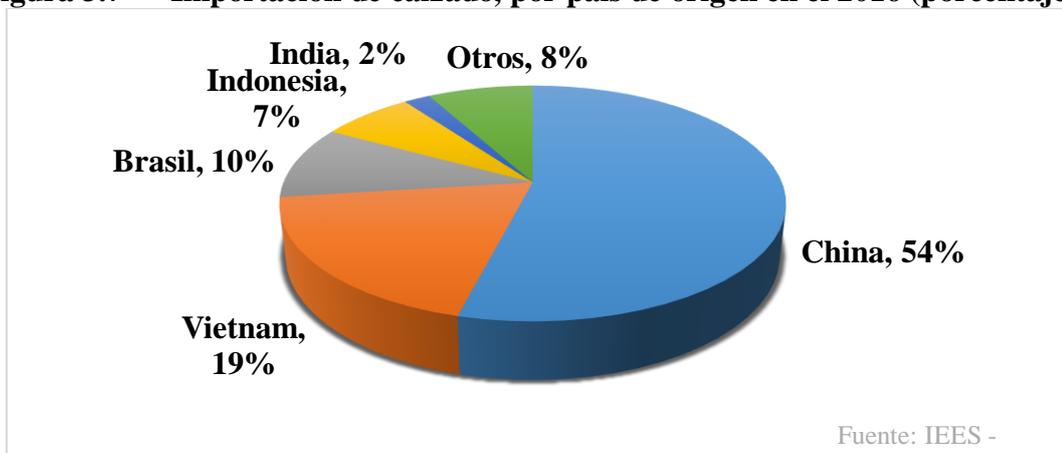
**Figura 3.6 Importaciones de calzado: 2006 – 2016 (millones de US\$)**



Fuente: Infotrade, 2017. Elaboración: Grupo de tesis

En el reporte sectorial de Enero 2017 realizado por la Sociedad Nacional de Industrias, el 91,8% de las importaciones de calzado han provenido principalmente de cinco países: China (US\$ 200,3 millones), Vietnam (US\$ 69,4 millones), Brasil (US\$ 37,6 millones), Indonesia (US\$ 25,9 millones) e India (US\$ 5,9 millones) (SNI, 2017).

**Figura 3.7 Importación de calzado, por país de origen en el 2016 (porcentaje)**



Fuente: SNI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis

### 3.2.2.1 *Importación por país*

De acuerdo a una entrevista realizada a Ricardo Espinoza, director de Expodetalles Perú, organizadora de la Feria Expo Detalles de insumos para calzado, en el mercado local de todo el calzado que se vende, el 45% es importado de China, el 15% de Brasil y solo el 35% se produce en el mercado local (La República, 2017).

#### *China*

Actualmente, los productos chinos afectan la industria del calzado peruana, ya que su ingreso a nuestro país que de acuerdo con el Tratado de Libre Comercio (TLC) cuentan con preferencias arancelarias, ingresan con precios muy bajos llegando a costar desde un 25% menos que uno fabricado en Perú, motivo por el cual al calzado nacional le es muy difícil competir (La República, 2017).

A partir del año 2010, tras la firma del TLC con China, el sector calzado se ha visto afectado, entrando en crisis que se refleja en una balanza comercial que con el paso del tiempo es cada vez más deficitaria, llegando en el 2016 a los US\$ 347 millones.

A tal punto llega el crecimiento de calzados chinos que las curtiembres peruanas, en lugar de procesar el cuero, optan por venderlo crudo al país asiático.

Esta debacle trae como consecuencia el deterioro de los márgenes de rentabilidad de los fabricantes nacionales, quienes vienen afrontando una desleal competencia de las importaciones a precios subvaluados así como también restricciones al crédito que le impiden la obtención de economías de escala.

A diferencia del calzado chino, que es sintético y está hecho a base de plástico, el calzado peruano está hecho de cuero natural. Pero una desventaja de los productores nacionales es que la mayoría de talleres no cuentan con tecnología suficiente; por lo que su productividad, que llega en promedio a máximos de 50 pares por semana, sea presa fácil para la competencia con el calzado chino (La República, 2017).

Al respecto, Iván Olaechea, director del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL – Lima), indicó: “*La industria nacional pasa por momentos de mucho reto, la industria china y brasileña nos golpea mucho*”. Esto debido a que ambas industrias tienen procesos tan eficientes, que a nivel de costos son mucho más competitivos. Además, añadió: “*No es que todo esté perdido, hay que replantear la estrategia a través de la personalización, mejorar la gestión del diseño*” (La República, 2017).

### ***Vietnam***

A nivel mundial, Vietnam es el tercero en la fabricación y segundo en la exportación de calzado. En este sentido, entre las importaciones realizadas a Vietnam predominaron los *calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero textil* en un valor aproximado de US\$ 40,6 millones (SNI, 2017).

Vietnam es un país con creciente volumen de exportaciones de calzado. En los últimos 20 años, gracias a sus políticas preferenciales, atrajo a inversionistas nacionales y extranjeros en el sector del calzado; desarrollándose una gran cantidad de empresas con tecnologías avanzadas para satisfacer la creciente demanda del mercado (Revista Vietnam, 2016).

### ***Brasil***

A nivel mundial en los últimos años, la industria de calzado ha experimentado un continuo crecimiento. Este crecimiento también ha estado presente en el mercado brasileño, el cual ha experimentado un aumento en su producción del 10.6% (2009 - 2013). De esta producción el 86% se destinó a cubrir la demanda del mercado interno y el 14% restante se destinó a la exportación.

En este sentido, en el 2016 se importó de Brasil principalmente la categoría *demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico* por el valor de US\$ 20.8 millones.

En la actualidad, Brasil ocupa un puesto destacable, ya que se posiciona como el tercer mayor productor de calzado con 4.6% de participación a nivel mundial (ICEX, 2014).

El Perú representa un mercado atractivo para las empresas brasileñas que ofrecen insumos para la industria de cuero y calzado. En el 2016, Perú figura entre uno de los 20 principales destinos de las exportaciones del proyecto By Brasil Components and Chemicals (Gestion.pe, 2017).

### ***India***

Durante el 2016, Perú importó alrededor de US\$ 8 millones en cuero y productos de cuero de la India. Actualmente, la participación de las importaciones de cuero de la India representa el 2% del total de las importaciones peruanas de cuero y productos de cuero.

Para el 2020, el Consejo de Exportaciones de Cuero de la India (CLE) espera aumentar la participación de sus importaciones a 5% a través de iniciativas de promoción. Por ello, y en trabajo conjunto con la asociación con la Embajada de la India en Perú, veinte empresas hindúes participaron de la Expo Feria Detalles, realizada durante la primera semana de agosto en el Jockey Plaza, en donde se exhibió una variedad de productos relacionados al cuero de la India.

El gobierno de la India tiene la iniciativa para impulsar, fomentar y promocionar las exportaciones de sus productos a los países latinoamericanos; por ello ha firmado acuerdos comerciales con Chile y con países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay) para promover el comercio bilateral entre la India y los países de la región (CITECCAL, 2017).

### 3.2.2.2 Importación de calzado por partida arancelaria y país de origen

De acuerdo al reporte sectorial de calzado de enero 2017, de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2017), en el año 2016 la partida que concentra principalmente la mayor importación de calzado es el grupo de “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil” monto que asciende a US\$ 155,9 millones, seguido del grupo de “Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico” con un importe de US\$ 127,6 millones (SNI, 2017). En cuanto a país de origen de las importaciones, se tiene en primer lugar a China, seguido de Vietnam y de Brasil. En la Tabla 3.2, se detallan las importaciones por país de origen (SNI, 2017).

**Tabla 3.2 Importación de calzado por país de origen**

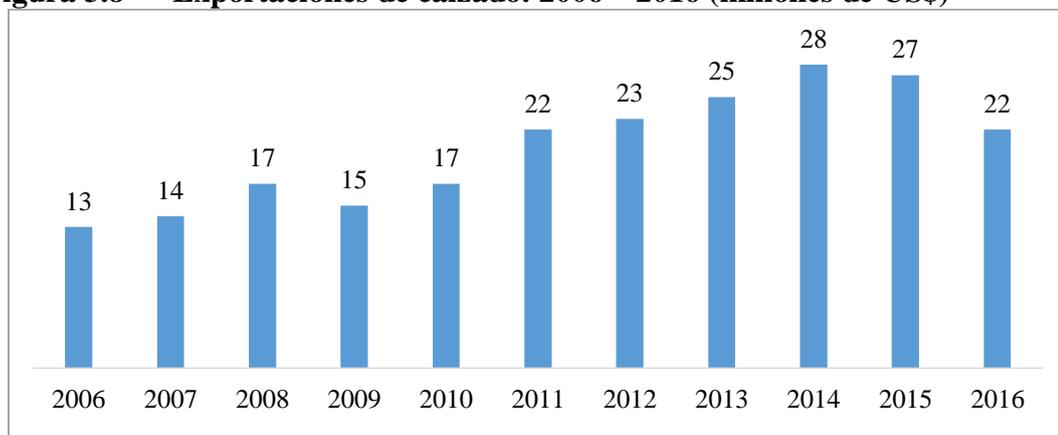
País	Valor CIF (miles de US\$)			Peso (toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
China	240,362	242,247	200,293	17,120	17,818	15,484
Vietnam	51,931	58,043	69,455	2,128	2,308	2,812
Brasil	29,634	31,014	37,612	1,587	1,949	2,450
Indonesia	23,055	28,717	25,843	962	1,217	1,139
India	4,004	4,634	4,141	212	253	204
Ecuador	6,342	6,024	3,935	2,331	2,289	1,518
Camboya	883	2,353	3,167	48	119	182
Italia	466	602	593	42	56	48
Colombia	581	373	301	56	35	22
Polonia	95	107	160	9	11	18
México	184	209	113	44	58	32
Resto de países	21,646	22,849	23,949	1,729	1,552	1,533
<b>Total general</b>	<b>379,183</b>	<b>397,172</b>	<b>369,562</b>	<b>26,268</b>	<b>27,665</b>	<b>25,442</b>

Fuente: SNI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis

### 3.2.3 Exportaciones

Durante la última década, las exportaciones peruanas estuvieron en promedio entre US\$ 20 y US\$ 25 millones de dólares, tal como se observa en la Figura 3.8 sobre la evolución de las exportaciones de calzado peruano.

**Figura 3.8 Exportaciones de calzado: 2006 – 2016 (millones de US\$)**



*Fuente: Infotrade, 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

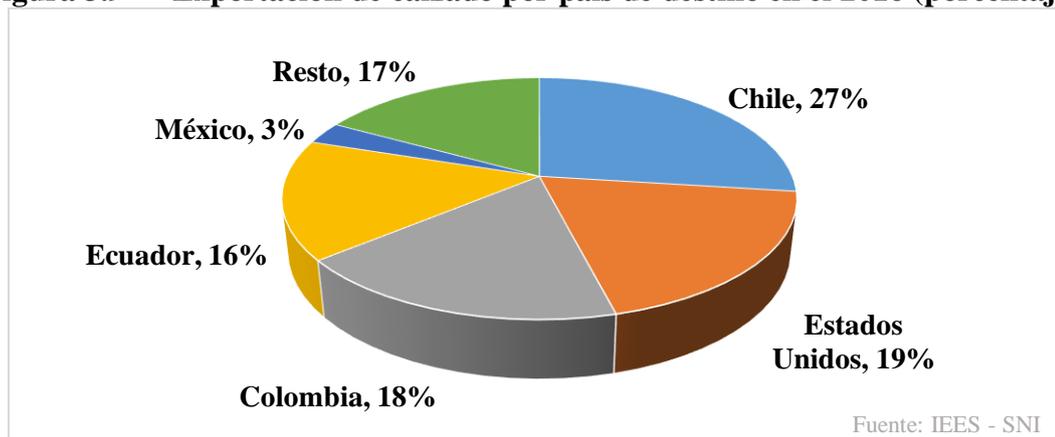
En el año 2016, las exportaciones de calzado alcanzaron los US\$ 22.4 millones, cifra que representó una reducción del 17% comparada con el año previo. Esta reducción se representó principalmente por los menores despachos en el grupo “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil”, grupo de productos que descendió en 17.7% (SNI, 2017).

En la Figura 3.8 también se puede observar que a partir del 2012, se tuvo un crecimiento sostenido hasta por dos años, impulsado principalmente por envíos a Chile, Colombia y Estados Unidos.

Sin embargo, este avance se vio interrumpido en los años 2015 y 2016; evidenciando que, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex), en los últimos cinco años los envíos de calzado han reportado un crecimiento promedio anual de -0.18%.

Según el Reporte Sectorial de enero 2017 realizado por la Sociedad Nacional de Industrias, el 27% de las exportaciones de calzado se han destinado a Chile monto que en el 2016 ascendió a US\$6.1 millones, 19% se destinó a Estados Unidos (US\$ 4.2 millones), a Colombia se destinó el 18% (US\$ 4.0 millones), a Ecuador 16% (US\$ 3.5 millones) y a México se destinó el 3% (US\$ 730 mil). Estos cinco países, concentran el 82.7% del total de calzado exportado (SNI, 2017). Estas cifras se pueden observar en la Figura 3.9.

**Figura 3.9 Exportación de calzado por país de destino en el 2016 (porcentaje)**



Fuente: SNI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis

### 3.2.3.1 Exportación de calzado por partida arancelaria y país de destino

De acuerdo al reporte sectorial de calzado de la Sociedad Nacional de Industrias, en el año 2016 la partida donde se concentra en mayor medida las exportaciones es en el grupo de “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural” monto que asciende a US\$ 9.5 millones, seguido del grupo de “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material de material textil” con un importe de US\$ 5.2 millones (SNI, 2017).

El Perú exportó hacia Estado Unidos, Chile y Canadá básicamente calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural. Las cifras se observan en la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3 Exportación de calzado por país de destino**

País	Valor FOB (miles de US\$)			Peso (toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Chile	6,927	7,029	6,054	1,333	1,240	1,186
Estados Unidos	2,741	3,440	4,112	71	75	82
Colombia	5,636	4,171	4,020	775	624	618
Ecuador	5,211	4,724	3,528	677	723	601
México	1,340	1,358	730	145	122	61
Singapur	38	37	624	2	2	32
Canadá	1,339	1,915	572	18	24	9
Países Bajos (Holanda)	272	176	369	19	12	28
Bolivia	578	533	361	102	92	58
Costa Rica	133	130	111	47	54	44
Resto de países	4,231	3,765	2,067	224	876	111
<b>Total general</b>	<b>28,446</b>	<b>27,278</b>	<b>22,548</b>	<b>3,413</b>	<b>3,844</b>	<b>2,830</b>

Fuente: SNI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis

### **3.3 Comercio electrónico – ECommerce**

La aparición del comercio electrónico o ECommerce puede asociarse a la aparición del Internet y consiste en adquirir o vender productos y/o servicios a través de medios electrónicos, tales como la web y otras redes de comunicación de datos. La principal ventaja del comercio electrónico es la rapidez con la que se pueden realizar las transacciones.

Entre otros beneficios del comercio electrónico se encuentra que el comprador puede obtener el producto requerido a mejor precio, en un proceso cómodo de compra y al vendedor le permite optimizar el proceso de distribución, reduciendo costos (IIEMD, 2017).

Las páginas web deben ser desarrolladas pensando en los usuarios y cumplir con las tres necesidades básicas: Eficacia, eficiencia y satisfacción; dado que son el resultado de la estrategia de la organización, basada en las necesidades del consumidor. Deben ser funcionales y generar resultados. Para lograr la satisfacción del usuario las páginas web deben permitir una correcta navegación y visualización en distintos dispositivos electrónicos (ESAN, 2016)

Los medios de pago en Internet aún en el Perú generan desconfianza por lo que el consumidor indaga o investiga sobre el servicio y/o producto que busca pero el pago lo realiza por los canales tradicionales (ESAN, 2016).

Con la finalidad de proporcionar seguridad y protección adicional al cliente al pagar en internet por las compras realizadas las marcas internacionales de tarjetas de crédito han instalado servicios (páginas certificadas) tales como Verified by Visa, Secure Code de MasterCard y Safekey de AMEX (Scotiabank, 2017)

#### **3.3.1 ECommerce en el sector calzado: Caso Zappos.com**

Zappos es una tienda minorista de venta de calzado y ropa por internet, fundada en 1999, y que hoy en día se ha convertido en la tienda online más grande del mundo, siendo adquirida por Amazon.com en 2009 por 1.2 billones de dólares.

El 80% de sus ventas proviene de la venta de zapatos, las que comprenden una variedad de marcas reconocidas y tallas difíciles de encontrar; generando que el 75% de su negocio provenga de clientes fidelizados (Delhi School of Internet Marketing, 2016).

Zappos nació en 1999 cuando Nick Swinmurn buscaba zapatos en un mall en San Francisco. Al no encontrar la talla y/o el color de calzado que deseaba, se dio cuenta

que no existían grandes tiendas online que se dedicaran a zapatos, es así que decide dejar su trabajo e iniciar una página web de venta de zapatos ofreciendo la mejor selección y el mejor servicio. Al inicio sólo fue un intermediario entre clientes y proveedores, sin mantener inventarios (estrategia “drop ship”); pero luego, con la ayuda del inversionista Tony Hsieh, lograron conseguir un almacén, de tal manera de ofrecer sólo aquellos productos que mantuvieran con inventario (University of New Mexico, 2012).

El modelo de negocio de Zappos.com se caracteriza por enfocarse principalmente en su cliente, ofreciéndoles calidad, variedad y envío gratuito. Identifica las necesidades del cliente, les ofrece un buen valor por su dinero con calidad de marcas y excelente servicio al cliente, además de envío gratuito y una política de devolución de 365 días. (Ecommerce Digest, s.f.).

Su consigna no es competir con precios bajos, sino que la compañía se esfuerza por brindar una experiencia de compra única y adictiva, y de esta manera, crear una relación de largo plazo con sus clientes.

La característica principal de su experiencia de compra es ser agradable. Su página web está orientada a una navegación sencilla, organizada en grupos, y con mucha información visual de cada producto que ofrece. Además, consideran importante ofrecer sólo aquellos productos que tienen en stock, para lo cual sus sistemas de inventario y distribución se actualizan inmediatamente después de cada compra para no generar frustración en sus clientes. Es importante señalar que sus almacenes permiten llegar rápidamente a sus consumidores, por lo que un envío rápido genera una satisfacción instantánea, similar a comprar en una tienda física (University of New Mexico, 2012).

En cuanto a su política de devoluciones, Zappos ofrece 365 días para una devolución sin costos. Esta política de devolución anima a sus clientes a solicitar diversos estilos y tallas de zapatos con la libertad de devolverlos si no les asienta bien. A pesar de que esta estrategia parezca costosa, ha resultado beneficiosa para Zappos, ya que los que generan más devoluciones son los que han experimentado más este servicio, por lo que se crea lealtad a la empresa y realizan compras con márgenes de ganancia más altos. Hay que considerar que el costo de envío es el mismo independientemente del valor del calzado (University of New Mexico, 2012)

Finalmente, su servicio al cliente es único, ya que la consigna es “hacer feliz al cliente”, por lo que entrena a su personal para crear una conexión emocional con sus

clientes y así encontrar la manera de ofrecerles un gran servicio, esto se refleja en su cultura corporativa a la que denominan “WOW” (University of New Mexico, 2012).

De lo anteriormente expuesto, se pueden resaltar algunas características importantes de su modelo de negocio a considerar en el presente plan de trabajo.

- Una buena experiencia de búsqueda y compra del cliente, la tienda online cuenta con un diseño que permite navegar y encontrar el producto que uno busca.
- Garantiza la disponibilidad de stock, en diferentes tallas y colores.
- Permite pagar con diferentes tarjetas de crédito o débito (Visa, MasterCard, American Express, Diners u otros).
- Ofrece una excelente atención al cliente, ya que cuenta con una sección de preguntas frecuentes en su página web, y mantiene un trato cordial y cercano con su cliente a través de su atención y asesoría telefónica.
- Una excelente política devoluciones, en el cual el cliente tiene la posibilidad de devolver el calzado hasta en 365 días. Se puede coordinar la devolución por diferentes canales: teléfono, internet o por fax, sin generar ningún costo adicional al cliente. De esta manera, Zappos recoge el producto del lugar donde el cliente lo desee.

### **3.3.2 Oportunidades del ECommerce en el Perú**

En la era digital cada vez más peruanos están utilizando éste canal para realizar sus compras. Arellano Marketing ha realizado un estudio sobre las oportunidades de ECommerce en el Perú (Arellano Marketing, 2017).

- Penetración creciente de internet, 6 de cada 10 peruanos ingresan a la web una vez al día; aunque sólo el 16% realiza el pago online.
- Del 85% que no compra de manera online, el 53% considera probable realizar una compra online en el futuro próximo.
- Para el consumidor la seguridad y la confianza que le ofrece la página web son los atributos que más valora; el 54% no compra por temor a pagar y que no le envíen el producto (estafa) y el 47% no compra por temor a los hackers.
- El primer contacto es vital, ya que una buena experiencia en la primera compra generará recompra y lealtad. La interfaz debe ser amable y fácil de navegar. Es así que el 57% de los encuestados opinan que una de las principales razones para

comprar online fue porque tuvo una buena experiencia al comprar por primera vez.

- Otro aspecto valorado en el ecommerce es tener diversos productos que permitan al usuario elegir.

### 3.3.3 Principales ofertantes con tiendas online en el Perú

En este sentido, los más importantes ofertantes de calzado han decidido aprovechar las oportunidades que les brinda el ECommerce y han creado sus tiendas online.

En la Tabla 3.4 se muestran las características de las principales tiendas online, y se hace una comparación entre los productos, precios y servicios adicionales que se presenta en cada uno de ellos. Por ejemplo, casi todas las tiendas analizadas ofrecen una política de cambios o devoluciones, sin embargo, Azaleia no ofrece esta política abiertamente.

En cuanto a precios, se puede encontrar diferentes niveles de precios. Por ejemplo, en la tienda online de Saga Falabella, se vende calzado desde S/ 39 de material sintético hasta calzado de cuero en S/ 899.

Todas estas tiendas virtuales permiten diferentes métodos de pago.

**Tabla 3.4 Tiendas online de ventas de calzado en Perú**

Marca	Página web	Producto	Precio	Permite compra online	Servicios adicionales
 Ripley	<a href="http://simple.ripley.com.pe">http://simple.ripley.com.pe</a>	Ballerina, Zapato de Taco, sandalias, botas	Ballerina: S/ 19.90 Zapato de mujer: S/ 499	Sí, con tarjeta de crédito o débito Ripley, Visa, Mastercard, Diners, American Express, Pago Efectivo y PayPal	Servicio delivery con pago Seguimiento de despacho Cambios y devoluciones
 Saga Falabella	<a href="http://www.falabella.com.pe">http://www.falabella.com.pe</a>	Ballerina, Zapato de Taco, sandalias, botas	Ballerina: S/ 39 Botas: S/ 899	Sí, con tarjeta de crédito o débito. CMR, Visa, Mastercard y American Express.	Servicio delivery con pago Servicio de devoluciones o cambios Contáctanos
 Páez	<a href="http://www.paez.com.pe">http://www.paez.com.pe</a>	Calzado de dama, Botas, Botines, mocasines, zapatillas, carteras, billeteras, correas	No se publica	No	Contáctanos
 Foresta	<a href="https://www.foresta.com.pe">https://www.foresta.com.pe</a>	Botines, Cuñas, mocasines, plataformas, sandalias, tacos, de vestir y zapatillas	Desde S/ 183 Hasta S/ 513	Sí, con tarjeta de crédito o débito Visa, Mastercard, American Express y Pago Efectivo	Política de cambios Contáctanos Entrega tiene un costo

**Tabla 3.4 Tiendas online de ventas de calzado en Perú**

Marca	Página web	Producto	Precio	Permite compra online	Servicios adicionales
 Ecco	<a href="https://ecco.pe">https://ecco.pe</a>	Sandalias de mujer, zapatos de mujer, ballerina, carteras.	Ballerina: S/ 79.90 Oxford de cuero: S/ 199.90 Botines: S/ 239	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard y Pago Efectivo	Política de cambio y entregas. Contáctanos. Delivery gratis a todo el país
 Azaleia	<a href="http://tiendavirtual.azaleia.pe">http://tiendavirtual.azaleia.pe</a>	Botas, botines, zapatos, zapatillas, sandalias	Zapatilla: S/ 39.90 Zapato de cuero: S/ 259.90	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard, Diners, American Express y Pago Efectivo	Contáctanos y zona de ofertas
 Milano Bags	<a href="https://milanobagsstore.com">https://milanobagsstore.com</a>	Botas, botines, ballerina, flats, sandalias, etc.	Botas: S/ 580 Ballerina: S/ 244	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard, Diners, American Express y Pago Efectivo	Promoción de cumpleaños, contáctanos, política de devoluciones
 Lalalove	<a href="http://www.lalalove.pe">http://www.lalalove.pe</a>	Sandalias, zapato de taco, flats	Tacos: S/ 520 Sandalias: S/ 330	No	Contáctanos
 Bata	<a href="https://www.bata.com.pe">https://www.bata.com.pe</a>	Botas Casual, de vestir, Sandalias, de tacos	Ballerina: S/ 49.90 Botas de Vestir: S/ 206.90	No	Contáctanos, política de garantía y cambios.
 Platanitos	<a href="https://platanitos.com">https://platanitos.com</a>	Sandalias, botas, botines, ballerina, flats, cuñas, deportivo	Ballerina: S/ 89 Tacos: S/ 399	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard, American Express, Pago Efectivo y SafetyPay	Promociones de descuento, política de devoluciones, envió gratis en lima
 Bruno Ferrini	<a href="https://www.brunoferrini.com.pe">https://www.brunoferrini.com.pe</a>	Taco Alto, flat, Cuñas, ballerina, Botas Caña Baja, Sandalias	Tacos: S/ 429 Flat: S/ 309 Oxford: S/ 449	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard, American Express y Diners	Envío gratis a todo el Perú, contáctanos, políticas devolución

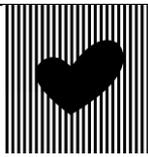
Elaboración: Grupo de tesis

A su vez, estas marcas cuentan con tiendas físicas.

**Tabla 3.5 Principales tiendas físicas a nivel nacional**

Marca	Oferta	Material	Precios	Promociones	Ubicación
 Ripley	Calzados, Ropa, tecnología, muebles, belleza, etc.	Cuero, sintético, tela	Ballerina: S/ 19.90 Zapato de mujer: S/ 499	Descuentos de 20% hasta 50%, cierre de temporada o por eventos o fechas festivos	13 tiendas en Lima 8 tiendas en provincia 3 tiendas Max (Los Olivos, Minka, Comas) 3 estaciones R (Lima, Trujillo y Chincha).

**Tabla 3.5 Principales tiendas físicas a nivel nacional**

Marca	Oferta	Material	Precios	Promociones	Ubicación
 Saga Falabella	Calzado, Ropa, tecnología, muebles, belleza, etc.	Cuero, sintético, tela	Ballerina: S/ 39 Botas: S/ 899	Descuentos desde 29% hasta 46%, cierre de temporada o liquidación de stock	14 tiendas en Lima 17 tiendas provincia
 Páez	Calzados, botas, botines, mocasines, zapatillas, carteras, billeteras y correas	Cuero	Calzado: S/ 365 Mocasines: S/ 299	Descuentos de 10% a 20%. en liquidación de stock ofrecen hasta un 50% descuento	8 tiendas: Lima: Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Larcomar, Real Plaza Salaverry, Schell, La Rambla, Real Plaza Primavera Provincia: Trujillo Real Plaza
 Foresta	Calzados, de vestir, mocasines, sandalias, zapatillas y botines	Cuero	Botines: S/. 569 Calzado: S/ 369 Ballerina: S/ 319	Descuentos de 10% a 15%. En liquidación de stock hasta 40% de descuento	Lima: Jockey Plaza, San isidro, Chacarilla, Plaza Norte, Saga, Falabella, Tiendas Paris, Ripley, Oechsle
 Ecco	Zapato, Zapatilla	Cuero, sintético y textil	Ballerina de textil: S/ 79.90 Oxford de cuero: S/ 199.90 Botines: S/ 239	Descuentos de 10% a 20%. en liquidación de stock ofrecen hasta un 50% descuento	27 tienda en todo el Perú Lima: 16 tiendas Provincia: 9 tiendas
 Azaleia	Botas, Botines, Zapatos, Zapatillas, Sandalias, ropas y accesorios	Sintético, algunos de cuero	Zapatilla: S/ 39.90 Zapato de cuero: S/ 259.90	Descuentos desde 10%, 20%, 30%, 40%, 50%	28 tiendas en todo el Perú Lima: 13 tiendas Provincia: 15 tiendas
 Milano Bags	Calzado, carteras, billeteras, cinturones, accesorios, casacas y pieles	Cuero	Zapatos de taco: S/ 429 con el 30% descuento aplicado Zapato soft: S/ 303 con el 20% de descuento	Descuentos de 20%, 30% Y por cierre de temporada hasta 40% de descuento	11 tiendas en todo el Perú. Lima: 5 tiendas (Jockey Plaza, Larcomar, El Polo, San Isidro, Open Plaza) Provincia: 6 tiendas (Arequipa, Cajamarca, Piura, Ica, Chiclayo.)
 Lalalove	Calzados, bolsos, carteras.	Cuero	Zapatos básicos: S/ 360 Zapatos de taco: S/ 520	Descuentos esporádicos como máximo 10% descuento	2 tiendas en Lima Miraflores Jockey Plaza
 Bata	Botas, sandalias, vestir taco, casual y urbanas	Cuero, sintético	Zapatos básicos: S/ 49 Zapato de taco: S/ 169.90	Descuento de hasta 50%, por cierre de temporada o stock. S/ 30 de descuento en la siguiente	Tiene más de 145 tiendas en todo el país

**Tabla 3.5 Principales tiendas físicas a nivel nacional**

Marca	Oferta	Material	Precios	Promociones	Ubicación
 platanitos	Sandalias, botas, botines, ballerinas, para fiesta, running, ropa y accesorios	Cuero, sintético.	Ballerina: S/ 89 Tacos: S/ 399	compra de calzado Descuentos de 10%, 20%, 50% y hasta 70% en algunos productos	Tiene en total 68 tienda en todo el país. Lima: 39 tiendas Provincia: 29 tiendas
 Bruno Ferrini	Zapatos de taco, taco cuña, plataforma, Oxford, ballerinas	Cuero	Tacos: S/ 429 Flat: S/ 309 Oxford: S/ 449	Descuentos de 50% por liquidación de stock	12 tiendas en todo el país

*Elaboración: Grupo de tesis*

### 3.4 Redes sociales para fidelización de clientes

Facebook, Instagram y Twitter se han convertido en un nuevo canal de comunicación entre las marcas y los clientes, el buen uso de estas redes sociales permite crear una comunidad de seguidores que respaldan a las marcas. El nuevo consumidor es digital, tiene mayor acceso a la información y accede a las redes sociales para tomar decisiones (El Comercio, 2017). Por lo tanto, para lograr la fidelización de clientes las empresas en las redes sociales deben:

- Ofrecer espacios con contenidos relevantes e interesantes.
- Brindar experiencias personalizadas a sus clientes con el uso de tecnología apropiada.
- Interactuar con los clientes en base a sus intereses y necesidades.
- Realizar un manejo rápido y empático de la comunicación; es decir oportuno, en caso de consultas o reclamos de sus clientes.
- Desarrollar estrategias en el mediano y largo plazo para incentivar el uso de las redes sociales.

Como resultado de la fusión del mundo físico y el mundo virtual nace la “omnicanalidad”, que es la integración o aprovechamiento de múltiples plataformas que le otorgan una variedad de posibilidades para realizar su compra, tales como el showrooming, que es cuando el cliente visita la tienda física pero compra el producto por web, o el webrooming, cuando busca el bien en internet y luego lo adquiere en la tienda física o el Click&Collect cuando el cliente compra un producto por web y lo recoge en una tienda o local físico (Gamarra, 2017).

El reto para con el nuevo consumidor es contar con estas alternativas y así satisfacer sus necesidades otorgándole una buena experiencia de compra.

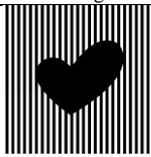
### 3.4.1 Principales ofertantes de calzado que usan de redes sociales

Debido a lo anterior, los principales ofertantes de calzado están participando activamente en el uso de las redes sociales para entablar mayor conexión con sus consumidores/seguidores. Es así que, a través de sus redes sociales, publican información sobre sus nuevos productos; ofrecen promociones y descuentos; y permiten, en algunos casos, integrar sus compras a través de un link en Facebook para dirigirlos a su tienda online. Estas características se comparan en la Tabla 3.6.

**Tabla 3.6 Uso de redes sociales de los principales ofertantes de calzado**

Marca	Nro. de seguidores	Compra integrada	Publicación	Remates	Tiempo de actividad, en Facebook
 Ripley	2.5 millones	SI	Descuentos, eventos, llegada de nuevos productos o marcas, comunicación general de todos los productos que vende	Descuentos de 20% hasta 50% por cierre de temporada liquidación	Más de 5 años
 Saga Falabella	3 millones	SI	Descuentos, eventos festivos, llegada de nuevos productos o marcas, comunicación general de todos los productos que vende	Descuentos desde 29% hasta 46%, cierre de temporada o liquidación de stock	Más de 5 años
 Páez	50,000	NO	De calzados, nuevas colecciones, promociones, videos promocionales, sorteos	Política de descuentos de hasta 50% en cierre de temporada	Más de 3 años.
 Foresta	140,000	SI	De productos, con información de la dirección física	hasta 40% descuento por cierre de temporada	Más de 3 años
 Ecco	86,500	SI	De productos, nuevas colecciones, concursos y sorteos	Vales de descuentos como S/ 50 para compras superiores a S/ 200, Regalar S/40 por apoyar a la selección	2 años
 Azaleia	256,000	SI	Productos, con poster donde resaltan los zapatos, para realizar concursos y sorteos y/o anuncio descuentos	20% descuentos por el mes de tus cumpleaños 20% descuento si tiene cuenta sueldo en Interbank	Más de 3 años
 MB MILANO BAGS	83,000	SI	Productos, posters, promociones, descuentos	Descuentos de 15%, 20%, 25% como máximo 30%	Más de 5 años

**Tabla 3.6 Uso de redes sociales de los principales ofertantes de calzado**

Marca	Nro. de seguidores	Compra integrada	Publicación	Remates	Tiempo de actividad, en Facebook
Milano Bags					
 Lalalove	215,000	NO	Productos, los modelos exclusivos o ediciones limitadas	Descuentos a lo mas del 10%, por horas	Más de 5 años
 Bata	4,115	NO	Comunicaciones esporádicas por eventos especiales, o días festivo, mas no realiza la promoción de los productos	Hay comunicación descuentos por días festivo que se hace efectivo en tienda, 20% descuento	2 años
 Platanitos	880,000	SI	Publicación frecuente de productos, promoción de marcas, anuncio de descuentos, de nuevas aperturas eventos organizados	Comunicación de descuentos hasta el 50%, promoción de su tienda online, envió delivery gratis	Más de 5 años
 Bruno Ferrini	580,000	SI	Publicación frecuente, del lanzamiento de nuevos productos	El anuncio de las promociones de 50% de descuento	Más de 5 años

*Elaboración: Grupo de tesis*

### 3.5 Conclusiones

En América del Sur, el Perú es el cuarto mayor productor de calzado, con una producción de más de 50 millones de pares al año, teniendo un consumo promedio por habitante de 3 pares al año. Esta producción se encuentra principalmente concentrada en los conglomerados de las zonas de Arequipa, Lima y Trujillo, en donde se realizan actividades que favorecen su desarrollo e innovación.

Por otro lado, en los últimos 10 años, el sector ha tenido un comportamiento variable con crecimientos y retrocesos, esto producto del incremento de la importaciones de países como China, Brasil, Vietnam, Indonesia y la India, los cuales en el 2016 alcanzaron a US\$ 369 millones.

Adicionalmente, en los últimos años se presentó una reducción en las exportaciones por la fuerte competencia del mercado chino con productos a bajos precios. Siendo los principales destinos de exportación Chile, Estados Unidos, Colombia, Ecuador y México.

Cabe resaltar que existe una oportunidad en el mercado interno, ya que de acuerdo a las estadísticas de los últimos años el consumo anual por habitante en el Perú

incremento de 2 pares a 3 pares por habitante, producto de la situación económica del propio país, específicamente al mayor poder adquisitivo de los habitantes.

Adicionalmente, el comercio electrónico es utilizado por muchos países, ya que es una oportunidad para que las empresas ofrezcan y vendan sus productos a través de una página web, con una amplia gama de productos e incluso permite el acceso a un mercado global.

Hoy en día en el Perú, el sector calzado se encuentra muy atomizado, con muchas ofertas de calzado para diferentes gustos, preferencias y presupuestos. Las marcas de calzado femenino como Foresta, Páez, Milano Bags, Lalalove, Bruno Ferrini, Platanitos, Bata y Azaleia cuentan con al menos una tienda física, pagina web, políticas de devolución, diversos medios de pago, promociones y descuentos para atraer al segmento objetivo al cual se dirigen. Debido a la transformación digital los más importantes ofertantes de calzado han decidido aprovechar las oportunidades que les brinda el ECommerce y han creado sus tiendas online.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se busca explicar los pasos que se han seguido para desarrollar la presente investigación, para lo cual ha sido necesario el empleo de herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas para responder a los objetivos planteados.

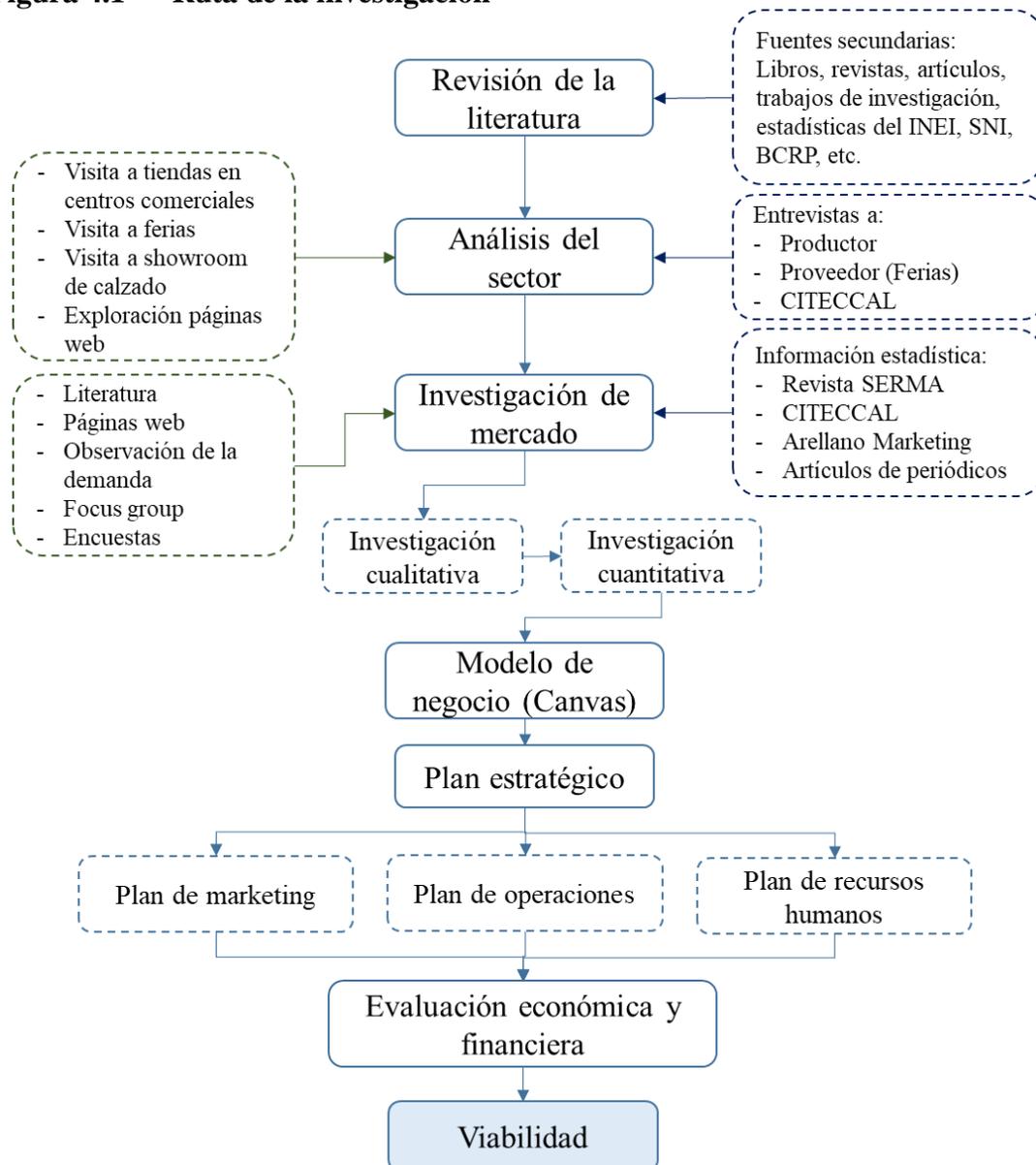
### **4.1 Proceso de investigación**

El proceso de investigación inicia con el planteamiento de la idea de negocio de fabricación de una nueva línea de calzado de dama en la empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL, para lo cual se realiza un análisis del sector para identificar las características de la industria del calzado; y a su vez, se realiza una investigación de mercado para identificar las preferencias del público objetivo.

Con los resultados obtenidos, se plantea un modelo de negocios utilizando el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2012), después del cual se procede a elaborar el plan estratégico que incluye los planes operativos, de marketing y de recursos humanos. Para finalizar, se realiza el análisis económico y financiero para evaluar la viabilidad del plan de negocio.

En la Figura 4.1 se presenta la ruta de la investigación empleada en el presente plan de negocio.

**Figura 4.1 Ruta de la investigación**



*Elaboración: Grupo de tesis*

## 4.2 Metodología

La investigación comienza con la revisión de fuentes secundarias para tener mayor conocimiento de la oferta y la demanda en la industria del calzado. Estas fuentes secundarias implican la revisión de bibliografía especializada en el sector, así como trabajos de investigación previos, e información estadística obtenida de fuentes confiables como el BCRP, INEI y SNI.

Adicionalmente, se recurre a fuentes primarias mediante visitas a tiendas en centros comerciales (Anexo IX), a un showroom (Anexo X) y a una feria de proveedores de la industria (Anexo XI). También se realizaron entrevistas a profundidad a:

- Gerente general de la empresa en análisis (Anexo XIV)
- Proveedor de cuero (Anexo XIII)
- CITECCAL (Anexo XII)
- Participante de Showroom (Anexo XV)

Entre las entrevistas planeadas pero no ejecutadas por la accesibilidad, debido a que no fue posible tener contacto se tiene a:

- Competidores como Platanitos, Azaleia, Bruno Ferrini.
- Bloggers como Fiorella Garcia-Pacheco, blogger de Divina Ejecutiva.

Esta revisión inicial nos lleva a realizar una investigación cualitativa para identificar las preferencias del público objetivo en cuanto a: (i) hábitos de compra, (ii) gustos y preferencias, (iii) atributos valorados, y (iv) valoración del nuevo concepto de negocio propuesto. Una vez realizada la investigación cualitativa a través de dos focus group, se procede a realizar una investigación cuantitativa, mediante la aplicación de encuestas al público objetivo.

Con los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa, se desarrolla el modelo de negocios utilizando el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2012); y luego se procede a realizar el análisis estratégico utilizando como herramientas el análisis PESTE, las cinco fuerzas de Porter y la Matriz FODA (Arbaiza L. , 2014).

Se ha realizado un esquema para identificar las fuentes y herramientas utilizadas en la investigación, que permiten responder los objetivos de la investigación. Dicha matriz se observa en la Tabla 4.1.

**Tabla 4.1 Matriz de instrumentos de la investigación**

Objetivos	Datos requeridos	Fuentes secundarias	Fuentes primarias	Instrumentos de recolección
<b>Específico 1:</b> Realizar el análisis de la situación actual de la industria de calzado en el Perú	Evolución del sector Análisis de la demanda (índice de precios, gasto, preferencias del consumidor) Participación de mercado Experiencias de éxito internacional	Tesis MBA, revistas del sector, artículos periodísticos INEI, SUNAT, PRODUCE, CITECCAL, ADEX, INFOTRADE, VERITRADE, CAMARA DE COMERCIO DE LIMA SNI Páginas web		Levantamiento de información Entrevista a profundidad
<b>Específico 2:</b> Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda del producto, medir la disposición del precio a pagar, el segmento objetivo, identificando las necesidades y preferencias del consumidor, y los atributos de valor para el producto	Aspectos demográficos de la población Comportamiento del consumidor Demanda (disposición a pagar, atributos valorados) Competidores directos	INEI, APEIM, Tesis MBA Arellano Marketing	Consumidores Vendedores	Levantamiento de información Encuesta y focus group Observación en tiendas Cliente ficticio
<b>Específico 3:</b> Proponer una nueva línea de negocio, cuyo producto y servicio se define basado en el estudio de mercado. Identificación de las características del producto y los atributos apreciados	Tecnología Materiales Hormas Tallas Canales de distribución Precio de venta	Citeccal, páginas web, revistas Revistas de moda, páginas de web	Ferias Proveedores Consumidores	Entrevistas a profundidad Levantamiento de información Encuesta y focus group
<b>Específico 4:</b> Proponer la estrategia para la puesta en marcha y posterior operación del negocio, desarrollando el plan de marketing, operaciones, recursos humanos y administración	Volumen de ventas Volumen de producción Costo de producción Gastos (ventas, administrativos, publicidad, otros) Inversión - Tasas - Ganancia aproximada		Proveedores actuales Bancos	Entrevistas a profundidad Levantamiento de información
<b>Específico 5:</b> Evaluar económica y financieramente el negocio propuesto, evaluando la rentabilidad y realizando un análisis de sensibilidad a las principales variables	Flujo de Caja TIR, VAN			

*Elaboración: Grupo de tesis*

## **CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE DEMANDA**

El presente capítulo contiene los resultados de los dos tipos de investigación realizadas: cualitativa y cuantitativa, y en base a estos resultados, realizar la estimación de la demanda para los primeros 6 años de operación.

En la investigación cualitativa, se evidencian los resultados de los focus group, que estuvieron dirigidos a mujeres que trabajan de forma dependiente entre los 25 y 45 años, que pertenecen a los NSE B y C1; con el objetivo general de evaluar el concepto de la implementación de una marca de calzado, redefinir el concepto y testarlo en la etapa de encuestas.

En base a la información obtenida en la investigación cualitativa, se realiza la investigación cuantitativa, basada en encuestas a mujeres que trabajan de forma dependiente entre los 20 y 45 años que pertenecen a los NSE B y C1. Se decidió ampliar el rango de edad del mercado objetivo, ya que existen mujeres que empiezan a trabajar desde los 20 años.

Al finalizar, se presentan las conclusiones al capítulo.

### **5.1 Investigación cualitativa**

Para realizar la investigación cualitativa se contrató los servicios de la empresa de investigación de mercado Oveja Negra, cuyo informe se adjunta en el Anexo XVI.

#### **5.1.1 Metodología del focus group**

Se realizaron dos focus group que estuvieron orientados a mujeres entre 25 y 45 años, residentes de las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, es decir en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, que en su mayoría pertenecen a los NSE B y C1 (ver Anexo XVII). Ellas se caracterizan por trabajar de forma dependiente en alguna empresa y por comprar calzado. Para reclutar al público objetivo, se realizaron preguntas de filtro sobre su edad, distrito de residencia, lugar de trabajo y se realizó un cuestionario del APEIM para evaluar el NSE. A las participaciones que cumplían con el perfil se les otorgó un incentivo económico por su participación en el focus group.

Previo a las sesiones de focus group, se elaboró una guía de pautas compuesta por siete secciones: (i) perfil del público objetivo; (ii) nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado; (iii) gustos y preferencias; (iv) percepción sobre las marcas de

calzado; (v) atributos valorados para la decisión de compra; (vi) definición del calzado ideal y (vii) evaluación de concepto. En el Anexo XVIII se encuentra la guía de pautas.

El primer focus group se llevó a cabo el 21 de agosto del año 2017 y el segundo focus group el 22 de agosto; ambos focus group fueron en Calle Verrochio 180D, distrito de San Borja. El primero estuvo integrado por 8 participantes de 25 a 35 años y el segundo focus group por 7 integrantes de 36 a 45 años. El tiempo de duración promedio por cada focus group fue de 120 minutos. En la Tabla 5.1 se encuentra la relación de las participantes por cada focus group.

**Tabla 5.1 Relación de participantes de los dos focus group**

Integrantes del primer focus group. Fecha: 21 de agosto del 2017

Nombre	DNI	Edad	Distrito	Ocupación
Kiara Valdiviezo Talavera	46419799	27	La Molina	Promotora
Beatriz Nieves Crespo	44354419	30	Lince	Asistente
Marcia Adriaizola	42322034	33	Magdalena	Administradora
Mirtha Mansilla	42936541	32	Surco	Administradora
Tiffany Contreras Araoz	45837305	28	La Molina	Asistente comercial
Gabriela Herrera Apu	42061381	34	San Isidro	Asistente comercial
Mercedes Rivera Caballero	42395643	32	San Borja	Recepción
Melissa Gálvez Castro	45053419	29	Jesús María	Asesora Comercial

Integrantes del segundo focus group. Fecha: 22 de agosto del 2017

Nombre	DNI	Edad	Distrito	Ocupación
Laura Ibañez Rosales	09325799	44	Surco	Atención de cliente en Claro
Rosa María Mata Victorio	21135111	42	Miraflores	Docente
Hade Nadiuzka Peña Díaz	40948187	36	San Miguel	Hotelera
Judith Esther Pierola Chávez	07615997	47	La Molina	Secretaria – asistente
Liliana Cecilia Chávez Ríos	40186682	38	Pueblo Libre	Administración de distribuidores
Patricia Rojas San Cristóbal	10270110	41	La Molina	Coach
Shirley de los Santos Ramírez	10624973	39	Lince	Encargada de cuentas

*Fuente y elaboración: Informe de focus group*

Para la evaluación del concepto de la implementación de una marca de calzado para mujeres que trabajan se utilizó la declaración de concepto definida en las entrevistas de profundidad; tal como se muestra en la Tabla 5.2.

**Tabla 5.2 Declaración de concepto**

Concepto
<p>¿Te gustaría ir a trabajar con un calzado de calidad con un precio razonable, que te brinde la comodidad, el confort y la durabilidad que necesitas; que te distinga y te guste llevarlo durante horas; dándote la oportunidad de estar a la moda y la facilidad de adquirirlo desde la comodidad de tu casa u oficina?</p> <p>Te ofrecemos una línea de calzado femenino diseñado para la mujer trabajadora de hoy, con el confort que buscas y la facilidad de poder adquirirlo desde la comodidad de tu casa u oficina con solo un click, ya que contamos con venta online a través de una plataforma interactiva, amigable y segura. Te aseguramos un servicio diferenciado (garantía y políticas de devoluciones) y un producto al nivel de la exitosa mujer que eres.</p>

*Fuente y elaboración: Informe de focus group*

### **5.1.2 *Objetivos de los focus group***

El objetivo general fue definir el concepto de la implementación de una línea de calzado para las mujeres que trabajan. Entre los objetivos secundarios se encontraban:

- Identificar el perfil del público objetivo (mujeres de los niveles socioeconómicos B y C1).
- Determinar el nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado.
- Conocer los gustos y preferencias en la adquisición de calzado por parte del público objetivo y la declaración de *insights*.
- Conocer la percepción que tiene el público objetivo sobre las marcas de calzado.
- Conocer cuáles son las marcas de calzado de trabajo/oficina de mayor recordación.
- Identificar los atributos valorados que buscan el público objetivo al momento de decidir comprar un calzado.
- Conocer el calzado ideal del público objetivo.
- Identificar los problemas que causan al pie el uso de calzado inadecuado.
- Evaluar la aceptación e interés del concepto de un nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres que trabajan.
- Conocer los atributos valorados del nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres que trabajan.
- Identificar los canales de venta preferidos por el público objetivo.
- Evaluar potenciales nombres de marca.
- Definir un nuevo concepto de negocio de calzado dirigido a mujeres que trabajan.

### **5.1.3 *Resultados obtenidos del primer focus group***

El focus group N° 1 se realizó con mujeres de 25 a 35 años el 21 de agosto del 2017, de los distritos de las zonas 6 y 7 que en su mayoría pertenecen a los NSE B y C1; y son profesionales de las carreras de psicología, administración, economía y diseño gráfico. Ellas tienen trabajo dependiente, en empresas como Rímac Seguros, La Positiva, Samsung, Claro, entre otros. Tienen, en promedio, 9 años de experiencia laboral.

### 5.1.3.1 Nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado

Las participantes mencionan que siempre les faltan zapatos y sus compras se basan por tipo de estación, ya sea verano o invierno y por moda. La gran mayoría compran por hobby o distracción; mencionan que les hace sentir bien emocionalmente.

Las características que buscan en sus zapatos son moda, comodidad y que combinen con su ropa.

Las participantes aman los zapatos porque les brindan seguridad, con ellos obtienen más valor y confianza, se sienten más poderosas. Manifiestan que les estilizan, ya que los tacones modifican su postura y resalta sus atributos femeninos, a pesar de que a muchas les pueden ocasionar dolor.

En la Tabla 5.3 se describen los factores del calzado actual que las participantes usan, con relación a sus características, tipo, cantidad, material, tamaño de taco, talla, color, precio, uso, moda e incomodidades presentadas.

**Tabla 5.3 Factores del calzado de las participantes del focus group N° 1**

Factores	Descripción
Características	<ul style="list-style-type: none"><li>Las participantes prefieren zapatos cómodos, ligeros, de calidad, a la moda y con buena confección. Sin embargo; hay algunas participantes que prefieren tener zapatos baratos y mayor variedad.</li></ul>
Tipo de zapato que utilizan	<ul style="list-style-type: none"><li>Para ir a trabajar utilizan los stiletos y ballerinas. Ellas indican que usan las ballerinas de su casa a la puerta de trabajo y cuando están en la puerta de su trabajo se ponen sus zapatos de tacón (algunos tienen plataforma).</li><li>También indican que usan sandalias con taco y plataforma en verano, y botas en invierno.</li><li>El tipo de zapato está asociado con su estado emocional, ya que algunas participantes indicaron que si están de mal humor usan las ballerinas. También está asociado con las funciones que desempeñan en su trabajo. Por ejemplo, hay participantes que trabajan en atención al cliente y que están todo el día de pie, por lo que prefieren zapatos con tacos bajos, anchos o cuña. Otras que están en oficina y están sentadas en el escritorio prefieren los stiletos y otras que están en contacto constante con clientes usan los stiletos con tacos altos para lucir presentables frente a ellos.</li></ul>
Stock de zapatos	<ul style="list-style-type: none"><li>El número promedio de zapatos que tiene una mujer en el guarda ropa es de 15 pares, mínimo 8 pares y máximo 30; de los cuales solo utilizan 3 pares para ir al trabajo.</li></ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"><li>Más de la mitad de las participantes indican que el material del calzado que usan para el trabajo es sintético, las demás participantes utilizan calzado de cuero, ellas dicen que el cuero no les hace sudar, ni les provoca callos ni ampollas. Pocas mujeres marcan la diferencia con su calzado, en diseño, moda y acabado.</li></ul>
Tamaño de taco y talla	<ul style="list-style-type: none"><li>El tamaño de taco difiere si es para ir a trabajar, bailar o para ir a un bar. Por ejemplo, las mujeres que van a trabajar utilizan tacos número 5, 7, 9 y 12; aquí el tamaño también depende de la función que desempeñan mientras más tiempo lleven sentadas, utilizan tacos más altos.</li><li>Las tallas de zapatos de las participantes van desde 35 a 38. Las que son de talla 35 o 35.5 no encuentran zapatos con facilidad. Algunas de ellas, indican que sus tallas han variado en función a su peso.</li></ul>

**Tabla 5.3 Factores del calzado de las participantes del focus group N° 1**

Factores	Descripción
Color	<ul style="list-style-type: none"><li>• El color predominante de los zapatos de trabajo que tienen las participantes es el negro, seguido por el nude (neutral). También están el color marrón, camel y azul. Indican que son colores combinables con su ropa de trabajo.</li></ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"><li>• El precio mínimo que las participantes han pagado por un par de calzados ha sido S/ 20 (balletinas) y el precio máximo fue S/ 620 (botas de cuero).</li></ul>
Uso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los zapatos que más utilizan para trabajar son los stiletos; muchas de ellas los han usado para asistir a eventos sociales en algún bar, café o cine. Este tipo de zapatos, a algunas les hace sentir dolor, pero lo soportan porque se sienten estilizadas.</li></ul>
Moda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muchas participantes indican que no les gusta probar las últimas tendencias de calzado.</li></ul>
Incomodidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los zapatos que utilizan las participantes les han causado ampollas, juanetes y callos, por el roce de la piel con el calzado; algunas consideran que no existe un zapato bonito y cómodo. Muchas de ellas utilizan benditas para evitar este tipo de lesiones causadas por sus zapatos.</li></ul>

*Fuente y elaboración: Informe de focus group*

### ***Frecuencia de compra***

Las participantes compran entre 3 y 4 pares de zapatos al año. Las que compran con mayor frecuencia se consideran como "destructoras de zapatos" y utilizan el mismo zapato una y otra vez. El tipo de zapato que más compran son las balletinas, ya que son las que más se desgastan.

### ***Lugar de compra***

Todas las participantes compran su calzado de manera presencial. Ellas van a lugares cercanos a su trabajo, tales como cadena por departamento o tiendas especializadas de calzado. Consideran que las cadenas por departamento tienen diversidad de calzado y buenas ofertas.

Pocas han comprado calzado por internet y aquellas que lo han hecho conocían la marca. Las que compraron por internet consideran que los factores críticos de éxito de un negocio virtual de calzado son las políticas de devoluciones, asesoría personalizada y veracidad de la información publicada en internet.

Las participantes se muestran renuentes a comprar solo por internet. Ellas necesitan mirar, tocar y probar; algunas tienen empeine grueso, arco pronunciado, pie muy delgado o gordo. Además, consideran que es muy diferente ver el calzado en foto que en su pie.

Sin embargo, a muchas de ellas les gusta ver zapatos por catálogos virtuales o páginas de internet. Los ven y después van a la tienda a probarse. Pocas han asistido a un showroom de calzado.

### ***Proceso de compra***

Las participantes actúan de manera distinta según el tipo de calzado que compran; sus compras pueden ser impulsivas y/o racionales.

Las compras racionales son planificadas con anterioridad, son compras que tienen un alto valor monetario a lo que normalmente gastan por un par de zapatos. Para ello, las mujeres se basan en las marcas, características, calidad y ocasión. Por ejemplo, si necesitan unas botas de cuero de larga durabilidad, pueden llegar a gastar más de 400 soles; aquí el proceso de compra toma un lapso entre 3 y 4 horas.

Las compras impulsivas, no son meditadas, una vez que ya se ha realizado la compra, las compradoras no sienten remordimientos. Actúan por inercia y no guardan fidelidad a una marca específica. Su proceso de compra comienza sin tener en mente que es lo que quieren y mientras van caminando por el centro comercial, miran los zapatos y si les gusta, les queda bien y tienen su talla, lo compran. Normalmente son zapatos con bajo valor monetario como las ballerinas de material sintético.

A muchas mujeres no les resulta fácil encontrar zapatos, ya sea por su talla, tipo de pie (empeine delgado o pie gordo); sin embargo, para otras mujeres si es fácil encontrar zapatos y como todo les queda bien frecuentemente compran de manera impulsiva.

#### ***5.1.3.2 Gustos y preferencias en el calzado***

Ellas se sienten felices, lindas, aliviadas, satisfechas, elegantes, altas, estilizadas, relajadas, animadas, tranquilas y cómodas. Se sienten satisfechas, aliviadas y tranquilas por haber realizado una buena compra y contar con nuevo vestuario para usar al siguiente día; relajadas y cómodas porque no van a tener problemas al momento de usarlo; felices, elegantes, estilizadas, y con ganas de ir por más zapatos, porque encontraron lo que buscaban.

#### ***Insights encontrados***

Algunos comentarios que realizaron las participantes del primer focus group fueron:

- “Para mí prima la comodidad, porque camino mucho”.
- “Son lindos, pero incómodos”.
- “A la mitad de la noche sacas tus ballerinas”
- “Mi mamá me pregunta por qué uso esos zapatos si no puedo caminar”.
- “Son preciosos, pero no puedo bailar”.
- “No hay zapato elegante y cómodo, está comprobado”.

- “Para salir sí prefiero un taco más alto”
- "Yo también sufro lo mismo que ella, soy 35 y medio, o me queda suelto o me queda ajustado”.
- “En mi caso mi pie es gordo, necesito usar media”

### **5.1.3.3 *Percepción de las marcas de calzado***

Existen muchas marcas en el mercado como: (i) Azaleia, (ii) Vizzano, (iii) Bruno Ferrini, (iv) Converse, (v) Zara, (vi) Bata, (vii) Índex, (viii) Mangos, (ix) Sybilla, (x) Aldo, (xi) Steve Madden, (xii) Platanitos, (xiii) Basement, (xiv) Páez, (xv) Call it Spring, (xvi) Hush Puppies, (xvii) LaLaLove, (xviii) Jessica Butrich, (xix) Tommy Hilfiger, (xx) Ciara, (xxi) Marquis, (xxii) Ecco, (xxiii) Guess, (xxiv) Milano y (xxv) Passarella.

Sin embargo, las marcas mejor posicionadas en el mercado son: (i) Bata, (ii) Índex, (iii) Steve Madden, (iv) Sybilla, (v) Aldo, (vi) Vizzano, (vii) Zara, (viii) Hush Puppies y (ix) Bruno Ferrini.

No todas las marcas son iguales; ellas las agrupan por exclusividad, acabado, comodidad, precio y diseño. Las marcas que tienen calidad, acabado y comodidad son (i) Ciara, (ii) Páez y (iii) Lalalove.

### **5.1.3.4 *Atributos valorados para la decisión de compra***

Las participantes mencionan que los atributos que consideran importantes en relación con el calzado son: comodidad, calidad, acabado, modelos, exclusividad, diseño, peso liviano, textura impecable, precio, diversidad de tallas y colores.

Con relación al servicio: (i) atención personalizada, debe caracterizarse por su paciencia, amabilidad, proactividad y humildad; (ii) infraestructura, espacio para probarse y mirarse; (iii) stock de tallas. (iv) políticas de devolución; (v) organización en la presentación de los zapatos; (iv) limpieza de la tienda.

Los factores que más influyen en el proceso de compra son la comodidad, precio y que combine con su ropa; además, de atención de servicio, cambios de temporada <sup>(1)</sup>, publicidad, calidad y función que desempeñan en su empresa. Ellas indican que la marca no influye en su proceso de compra, mencionan que si les queda cómodo pueden variar de marca.

---

<sup>1</sup> Refiriéndose a las temporadas de Primavera-Verano y Otoño-Invierno que se utilizan en el mundo de la moda.

Las participantes consideran que, para que un zapato sea cómodo, duradero y atemporal, debe tener las siguientes características: (i) tipo de zapato; (ii) material de cuero; (iii) tamaño de taco 5, cuña o ancho; (iv) colores: negro, nude o camel e (v) interior con plantillas acolchonadas.

### 5.1.3.5 *Calzado ideal*

El calzado ideal que las participantes prefieren se muestra en la Tabla 5.4. En el Anexo XIX se muestran algunos dibujos de calzado realizados por las participantes.

**Tabla 5.4 Calzado ideal *focus group* N° 1**

Características	Calzado cómodo, delicado, de calidad, exclusivo, con acabados llamativos, adaptable a cualquier tipo de pie (delgado o grueso), con cubierta interna y plantillas acolchonadas
Material	Prefieren 100% cuero
Taco	Los números de tacos son 7, 9 y 10. Tacos anchos, delgados, con plataforma y reforzado para evitar el quiebre
Público objetivo	Mujeres que trabajan de forma dependiente entre 25 y 35 años que les guste verse lindas
Colores	Colores básicos, neutros y atrevidos. Entre ellos los colores: negros, nude, plata, rojo, marrón, negro, azul y guinda. Y con pequeños brillos para resaltar
Distribución	Cadenas por departamento, showrooms y ventas por internet
Precio	Precio mínimo: 80 a 190 soles. Precio máximo: 250 a 300 soles
Marcas propuestas	Daniza, Createl, Chi Neels, Valejo, Sublime Shoes, Gaby's, The Boss
Tallas	Todas las tallas desde el 35

*Fuente y elaboración: Informe de focus group*

### 5.1.3.6 *Evaluación de concepto*

Se explicó a las participantes el concepto de la implementación de marca de calzado para mujeres que trabajan; posteriormente se solicitó que evaluaran el calzado en relación a su nivel de satisfacción, atributos del concepto, nivel de interés, medios de comunicación, canal de venta, marca, promoción y evaluación conductual.

- **Nivel de satisfacción:** El concepto de negocio les pareció interesante y novedoso. Les atrae que sea elegante y cómodo. Además, que tenga facilidades de devolución, que cuente con una plataforma interactiva y el servicio de *delivery*. Sin embargo; ellas no se sienten seguras y confiadas de comprar una marca de calzado que ni siquiera la han visto físicamente; y que el concepto sobre devolución ya involucra en ellas inseguridad. Todas manifiestan que prefieren probarse antes el calzado para ver cómo les queda y son incrédulas en el contenido de la plataforma.
- **Atributos de concepto:** políticas de entrega del calzado (tiempo máximo 48 horas), políticas de devolución (tiempo máximo 24 horas), veracidad en la

información de las características (tallas, material, medidas del pie, textura, color) y foto del calzado.

- **Nivel de interés:** a la gran mayoría de las participantes le parece muy atractivo e interesante el calzado de este concepto. Les gustaría probarse por lo menos uno y notar su comodidad; pero para comprarlos necesitan ver los modelos en físico. A algunas personas no les parece interesante porque no les gusta esperar a que les lleguen sus zapatos.
- **Medios de comunicación:** medios masivos como publicidad en paneles, diarios (Publimetro), volantes, revistas y canales de televisión. Medios personalizados, como correo electrónico. Medios digitales como Facebook, catálogos online e Internet.
- **Canal de venta:** prefieren primero ir a un showroom o ferias empresariales y después, conociendo el calzado en toda su plenitud, podrían comprar online. Muchas prefieren que exista una tienda física.
- **Marcas sugeridas:** (i) Zulema's, (ii) Zaptos Express, (iii) Heels Chichells, (iv) Netshoes, (v) Shoeline, (vi) Sublime Shoes - Atelies, (vii) Shoesonline, (viii) Boss Shoes y (ix) Mel's.
- **Promoción:** las promociones identificadas serían: 50% de descuento en el segundo producto, 3x2, 2x1 y liquidación por cambio de temporada. Visitar las ferias que organizan las empresas y buscar recomendaciones de personas conocidas en el medio digital.
- **Evaluación conductual:** la gran mayoría de las participantes si comprarían este calzado. El precio mínimo que pagarían estaría entre 75 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 260 y 300 soles.

Así mismo, recomiendan que el concepto de negocio involucre: plataforma interactiva, asesoría online, características detalladas del calzado (tamaño en cm, largo y ancho de la horma), clasificación de pies delgados a gruesos, colores auténticos, opciones de filtrado por talla, showroom y garantía de seguridad para las tarjetas de crédito.

#### **5.1.4 Resultados obtenidos del segundo focus group**

El focus group N° 2 se realizó con mujeres de 36 a 45 años el día 22 de agosto del 2017, de los distritos de las zonas 6 y 7, que en su mayoría pertenecen a los NSE B y

C1, y son profesionales de las carreras de administración y marketing. Ellas tienen trabajo dependiente.

#### 5.1.4.1 Nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado

Las participantes mencionan que tienen muchos zapatos, algunos ni siquiera los han utilizado y que si se “enamoran” de un par de zapatos lo usan continuamente; además, consideran que sus zapatos antiguos les dan mayor comodidad y seguridad.

A pocas les gusta lucir bien ante las demás y tener que aguantar el dolor. Ellas prefieren ante todo su comodidad y combinar con su ropa. La necesidad de seguir comprando más zapatos está alineada a cambios de temporadas, desgaste del zapato, tipo de evento y la función que desempeñan en su organización.

Las participantes mencionan que compran calzado de cuero, que les cuesta un poco más de lo normal; pero saben que durarán. Cuando eran jóvenes compraban calzado sintético que, en muchos casos, les hacía doler sus pies.

Muchas participantes sufren en la búsqueda de su calzado ideal, esto se debe a que tienen el pie gordo, empeine alto, tamaño de pie muy pequeño, grande o promedio.

En la Tabla 5.5 se describen los factores del calzado que actualmente usan las participantes con relación a sus características, tipo, stock, material, tamaño de taco, talla, color, precio, uso, moda e incomodidades presentadas.

**Tabla 5.5 Factores del calzado de las participantes del focus group N°2**

Factores	Descripción
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las participantes prefieren zapatos cómodos, ligeros y de calidad, no se guían necesariamente por el diseño.</li> </ul>
Tipo de zapato que utilizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tipo de calzado que usan las participantes está relacionado con las actividades que realizan durante el día o la temporada en la que se encuentren.</li> <li>Por ejemplo, en invierno les gusta usar botines con taco cuadrado y durante el resto del año usan stiletos. Con relación a su función, si van a estar todo el día paradas, buscan zapatos con taco cuña, gruesos o ballerinas. Pocas mujeres indican que sus zapatos marcan la diferencia en comparación con los zapatos de sus amistades, a ellas más les importa la comodidad que el diseño.</li> </ul>
Stock de zapatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El número promedio de zapatos que tiene una mujer en su guardarropa es de 13 pares, mínimo 5 pares y máximo 25; de los cuales, para ir al trabajo usan 4 pares.</li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gran mayoría de las participantes indican que el material del calzado que usan para el trabajo es de cuero; ya que son más duraderos. El cuero que utilizan es de charol o gamuza. Ellas consideran que el cuero es un material que no saca ampollas, callos y son suaves.</li> </ul>

**Tabla 5.5 Factores del calzado de las participantes del focus group N°2**

Factores	Descripción
Tamaño de taco y talla	<ul style="list-style-type: none"><li>• El tamaño de taco difiere si es para ir a trabajar sentada, parada o para ir a bailar. Normalmente utilizan taco 5,7 y 9; siendo el promedio el taco 7.</li><li>• Consideran que los tacos anchos les permiten descansar más los pies. Muchas se quejan de que el taco es lo primero que se desgasta rápidamente. Las tallas de zapato de las participantes van desde 35 a 39. Indican que la talla está en función a su peso y la forma de su pie. Las que tienen talla 37 no encuentran calzado rápidamente, puesto que se agotan.</li></ul>
Color	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los colores más predominantes de los zapatos de trabajo que tienen las participantes son el negro y marrón, seguido por el nude. También está el color guinda y habano. Indican que son colores combinables con su ropa de trabajo.</li></ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"><li>• El precio mínimo que han pagado las participantes por un par de calzados ha sido 20 soles (ballerinas) y el precio máximo fueron 320 soles (stilletos).</li></ul>
Uso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los zapatos que más utilizan para trabajar son los botines y stilletos; muchas de ellas los han usado para ir al cine, café o karaoke. Algunas de ellas llevan ballerinas en sus carteras para que cuando lleguen a su trabajo se cambien.</li></ul>
Moda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muchas participantes indican que no les gusta probar las últimas tendencias de calzado.</li></ul>
Incomodidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos de los zapatos que utilizan las participantes les han causado deformaciones en los pies, malos olores, callos, ampollas, dolor de columna y picazón.</li></ul>

*Fuente y elaboración: Informe de focus group*

#### ***Frecuencia de compra***

Las participantes compran entre 1 y 4 pares de calzados al año. El proceso de compra está asociado a la estación del año.

#### ***Lugar de compra***

Todas las participantes compran su calzado presencialmente. Ellas van a los lugares más cercanos a su trabajo, prefieren las cadenas por departamento, tiendas especializadas o supermercados. Consideran que en los supermercados y en los centros comerciales hay muchas ofertas y promociones de calzado.

Pocas participantes han comprado calzado por internet, aquellas que sí lo hicieron indican que conocían la marca y estaban seguras que las características y el tamaño de la horma eran exactas.

No obstante, la gran mayoría de participantes prefiere ver, tocar y probarse el calzado, puesto que disfrutan mucho comprando. Ellas indican que un zapato en sus pies es muy diferente a cuando se ve solo. Otras indican que los zapatos se ven bonitos por fuera pero cuando se prueban les duele demasiado.

#### ***Proceso de compra***

Las participantes tienen un comportamiento racional en el proceso de compra de calzado; ellas indican que la necesidad está presente muchos días antes de ir al lugar de

compra; se pueden tomar un día hasta 4 días para tomar la decisión final. Les gusta ver varias opciones, probarse el calzado, mirar, irse y luego regresar. Algunas indican que sus compras son racionales por la responsabilidad familiar que tienen.

Sin embargo, no quitan la posibilidad de que, si pasan por una tienda de calzado y les llama la atención, se prueban y si les queda muy bien, compran esos pares de calzado, en este caso algunas participantes usan la frase "puedo pagar mi capricho".

Para la gran mayoría de las participantes es difícil encontrar un calzado a su medida, esto se debe a su tipo de empeine, arco, pie, talla y gustos extremos.

#### **5.1.4.2 Gustos y preferencias en el calzado**

Las participantes se sienten felices, contentas, cómodas, satisfechas, agradecidas, seguras, emocionadas, en armonía y con ganas de estrenarlos.

Se sienten satisfechas y felices porque encontraron el calzado que habían pensado y lo consideran como parte de su cuerpo. Otras se sienten felices porque encontraron su talla y porque combinará con su ropa. Las demás se sienten lindas y esperan los comentarios de aprobación de sus amigas.

La gran mayoría de las participantes, compran zapatos pensando en su bienestar y comodidad, para luego pensar en cómo estrenarlos.

#### ***Insights encontrados***

Algunos comentarios que realizaron las participantes del segundo focus group fueron:

- “Yo siempre tengo problemas con el pie, sufro”.
- “Los zapatos que uso son de cuero, suavitos”.
- “Al año uno de cuero, que me cueste”.
- “Tengo muchos pares de zapatos”.
- “Los de cuero duran más y no generan olores y cuidan más los pies”.
- “Siempre sufro en encontrar el zapato adecuado”.
- “Los zapatos viejos me hacen sentir más cómoda”.
- “Cuando encuentro un zapato que me queda cómodo, pago más”.
- “Vi unos zapatos de diseños bien bonitos, tú los ves y te enamoras, entré a la tienda y probé varios, y me hacían doler horrible, eran duros”.
- “No me quedan los zapatos por mi empeine”.
- “Me pruebo y si me queda, me compro”.

### **5.1.4.3 *Percepción de las marcas de calzado***

Las marcas de calzado que recuerdan son: (i) Milano, (ii) Aldo, (iii) Basement, (iv) Eco, (v) Vilma Parra, (vi) Payless, (vii) Bruno Ferrini, (viii) Platanitos, (ix) Azaleia, (x) Tangüis, (xi) Bata, (xii) Páez, (xiii) Tommy Hilfiger, (xiv) Time Chopper, (xv) Marquis, (xvi) Nine West, (xvii) Botería Negreiros, (xviii) Platanitos, (xix) Lytio, (xx) LaLaLove, (xxi) Mazzari, (xxii) Ciara, (xxiii) Bipolar, (xxiv) Viale y (xxv) Hush Puppies.

Sin embargo, existen marcas posicionadas en el mercado tales como: (i) Páez, (ii) Milano, (iii) Bata, (iv) Payless, (v) Eco, (vi) Platanitos y (vii) Basement.

Ellas indican que no todas las marcas son iguales; las agrupan por estilo, precio, diseño, calidad, exclusividad, tipo de material, marca, temporada y moda. Por ejemplo:

- Calzados sintéticos: Ecco, Payless y Platanitos.
- Marcas y con altos precios: Botería Negreiros, Milano, Páez.
- Estilo y diseño: LaLaLove.

### **5.1.4.4 *Atributos valorados para la decisión de compra***

Los atributos considerados de importancia por las participantes, en relación con el calzado, son: calidad, diseño, comodidad, tipo de material (cuero), taco, acabado, color, modelo y precio.

Con relación al servicio, consideran importante (i) la atención personalizada, que las vendedoras sean pacientes, amables, proactivas, que den recomendaciones y sugerencias, y que no las hostiguen; (ii) rapidez en la atención y buena disposición; (iii) política de ofertas y promociones; (iv) stock de tallas; (v) infraestructura, asientos cómodos, espejos completos y tienda bien iluminada; y (vi) vales de descuento.

La gran mayoría de las participantes le da mucha importancia al servicio en el proceso de compra de calzado; indican que pueden encontrar al zapato ideal, pero si les atienden mal no lo compran y si les atienden con mucha amabilidad pueden comprar más de un par de zapatos.

Los factores que más influyen en el proceso de compra son: (i) promoción y (ii) ubicación cercana a su trabajo. Los otros factores son: infraestructura de la tienda, tarjetas de fidelización de cliente, precio y horarios de atención.

Las participantes consideran que para que un zapato sea cómodo, duradero y atemporal, debe tener las siguientes características: (i) tipo de zapato stiletos o ballerinas; (ii) material de cuero tanto en el exterior e interior; (iii) tamaño de taco 7,

con plataforma, cuña o ancho; (iv) de color negro o marrón; y (v) el interior con plantillas acolchonadas o de gel.

#### 5.1.4.5 *Calzado ideal*

Según la opinión de las participantes del segundo grupo, el calzado ideal debe reunir las características que se muestran en la Tabla 5.6. Así mismo, en el Anexo XIX se muestran algunos dibujos que realizaron en la sesión de focus group N°2.

**Tabla 5.6 Calzado ideal focus group N° 2**

Características	Calzado exclusivo, cómodo, bonito, con diseño y plantillas acolchonadas; además debe ser versátil para que lo utilicen en el trabajo y en reuniones sociales.
Material	El material preferido es cuero. Indicaron también sintéticos, charol y gamuza.
Taco	El tamaño del taco varía desde los 3 a 12 cms con plataforma. Estos pueden ser de tacos anchos, bajos, cuñas y/o altos. Deben de ser cómodos y coquetos.
Público objetivo	Mujeres desde los 25 a 45 años. Profesionales o amas de casa que amen vestirse a la moda y estar muy cómodas.
Colores	Negro y marrón.
Distribución	Prefieren una tienda con puerta a la calle, showroom, tiendas en centros comerciales y venta por catálogo.
Precio	El precio mínimo es de 60 a 80 soles. El precio máximo esta de 79 a 400 soles.
Marca	D´Laura, Diva y 4fou.

*Fuente y elaboración: Informe de focus group*

#### 5.1.4.6 *Evaluación de concepto*

Se explicó a las participantes el concepto de la implementación de marca de calzado para mujeres que trabajan; posteriormente se solicitó que evaluaran el calzado en relación a su nivel de satisfacción, atributos del concepto, nivel de interés, medios de comunicación, canal de venta, marca, promoción y evaluación conductual.

- **Nivel de satisfacción:** las participantes catalogaron al concepto como accesible, buenísimo e interesante. Los atributos que más les interesaron fueron la facilidad de cambio y devolución, calidad y garantía del calzado, y que puedan cubrir sus expectativas de comodidad y durabilidad. No obstante, existieron algunas participantes a las que no les gustó el concepto por el canal de venta online, falta de especificaciones de las características del calzado y pago con tarjeta de crédito, puesto que ellas están acostumbradas a comprar sus zapatos probándose 3 o 4 tallas en una tienda.
- **Atributos de concepto:** los atributos resaltantes del concepto son las políticas de devolución, calidad y acabado del calzado, comodidad del calzado y garantía.

- **Nivel de interés:** les parece atractiva la idea de tener calzados cómodos, pero para ello necesitan probar el calzado y verificar su veracidad.
- **Medios de comunicación:** prefieren obtener información mediante Facebook.
- **Canal de venta:** la gran mayoría de las participantes indican que no comprarían por internet un calzado que ni siquiera conocen. Y que la forma como ellas tendrían confianza sería por medio de un showroom ya que les otorga la oportunidad de ver y sentir el calzado. Si llegarían a comprar, les gustaría que lleven el calzado a su trabajo.
- **Marcas sugeridas:** D' Laura, Noche de Zapatos, Regazzi, Botero, Diva.
- **Promoción:** por lanzamiento 20% de descuento, segundo calzado con el 50% de descuento, 3x2 y para la fidelización acumulación de puntos, vale de descuento, descuentos por recomendaciones de amistades.
- **Evaluación conductual:** la gran mayoría de las participantes no comprarían el calzado por internet, porque no tienen seguridad y confianza en el calzado. Ellas prefieren verlo, tocarlo y probarlo. Sin embargo, si hubiera un showroom su opinión cambia. El precio mínimo que pagarían estaría entre 60 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 180 y 280 soles.

Ellas recomiendan que el concepto de negocio involucre: showroom; publicidad con una imagen de referencia; información veraz de las características del calzado (tamaño en cm, largo y ancho de la horma); políticas de entrega máximo 48 horas y políticas de devolución máximo 24 horas.

#### **5.1.5 Comparación de resultados de los dos focus group**

En la Tabla 5.7 se presenta la comparación de hallazgos de cada focus group.

**Tabla 5.7 Tabla comparativa de los dos focus group**

Factores	Sub factores	Focus group N° 1	Focus group N° 2
Perfil de participantes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres de 25 a 35 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres de 36 a 45 años</li> </ul>
Nivel de conocimiento	Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de temporada, moda, hobby, distracción, sentirse bien emocionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de temporada y que combine con su ropa</li> </ul>
	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moda, comodidad, ligeros, de calidad, buena confección y que combinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cómodos, ligeros y de calidad</li> </ul>
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor, confianza en el producto, seguridad en calidad, poder y les estiliza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comodidad, seguridad en la calidad, confianza en el producto y bienestar emocional.</li> </ul>
	Tipo de zapato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stilettos y ballerinas en toda temporada. Verano: sandalias. Invierno: botines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stilettos y botines</li> </ul>
	El tipo que usan están asociados a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de temporada, estado emocional, funciones dentro de su empresa y tipo de pie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de temporada, funciones dentro de su empresa y tipo de pie.</li> </ul>
	Stock de zapatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 pares en promedio, 3 pares para el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13 pares en promedio, 4 pares para el trabajo.</li> </ul>
	Material de calzado que usa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mitad usa sintético y la otra, cuero. Pocas marcan la diferencia con su calzado en diseño, acabado y moda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usan calzado de cuero (charol o gamuza). Casi nadie marca la diferencia con su calzado.</li> </ul>
	Tamaño de taco y talla	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño de taco: 5, 7, 9 y 12 con plataforma. Tallas de zapatos desde el 35 al 38.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño de taco: 5, 7 y 9 con plataforma. Tallas de zapatos desde el 35 al 39.</li> </ul>
	Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar, bailar, pasear y función que desempeñan en su empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar, bailar o pasear.</li> </ul>
	Color	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negro y nude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negro y marrón</li> </ul>
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio mínimo 20 soles (ballerinas). Precio máximo 620 soles (botas de cuero).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio mínimo 20 soles (ballerinas). Precio máximo 320 soles (stilettos).</li> </ul>
	Uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usan más los stilettos para trabajar y asistir a eventos sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Botines y stilettos</li> </ul>
	Moda	<ul style="list-style-type: none"> <li>No les gusta probar las últimas tendencias de calzado (estilo clásico).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No les gusta probar las últimas tendencias de calzado (estilo clásico).</li> </ul>
	Incomodidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampollas, juanetes y callos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deformaciones de pies, malos olores, callos, ampollas, dolor de columna y picazón.</li> </ul>
Frecuencia de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 y 4 pares de calzados al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 y 4 pares de calzados al año.</li> </ul>	

**Tabla 5.7 Tabla comparativa de los dos focus group**

Factores	Sub factores	Focus group N° 1	Focus group N° 2
	Lugar de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asisten a los que están más cerca de su trabajo, centros comerciales o tiendas especializadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van a los lugares más cercanos a su trabajo, cadenas por departamentos, tiendas especializadas y supermercados.</li> </ul>
	Compras por internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las que dijeron que sí, conocían la marca. Las que dijeron que no, prefieren mirar, tocar y probarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la marca.</li> </ul>
	Factores de éxito de ventas por internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de devolución, asesoría personalizada y veracidad de la información.</li> </ul>	
	Tipos de problemas en los pies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pie muy delgado o gordo, arco pronunciado y empeine grueso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pie gordo, empeine alto, arco, talla y gustos extremos.</li> </ul>
	Proceso de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracterizan por realizar compras más impulsivas que racionales. Tiempo de compra entre 3 y 4 horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracterizan por ser más racionales que impulsivas. Tiempo de compra entre 1 y 4 días.</li> </ul>
	Factores que demoran al proceso de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de pie y talla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de pie, talla y gustos extremos.</li> </ul>
Gustos y preferencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felices, lindas, aliviadas, satisfechas, elegantes, altas, cómodas, estilizadas, relajadas, animadas, tranquilas y cómodas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felices, contentas, cómodas, satisfechas, agradecidas, seguras, emocionadas, en armonía y con ganas de estrenarlos.</li> </ul>
Percepción de las marcas	Marcas de calzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azaleia, Vizzano, Bruno Ferrini, Converse, Zara, Bata, Índex, Mangos, Sybilla, Aldo, Steve Madden, Platanitos, Basement, Páez, Call it Spring, Hush Puppies, LaLaLove, Jessica Butrich, Tommy Hilfiger, Ciara, Marquis, Eco, Guess, Milano y Passarella.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milano, Aldo, Basement, Eco, Vilma Parra, Payless, Bruno Ferrini, Platanitos, Azaleia, Tangüis, Bata, Páez, Tommy Hilfiger, Time Chopper, Marquis, Nine West, Botería Negreiros, Lytio, LaLalove, Mazzari, Ciara, Bipolar, Viale y Hush Puppies.</li> </ul>
	Marcas posicionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bata, Índex, Steve Madden, Sybilla, Aldo, Vizzano, Zara, Hush Puppies y Bruno Ferrini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páez, Milano, Bata, Payless, Ecco, Platanitos y Basement.</li> </ul>
	Grupos de marcas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad, acabado, comodidad, precio y diseño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo, precio, diseño, calidad, exclusividad, tipo de material, marcas, temporada y moda.</li> </ul>

**Tabla 5.7 Tabla comparativa de los dos focus group**

Factores	Sub factores	Focus group N° 1	Focus group N° 2
Atributos valorados	Calzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad, calidad, acabado, modelos, exclusividad, diseño, peso liviano, textura impecable, precio, diversidad de tallas y colores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad, diseño, comodidad, tipo de material (cuero), taco, acabado, color, modelo y precio.</li> </ul>
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada; infraestructura; stock de tallas; políticas de devolución; orden de los calzados; y limpieza de la tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada; rapidez en la atención y buena disposición; políticas de ofertas y promociones; stock de tallas; infraestructura y vale de descuento.</li> </ul>
Factores que influyen en la compra	Principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad, precio y que combine con su ropa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y ubicación cerca al lugar de su trabajo.</li> </ul>
	Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de servicio, temporada, publicidad y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de la tienda, tarjetas de fidelización de cliente, precio y horarios de atención.</li> </ul>
Características de un zapato cómodo, duradero y atemporal.		(i) Tipo de zapato stiletos; (ii) material de cuero; (iii) tamaño de taco 5, cuña o ancho; (iv) colores: negro, nude o camel y (v) el interior con plantillas acolchonadas.	(i) Tipo de zapato stiletos o ballerinas; (ii) material de cuero tanto en el exterior e interior; (iii) tamaño de taco 7, con plataforma, cuña o ancho; (iv) colores: negro o marrón; y (v) el interior con plantillas acolchonadas o de gel.
Calzado ideal	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calzado cómodo, delicado, de calidad, exclusivo, con acabados llamativos, adaptable a cualquier tipo de pie (delgado o grueso), con cubierta interna y plantillas acolchonadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calzado exclusivo, cómodo, bonito, con diseño y plantillas acolchonadas; además debe ser versátil para que lo utilicen en el trabajo y en reuniones sociales.</li> </ul>
	Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuero.</li> </ul>
	Taco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los números de tacos son 7, 9 y 10. Tacos anchos, delgados, con plataforma y reforzado para evitar el quiebre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño del taco varía desde los 3 a 12 cms con plataforma. Estos pueden ser de tacos anchos, bajos, cuñas y/o altos. Deben de ser cómodos y coquetos.</li> </ul>
	Público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres que trabajan entre 20 y 45 años que les guste verse lindas e innovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres desde los 25 a 45 años. Profesionales o amas de casa quienes amen vestirse a la moda y estar muy cómodas.</li> </ul>
	Colores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colores básicos, neutros y atrevidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negro y marrón.</li> </ul>
	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas por departamento, showrooms y ventas por internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefieren una tienda con puerta calle, showroom, tiendas en centros comerciales y venta por catálogo.</li> </ul>
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio mínimo: 80 a 190 soles. Precio máximo: 250 a 300 soles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio mínimo es de 60 a 80 soles. El precio máximo esta de 79 a 400 soles.</li> </ul>

**Tabla 5.7 Tabla comparativa de los dos focus group**

Factores	Sub factores	Focus group N° 1	Focus group N° 2
Evaluación de concepto	Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daniza, Createl, Chi Neels, Valejo, Sublime Shoes, Gaby's, The Boss.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D' Laura, Diva y 4You.</li> </ul>
	Talla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las tallas desde el 35.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las tallas.</li> </ul>
	Nivel de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto interesante, novedoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto accesible, buenísimo e interesante.</li> </ul>
	Atributos de concepto (positivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calzado elegante, cómodo y exclusivo; políticas de devolución; plataforma interactiva y servicio de delivery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de devoluciones, calidad del calzado, política de garantía.</li> </ul>
	Atributos de concepto (negativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veracidad de la información de las características del calzado y costumbre de comprar calzado presencialmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de venta online; falta de especificaciones del calzado; pago con tarjeta de crédito y la costumbre de ir a comprar calzado.</li> </ul>
	Nivel de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesante, pero les gustaría probarse. A otras no les parece interesante porque no les gusta esperar que lleguen sus zapatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesante, pero necesitan probarse.</li> </ul>
	Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en paneles, diarios, volantes, revistas, canales de televisión, correo electrónico, medios digitales y catálogos online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios digitales.</li> </ul>
	Canal de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Showroom o ferias empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No comprarían por internet, pero sí por showroom.</li> </ul>
	Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zulema's, Zaptos Express, Heels Chichells, Netshoes, Shoeline, Sublime Shoes - Atelies, Shoesonline, Boss Shoes y Mel's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D' Laura, Noche de Zapatos, Regazzi, Botero, Diva.</li> </ul>
	Promociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de descuento en el segundo producto, 3x2, 2x1 y liquidación de temporada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lanzamiento 20% de descuento, segundo calzado con el 50% de descuento, 3x2 y para la fidelización acumulación de puntos, vale de descuento, descuentos por recomendaciones de amistades.</li> </ul>
Evaluación conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gran mayoría de las participantes si comprarían estos zapatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No comprarían el calzado; pero si hubiera un showroom sí.</li> </ul>	
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio mínimo que pagarían estaría entre 75 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 260 y 300 soles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio mínimo que pagarían estaría entre 60 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 180 y 280 soles.</li> </ul>	

*Fuente y elaboración: Informe de focus group*

### **5.1.6 Conclusiones consolidadas de los dos focus group**

En esta sección se presentan las conclusiones consolidadas de los dos focus group asociadas a los objetivos planteados:

#### **5.1.6.1 Determinar el nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado**

Se evidencia que las participantes de los dos focus group tienen muchos zapatos y que siempre necesitan más. Frecuentemente ellas compran por cambio de temporada (verano – invierno) o para combinar con su ropa.

Las participantes del primer grupo tienden a ser compradoras impulsivas, siendo para ellas una distracción o hobby; mientras que en el segundo grupo tienden a ser compradoras racionales.

Las características comunes del calzado que buscan las participantes de ambos grupos, son la comodidad y calidad. No obstante, las del primer grupo buscan también modelo y confección, mientras que las del segundo grupo buscan comodidad.

Los atributos con los que se asocian los dos grupos después de realizar la compra de calzado son la seguridad y confianza en el producto. Sin embargo; las del primer grupo sienten poder, valor y que el calzado les estiliza y las del segundo grupo solo comodidad.

El tipo de zapato común entre ambos grupos son los stiletos. El cambio de temporada, estado emocional, tipo de pie, talla de zapato y las funciones que realizan en su empresa son indicadores del tipo de zapato que utilizarán las participantes.

Las participantes del primer grupo tienen más zapatos que las del segundo. La cantidad de zapatos que poseen las participantes, en stock promedio en ambos grupos, es de 14 pares, de los cuales utilizan 4 pares para trabajar.

El tipo de material del calzado que las participantes prefieren, difiere por grupos. Mientras que en el primer grupo tienen calzado sintético y de cuero; en el segundo tienen más calzado de cuero; ellas indican que el cuero evita incomodidades en su pie.

El tamaño de taco varía en función a sus actividades diarias; se evidencia que en el primer grupo el tamaño máximo de taco es 12 y del segundo grupo es 9. Las tallas varían de 35 a 38 en ambos grupos. Indican que la tallas 35, 37 y 39 tienen menor stock en las tiendas. Ambos grupos se caracterizan por usar calzado de color marrón.

Se evidencia que las mujeres del primer grupo pagan más por calzado que las del segundo grupo. Por ejemplo, en el primer grupo han llegado a pagar 20 soles por unas ballerinas, hasta 620 soles por unas botas de cuero.

A las participantes de ambos grupos no les gusta probar calzado de última tendencia. Se observa que las participantes de primer grupo tienen más rotación de compra de calzado que el segundo grupo. Las del primer grupo pueden comprar entre 3 y 4 calzados al año y las de segundo grupo entre 1 y 4 calzados por año.

Las participantes prefieren comprar en lugares cercanos a su trabajo, usualmente van a centros comerciales, supermercados y tiendas especializadas. Ellas aman comprar su calzado presencialmente, porque les gusta ver, sentir y probarse más de dos veces; además, que algunas indican que tienen el pie muy delgado, gordo, arco pronunciado o empeine alto y deben probarse el calzado antes de comprarlo.

Las pocas mujeres que compraron calzado por internet, indican que lo hicieron porque ya conocían la marca y la página les daba la confianza y seguridad de que están comprando un calzado que no tendría devolución.

#### ***5.1.6.2 Conocer los gustos y preferencias en la adquisición de calzado por parte del público objetivo***

Cuando las participantes de ambos grupos compran su calzado, se sienten felices, cómodas y satisfechas. Las del primer grupo se sintieron lindas, aliviadas, elegantes, altas, estilizadas, relajadas y animadas. Las del segundo grupo se sintieron seguras, agradecidas y con ganas de estrenarlos. Como se observa las del primer grupo buscan la aprobación de su entorno y en muchos casos han sentido dolores en sus pies por soportar un zapato bonito, pero incómodo; sin embargo, en el segundo grupo prima su bienestar antes que la aceptación de su entorno.

#### ***5.1.6.3 Conocer la percepción que tiene el público objetivo sobre las marcas de calzado***

Las participantes agrupan a las marcas por su exclusividad, precio, diseño, acabado, estilo, tipo de material, marcas, moda y temporada.

#### **5.1.6.4 *Conocer cuáles son las marcas de calzado de trabajo/oficina de mayor recordación***

Las marcas de mayor recordación son (i) Bata, (ii) Índex, (iii) Steve Madden, (iv) Sybilla, (v) Aldo, (vi) Vizzano, (vii) Zara, (viii) Hush Puppies, (ix) Bruno Ferrini, (x) Páez, (xi) Milano, (xii) Payless, (xiii) Ecco, (xiv) Platanitos y (xv) Basement.

#### **5.1.6.5 *Identificar los atributos valorados que buscan el público objetivo al momento de decidir comprar un calzado***

Las participantes mencionan que los atributos que consideran importantes en relación con el calzado son: comodidad, calidad, diseño, modelo, precio, acabado, color, textura, peso liviano y tipo de material.

Con relación al servicio, valoran la atención personalizada, rapidez y buena disposición en la atención, stock de tallas, políticas de devolución, infraestructura (orden, limpieza y mobiliario), políticas de ofertas y promociones y vales de descuento.

Se concluye que, los atributos valorados con relación al calzado y servicio para ambos grupos son: (i) comodidad, (ii) precio, (iii) ofertas y descuentos, (iv) ubicación de la tienda y (v) que combine con su ropa.

Las características para que un calzado sea cómodo, duradero y atemporal son: (i) tipo de zapato stiletos o ballerinas; (ii) material de cuero; (iii) tamaño de taco 5 a 7, cuña o ancho; (iv) colores: negro, nude, marrón o camel e (v) interior con plantillas acolchonadas.

#### **5.1.6.6 *Conocer el calzado ideal del público objetivo***

El calzado ideal para ambos grupos es aquel que sea cómodo, bonito, exclusivo, delicado, versátil, con diseños, diseñado para cualquier tipo de pie, con cubierta interna y plantillas acolchonadas.

El material debe ser de cuero. Los tamaños de taco de 3 a 12 cms y algunos con plataforma. Estos tacos pueden ser delgados, anchos o cuña y estarían reforzados para evitar que se quiebren.

El público objetivo son mujeres que trabajan entre los 20 y 45 años, a las que les gusta estar a la moda y cómodas.

El canal de venta propuesto por las participantes del focus group sería por medio de showroom, tiendas físicas, venta por catálogos o centros comerciales.

El precio mínimo del calzado propuesto es de 60 a 190 soles. Y el precio máximo estaría entre 200 a 400 soles.

Los nombres que proponen para la marca del calzado son: Daniza, Createl, Chi Neels, Valejo, Sublime Shoes, Gaby's, The Boss, D'Laura, Diva y 4You.

#### **5.1.6.7 *Identificar los problemas que causan al pie el uso de calzado inadecuado***

Los problemas causados por usar calzado inadecuado son: ampollas, callos, juanetes, deformaciones de pies, malos olores, dolor de columna y picazón.

#### **5.1.6.8 *Evaluar la aceptación e interés del concepto de un nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres que trabajan***

El concepto de la implementación de una marca de calzado para mujeres que trabajan les pareció interesante, novedoso, accesible y buenísimo, por el tipo de calzado que ofrecen. La gran mayoría del primer grupo están dispuestas a comprar el calzado vía online; mientras que en el segundo no, debido a que disfrutaban ir a las tiendas y ver el calzado.

Ambos grupos recomiendan hacer un showroom para dar a conocer el calzado.

Las participantes señalan que pagarían por el nuevo calzado de 60 a 150 soles. Y el precio máximo estaría entre 180 y 300 soles. Se observa que en el primer grupo las participantes estarían dispuestas a pagar más que las del segundo grupo.

#### **5.1.6.9 *Conocer los atributos valorados del nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres que trabajan***

Los atributos del concepto valorados por las participantes fueron: (i) calzado elegante y cómodo; (ii) políticas de garantía; (iii) políticas de calidad; (iv) plataforma interactiva y (v) servicio de *delivery*.

Recomiendan que el concepto debe incluir los siguientes atributos: (i) veracidad de las características del calzado y (ii) showroom de calzado.

#### **5.1.6.10 *Identificar los canales de venta preferido y factible del público objetivo***

Los canales de venta preferidos son las tiendas "físicas". Las participantes recomiendan que se contrate a una figura pública y se dé a conocer el calzado por medio de showrooms.

#### **5.1.6.11 *Evaluar potenciales nombres de marca***

Los nombres propuestos para esta nueva marca de calzado son: Zulema's, Zaptos Express, Heels Chichells, Netshoes, Shoeline, Sublime Shoes - Atelies, Shoesonline, Boss Shoes, Mel's, 'Laura, Noche de Zapatos, Regazzi, Botero y Diva.

#### **5.1.7 *Determinación del concepto***

De la información que se obtuvo en los dos focus group realizados, se construyó un concepto definido en esta sección. El público decisor de compra son mujeres, de 25 a 45 años de edad, que compran calzados y trabajan de forma dependiente para una empresa y que residen en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

El público objetivo busca comodidad, calidad y elegancia en su calzado. Las participantes de los dos focus group manifestaron: “son lindos, pero son incómodos”; “en mi caso mi pie es gordo, necesito usar media”; “por mi trabajo utilizo zapatos princesa y con plataforma” y “siempre sufro en encontrar el zapato adecuado”. Ellas son muy exigentes para encontrar su calzado ideal ya que deben combinar en armonía su ropa, pie y gusto.

#### **Concepto**

¿Quieres sentir elegancia y comodidad en tus pies?

Te presentamos una nueva marca de zapatos flexibles, anatómicos, transpirables y acolchados, con diseños para diferentes tipos de pie. Los puedes encontrar en diferentes tamaños, tipos de taco y hechos de cuero en nuestro showroom; donde conocerás, sentirás y probarás este calzado, sintiéndote estilizada y segura.

Podrás finalizar tu compra por medio de nuestro showroom o plataforma digital interactiva (página web, redes sociales) que contara con información veraz de las características de los calzados. Contaras con diferentes formas pago (efectivo, tarjeta crédito, transferencia bancaria), también contara con la opción de entrega a domicilio.

### **5.2 *Investigación cuantitativa***

#### **5.2.1 *Metodología de la encuesta***

Los resultados de los dos focus group (concepto de negocio y atributos) sirvieron para elaborar el cuestionario y las imágenes de apoyo, que se encuentran en el Anexo XX.

Se elaboraron 45 preguntas, en base a escalas de reactivos múltiples con el objetivo de medir una muestra de creencias hacia los objetos de actitud (como nivel de acuerdo o importancia), el método que se empleó fue el de escala de Likert de cuatro puntuaciones (Aaker, Kumar, & Day, 2003).

El tipo de técnica de encuesta aplicada es el resultado de un proceso de investigación formal y estructurado; por tanto los resultados se pueden utilizar para tomar decisiones.

### **5.2.2 *Objetivos de las encuestas***

La investigación cuantitativa se ha desarrollado con la finalidad de cumplir los siguientes objetivos:

- Definir el perfil del público objetivo en gustos y preferencias de calzados.
- Determinar el nivel de intención de compra por internet de ropa, zapatillas y calzado.
- Medir el nivel de conocimiento de marcas de calzado (*top of mind*, conocimiento espontáneo y sugerido).
- Identificar el nivel de importancia de los atributos asociado al calzado y servicio.
- Evaluar el concepto de negocio de una marca de calzado con relación a su deseabilidad, credibilidad, diferenciación, asociación con el estilo de vida e interés.
- Medir el nivel de importancia de los atributos de la nueva marca de calzado.
- Determinar la intención de compra de la nueva marca de calzado.
- Realizar una evaluación de precios, bajo la metodología de dispersión de datos para un par de calzado.
- Conocer la cantidad de compra de la nueva marca de calzado que realizaría el público objetivo.
- Conocer el medio de pago preferido por el público objetivo.
- Evaluar la el nombre de la marca de calzado.

Conocer los medios de comunicación para la nueva marca de calzado.

### 5.2.3 Perfil del público objetivo

La aplicación de las encuestas estuvo dirigida a mujeres entre 20 y 45 años, pertenecientes al NSE B y C1, que viven en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Ellos se caracterizan por trabajar en una empresa.

En la investigación cualitativa, inicialmente se trabajó con mujeres que trabajan en el rango de edad de 25 a 45 años; pero para esta etapa de encuestas, se decidió ampliar el rango de edad, ya que hay mujeres que trabajan desde la edad de 20 años.

### 5.2.4 Determinación de la muestra

La muestra se estableció utilizando la fórmula para población infinita mostrada en la Tabla 5.8. El tamaño de la muestra fue de 300 encuestas, considerando un 95% de nivel confianza y tolerando un 5.7% de margen de error. En el Anexo XXI se muestra la distribución muestral por distritos y NSE, y en el Anexo XXII la fórmula estadística.

**Tabla 5.8 Determinación del número de encuestas - Población infinita**

$$\begin{aligned}n &= \frac{Z^2 * P * Q}{e^2} \\n &= \frac{(1.96^2) * (0.5) * (0.5)}{(0.05658)^2} \\n &= 300\end{aligned}$$

*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

La técnica del muestreo fue no probabilística, empleando el muestreo por conveniencia, en el cual se seleccionaron los elementos que son fáciles, poco costosos y/o convenientes de obtener (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014). Se escogió dicha técnica por la facilidad de poder ubicar a las personas de la población objetivo (mujeres de los distritos de las zonas 6 y 7, que en su mayoría pertenecen a los NSE B Y C1) de 20 a 45 años. De acuerdo al estudio publicado por APEIM, el público objetivo se encuentran en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina (ver Anexo XVII), es por ello que se escogieron lugares públicos concurridos como son centros comerciales, centros de estudio y lugares de esparcimiento en los distritos mencionados donde es posible encontrar personas que pertenezcan a la población objetivo (McDaniel & Gate, 2011).

### 5.2.5 Período de evaluación

El levantamiento de la investigación se realizó a través de encuestas presenciales del 24 de setiembre al 02 de octubre del año 2017.

Las encuestas fueron aplicadas en (i) Pentagonito (San Borja), donde se realizó una carrera de 4k organizada por Purina; (ii) Universidad Esan (Surco), a estudiantes de las maestrías y (iii) Centro Empresarial de San Isidro, San Borja, Jesús María y San Miguel. En el Anexo XXIII se presentan algunas imágenes del trabajo de campo.

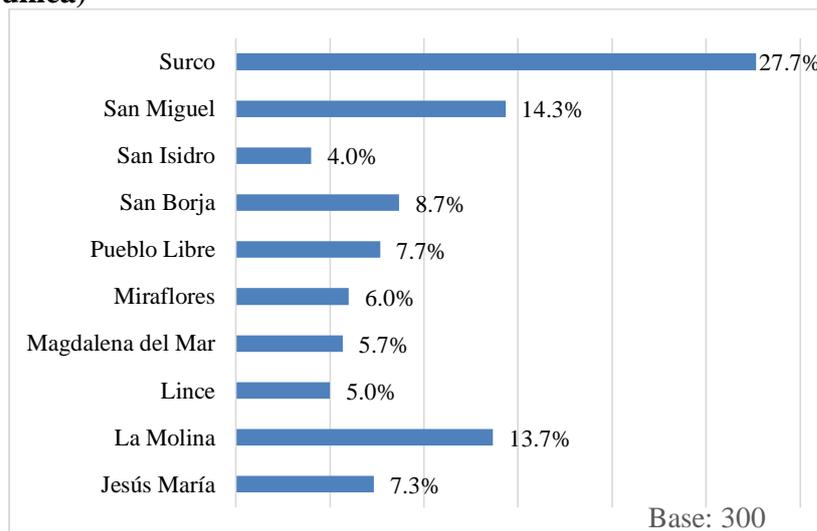
### 5.2.6 Resultados obtenidos de la encuesta

En la presente sección se presentan los resultados obtenidos en base a 300 encuestas válidas que llegaron a cumplir los filtros establecidos, con relación al distrito de residencia, NSE y si trabajaba para una empresa.

#### 5.2.6.1 Perfil del público objetivo, gustos y preferencias

La Figura 5.1 presenta los distritos de residencia de las encuestadas; el 28% viven en Surco, 14% en La Molina, 14% San Miguel, 9% San Borja, 8% Pueblo Libre, 7% Jesús María, 6% Miraflores, 6% Magdalena del Mar, 5% Lince y 4% San Isidro.

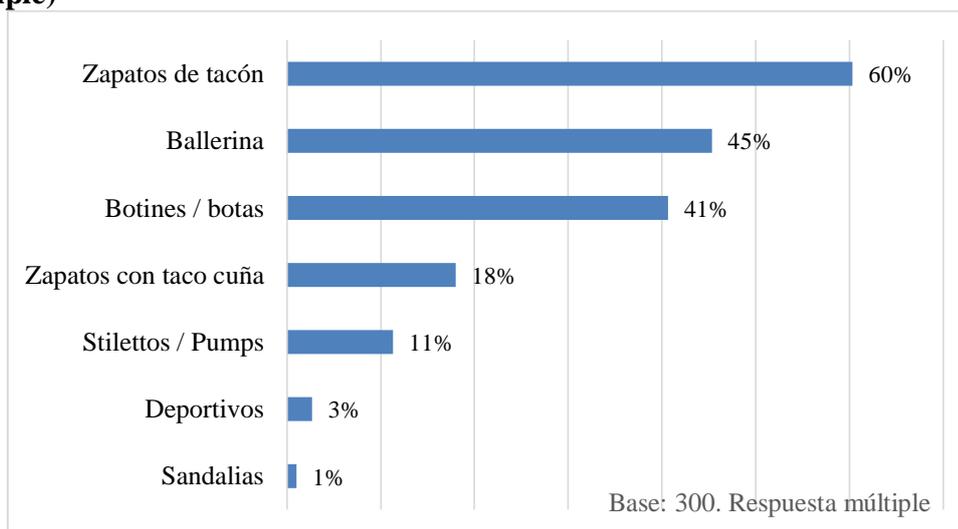
**Figura 5.1 Distrito de residencia del público objetivo (Base: 300 encuestas – respuesta única)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Adicionalmente, el 60% del público objetivo utiliza zapatos de tacón para ir a trabajar, el 45% ballerinas, 41% botines o botas y 18% zapatos con taco cuña; tal como se observa en la Figura 5.2.

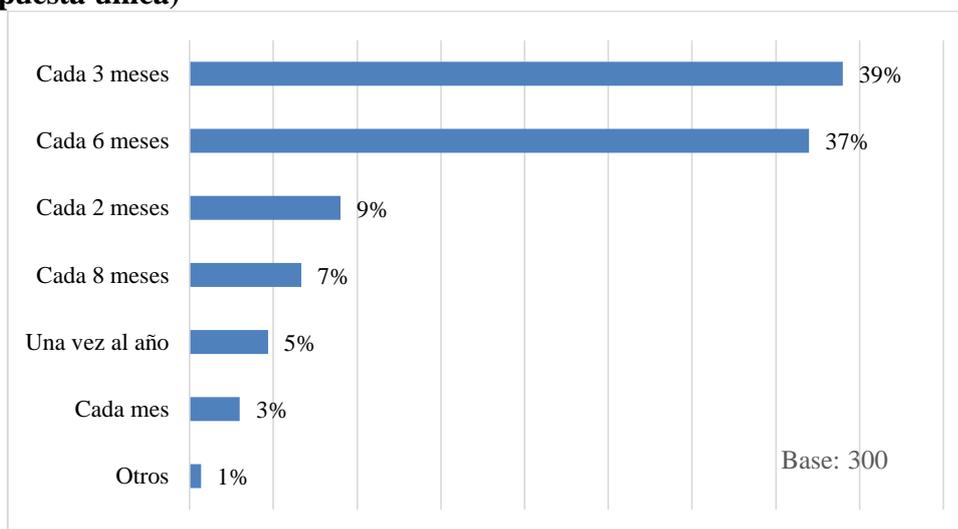
**Figura 5.2 Tipo de calzado para trabajar (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

El 39% del público objetivo compra zapatos para ir a trabajar cada 3 meses, el 37% cada 6 meses y el 9% cada dos meses; tal como se muestra en la Figura 5.3.

**Figura 5.3 Frecuencia de compra de zapatos para trabajar (Base: 300 encuestas – respuesta única)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Durante un año, el público objetivo ha comprado desde un par de calzado hasta 15 pares y en promedio fueron 3 pares de calzado que lo usan para ir a trabajar; tal como se observa en la Tabla 5.9.

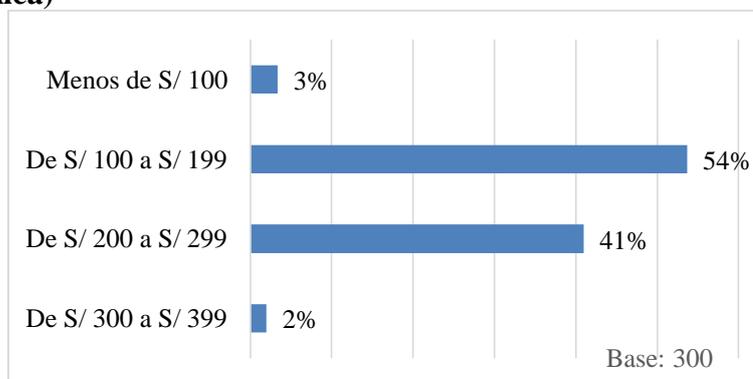
**Tabla 5.9 Promedio anual de pares de compra de calzado**

<i>Estadística descriptiva: Variable número de pares</i>	
Media	3.48
Error típico	0.10834109
Mediana	3
Moda	3
Desviación estándar	1.87652279
Varianza de la muestra	3.52133779
Curtosis	8.03699318
Coefficiente de asimetría	2.31973801
Rango	14
Mínimo	1
Máximo	15
Suma	1044
Cuenta	300

*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

El rango de gasto promedio de compra por un par de calzado del público objetivo que utiliza para el trabajo es S/ 100 a S/199 (54%) y de S/ 200 a S/299 (41%); tal como se muestra en la Figura 5.4.

**Figura 5.4 Gasto promedio por un par de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única)**

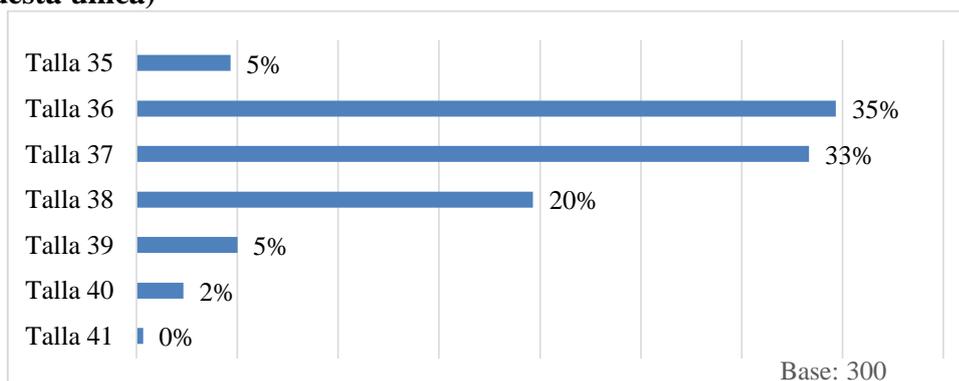


*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

El 35% del público objetivo tiene talla 36 de calzado, el 33% talla 37 y 20% talla 38; tal como se muestra en la Figura 5.5.

La mayor proporción se concentra en las tallas 36 y 37. Sin embargo aparecen tallas extremas, como las 40 y 41, que no son consideradas en el seriado de producción comercial estándar.

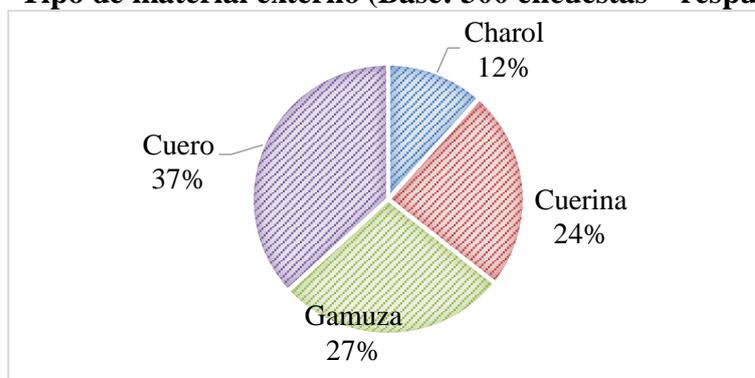
**Figura 5.5 Talla de calzado del público objetivo (Base: 300 encuestas – respuesta única)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

El tipo de material externo predominante del calzado que utiliza el público objetivo para ir a trabajar es de cuero (37%); seguido por gamuza (27%) y cuerina (24%); tal como se observa en la Figura 5.6. La preferencia en cuero ratifica el modelo de calzado a fabricar en la nueva línea de calzado femenino de Negociaciones Fabio Vатели EIRL.

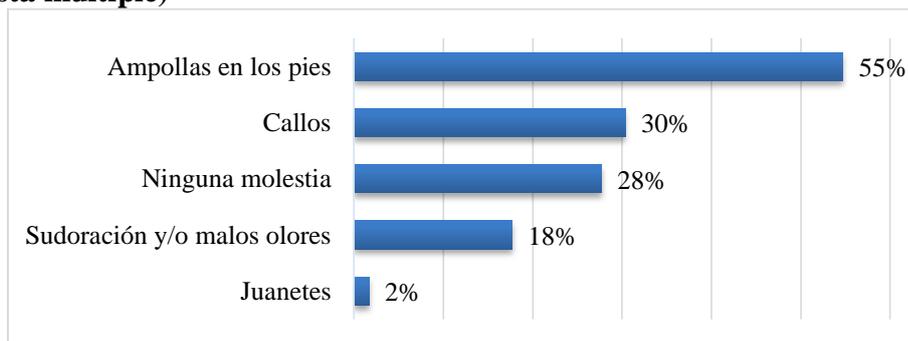
**Figura 5.6 Tipo de material externo (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Sólo el 28% del público objetivo indicó que no han sufrido molestias a causa del uso de su calzado; sin embargo el 72% restante sí los han sufrido. Las molestias más sobresalientes fueron las ampollas en los pies (55%), callos (30%) y sudoración y/o malos olores (18%); tal como se muestra en la Figura 5.7. El alto porcentaje de mujeres que han sufrido molestias por el uso de calzado inadecuado confirma que un calzado que brinde comodidad y confort será demandado por el público objetivo.

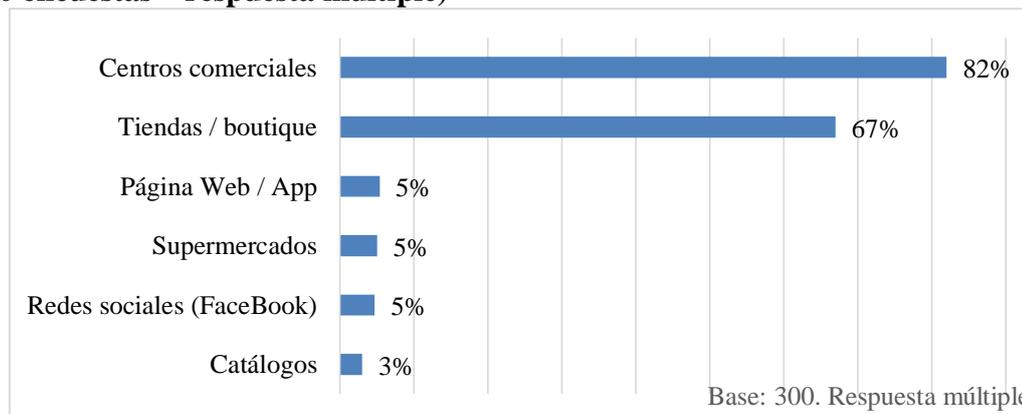
**Figura 5.7 Tipos de molestias a causa del uso de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Los lugares donde empieza la búsqueda de compra de calzado son: los centros comerciales (82%), tiendas / boutique (67%), página web (5%), supermercado (5%); tal como se muestra en la Figura 5.8. Cuando las mujeres están en la búsqueda de calzado aún lo relacionan con una tienda física en la que pueda visualizar y tocar el producto, es por eso el alto porcentaje en centros comerciales y en tiendas/boutique.

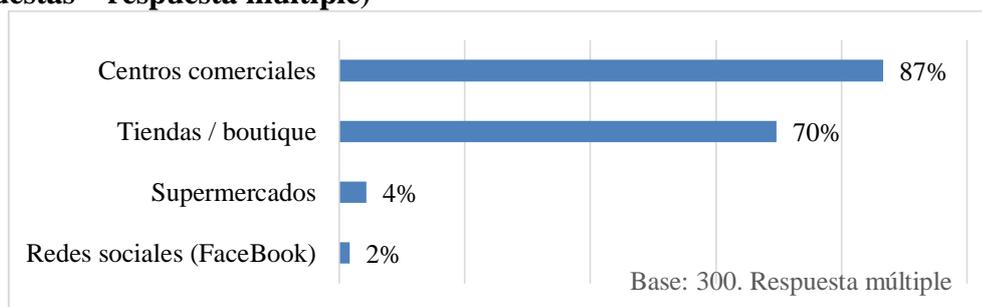
**Figura 5.8 Lugares dónde comienza la búsqueda de compra de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Para complementar la pregunta anterior, se investigó cuáles eran los lugares donde las encuestadas concretan la compra de calzado, obteniendo como resultado: centros comerciales (87%), tiendas / boutique (70%), supermercado (4%); tal como se muestra en la Figura 5.9. Los altos porcentajes en centros comerciales y tiendas/boutique para cerrar la venta consolidan lo señalado en los focus group sobre el deseo de las mujeres de probarse y sentir el calzado en sus pies antes de adquirirlos.

**Figura 5.9 Lugares dónde se concreta la compra de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**

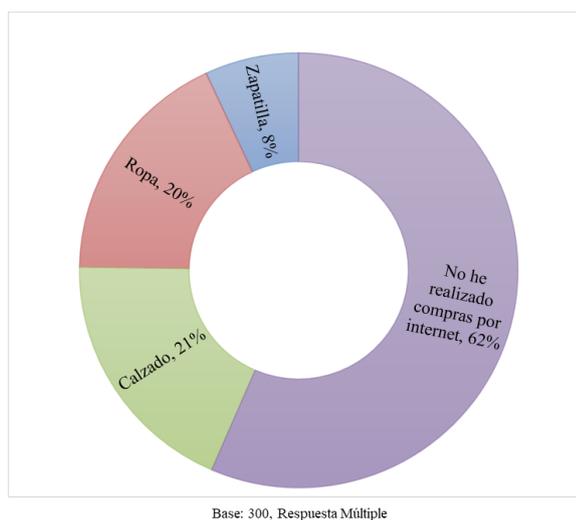


*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

### 5.2.6.2 Nivel de intención de comprar por internet

El 62% del público objetivo no ha realizado compras por internet, el 21% ha comprado calzado por internet, 20% ropa y 8% zapatillas; tal como se muestra en la Figura 5.10. El nivel de intención de compra por internet obtenido en la encuesta confirma lo indicado en el punto 3.3.2 donde se señala que existe una penetración creciente del uso de este canal para realizar sus compras; aunque ingresan 6 de cada 10 peruanos, pero sólo el 16% realiza el pago online.

**Figura 5.10 Tipo de compra por internet (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**

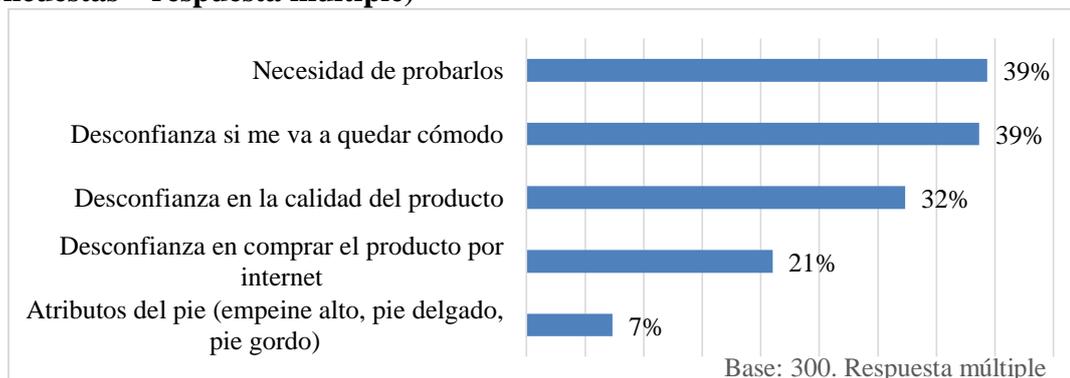


*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Las razones por las cuales el público objetivo no ha comprado calzado por internet fueron: (i) la necesidad de probar el calzado (39%), (ii) desconfianza con la comodidad (39%), (iii) desconfianza con la calidad del calzado (32%); tal como se muestra en la Figura 5.11. Los resultados en esta pregunta corroboran que las mujeres quieren ver y

sentir cómo les queda el calzado, probarse y caminar; así como verificar la calidad del producto.

**Figura 5.11 Razones porque no compraron calzado por internet (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**



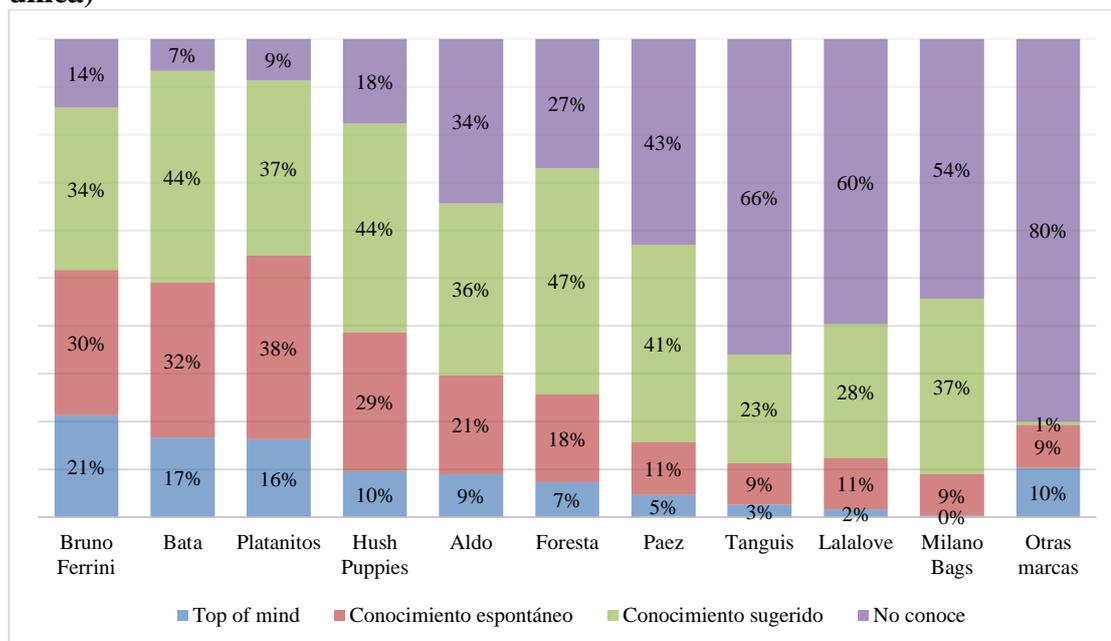
*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

### 5.2.6.3 Conocimiento de marcas de calzado

Como se observa en la Figura 5.12, la marca más conocida por el público objetivo es Bruno Ferrini, el 21% lo tiene como “Top of mind”, seguido por Bata con el 17%.

Como conocimiento espontáneo, el 38% consideró a Platanitos y 29% a Hush Puppies; y como conocimiento sugerido, el 47% consideró a Foresta, y 47% a Páez.

**Figura 5.12 Conocimiento de marcas de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única)**

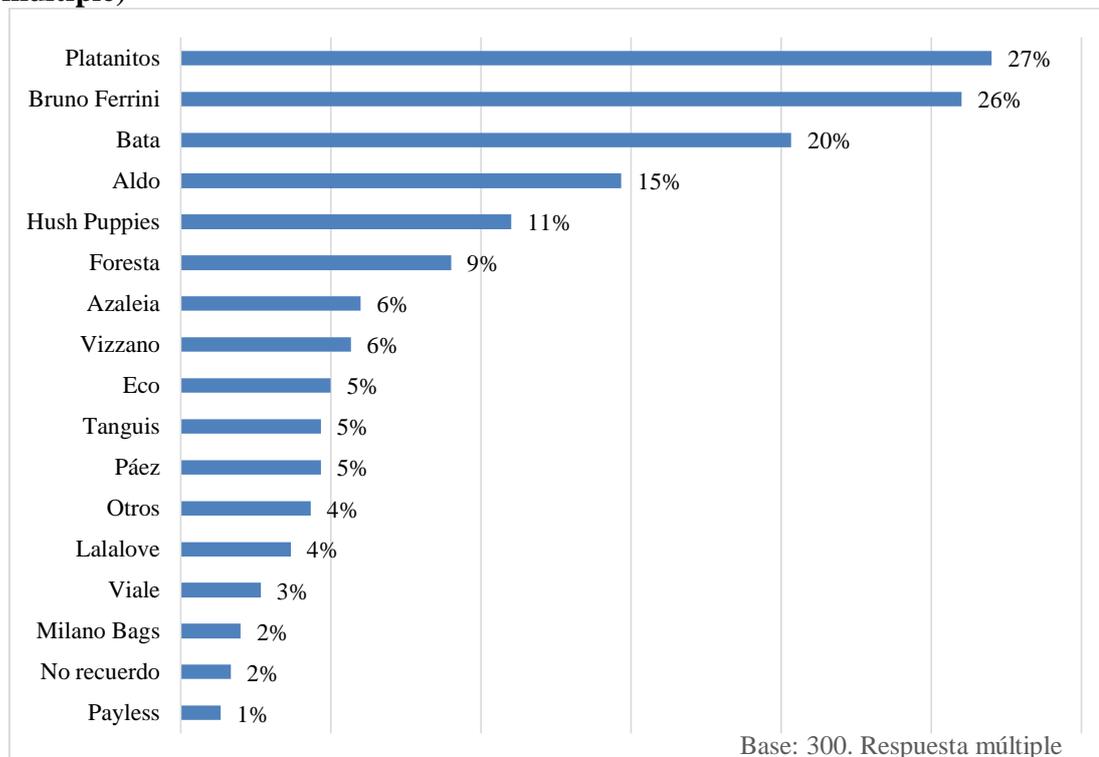


*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Con relación a las marcas de calzado que ha comprado el público objetivo en el último año están: Platanitos (27%), Bruno Ferrini (26%), Bata (20%), Aldo (15%), Hush Puppies (11%) y Foresta (9%); entre otros (ver Figura 5.13).

Una característica común en estas marcas es que todas tienen tienda física y últimamente están usando tiendas virtuales para incrementar sus ventas.

**Figura 5.13 Ranking de marcas de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**



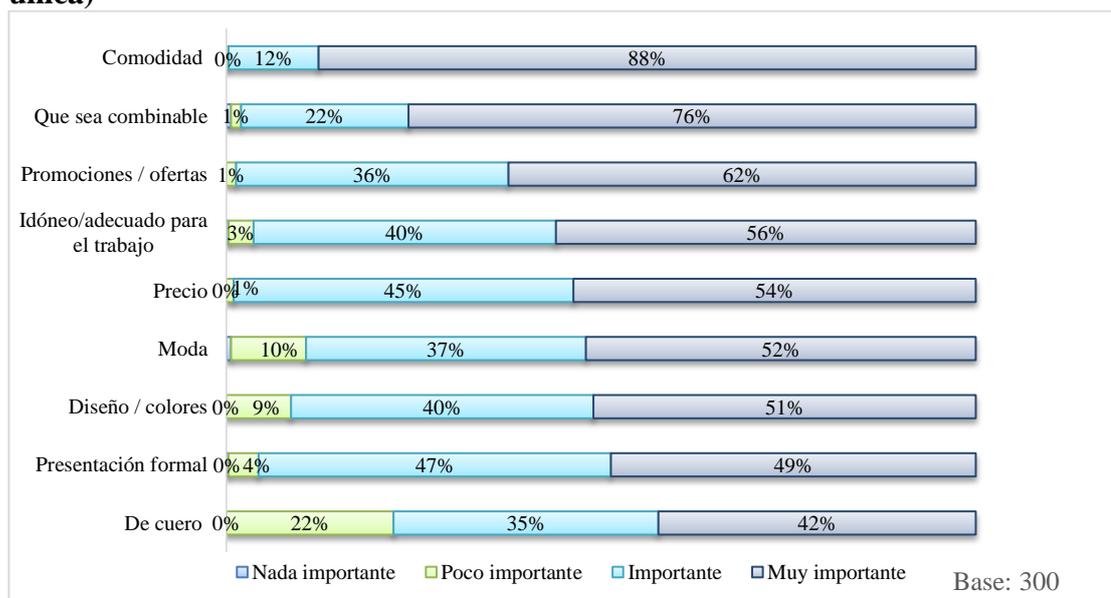
*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

#### **5.2.6.4 Atributos valorados en el calzado y servicio**

La Figura 5.14 muestra una serie de atributos valorados por las encuestadas según su nivel de importancia con relación al calzado.

Esta información confirma que los atributos más valorados al momento de elegir un calzado son: (i) comodidad del calzado (88%), lo que implica que no genere problemas al caminar; (ii) que sea combinable (76%), que según las participantes del focus group, se refieren a diseños clásicos o comunes pero que estén a la moda, y en colores básicos como el negro, o el nude; (iii) promociones u ofertas (62%), lo cual incentiva en algunos casos la compra de más de un par de calzado; idóneo o adecuado para el trabajo (56%), lo cual confirma la necesidad de las consumidoras de un calzado adecuado para ir a trabajar; entre otros factores.

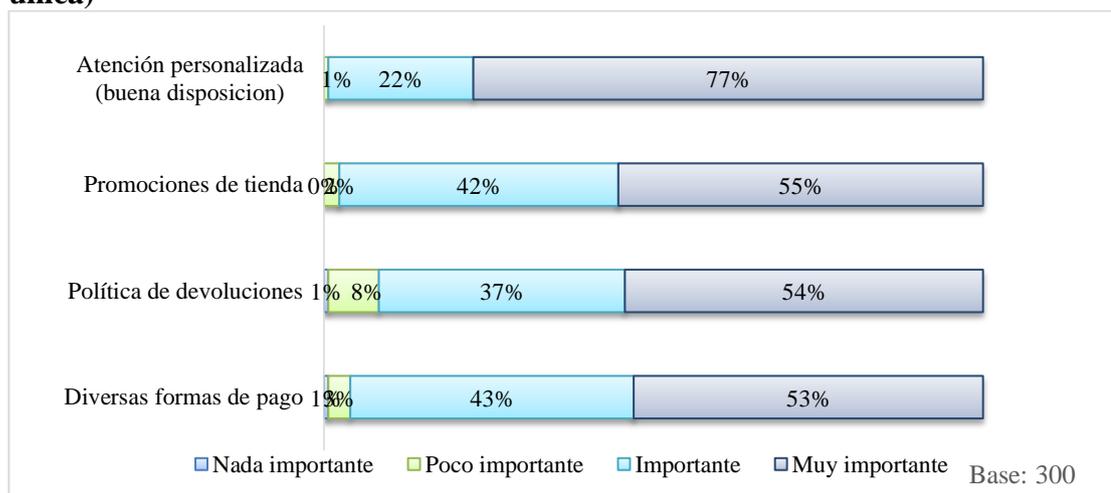
**Figura 5.14 Atributos valorados en el calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

A continuación, la Figura 5.15 muestra una serie de atributos valorados por las encuestadas según su nivel de importancia con relación al servicio de las tiendas que venden calzados en general.

**Figura 5.15 Atributos valorados en el servicio (Base: 300 encuestas – respuesta única)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Los hallazgos obtenidos reflejan que, al 77% de las encuestadas, les importa mucho la atención personalizada, al 55% que las tiendas tengan promociones, al 54% les interesa las políticas de devoluciones y al 53% las diversas formas de pago. Estos resultados reflejan la importancia que tiene para las consumidoras de recibir un buen

trato al momento de solicitar información sobre un determinado producto, una buena disposición del vendedor puede otorgar un factor diferenciador para cualquier producto/servicio.

En este sentido, también los atributos de “Política de devoluciones” y “diversas formas de pago” son considerados relevantes dentro del concepto de producto que se busca ofrecer.

#### 5.2.6.5 Evaluación de concepto

La evaluación de concepto (ver Tabla 5.10) de la implementación de una nueva marca de calzado para mujeres que trabajan; se realizó empleando cinco tipos de indicadores: (i) deseabilidad, (ii) credibilidad, (iii) diferenciación, (iv) asociación con el estilo de vida e (v) interés de compra.

**Tabla 5.10 Concepto de negocio**

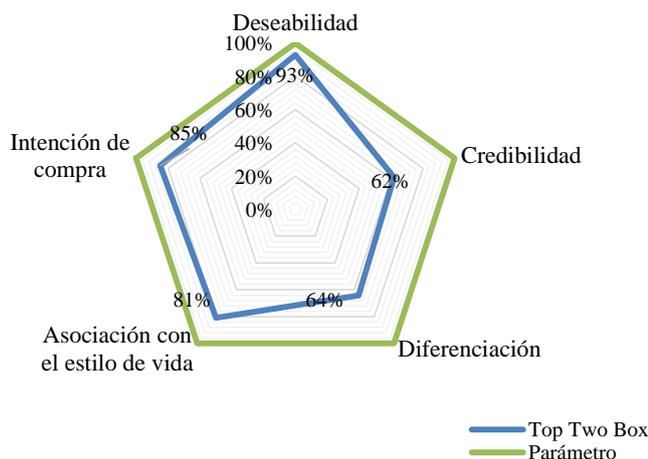
¿Quieres sentir elegancia y comodidad en tus pies?  
Te presentamos una nueva marca de zapatos flexibles, anatómicos, transpirables y acojinados, con diseños para diferentes tipos de pie. Los puedes encontrar en diferentes tamaños, tipos de taco y hechos de cuero en nuestro showroom; donde conocerás, sentirás y probarás este calzado, sintiéndote estilizada y segura.  
Podrás finalizar tu compra por medio de nuestro showroom o plataforma digital interactiva (página web, redes sociales) que contará con información veraz de las características de los calzados. Contarás con diferentes formas pago (efectivo, tarjeta crédito, transferencia bancaria), también contara con la opción de entrega a domicilio.

*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

En la Figura 5.16, se puede apreciar que el concepto se presenta bastante atractivo, obteniendo un 93% de deseabilidad por parte del público objetivo (*Top Two Box* TTB 4 Totalmente de acuerdo + 3 De acuerdo). Lo mismo sucede con asociación con el estilo de vida que obtuvo un resultado del 81% (TTB).

Sin embargo, la credibilidad de que cumpla con lo que promete tuvo un resultado de 62% (TTB) y la diferenciación (que tan diferente es a otros calzados que hay en el mercado) 64%. Finalmente, la intención de compra tuvo de resultado 85% (TTB).

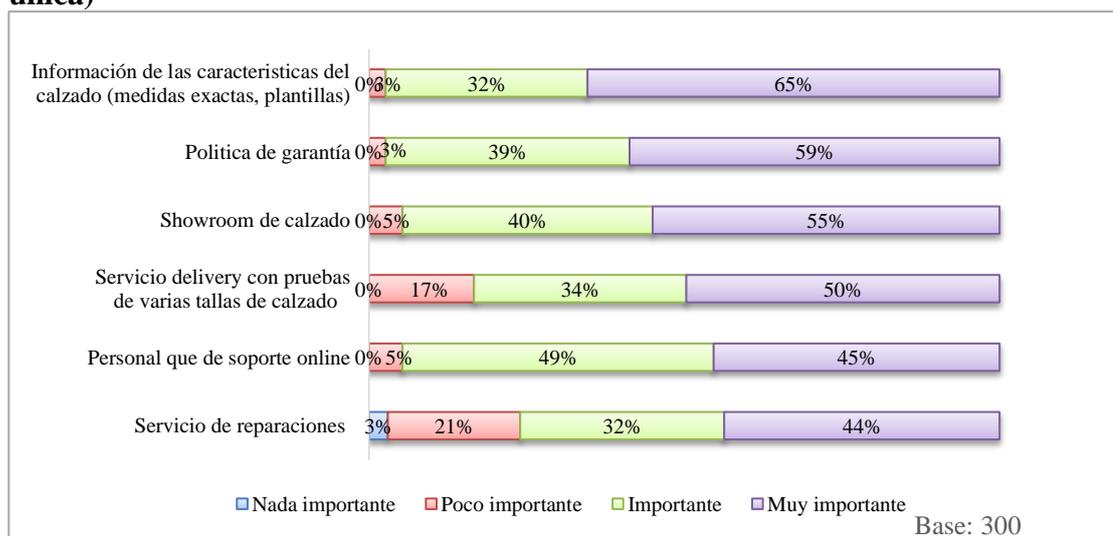
**Figura 5.16 Evaluación de concepto**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

La Figura 5.17, muestra el grado de importancia que otorgan las encuestadas a los atributos del concepto de negocio. El 65% de ellas considera muy importante la información de las características del calzado en una plataforma digital, al 59% la política de garantía, al 55% el showroom de calzado y al 50% el servicio de delivery con pruebas de tallas de calzado.

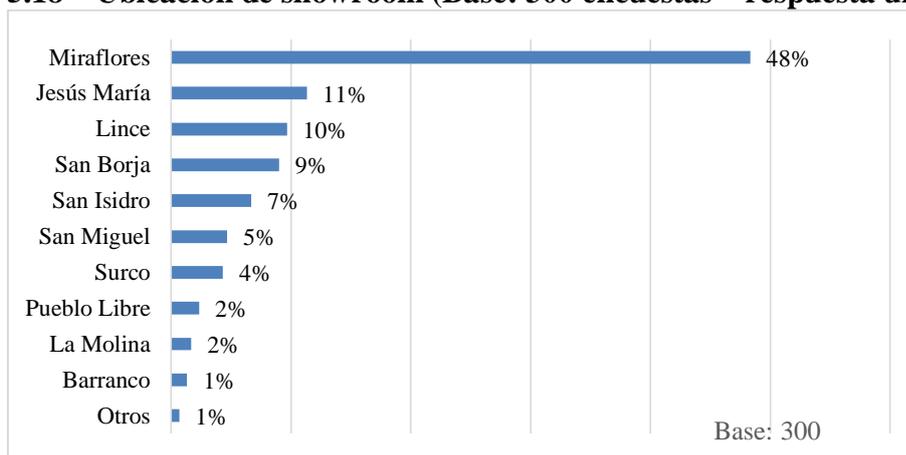
**Figura 5.17 Atributos relacionados al concepto (Base: 300 encuestas – respuesta única)**



*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

La Figura 5.18, presenta el distrito donde estaría ubicado un posible showroom del concepto de negocio. El 48% del público objetivo prefería Miraflores, 11% Jesús María, 10% Lince, 9% San Borja, entre otros.

**Figura 5.18 Ubicación de showroom (Base: 300 encuestas – respuesta única)**

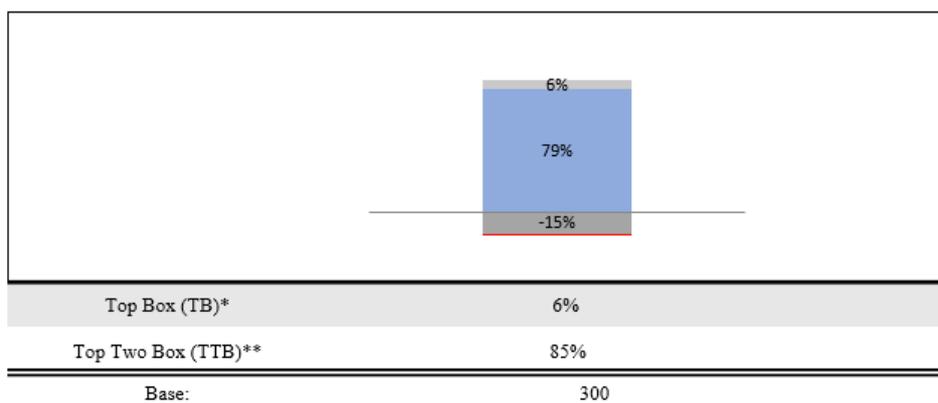


Fuente y elaboración: Grupo de Tesis

### 5.2.6.6 Intención de compra

Se evaluó la intención de compra, sin precio por un par de calzado. En la Figura 5.19 se observa que el 6% (Top Box TB) definitivamente estaría interesada en comprar un par de calzado de este nuevo concepto y el 79% probablemente sí estaría interesada; en su conjunto sumaría el *Top Two Box* – TTB con resultado del 85%.

**Figura 5.19 Intención de compra de la nueva marca de calzado (Base: 300 encuestas – respuesta única)**



**LEYENDA**

Intención de compra calzado sin precio →

- 4. Definitivamente Sí lo haría
- 3. Probablemente Sí lo haría
- 2. Probablemente no lo haría
- 1. Definitivamente no lo haría

\*\* TB: Es la puntuación más alta en la escala de Likert utilizada "4"

\*\* TTB: La suma de las dos puntuaciones más altas de la escala Likert utilizada "4" + "3"

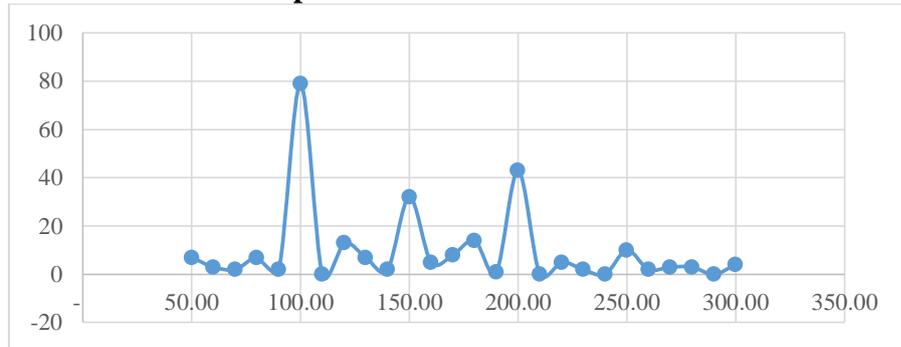
Fuente y elaboración: Grupo de Tesis

### 5.2.6.7 Evaluación de precio

De acuerdo con las respuestas obtenidas a las preguntas sobre el precio mínimo y máximo con el que valoren el calzado propuesto, se procedió a estimar:

*El precio mínimo:* Basado en las respuestas a la pregunta “conociendo la propuesta de calzado de acuerdo la calidad, comodidad y diseño. ¿Cuál cree usted que es el precio mínimo que debería tener este par de calzados?”, se obtuvo que el precio mínimo valorado esta entre S/ 50 y S/300 (Figura 5.20).

**Figura 5.20 Frecuencia de precios mínimo de acuerdo con las 300 encuestas**

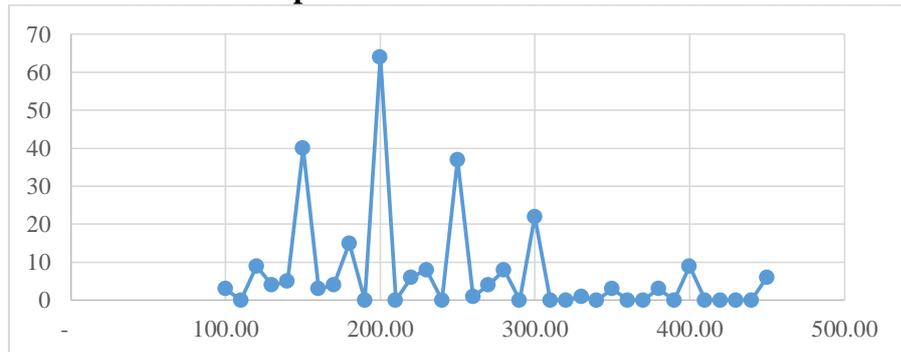


*Fuente y elaboración:* Grupo de tesis

De acuerdo al análisis estadístico descriptivo de la muestra, se obtiene un precio mínimo promedio de S/ 148.43 con una desviación estándar de S/ 57.29, de acuerdo a ello se puede inferir que con un nivel de 95% de confianza que el precio mínimo valorado se encuentra entre S/ 141.40 (precio promedio – 2 desviaciones estándar) y S/ 155.53 (precio promedio + 2 desviaciones estándar) (Ver Anexo XXIV).

*El precio máximo:* Basado en las respuestas a la pregunta “conociendo la propuesta de calzado de acuerdo la calidad, comodidad y diseño. ¿Cuál cree usted que es el precio máximo que debería tener este par de calzados? “, la respuesta a el precio máximo valorado esta entre S/ 100 y S/450 (Figura 5.21).

**Figura 5.21 Frecuencia de precios máximo de acuerdo con las 300 encuestas**



*Fuente y elaboración:* Grupo de tesis

De acuerdo al análisis estadístico descriptivo de la muestra, se obtiene un precio máximo promedio de S/ 222.24 con una desviación estándar de S/ 74.94, de acuerdo a ello se puede inferir que con un nivel de 95% de confianza que el precio máximo valorado se encuentra entre S/ 212.19 (precio máximo promedio – 2 desviaciones estándar) y S/ 231.48 (precio promedio + 2 desviaciones estándar) (Ver Anexo XXIV).

### 5.2.6.8 Cantidad de compra

Se preguntó a las encuestadas cuántos pares de calzado comprarían durante un año. Ellas indicaron que en promedio comprarían 2 pares (desviación estándar de 1 par).

Además se observa en la Tabla 5.11 que anualmente comprarían como mínimo 1 par de calzado y máximo 15 pares.

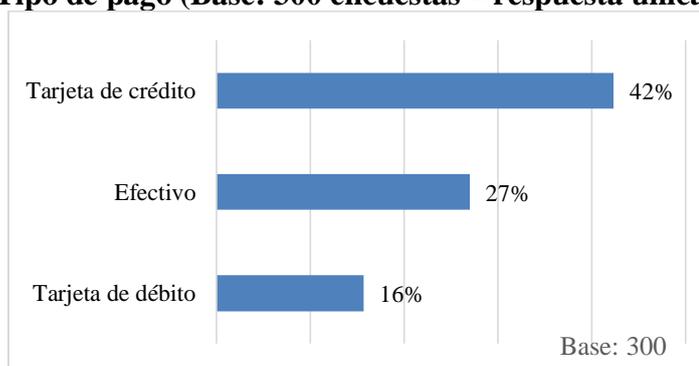
**Tabla 5.11 Cantidad de compra de pares de calzado**

<i>Estadística descriptiva: Variable frecuencia</i>	
Media	2
Error típico	0.09048761
Mediana	2
Moda	2
Desviación estándar	1
Varianza de la muestra	2.08794195
Curtosis	31.5633662
Coefficiente de asimetría	4.66145388
Rango	14
Mínimo	1
Máximo	15
Suma	557
Cuenta	255

*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

Las encuestadas mencionaron que la modalidad de pago sería por tarjeta de crédito (42%), efectivo (27%) y tarjeta de débito (16%); tal como se muestra en la Figura 5.22.

**Figura 5.22 Tipo de pago (Base: 300 encuestas – respuesta única)**

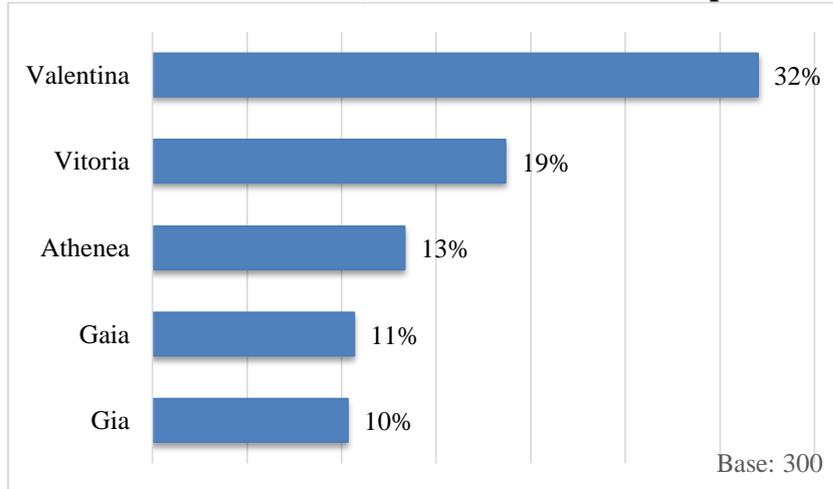


*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

### 5.2.6.9 Evaluación de marca

La marca que más prefirieron las encuestadas para el concepto de negocio fueron Valentina (32%), Vittoria (19%), Athenea (13%), Gaia (11%) y Gia (10%); tal como se muestra en la Figura 5.23.

**Figura 5.23 Evaluación de marca (Base: 300 encuestas – respuesta única)**

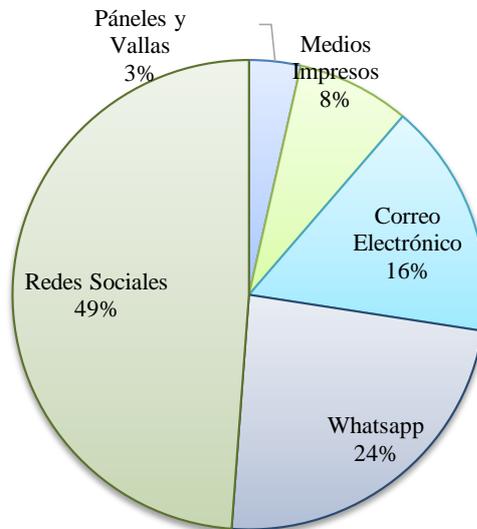


Fuente y elaboración: Grupo de Tesis

### 5.2.6.10 Medio de contacto

La Figura 5.24 señala que los medios digitales preferidos por las encuestadas para recibir información de la nueva marca de calzado son las redes sociales / Facebook (49%), WhatsApp (24%) y correo (16%).

**Figura 5.24 Medios de comunicación (Base: 300 encuestas – respuesta múltiple)**



Base: 300. Respuesta múltiple

Fuente y elaboración: Grupo de Tesis

### 5.3 Estimación de la demanda

Para realizar la estimación de la demanda, se han considerado datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) para los años 2010 al 2016.

Se parte de la información de la PEA ocupada femenina para Lima Metropolitana (Ver Tabla 5.12).

**Tabla 5.12 PEA ocupada femenina para Lima Metropolitana 2010-2016**

(miles de personas)

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016/
Lima Metropolitana 1/	2,095.0	2,155.4	2,212.6	2,205.8	2,213.6	2,222.8	2,328.8

1/ Comprende: Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao.

2016 estimado

Fuente: INEI, 2017

Luego se obtiene la distribución de personas según NSE para Lima Metropolitana para los años 2010 – 2016 (Ver Tabla 5.13). De este último, consideramos sólo los NSE B y C1 para realizar la estimación de la demanda, ya que ese es el mercado objetivo que se ha planteado como objetivo.

**Tabla 5.13 Distribución de personas según NSE para Lima Metropolitana 2010 – 2017**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016/	2017/
NSE-A	5.2%	4.8%	4.8%	4.8%	4.4%	4.7%	4.8%	4.4%
NSE-B	17.7%	15.6%	15.6%	18.3%	18.4%	19.7%	21.7%	24.5%
NSE-C1	17.9%	21.2%	21.2%	25.4%	26.6%	26.2%	27.9%	27.3%
NSE-C2	15.2%	15.5%	15.5%	15.4%	16.6%	15.8%	14.5%	14.9%
NSE-D	30.2%	30.6%	30.6%	29.1%	25.2%	25.5%	23.8%	23.0%
NSE-E	13.8%	12.3%	12.3%	7.0%	8.8%	8.1%	7.3%	5.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: APEIM 2010-2017. Elaboración: Grupo de tesis

Como resultado se obtiene la cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana de los NSE B y C1, lo que se refleja en la Tabla 5.14.

**Tabla 5.14 Cálculo de cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana – NSE B y C1 (miles de personas)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016/
NSE-B	371	336	345	404	407	438	505
NSE-C1	375	457	469	560	589	582	650
Total	746	793	814	964	996	1,020	1,155

Fuente: INEI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis

Como se indicó en la investigación cualitativa y cuantitativa, se ha definido el rango de acción a las zonas 6 y 7, donde la mayoría pertenece a los NSE B y C1 (Ver Anexo XVII); por lo tanto, se obtiene la participación de las zonas 6 y 7 dentro de los NSE B

y C1, con esta información se obtiene la cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana, pertenecientes a los NSE B y C1, y que viven en los distritos de: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel (Zona 6); y en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina (Zona 7). Los resultados se muestran en la Tabla 5.15.

**Tabla 5.15 Cálculo de cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana pertenecientes a los NSE B y C1 que viven en zonas 6 y 7**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016/
Zona 6 - NSE-B	10.8%	12.4%	12.4%	14.2%	13.6%	12.5%	13.9%
Zona 7 - NSE-B	23.5%	18.0%	18.0%	18.0%	18.5%	16.8%	14.6%
Zona 6 - NSE-C1	4.6%	5.5%	5.5%	3.0%	3.2%	3.0%	2.7%
Zona 7 - NSE-C1	6.4%	6.8%	6.8%	4.1%	3.4%	3.1%	2.6%
(Miles de personas)							
Zona 6 - NSE-B	40	42	43	57	55	55	70
Zona 7 - NSE-B	87	61	62	73	75	74	74
Zona 6 - NSE-C1	17	25	26	17	19	17	18
Zona 7 - NSE-C1	24	31	32	23	20	18	17
<b>Totales</b>	<b>168</b>	<b>158</b>	<b>163</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>164</b>	<b>178</b>

*Fuente: APEIM, 2010 - 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

En cuanto al rango de edad, el público objetivo se encuentra entre los 20 y 45 años la edad, por tanto recurrimos a información del INEI sobre rango de edades de la PEA ocupada entre los años 2010 – 2015 (Anexo XXV). Se está utilizando el rango de 25 a 44 años, al no obtener información exacta del rango de edad requerido. Los datos se muestran en la Tabla 5.16.

**Tabla 5.16 PEA ocupada, según rango de edad, 2010-2015**

(miles de personas)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total</b>	<b>15,089.9</b>	<b>15,307.3</b>	<b>15,541.5</b>	<b>15,683.6</b>	<b>15,796.9</b>	<b>15,918.9</b>
25 a 44 años	7,248.0	7,375.4	7 485.0	7,566.3	7,623.6	7,681.8
	48.0%	48.2%	48.2%	48.2%	48.3%	48.3%

*Fuente: INEI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

Aplicando estos porcentajes de la participación de la población de 25 a 44 años en la PEA ocupada femenina en Lima Metropolitana dentro de los NSE B y C1 pertenecientes a las zonas 6 y 7, se tienen los resultados en la Tabla 5.17.

**Tabla 5.17 Cálculo de cantidad de mujeres que trabajan en Lima Metropolitana - NSE B y C1 - zonas 6 y 7, dentro del rango de edad de 20 a 45 años**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016/
<b>Totales</b>	<b>168</b>	<b>158</b>	<b>163</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>164</b>	<b>178</b>
Edad 25 a 44 años (%)	48.0%	48.2%	48.2%	48.2%	48.3%	48.3%	48.3%
En miles de personas	81	76	78	82	82	79	86

*Elaboración: Grupo de tesis*

A estos resultados, se aplican los índices de crecimiento de la población femenina calculado por el INEI para los años 2000 – 2050. Estos índices se muestran en la Tabla 5.18.

**Tabla 5.18 Índice de Crecimiento media de la población femenina para los años 2018 - 2022**

Años	Población			Índice de crecimiento media de la población femenina (por cien)
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Anual
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.0109
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176	1.0107
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094	1.0105
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893	1.0103
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701	1.0101
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	1.0099
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757	1.0097

*Fuente INEI, 2017*

Como resultado de la aplicación de estos índices de crecimiento poblacional, tenemos la proyección de la PEA ocupada femenina en Lima Metropolitana de los NSE B y C1, de las zonas 6 y 7, dentro del rango de edad de 25 a 44 años, empezando con una proyección de 87 mil mujeres para el cierre del 2017 hasta 92 mil mujeres para el cierre del 2022 (Ver Tabla 5.19).

**Tabla 5.19 Proyección de PEA ocupada femenina en Lima Metropolitana, NSE B y C1, zonas 6 y 7, rango de edad de 20 a 45 años, años 2017-2022**

(miles de personas)	2017/	2018/	2019/	2020/	2021/	2022/
Índice de crecimiento poblacional de mujeres (INEI)	1.0109	1.0107	1.0105	1.0103	1.0101	1.0099
Proyección de población (miles de personas)	87	88	89	90	91	92

*Fuente INEI, 2017. Elaboración: Grupo de tesis*

Finalmente, se aplican los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa con respecto a la intención de compra de la nueva marca de calzado de 85% y de la cantidad promedio de intención de compra de 2 pares de zapatos para ir a trabajar al año (Ver Tabla 5.11). Como resultados de estos cálculos, se obtiene la cantidad de pares de calzado demandados anuales proyectados (Ver Tabla 5.20).

**Tabla 5.20 Proyección de demanda de pares de calzado para el plan de negocio propuesto, 2018- 2022**

(miles de personas)	2018/	2019/	2020/	2021/	2022/
Proyección de población (miles de personas)	88	89	90	91	92
Intención de compra al 85% (*)	75	76	76	77	78
2 pares por persona (*) = pares demandados	149,576	151,150	152,703	154,239	155,760
<b>= Venta proyectada (pares)</b>	<b>2,600</b>	<b>2,990</b>	<b>3,886</b>	<b>4,663</b>	<b>5,598</b>
<i>Crecimiento en ventas</i>	<i>0.0%</i>	<i>15.0%</i>	<i>30.0%</i>	<i>20.0%</i>	<i>20.0%</i>
Precio Promedio	205	209	213	218	222
Ventas anuales (soles)	533,000	624,900	827,688	1,014,379	1,243,284
Ventas anuales (dólares)	161,515	183,794	243,438	298,347	365,672
Market share	0.011%	0.012%	0.016%	0.020%	0.024%
(Mcdto total = \$ 1,500 millones)					

**Fuente y Elaboración:** Grupo de tesis

Se plantea como objetivo del negocio llegar a una venta de 2600 pares en el primer año inicialmente, con un crecimiento de ventas de 15% para el segundo año, 30% para el tercer año, y 20% para el cuarto y quinto año (Ver Tabla 5.20).

Se procede a calcular la participación de mercado de este nuevo concepto de negocio sobre la base de un mercado valorizado en 1,500 millones de dólares, con lo cual se obtiene una participación de 0.011% para el primer año, llegando a 0.024% al quinto año (Ver Tabla 5.20).

## 5.4 Conclusiones

En la Tabla 5.21, se presentan las conclusiones del capítulo.

**Tabla 5.21 Conclusiones del capítulo**

Objetivos	Conclusiones
Definir el perfil del público objetivo en gustos y preferencias de calzados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El perfil del público objetivo se caracteriza por ser en su gran mayoría residente del distrito de Surco (28%); seguida por La Molina (14%) y San Miguel (14%).</li> <li>• Los tipos de zapatos que más utilizan las encuestadas para ir a trabajar son: (i) zapatos de tacón (60%), (ii) ballerinas (45%), (iii) botines/bota (41%) y (iv) zapatos de taco cuña (18%).</li> <li>• Y los tipos de materiales externos predominantes para estos zapatos son: el cuero (37%), gamuza (27%) y cuerina (24%).</li> <li>• Gran parte de las encuestadas calza talla 36 (35%), 37 (33%) y 38 (20%).</li> <li>• La gran mayoría de las encuestadas que compran sus zapatos lo hacen cada 3 meses (39%) y cada 6 meses (37%). Pueden llegar a</li> </ul>

**Tabla 5.21 Conclusiones del capítulo**

Objetivos	Conclusiones
	<p>comprar entre un par y quince pares de zapatos al año y en promedio tres pares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las encuestadas pueden gastar entre S/ 100 a S/199 (54%) y S/200 a S/299 (41%) por un par de zapatos.</li> <li>El 72% de las encuestadas han sufrido molestias a causa del uso de su calzado. Las molestias más frecuentes fueron: ampollas en los pies (55%), callos (30%) y sudoración y/o malos olores (18%).</li> <li>Los centros comerciales y las tiendas / boutique siguen siendo los lugares donde buscan calzado y donde se concreta su compra. Por tanto, no existe evidencia diferencial entre los dos lugares.</li> </ul>
Determinar el nivel de intención de compra por internet de ropa, zapatillas y calzado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gran mayoría de las encuestadas (71%) no ha realizado compras de zapatos por internet. Esto se debe a la necesidad de probárselos (39%), desconfianza con la comodidad (39%) y con la calidad del zapato (32%).</li> </ul>
Medir el nivel de conocimiento de marcas de calzado (top of mind, conocimiento espontáneo y sugerido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>La marca Bruno Ferrini es considerado como el “Top of mind” (21%), seguido por Bata (17%).</li> <li>Las marcas Platanitos (38%) y Hush Puppies (29%) son consideradas como marcas de conocimiento espontáneas. Y las marcas Foresta (47%) y Páez (47%) son marcas de conocimientos sugeridos.</li> <li>Las marcas de zapatos que más han comprado las encuestadas en el último año son: Platanitos (27%), Bruno Ferrini (26%), Bata (20%), Aldo (15%), Hush Puppies (11%) y Foresta (9%).</li> </ul>
Identificar el nivel de importancia de los atributos asociados al calzado y servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los atributos más importantes con relación al calzado son: comodidad (88%), combinable (76%), promociones / ofertas (62%), idóneo para el trabajo (56%).</li> <li>Y para el servicio en tienda son: la atención personalizada (77%), promociones (55%), políticas de devoluciones (54%) y las diversas formas de pago (53%).</li> </ul>
Evaluar el concepto de negocio de una marca de calzado con relación a su deseabilidad, credibilidad, diferenciación, asociación con el estilo de vida e interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con la evaluación del concepto del calzado para mujeres que trabajan, se pudo determinar que el 95% (TTB) lo considera deseable y el 81% (TTB) lo asocia con su estilo de vida. Sin embargo, el 64% (TTB) lo sienten diferentes a otros zapatos y 62% (TTB) siente su credibilidad.</li> </ul>
Medir el nivel de importancia de los atributos de la nueva marca de calzado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los principales atributos más influyentes en la decisión de compra son: (i) información de las características del calzado, (ii) política de garantía, (iii) showroom de calzado, (iv) servicio de delivery con pruebas de varias tallas de calzado y (v) personal de soporte online.</li> <li>La ubicación más idónea que debería tener el showroom de calzado de este concepto de negocio es Miraflores (48%); seguido por Jesús María (11%) y Lince (9%).</li> </ul>
Determinar la intención de compra de la nueva marca de calzado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 85% (Top Two Box – TTB) del total de las encuestadas estarían dispuestas a comprar el calzado del concepto de negocio.</li> </ul>
Realizar una evaluación de precios, bajo la metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se evidenció estadísticamente, con un nivel de confianza el 95%, que el precio mínimo por un par de calzado varía entre S/141.40 y</li> </ul>

**Tabla 5.21 Conclusiones del capítulo**

Objetivos	Conclusiones
de dispersión de datos para un par de calzado.	S/155.53; y el precio máximo se encuentra entre S/212.99 y S/231.48. Con el análisis de dispersión de datos de los precios mínimo y máximo se obtuvo que el precio óptimo es de S/ 180 por un par de calzado.
Conocer la cantidad de compra de la nueva marca de calzado que realizaría el público objetivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La compra promedio del calzado del concepto de negocio, por parte del público objetivo, sería de 2 pares al año.</li></ul>
Conocer el medio de pago preferido por el público objetivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La forma de pago de las encuestadas sería con tarjeta de crédito (42%), efectivo (27%) y tarjeta de débito (16%).</li></ul>
Evaluar el nombre de la marca de calzado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• El nombre preferido por el público objetivo para el calzado del concepto de negocio es Valentina (32%), seguido de Vittoria con 19%.</li></ul>
Conocer los medios de comunicación para la nueva marca de calzado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los medios de comunicación preferidos por las encuestadas son las redes sociales Facebook (49%), WhatsApp (24%) y correo (16%).</li></ul>
Estimar la demanda	<ul style="list-style-type: none"><li>• La demanda potencial es de 75,000 mujeres con una intención de compra de zapatos para ir a trabajar de 2 pares al año, obteniendo una demanda de 150,000 pares al año.</li><li>• Se plantea como objetivo del negocio llegar a una venta de 2,600 pares en el primer año, con un crecimiento de ventas de 15% para el segundo año, 30% para el tercer año, 20% para el cuarto y 20% para el quinto.</li><li>• La participación de mercado es de 0.011% para el primer año llegando a 0.024% al quinto año.</li></ul>

*Fuente y Elaboración: Grupo de tesis*

## **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En este capítulo se realiza el análisis estratégico de la empresa en análisis, realizando en primer lugar el diagnóstico externo del negocio, que incluye el análisis de los factores macroambientales de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. Luego se procede a realizar el análisis interno, en el cual se incluye información actual de la empresa, lo que permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta.

De la información obtenida de estas dos fuentes, se elaboran las matrices EFE y EFI, que permitirán identificar cuáles son las estrategias que debe considerar la empresa en estudio, y elegir la más apropiada para la situación actual.

### **6.1 Diagnóstico externo**

En esta sección, se analizan los factores macroambientales que afectan el negocio, agrupadas según el análisis SEPTE.

#### **6.1.1 Análisis SEPTE**

##### **6.1.1.1 Fuerzas Políticas**

De acuerdo al Informe Global de Competitividad 2017-2018 (World Economic Forum, 2017), que evalúa los factores que impulsan el crecimiento y la productividad en 137 países; el Perú pasó del puesto 67 al 72, retrocediendo cinco posiciones respecto al año anterior, con ello en los últimos cuatro años ha perdido 11 posiciones (El Comercio, 2017).

De acuerdo al mismo informe, el Perú es uno de los cinco países con mayor carga burocrática del mundo. Estas excesivas regulaciones e ineficiencias administrativas resultan en sobrecostos que deben pagar las personas naturales y jurídicas, ello conlleva a que las empresas actúen de manera informal o en el peor de los casos dejen de operar debido a los altos costos que implica ser formales. Esto se refleja en la elevada mortalidad de las empresas durante su primer año de operaciones, y buena parte de ello se explica por los trámites ajenos al giro de sus negocios que deben realizar.

##### **6.1.1.2 Fuerzas Económicas**

Durante la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina. La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes, inversión extranjera y reformas

estructurales crearon un escenario de alto crecimiento con una tasa promedio de 5.9% acompañado de una baja inflación, en promedio de 2.9% (Banco Mundial, 2017).

Pero el fin del auge de los productos básicos, la desaceleración económica de socios claves como China, llevaron a que este crecimiento en el 2014 se redujera a 2,4% y en el 2015 a 3,3% (Banco Mundial, 2017).

Para el 2017, se espera que el PBI se desacelere ligeramente debido al estancamiento del sector minero y a una débil inversión privada, ésta afectada por las condiciones internacionales adversas y la incertidumbre relacionada a los escándalos de corrupción en los proyectos firmados en años pasados.

Una de las fuerzas económicas influyentes para el sector calzado, es el Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno del Perú y el Gobierno China, suscrito el 28 de abril del 2009, y que entró en vigencia el 1 de marzo del 2010. Donde el Perú ha logrado excluir del proceso de desgravación arancelaria a productos sensibles, como son los del sector textil, calzado y metal mecánico (MINCETUR, 2017).

Sin embargo la industria del calzado aún se ve afectada, ya que los productos chinos llegan a precios muy bajos con los cuales los productos nacionales no pueden competir. Esta medida proteccionista que toma el gobierno daría resultados si el sector se preocupara por innovar y ser más competitivo, ya que de lo contrario no se logrará el arranque del calzado peruano como en otros países, tal como es el caso de Brasil.

#### **6.1.1.3 Fuerzas Sociales**

El Banco Mundial a inicios del 2017 indicó que el Perú en la última década ha crecido a un ritmo cercano al 6% y que entre el 2004 y 2015, 9 millones de peruanos han salido de la pobreza (Banco Mundial, 2017).

Como resultado de la situación económica, el poder adquisitivo de los NSE A, B y C se ha incrementado y la compra de calzado no sólo se decide por un tema de reposición; sino por impulso, por un evento social y por seguir la moda, como lo explica un análisis realizado por Dieter Cruzado para el Diario Gestión presentado en el Anexo XXVII.

#### **6.1.1.4 Fuerzas Tecnológicas**

La ciencia y tecnología son uno de los factores que permiten el desarrollo de un país, mejorando su eficiencia y productividad. Sin embargo, Perú es aún uno de los

países en Sudamérica con los niveles más bajos en cuanto a I+D, con el 0.15% del PBI (Linares, Olórtegui, & Torres, 2016).

Con respecto a la tecnología presente en el sector calzado, se cuentan con la red de Centros de Innovación Tecnológica (CITE), las cuales están orientadas a dinamizar la productividad regional y son herramientas importantes para lograr incrementar la productividad de todas las empresas (PRODUCE, 2015).

Sin embargo, a pesar de que sectores como el calzado cuentan con este potencial, se han quedado rezagados en productividad y competitividad, ya que aún dependen de proveedores extranjeros de maquinaria de última tecnología.

Es evidente que la falta de innovación en el sector le resta competitividad y eficiencia operativa. Hoy en día, las empresas productoras no tienen como un objetivo la renovación tecnológica, por el contrario es casi un estándar que se mantengan equipos y máquinas con muchos años de funcionamiento o maquinaria obsoleta las cuales le restan eficiencia en su producción (Claros, Merino, Meza, & Valladolid, 2016).

Con el objetivo de promover la investigación e innovación en la cadena productiva del cuero y calzado, el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas - CITECCAL Lima, a través de su nueva área de Investigación y Desarrollo, viene realizando actividades para fomentar el interés de los empresarios e investigadores para el desarrollo de proyectos de I+D en beneficio del sector (CITECCAL, 2017).

Sin embargo, sus esfuerzos se ven limitados por temas de presupuestos gubernamentales y por la falta de expertos en investigación (Ver Anexo XII sobre la visita al CITECCAL).

#### **6.1.1.5 Fuerzas Ecológicas**

En el 2016, el Banco Mundial indicó que en el Perú el costo de la degradación ambiental supera el 5% del PBI, cifra que afecta sobre todo a los más pobres y vulnerables del país.

La industria del calzado no es ajena a esa contaminación, debido a que es uno de los sectores económicos más afectados por el aumento de las importaciones, está orientado a la reducción de los costos de producción, dándole poca importancia a los riesgos que se originan en su proceso productivo y que afecta la salud de las personas y del medio ambiente.

En consecuencia el Perú tiene como objetivo conseguir un equilibrio adecuado entre la actividad productiva del sector cuero y calzado con el uso racional de los recursos, la protección y conservación del medio ambiente.

### 6.1.2 *Benchmarking*

La industria del calzado se encuentra hoy muy atomizada, con muchas ofertas de calzado para diferentes gustos, preferencias y presupuestos. A continuación se analizan algunas de las principales marcas que se ofrecen en el mercado y sus principales características, tanto por el canal de venta físico como por canal de venta virtual.

#### 6.1.2.1 *Principales ofertantes de calzado con tienda física*

Las marcas de calzado femenino más conocidas cuentan con al menos una tienda física, por ejemplo Bata tiene más de 145 locales en todo el Perú y al menos un tienda están dentro de los centros comerciales, como por ejemplo Jockey Plaza en Lima, Real Plaza, Mega Plaza y otros en todo el Perú. En Lima, por ejemplo dicha tienda se encuentran ubicadas en distritos como Miraflores, San Isidro, San Miguel, Surco, etc. o en ciudades importantes del país.

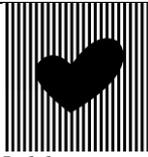
Algunas tiendas como Platanitos, Bata y Azaleia, comercializan tanto su marca propia como otras marcas.

Las tiendas de Foresta, Páez, Milano Bags, Lalalove, Bruno Ferrini, son marcas reconocidas por tener zapatos de cuero para damas. Estas marcas tienen locales o tiendas en distritos clave, según el tipo de cliente final. Estas características se resumen en la Tabla 6.1.

**Tabla 6.1 Principales ofertantes con tiendas físicas en el país**

Marca	Oferta	Material	Precios	Promociones	Ubicación
 Ripley	Calzados, Ropa, tecnología, muebles, belleza, etc.	Cuero, sintético, tela	Ballerina: S/ 19.90 Zapato de mujer: S/ 499	Descuentos de 20% hasta 50%, cierre de temporada o por eventos o fechas festivos	13 tiendas en Lima 8 tiendas en provincia 3 tiendas Max (Los Olivos, Minka, Comas) 3 estaciones R (Lima, Trujillo y Chincha).
 Saga Falabella	Calzado, Ropa, tecnología, muebles, belleza, etc.	Cuero, sintético, tela	Ballerina: S/ 39 Botas: S/ 899	Descuentos desde 29% hasta 46%, cierre de temporada o liquidación de stock	14 tiendas en Lima 17 tiendas provincia

**Tabla 6.1 Principales ofertantes con tiendas físicas en el país**

Marca	Oferta	Material	Precios	Promociones	Ubicación
 Páez	Calzados, botas, botines, mocasines, zapatillas, carteras, billeteras y correas	Cuero	Calzado: S/ 365 Mocasines: S/ 299	Descuentos de 10% a 20%. en liquidación de stock ofrecen hasta un 50% descuento	8 tiendas: Lima: Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Larcomar, Real Plaza Salaverry, Schell, La Rambla, Real Plaza Primavera Provincia: Trujillo Real Plaza
 Foresta	Calzados, de vestir, mocasines, sandalias, zapatillas y botines	Cuero	Botines: S/. 569 Calzado: S/ 369 Ballerina: S/ 319	Descuentos de 10% a 15%. En liquidación de stock hasta 40% de descuento	Lima: Jockey Plaza, San isidro, Chacarilla, Plaza Norte, Saga, Falabella, Tiendas Paris, Ripley, Oechsle
 Ecco	Zapato, Zapatilla	Cuero, sintético y textil	Ballerina de textil: S/ 79.90 Oxford de cuero: S/ 199.90 Botines: S/ 239	Descuentos de 10% a 20%. en liquidación de stock ofrecen hasta un 50% descuento	27 tienda en todo el Perú Lima: 16 tiendas Provincia: 9 tiendas
 Azaleia	Botas, Botines, Zapatos, Zapatillas, Sandalias, ropas y accesorios	Sintético, algunos de cuero	Zapatilla: S/ 39.90 Zapato de cuero: S/ 259.90	Descuentos desde 10%, 20%, 30%, 40%, 50%	28 tiendas en todo el Perú Lima: 13 tiendas Provincia: 15 tiendas
 Milano Bags	Calzado, carteras, billeteras, cinturones, accesorios, casacas y pieles	Cuero	Zapatos de taco: S/ 429 con el 30% de descuento aplicado Zapato Soft: S/ 303 con el 20% de descuento	Descuentos de 20%, 30% Y por cierre de temporada hasta 40% de descuento	11 tiendas en todo el Perú. Lima: 5 tiendas (Jockey Plaza, Larcomar, El Polo, San Isidro, Open Plaza) Provincia: 6 tiendas (Arequipa, Cajamarca, Piura, Ica, Chiclayo.)
 Lalalove	Calzados, bolsos, carteras.	Cuero	Zapatos básicos: S/ 360 Zapatos de taco: S/ 520	Descuentos esporádicos como máximo 10% descuento	2 tiendas en Lima Miraflores Jockey Plaza
 Bata	Botas, sandalias, vestir taco, casual y urbanas	Cuero, sintético	Zapatos básicos: S/ 49 Zapato de taco: S/ 169.90	Descuento de hasta 50%, por cierre de temporada o stock Unos S/. 30 de descuento en la siguiente compra de calzado	Tiene más de 145 tiendas en todo el país

**Tabla 6.1 Principales ofertantes con tiendas físicas en el país**

Marca	Oferta	Material	Precios	Promociones	Ubicación
 platanitos	Sandalias, botas, botines, ballerinas, para fiesta, running, ropa y accesorios	Cuero, sintético.	Ballerina: S/ 89 Tacos: S/ 399	Descuentos de 10%, 20%, 50% y hasta 70% en algunos productos	Tiene en total 68 tienda en todo el país. Lima: 39 tiendas Provincia: 29 tiendas
 Bruno Ferrini	Zapatos de taco, taco cuña, plataforma, Oxford, ballerinas	Cuero	Tacos: S/ 429 Flat: S/ 309 Oxford: S/ 449	Descuentos de 50% por liquidación de stock	12 tiendas en todo el país

*Elaboración: Grupo de tesis*

### 6.1.2.2 Principales ofertantes de calzado con canal de venta Online

Actualmente con la tendencia de la transformación digital (Gestion.pe, 2017), muchas empresas, tanto retails, productores y distribuidores, han ampliado su propuesta al ofrecer un canal de ventas online, ofreciendo búsqueda de información, compra con entrega a domicilio o recojo en local, así también añaden un valor a sus producto mediante servicios como devoluciones, ayuda en línea, etc. (El Comercio, 2015).

Entre los principales ofertantes de calzado que utilizan el ECommerce como canal de ventas, se tiene:

- Linio ([www.linio.com.pe](http://www.linio.com.pe)): tiene una sección dedicada a calzados de dama, en la cual se ofrecen marcas reconocidas como Bata, Francisco Plata, Mpow, entre otros. El rango de precios de sus productos van desde los S/ 38 hasta los S/ 277. El valor adicional que ofrecen es la entrega a domicilio con pago contra entrega o pago con tarjeta (Linio, 2017).
- Saga Falabella ([www.falabella.com.pe](http://www.falabella.com.pe)): Tiene una sección de venta zapatos de mujer, dentro de la oferta de marcas se encuentra Azaleia, Clarks, Vizzano, EMU Australia, entre otros. Estos productos se encuentran en un rango de precios entre los S/ 32 y los S/ 760 soles (Saga Falabella, 2017).
- Ripley ([www.ripley.com.pe](http://www.ripley.com.pe)): Tiene disponible una sección de calzado femenino, con variedad de modelos. Cuenta con algunas marcas importantes como Azaleia, Foresta, Amphora, Marquis, etc. Los precios van desde los S/ 20 hasta S/ 500 (Ripley, 2017).
- Platanitos ([www.platanitos.com](http://www.platanitos.com)): Tienda especializada en la venta de calzado de fiesta. A través de su canal de venta online ofrecen marcas propias, así como

algunas otras marcas reconocidas (Platanitos, 2017). En su página web se puede visualizar imágenes con alta resolución de cada modelo de zapato, incluyendo también un video corto de una dama usando dichos zapatos. Además mantiene un política devoluciones de hasta 30 días.

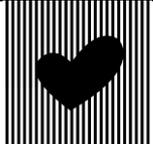
- Viale ([www.viale.pe](http://www.viale.pe)): Tienda especializada en la venta de calzado para damas, caballeros y niños. A través de su página web permite realizar la búsqueda de sus diversos modelos y el proceso de compra, con la opción de entrega gratis a domicilio en todo el Perú (Viale, 2017).
- Bruno Ferrini ([www.brunoferrini.com.pe](http://www.brunoferrini.com.pe)): Tienda especializada de calzado que se caracteriza por su alta calidad y precios más altos que el promedio. A través de su tienda online se puede realizar la búsqueda por categorías y realizar compras con entrega a domicilio.
- Sdely ([www.sdely.com](http://www.sdely.com)): Tienda especializada en calzado brasileño. Cuenta principalmente con la marca Vizzano, Vía Marte, y en general, zapato de material sintético, más enfocado en moda que en comodidad o confort. A través de su tienda online ofrece una cantidad reducida de modelos a comparación de otras tiendas online con respecto de zapatos para damas. A pesar de lo anterior, ofrece servicio de envío gratis por compras mayores a S/ 149 (Sdely, 2017).

En la Tabla 6.2 se muestran comparan las principales características de las tiendas online entre estas marcas.

**Tabla 6.2 Principales ofertantes de calzado con canal de venta Online**

Marca	Página web	Producto	Precio	Permite compra online	Servicios adicionales
 Ripley	<a href="http://simple.ripley.com.pe">http://simple.ripley.com.pe</a>	Ballerina, Zapato de Taco, sandalias, botas	Ballerina: S/ 19.90 Zapato de mujer: S/ 499	Sí, con tarjeta de crédito o débito Ripley, Visa, Mastercard, Diners, American Express, Pago Efectivo y PayPal	Servicio delivery con pago Seguimiento de despacho Cambios y devoluciones
 Saga Falabella	<a href="http://www.falabella.com.pe">http://www.falabella.com.pe</a>	Ballerina, Zapato de Taco, sandalias, botas	Ballerina: S/ 39 Botas: S/ 899	Sí, con tarjeta de crédito o débito. CMR, Visa, Mastercard y American Express.	Servicio delivery con pago Servicio de devoluciones o cambios Contáctanos

**Tabla 6.2 Principales ofertantes de calzado con canal de venta Online**

Marca	Página web	Producto	Precio	Permite compra online	Servicios adicionales
 Páez	<a href="http://www.paez.com.pe">http://www.paez.com.pe</a>	Calzado de dama, Botas, Botines, mocasines, zapatillas, carteras, billeteras, correas	No se publica	No	Contáctanos
 Foresta	<a href="https://www.foresta.com.pe">https://www.foresta.com.pe</a>	Botines, Cuñas, mocasines, plataformas, sandalias, tacos, de vestir y zapatillas	Desde S/ 183 Hasta S/ 513	Sí, con tarjeta de crédito o débito Visa, Mastercard, American Express y Pago Efectivo	Política de cambios Contáctanos Entrega tiene un costo
 Ecco	<a href="https://ecco.pe">https://ecco.pe</a>	Sandalias de mujer, zapatos de mujer, ballerina, carteras.	Ballerina: S/ 79.90 Oxford de cuero: S/ 199.90 Botines: S/ 239	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard y Pago Efectivo	Política de cambio y entregas. Contáctanos. Delivery gratis a todo el país
 Azaleia	<a href="http://tiendavirtual.azaleia.pe">http://tiendavirtual.azaleia.pe</a>	Botas, botines, zapatos, zapatillas, sandalias	Zapatilla: S/ 39.90 Zapato de cuero: S/ 259.90	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard, Diners, American Express y Pago Efectivo	Contáctanos y zona de ofertas
 Milano Bags	<a href="https://milanobagsstore.com">https://milanobagsstore.com</a>	Botas, botines, ballerina, flats, sandalias, etc.	Botas: S/ 580 Ballerina: S/ 244	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard, Diners, American Express y Pago Efectivo	Promoción de cumpleaños, contáctanos, política de devoluciones
 Lalalove	<a href="http://www.lalalove.pe">http://www.lalalove.pe</a>	Sandalias, zapato de taco, flats	Tacos: S/ 520 Sandalias: S/ 330	No	Contáctanos
 Bata	<a href="https://www.bata.com.pe">https://www.bata.com.pe</a>	Botas Casual, de vestir, Sandalias, de tacos	Ballerina: S/ 49.90 Botas de Vestir: S/ 206.90	No	Contáctanos, política de garantía y cambios.
 Platanitos	<a href="https://platanitos.com">https://platanitos.com</a>	Sandalias, botas, botines, ballerina, flats, cuñas, deportivo	Ballerina: S/ 89 Tacos: S/ 399	Sí, con tarjeta Visa, Mastercard, American Express, Pago Efectivo y SafetyPay	Promociones de descuento, política de devoluciones, envió gratis en lima
 Bruno Ferrini	<a href="https://www.brunoferrini.com.pe">https://www.brunoferrini.com.pe</a>	Taco Alto, flat, Cuñas, ballerina, Botas Caña Baja, Sandalias	Tacos: S/ 429 Flat: S/ 309 Oxford: S/ 449	Si, con tarjeta Visa, Mastercard, American Express y Diners	Envío gratis a todo el Perú, contáctanos, políticas devolución

Elaboración: Grupo de tesis

### **6.1.2.3 Principales competidores que utilizan de redes sociales para fidelización de clientes**

Una de las marcas que mejor aprovechan Facebook, como medio de comunicación, publicidad y la vinculación con la tienda online es Platanitos con un total de 880,000 seguidores; su frecuente actividad se basa en la publicación de productos y descuentos; y mantener comunicación activa con sus seguidores y clientes.

Le sigue Bruno Ferrini con cerca de 580,000 seguidores, que se destaca por publicar anuncios de sus productos, en donde destaca la calidad y diseño de los zapatos, como las campañas de descuento que suele ser de 50%; y para concretar las ventas, suele enlazar su tienda online con la que puede enlazar a los potenciales clientes a cerrar la compra desde su página web.

El tercero en la lista es Azaleia con 256,000 seguidores; ha logrado dicha cantidad al crear publicaciones con buen diseño donde resalta el producto.

Estas principales características se resumen en el Tabla 3.6 sobre el uso de las redes sociales de las empresas de venta de calzado.

### **6.1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter ayudarán a identificar los más importantes acontecimientos en la industria del calzado y sus impactos. Al analizarlas se logra enfatizar en que el objetivo de una empresa es desarrollar una estrategia y encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor para lograr beneficios a largo plazo. A continuación los elementos del sector calzado que conducen a la empresa de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter:

#### **6.1.3.1 Intensidad de la rivalidad del sector**

Existe rivalidad en el sector porque como se indicó anteriormente, las importaciones de calzado provenientes de China, Vietnam, la India son por grandes volúmenes y compiten con precios bajos, de igual manera hay fabricantes informales que no cumplen las normas de calidad en la fabricación del calzado.

La propuesta en este plan de negocio es producir un calzado de calidad y cómodo que se diferencie del calzado importado y de los de una calidad no deseada por nuestro público objetivo.

### **6.1.3.2 Amenaza de futuros competidores**

En el sector calzado no existen barreras para que ingresen nuevos competidores en el mercado debido que no se requiere mucha inversión, adicionalmente el Perú ha firmado tratados de libre comercio que constituyen amenazas por la posibilidad en el ingreso de nuevas marcas de calzado provenientes del extranjero; sin embargo, el gobierno también considera que es necesario emitir leyes de protección antidumping para proteger a la industria de la competencia desleal por el ingreso de productos importados subvaluados.

El calzado que se propone fabricar se diferenciará por los atributos en diseño y comodidad, con cubierta interna y plantillas acolchonadas que brinden confort a la mujer que trabaja.

### **6.1.3.3 Amenaza de productos sustitutos**

En el mercado existen productos de grandes marcas, con prestigio y reconocimiento en buena calidad y diseño; por ende los precios son elevados. La mayoría de los productos importados de la China son de material sintético y son demandados por el público debido a los bajos precios.

La propuesta en este plan de negocio es producir calzado de 100% cuero por las bondades de este material.

### **6.1.3.4 Poder de negociación de clientes**

El cliente tiene un alto poder de negociación porque puede elegir entre una gran cantidad de tiendas y/o grandes almacenes donde realizar la compra de calzado. El cliente en el supuesto de no encontrarse satisfecho con el producto y servicios ofrecidos se trasladará a otra tienda y/o marca de calzado.

El calzado ofrecido en esta nueva línea de negocio no solo debe ser valorado por el producto y sus atributos valorados; sino también por los servicios adicionales, como el de devolución y la entrega por delivery.

### **6.1.3.5 Poder de negociación de proveedores**

Hay diversidad de proveedores para la materia prima que se diferencian en precio y calidad por lo que su poder de negociación no es alto.

La estrategia a desarrollar debe promover la fabricación de calzado de calidad, cómodo y de confort para la mujer que trabaja.

#### **6.1.4 *Análisis de los stakeholders externos***

Se considera como Stakeholders externos a los competidores y a las instituciones públicas y privadas que participan en la industria.

##### **6.1.4.1 *Competidores***

Al día de hoy, no es posible afirmar cuantos competidores existen en la industria del calzado, ya que existe gran informalidad en este rubro.

Las características de estos competidores son muy variadas, ya que existen aquellos con gran experiencia en el mercado, formales, con gran variedad de productos y a diferentes niveles de precios, como se analizó anteriormente.

Sin embargo, en los últimos años ha crecido la oferta de nuevas pequeñas marcas de diseñadores independientes cuyo modelo de negocio implica ofrecer un producto exclusivo, ya que tercerizan pequeños lotes de producción y cuyo precio final oscilan entre los S/ 300.y S/ 500. Estos productos están dirigidos a mujeres modernas y atrevidas que buscan diseños originales y con mucha personalidad, y que gozan de llevar prendas diferentes (Jaramillo, 2016). Generalmente ofrecen sus productos través de redes sociales y de showrooms donde se agrupan varias marcas y se dan a conocer al público.

##### **6.1.4.2 *Instituciones públicas y privadas***

Una de las principales instituciones públicas que tienen influencia en el sector es Citeccal (Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias conexas), la cual es una entidad especializada del Ministerio de Producción y adscrita al Instituto tecnológico de producción. Su principal objetivo es promover el desarrollo industrial y la innovación tecnológica en toda la cadena productiva de la industria, para fortalecer su competitividad, de tal forma que brinda servicios tecnológicos para las pequeñas, medianas y grandes empresas del grupo (CITECCAL, 2017). Sin embargo, no cuentan con los recursos necesarios para implementar un laboratorio que le permita realizar mayores pruebas en cuanto a biomemecánica y biometría, entre otros temas.

Otros cursos que ofrece son aquellos orientados a capacitación en procesos de producción; sin embargo, aún existe poca oferta de mano de obra calificada en la industria.

En cuanto a una entidad privada, se tiene a Senati, la cual provee de capital humano capacitado en manejo de maquinaria necesario en la industria.

### 6.1.5 Matriz EFE

Como resultado de lo analizado anteriormente, se obtiene la matriz EFE (Tabla 6.3) que muestra las oportunidades y amenazas encontradas en la industria, a las cuales se les ha asignado un peso y una ponderación, y se ha obtenido un puntaje de 2.3.

Este puntaje indica que la industria presenta dificultades que afectan al negocio, principalmente en cuanto al ingreso de productos importados a menor precio; sin embargo, está aprovechando a existencia de factores como el acceso a tecnología y el consumo de moda que ha sabido aprovechar para continuar operando.

**Tabla 6.3 Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVE PONDERADO (O y A)	PESO	PONDERACIÓN	PUNTAJE
1. Mayor crecimiento económico reflejado en un incremento del poder adquisitivo de los potenciales consumidores	0.15	3.00	0.45
2. Mayor importancia por la moda y las tendencias	0.12	4.00	0.48
3. Incremento de la cantidad que mujeres que trabajan	0.08	2.00	0.16
4. Mayores canales de distribución al usuario final (no sólo en tiendas, sino redes sociales, páginas web y app smart)	0.15	1.00	0.15
5. Mayor apoyo del Estado Peruano para la promoción de proyectos de investigación en las CITES de calzado y cuero	0.10	2.00	0.20
<b>Sub total Oportunidades (I)</b>	<b>0.60</b>		<b>1.44</b>
6. Poca oferta de mano de obra calificado y especializada para el sector calzado	0.08	3.00	0.24
7. Mayor ingreso de competidores internacionales a precios bajos	0.10	1.00	0.10
8. Mayor dependencia tecnológica en maquinaria especializada en el sector calzado	0.08	3.00	0.24
9. Débiles medidas arancelarias para proteger la industria del calzado	0.08	2.00	0.16
10. Mayor crecimiento de demanda por calzado de precios bajos	0.06	2.00	0.12
<b>Sub total Amenazas (II)</b>	<b>0.40</b>		<b>0.86</b>
<b>TOTAL (I + II)</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

*Elaboración: Grupo de tesis*

## 6.2 Diagnóstico interno

### 6.2.1 Información de Negociaciones Fabio Vatelli EIRL

Negociaciones Fabio Vatelli EIRL es una pequeña empresa del sector calzado, de capital 100% peruano con más de 30 años de experiencia en el sector, y que actualmente produce calzado masculino en sus líneas de vestir, confort, casual y urbana principalmente. Recientemente ha incursionado en el mercado de calzado femenino, con su línea de mocasín casual, y también en el mercado de calzado infantil, igualmente con diseños en la línea casual.

Cuenta con una planta de 800 m<sup>2</sup> ubicada en la zona industrial de San Martín de Porres, con dirección Av. Gerardo Unger 6349 - Urbanización Santa Luisa; y opera con 34 colaboradores en un horario laboral de 7.30am a 6pm de lunes a viernes.

En la Tabla 6.4 se muestran las líneas que produce actualmente la empresa:

**Tabla 6.4 Productos ofrecidos actualmente por la empresa**

Vestir Caballero	Confort Caballero	Casual Caballero	Urbana Caballero	Mocasín Dama	Casual Infantil
					

*Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

### 6.2.2 Misión y visión actual de la empresa

**Misión actual de la empresa:** Ofrecer un calzado de vestir y casual para caballeros, que brinde comodidad, calidad y elegancia; utilizando la mejor materia prima y mano de obra calificada en el proceso de producción de acuerdo a la tendencia actual.

**Visión actual de la empresa:** Ser una empresa competitiva del sector calzado, posicionada a nivel nacional, valorizando la empresa a través del desarrollo integral de nuestra gente en armonía con la sociedad y el medio ambiente.

### 6.2.3 Estructura organizacional de la empresa

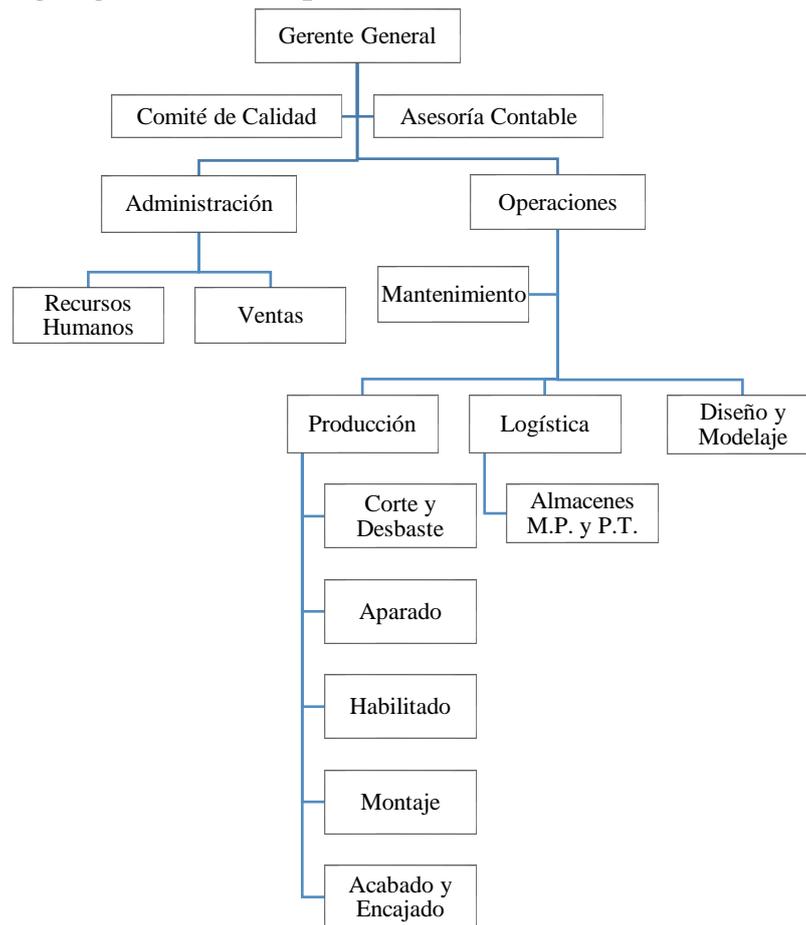
Actualmente la empresa cuenta con ocho empleados en el área administrativa y 26 operarios que laboran en un horario de trabajo de 7:30 am a 6:00 pm de lunes a viernes.

En la Figura 6.1 se muestra el organigrama actual de la empresa, la cual es funcional, dividida principalmente entre el área administrativa y el área operativa.

En el área administrativa se encuentran el gerente general, un asistente administrativo y un auxiliar, quienes se encargan de las funciones financieras, administrativas y de recursos humanos.

En cuanto al área de operaciones, ésta se conforma por las áreas de producción, que se encarga de la fabricación del calzado; área de logística, que incluye la gestión de almacenes de materia prima y de productos terminados; y el área de diseño y modelaje, que se encarga de desarrollar los modelos y los prototipos. Adicionalmente hay un área de mantenimiento, que se encarga de dar mantenimiento a las máquinas que operan en el área de producción, mediante un servicio tercerizado.

**Figura 6.1 Organigrama de la empresa**



*Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

#### **6.2.4 Análisis de los stakeholders internos**

Los stakeholders internos son las partes interesadas que reciben una influencia directa de la empresa (Arbaiza L. , 2014). Por tanto, en este punto se consideran a los propietarios, trabajadores, proveedores y clientes de la empresa.

##### **6.2.4.1 Propietarios**

La empresa corresponde a un negocio familiar fundada a inicios de los años '80 por Esteban Carrasco. Inicialmente se creó como una empresa de subsistencia como respuesta a la crisis económica por la que atravesaba el país en esos momentos.

Ya con la experiencia ganada con los años, y con el prestigio que le otorga la calidad de los productos que ofrece, el propietario tiene expectativas de mayor crecimiento de la compañía, seguir ofreciendo productos de calidad, y generar mayor valor para la compañía.

#### **6.2.4.2 Trabajadores**

En la parte productiva, se compone principalmente de operarios con grado de instrucción de escuela secundaria y en algunos casos con estudios en escuelas técnicas. Sus expectativas están relacionadas a obtener beneficios económicos por el trabajo que realizan; y no dudan en cambiar de puesto laboral si tienen otra oportunidad. Por estas razones, en muchos casos, no tienen expectativas de desarrollo personal dentro de la compañía. Esto pasa en el caso de los operarios más jóvenes, ya que en el caso de los operarios más antiguos, suelen quedarse en el mismo puesto laboral por experiencia y costumbre.

Los líderes de producción son familiares del propietario que vienen trabajando más de una década en la empresa. Tienen expectativas de estabilidad laboral y beneficio económico.

Existe un puesto clave en la parte operativa, que es el modelista. En el mercado local existen pocos profesionales con experiencia en este rubro; sin embargo, la empresa ha logrado contratar desde hace cinco años, a un modelista que genera colecciones de alrededor de 20 modelos de calzado de tres a cuatro veces al año, en las líneas casual y de vestir para caballero, mocasines de damas, y en el último año, mocasines para niños. Su expectativa es seguir desarrollando modelos a cambio de un beneficio económico.

En cuanto al área administrativa, se cuenta con personal que labora en la empresa por más de veinte años, y con un consultor externo que genera la información contable que requiere la empresa. Ambos tienen expectativas de beneficio económico por su trabajo.

#### **6.2.4.3 Proveedores**

Debido a los años de permanencia del propietario en el rubro de calzado, se ha hecho de cierto prestigio en la industria, por lo que es factible mantener buenas relaciones con sus proveedores, quienes tienen expectativas de que se les generen pedidos de materia prima e insumos, y de que se cumpla con el pago en el plazo pactado.

Es importante para la empresa conocer cuáles son las características de cada uno de estos proveedores en cuanto a calidad de productos y tiempos de entrega de los materiales.

En el caso del cuero, sus principales proveedores manejan stock suficiente de aquellos diseños y colores que son los más requeridos. Sin embargo, para pedidos

especiales, muchas veces es necesario realizar la orden de compra hasta con un mes de anticipación para lograr el diseño y color específico que se está solicitando.

En el caso del proveedor de las plantas de poliuretano (PU), es posible que pueda abastecer la orden de compra en dos o tres semanas si se trata de patrones de plantas ya existentes. En los casos que se requiera la creación de nuevos patrones, es necesario invertir más tiempo y dinero debido a que se debe crear una nueva matriz cuyo lote mínimo de producción es alto. En la Tabla 6.5 se detallan los principales proveedores.

**Tabla 6.5 Principales proveedores por tipo de materia prima o insumo**

Materia prima o insumo	Proveedor (es)
Cuero y badana	Curtiembre Vani Curtiembre Austral Curtiembre La Pisqueña Cayetano Cogorno SRL
Plantas	Las Águilas Import EIRL
Hilos y pasadores	Grupo Dismetel Industrias Ramosa EIRL
Hormas	La Varesina
Cajas y embalaje	Arley's Gráfica S.A.

*Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

#### 6.2.4.4 Clientes

La estrategia de venta actual de la empresa es “Make to order”, ya que produce a pedido. En este sentido, su negocio actual es un negocio B2B, ya que sus actuales clientes son distribuidores que pueden clasificarse en dos grupos: Tiendas retail y tiendas minoristas. Ambas tienen expectativas de recibir los productos solicitados en el plazo pactado y con la calidad solicitada.

En el caso de las tiendas retail, éstas solicitan la producción de calzado con su marca propia. Suelen hacer grandes pedidos de producción, pero los márgenes unitarios que se logran con estos clientes son bajos; por lo tanto la rentabilidad de la empresa viene por el volumen del pedido. La producción es entregada en los almacenes del cliente, generando costos de transporte que son asumidos por la empresa analizada.

En el caso de las tiendas minoristas, éstas se encuentran en provincia y solicitan productos de la marca “Fabio Vatelli”. Sus pedidos generalmente son pequeños pero generan márgenes unitarios mayores. La rentabilidad, en este caso, viene por la generación de valor de la marca Fabio Vatelli. En este caso, los costos de transporte de mercadería también es asumida por la empresa analizada.

En la Tabla 6.6 se detallan los principales clientes:

**Tabla 6.6 Actuales clientes de la empresa**

Tiendas retail	Tiendas minoristas
Empresas Comerciales SA (Bata)	Grupo Ojeda – Arequipa
Rubbins (Passarela)	Grupo Muñoz – Arequipa
Ventura Hermanos (Viale Catálogos)	D'Moda – Tacna
Ventcorp Perú	Grupo Spiazza – Cuzco
	Corporación Veroka – Ilo
	Grupo Kotler – Piura

*Fuente: Negociaciones Fabio Vатели EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

En una encuesta realizada a los principales clientes de la empresa (Carrasco, Arévalo, Huayhualla, & Moya, 2017), se realizó un análisis sobre el nivel de satisfacción de los productos ofrecidos, recibiendo respuestas positivas en cuanto a la calidad ofrecida.

Entre los resultados obtenidos de la encuesta se identificaron los principales factores que valoran sus clientes: Tiempo de entrega del producto (34.6%), calidad del producto ofrecido (19.2%), exclusividad (15.38%), entre otros (Carrasco, Arévalo, Huayhualla, & Moya, 2017).

Estos factores permiten mantener una demanda constante de sus productos en las diferentes líneas de producción que mantiene la empresa. En la Tabla 6.7 se muestra la venta en pares de calzado por línea de productos de la empresa para el año 2016.

**Tabla 6.7 Venta en pares de calzado por línea de producto en la empresa – 2016**

Tipo de calzado	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Vestir caballero	1,200	150	1,330	230	1,135	881	700	940	2,239	86	879	950	<b>10,720</b>
Top sider	-	270	270	270	870	1,570	1,370	818	510	305	2,270	270	<b>8,793</b>
Mocasín dama	-	552	600	792	540	360	1,008	228	468	976	264	1,896	<b>7,684</b>
Confort	-	230	526	460	497	328	90	382	1,163	699	423	90	<b>4,888</b>
Urbano	-	90	474	270	174	148	90	296	282	224	90	198	<b>2,336</b>
<b>Total</b>	<b>1,200</b>	<b>1,292</b>	<b>3,200</b>	<b>2,022</b>	<b>3,216</b>	<b>3,287</b>	<b>3,258</b>	<b>2,664</b>	<b>4,662</b>	<b>2,290</b>	<b>3,926</b>	<b>3,404</b>	<b>34,421</b>

*Fuente y Elaboración: Negociaciones Fabio Vатели EIRL*

### 6.2.5 Matriz EFI

Como resultado de lo analizado anteriormente, se obtiene la matriz EFI (Tabla 6.8) que muestra las fortalezas y debilidades que se han identificado dentro de la organización.

**Tabla 6.8 Matriz EFI**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE PONDERADO (F y D)</b>	<b>PESO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
1. Producir colecciones para cada temporada de acuerdo a las tendencias moda	0.08	3.00	0.24
2. Tener experiencia de más de 30 años en el mercado de calzado	0.10	3.00	0.30
3. Contar con personal clave y con experiencia (modelista)	0.12	4.00	0.48
4. Tener buenas relaciones con los proveedores, permitiendo tener acceso stock y materiales de calidad	0.12	4.00	0.48
5. Fábrica propia de calzado	0.10	3.00	0.30
6. Tener buenas relaciones comerciales con clientes importantes como Bata, Calimod, Viale	0.12	3.00	0.36
<b>Sub total Fortalezas (I)</b>	<b>0.64</b>		<b>2.16</b>
7. Alta rotación del personal operativo	0.08	2.00	0.16
8. Control de calidad de la producción deficiente	0.08	2.00	0.16
9. Ubicación geográfica que le genera altos costos de transporte	0.06	2.00	0.12
10. No Contar con una tienda física para la venta	0.05	1.00	0.05
11. Falta de seguimiento y control en la gestión del almacén	0.09	2.00	0.18
<b>Sub total Debilidades (II)</b>	<b>0.36</b>		<b>0.67</b>
<b>TOTAL (I+II)</b>	<b>1.00</b>		<b>2.83</b>

*Fuente y Elaboración: Grupo de tesis*

Igualmente que en la Matriz EFE, se ha asignado un peso y una ponderación a cada factor, y se ha obtenido un puntaje de 2.83.

Este puntaje indica que la industria presenta dificultades que afectan al negocio, principalmente en cuanto al ingreso de productos importados a menor precio; sin embargo, está aprovechando a existencia de factores como el acceso a tecnología y el consumo de moda que ha sabido aprovechar para continuar operando.

### **6.3 Análisis FODA**

Como resultado del diagnóstico externo e interno, se ha elaborado una matriz FODA (Arbaiza L. , 2014), en la cual se plasman las posibles estrategias que puede realizar la empresa. Esta matriz se muestra en la Tabla 6.9.

Así mismo, se han evaluado estas posibles estrategias para obtener una estrategia ganadora, cual se muestra en la Tabla 6.10.

La estrategia ganadora resulta ser la de iniciar una nueva línea de negocio de calzado para mujeres. Esta estrategia consiste en la fabricación y comercialización de calzado para damas, aprovechando la capacidad instalada ociosa; la oportunidad del incremento de las mujeres que trabajan; el hecho que las mujeres consumen una mayor cantidad de calzado al año que los caballeros, y tomando ventaja de las buenas relaciones con los proveedores actuales.

Para la implementación de esta estrategia se ha considerado realizar un estudio cualitativo y cuantitativo, con el objetivo de conocer los atributos valorados por los

potenciales clientes del calzado para dama, pasando de un modelo de negocio B2B hacia un B2C donde se obtendrá un mayor margen de ganancia.

Existen otras estrategias que podrían considerarse adicionalmente a la estrategia ganadora, como por ejemplo la de capacitación del personal o política de incentivos para atraer talentos, las cuales son políticas a evaluar en el largo plazo.

**Tabla 6.9 Matriz FODA**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		1. Producir colecciones para cada temporada de acuerdo a las tendencias moda	1. Alta rotación del personal operativo.
		2. Tener experiencia de mas de 30 años en el mercado de calzado.	2. Control de calidad de la producción deficiente.
		3. Contar con personal clave y con experiencia (modelista).	3. Ubicación geográfica que le genera altos costos de transporte.
		4. Tener buenas relaciones con los proveedores, permitiendo tener acceso stock y materiales de calidad.	4. No Contar con una tienda física para la venta.
		5. Fábrica propia de calzado.	5. Falta de seguimiento y control en la gestión del almacén.
		6. Tener buenas relaciones comerciales con clientes importantes como Bata, Calimod, Viale.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Crecimiento económico que se ve reflejado en un incremento del poder adquisitivo de los potenciales consumidores.	(F6, O1) Incrementar la fuerza de ventas	(D1, O1) Políticas de incentivo económico para retener y atraer talento deseado
	2. Mayor importancia por la moda y las tendencias.	(F1,O2) Producir zapatos a la moda	
	3. Incremento de la cantidad que mujeres que trabajan.	<b>(F1,O3) Fabricar nueva línea de calzado para mujeres</b>	
	4. Mayores canales de distribución al usuario final. (Antes sólo en tiendas, ahora se hace uso de las redes sociales, páginas web y app smart).	<b>(F6,O4) Ofrecer mayores canales para los clientes</b>	
	5. Apoyo del estado peruano para la promoción de proyectos de investigación en las CITES de calzado y cuero	<b>(F3,O5) Capacitación del personal en CITES</b>	
<b>AMENAZAS</b>	1. Poca oferta de mano de obra calificado y especializada para el sector calzado.	<b>(F1,A2) Producir zapatos a la moda de calidad media a precios más competitivos</b>	(D1,A1) Elaborar un plan de capacitación anual en convenio con las CITES
	2. Ingreso de competidores internacionales a precios bajos.		
	3. Dependencia tecnológica en maquinaria especializada en el sector calzado.		
	4. Débiles medidas arancelarias para proteger la industria del calzado.		
	5. Crecimiento de la demanda por calzado de precios bajos.		

*Fuente y Elaboración: Grupo de tesis*

**Tabla 6.10 Elección de la estrategia ganadora**

FACTORES INTERNOS CLAVE PONDERADO (F y D)	PONDERACIÓN	OPCION1 (F6, O1)		OPCION2 (F1,O3)		OPCION3 (F6,O4)		OPCION4 (F3,O5)		OPCION5 (F1,A2)	
		Val	Subt	Val	Subt	Val	Subt	Val	Subt	Val	Subt
Producir colecciones para cada temporada de acuerdo a las tendencias moda	3.00	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9
Tener experiencia de mas de 30 años en el mercado de calzado.	3.00	2	6	3	9	3	9	2	6	3	9
Contar con personal clave y con experiencia (modelista).	4.00	2	8	4	16	1	4	3	12	3	12
Tener buenas relaciones con los proveedores, permitiendo tener acceso stock y materiales de calidad.	4.00	1	4	3	12	1	4	1	4	3	12
Fábrica propia de calzado.	3.00	1	3	3	9	2	6	2	6	3	9
Tener buenas relaciones comerciales con clientes importantes como Bata, Calimod, Viale.	3.00	4	12	4	12	3	9	1	3	3	9
Alta rotación del personal operativo.	2.00	0	0	0	0	1	2	3	6	0	0
Control de calidad de la produccion deficiente.	2.00	1	2	0	0	1	2	3	6	0	0
Ubicación geográfica que le genera altos costos de transporte.	2.00	1	2	0	0	4	8	1	2	0	0
No Contar con una tienda fisica para la venta.	1.00	4	4	0	0	4	4	3	3	0	0
Falta de seguimiento y control en la gestion del almacen.	2.00	1	2	0	0	0	0		0	0	0
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE PONDERADO (O y A)</b>											
Crecimiento económico que se ve reflejado en un incremento del poder adquisitivo de los potenciales consumidores.	3.00	4	12	4	12	3	9	3	9	3	9
Mayor importancia por la moda y las tendencias.	4.00	3	12	4	16	3	12	3	12	3	12
Incremento de la cantidad que mujeres que trabajan.	2.00	3	6	4	8	3	6	1	2	3	6
Mayores canales de distribución al usuario final. (antes solo en tiendas, ahora se hace uso de las redes sociales, paginas web y app smart).	1.00	3	3	4	4	4	4	1	1	2	2
Apoyo del estado peruano para la promocion de proyectos de investigacion en las CITES de calzado y cuero	2.00	1	2	2	4	1	2	4	8	2	4
Poca oferta de mano de obra calificado y especializada para el sector calzado.	3.00	1	3	0	0	1	3	4	12	0	0
Ingreso de competidores internacionales a precios bajos.	1.00	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4
Dependencia tecnologica en maquinaria especializada en el sector calzado.	3.00	0	0	0	0	1	3	2	6	0	0
Debiles medidas arancelarias para proteger la industria del calzado.	2.00	0	0	1	2	1	2	1	2	3	6
Crecimiento de la demanda por calzado de precios bajos.	2.00	3	6	2	4	3	6	2	4	4	8
		<b>100</b>		<b>119</b>		<b>107</b>		<b>116</b>		<b>111</b>	

*Fuente y Elaboración: Grupo de tesis*

## **6.4 Definición del modelo de negocio – Modelo Canvas**

Como resultado del análisis estratégico de la empresa y de la estrategia ganadora resultante en el punto anterior, se ha definido el modelo de negocio que se desarrolla en este plan de negocio.

### **6.4.1 *Modelo Canvas***

Para resumir, se muestra en la Tabla 6.11 el modelo Canvas.

**Tabla 6.11 Modelo Canvas**

<b>Análisis y Generación de Modelos de Negocios</b>				
<p style="text-align: center;"><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor externos: cuero, horma y plantas.</li> <li>• CITECCAL</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Producción</li> <li>• Comercialización</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calzado de cuero</li> <li>• Cómodo</li> <li>• Acojinado</li> <li>• Transpirable</li> <li>• Flexible</li> <li>• Anatómico</li> <li>• Tallas: 35-40</li> <li>• Diferentes tipos y tamaños de taco</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Promociones y ofertas</li> <li>• Servicio delivery</li> <li>• Políticas de cambios y devoluciones</li> <li>• Facebook</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres que trabajan dependiente</li> <li>• Edades entre 20 y 45</li> <li>• Ciudad de Lima, NSE B y C1</li> <li>• Buscan comodidad</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos físicos: planta, maquinaria y materia prima.</li> <li>• Recursos humanos: diseñador, analista de sistemas, distribuidor</li> </ul>			<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Showrooms</li> <li>• Tiendas (online y física)</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos directos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mano de obra</li> <li>✓ Materia prima/ insumos</li> </ul> </li> <li>• Costos indirectos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horma, prototipos</li> <li>✓ Diseñador</li> <li>✓ Servicios públicos</li> </ul> </li> </ul>			<p style="text-align: center;"><b>Flujo de ingresos</b></p> <p style="text-align: center;">Ingreso por la venta de calzado femenino</p>	

*Elaboración: Grupo de tesis*

#### **6.4.2 Segmento de mercado**

Los clientes son el centro de un modelo de negocio ya que una empresa no puede sobrevivir sino tiene clientes (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Este modelo de negocio está orientado a un segmento específico o nicho de mercado el cual se define para las mujeres entre los 20 y 45 años pertenecientes al NSE B y C1 de la ciudad de Lima Metropolitana, que viven en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, que trabajan de manera dependiente y a las que les gusta estar a la moda y cómodas.

Al indicar de manera dependiente nos referimos a mujeres que trabajan en sectores como el financiero, telecomunicaciones, educación, administración, público, entre otros.

#### **6.4.3 Propuesta de valor**

Al conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento escogido se le denomina propuesta de valor y tiene como finalidad solucionar un problema o satisfacer una necesidad de un segmento de mercado determinado (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Esta propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado a través de ventajas que una empresa puede ofrecer como por ejemplo el precio, diseño, experiencia del cliente, entre otras.

Por tanto la propuesta de valor del presente plan de negocio es ofrecer un calzado de cuero para el segmento de mercado objetivo, las cuales son mujeres que trabajan, que les brinde principalmente comodidad, confort y que sean flexibles, anatómicos, transpirables y acojinados. Con tallas desde la 35 hasta la 40 y en diferentes tipos y tamaños de taco, los cuales se podrán adquirir en un showroom y en la tienda online, así como también en redes sociales (Facebook) y se contará con una política de cambios y/o devoluciones dentro de las primeras 2 semanas de realizada la compra.

#### **6.4.4 Canales**

Los canales son el modo en que una empresa se comunica y llega a su segmento de mercado para proporcionarle una propuesta de valor.

Estos canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes, estos ayudan a conocer el producto a los clientes y permite que

los clientes compren el producto, es decir permiten proporcionar a los clientes la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Entre los canales de comunicación que se utilizará se tiene la publicidad a través de la página Web y redes sociales como Facebook; donde se informará sobre la promoción de ventas con descuentos por lanzamiento, por cambio de temporada, entre otros.

Para comercializar la propuesta de valor se utilizarán canales directos, como son la tienda online, las redes sociales (Facebook) y entrega delivery, así como también canales indirectos como los showrooms. De esta manera se dará a conocer los productos de la empresa donde los clientes podrán evaluar la propuesta de valor y adquirirla.

#### **6.4.5 Relaciones con clientes**

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado.

En el modelo de negocio propuesto se busca inicialmente captar clientes, para posteriormente lograr su fidelización. En este caso, el modelo de negocio implica un negocio B2C, ya que el objetivo es dirigirse al consumidor final del producto.

Se proponen tres tipos de relaciones con nuestro segmento de mercado:

- Promociones y ofertas
- Servicio delivery
- Política de cambios y/o devoluciones

Para ello se contará con una página web donde se podrán visualizar las promociones y ofertas vigentes, la cobertura del servicio delivery, así como también la política para realizar cambios y/o devoluciones.

Adicionalmente a ello se contará con un perfil en Facebook, donde también se publicarán las ofertas y promociones de la temporada, y el detalle de los próximos showrooms a realizar.

En cuanto a la política de cambios y devoluciones se establece que son totalmente gratuitos, la compra se puede cambiar o devolver en sus condiciones originales dentro de las primeras dos semanas de realizada. El cambio se efectuará presentando el ticket de compra original, siempre y cuando el producto se encuentre sin muestras de uso y en su empaque original.

La devolución de dinero se realizará según el medio de pago realizado, si se pagó con tarjeta de crédito o débito se realizará la solicitud de extorno a la misma tarjeta, este tiempo puede demorar de 10 a 15 días útiles dependiendo del banco emisor.

Los cambios y/o devoluciones de calzados no son aplicables si los calzados presentan mal uso y daño por parte del cliente, si presenta usos frecuentes al cambiar, si el calzado ha tenido reparaciones por terceros y si se encuentra fuera del plazo de las dos semanas.

#### **6.4.6 Fuente de ingreso**

La fuente de ingreso se genera cuando los clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida. Es decir, nos referimos al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado al cual se dirige (Osterwalder & Pigneur, 2012).

De acuerdo a ello, la fuente de ingreso del plan de negocio proviene de la venta de calzado, el cual tiene un precio promedio de S/200 soles, precio que varía de acuerdo al modelo de zapato. Este precio va de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada al público objetivo y que está dispuesto a pagar.

La modalidad de pago será a través de efectivo, tarjeta de crédito y/o tarjeta de débito, los cuales son los medios de pago preferidos por nuestro segmento de mercado, ello de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en la investigación cuantitativa.

#### **6.4.7 Recursos clave**

Los recursos clave son los activos necesarios para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren de recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, poder llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Para el modelo de negocio propuesto se requiere de:

- Recursos físicos: (i) la planta actual donde se va a llevar a cabo el proceso de producción; (ii) la maquinaria y equipo necesario para la producción, los cuales en la actualidad son recursos ya existentes en la empresa; (iii) el showroom donde se realizará el primer contacto físico con los clientes; y (iv) la tienda, donde se consolidarán las ventas y se mostrarán los productos de forma continua.

- Otros recursos físicos claves son los materiales como el cuero, las hormas, las plantas, los mismos que son proporcionados por proveedores externos. Estos recursos son de gran importancia ya que aseguran la calidad y variedad de la producción.
- Recurso virtual: la implementación de la infraestructura de TI, en su forma de tienda online y plataforma virtual, la cual permitirá la venta y promoción del calzado.
- Recursos humanos: en la actualidad la empresa cuenta con un total de 34 trabajadores: 8 empleados administrativos y 26 operarios, quienes laboran de lunes a viernes. Para llevar a cabo este modelo de negocio es necesario personal clave adicional como: (i) el diseñador de calzado, quien tendrá la tarea de proponer los modelos para las diferentes temporadas y colecciones de calzado; (ii) el analista de sistemas, quien se encargará del soporte tecnológico en la empresa para la página web y redes sociales; (iii) el repartidor/ delivery, quien se encargará del reparto y entrega del calzado en los tiempos establecidos; y (iv) las vendedoras que atenderán de manera cordial a la clientela en el showroom y posteriormente en la tienda.

#### **6.4.8 *Actividades clave***

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito. Estas de manera conjunta a los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, poder llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Para poder entregar la propuesta de valor ofrecida si tienen múltiples actividades, sin embargo las actividades que son consideradas como clave son el diseño, fabricación y comercialización. Dichas actividades permitirán obtener un calzado con diseño a la moda y cómodo, fabricado con materiales de calidad y que pueda ser adquirido desde una tienda online, con servicio de entrega delivery, y en los showrooms.

#### **6.4.9 *Asociaciones clave***

Las asociaciones clave se refieren a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Estas asociaciones tienen como finalidad crear alianzas, reducir riesgos o adquirir recursos, todo ello para optimizar el modelo de negocio.

Entre los socios claves considerados se tienen a:

- Proveedores de materia prima: entre los principales se tienen a la Curtiembre Vani y Curtiembre La Pisqueña (cuero), La Varesina S.A. (hormas), Las Águilas Import E.I.R.L. (plantas).
- Proveedores de recursos humanos: entre los principales tenemos al Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL) y al Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), los cuales brindan servicios de capacitación, asistencia técnica y certificación laboral.

Estos socios contribuirán al funcionamiento del modelo de negocios propuesto.

#### **6.4.10 Estructura de costos**

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. El crear, entregar de valor, mantener las relaciones con los clientes y el generar ingresos tiene un costo (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Los principales costos son:

- Costos directos: materia prima, insumos, accesorios, mano de obra directa.
- Costos indirectos: agua, luz, internet, teléfono fijo, útiles de oficina.

Estos costos se detallan en el plan de operaciones.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se procede a elaborar el plan de marketing para introducir la nueva marca de calzado al mercado. Se describen las estrategias de producto, precio, plaza y promoción y se obtienen los costos del plan de marketing propuesto.

### **7.1 Segmentación de mercado**

En la actualidad las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, ya que estos pueden ser muy numerosos, estar distribuidos ampliamente o tener diferentes necesidades. Por ello las empresas deben identificar el mercado al que podrían servir mejor.

El segmento de mercado elegido son las mujeres entre los 20 y 45 años pertenecientes al NSE B y C1 de la ciudad de Lima Metropolitana, que trabajan de manera dependiente y a las que les gusta estar a la moda y cómodas.

Las variables utilizadas para llegar a este segmento de mercado son:

- Segmentación geográfica: la propuesta de valor a ofrecer va dirigida a la ciudad de Lima Metropolitana, específicamente a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
- Segmentación demográfica: la propuesta de valor a ofrecer va dirigida a mujeres entre los 20 y 45 años de edad, que trabajen de manera dependiente en sectores como el financiero, telecomunicaciones, educación, administración, público, entre otros.
- Segmentación psicográfica: la propuesta de valor a ofrecer va dirigida a los niveles socioeconómicos B y C1, mujeres que buscan su realización personal, se maquillan, se arreglan, les encanta salir de compras y buscan el reconocimiento de la sociedad.
- Segmentación conductual: la propuesta de valor a ofrecer va dirigida a las mujeres que buscan un calzado que les brinde comodidad, calidad, flexibilidad en sus actividades de día a día.

De acuerdo a las características indicadas anteriormente, el número de clientes potenciales con esas características son 75,000 mujeres que con una intención de compra de 2 pares de zapatos al año para ir a trabajar el tamaño de mercado potencial

ascendería a 150,000 pares de zapatos al año (detallado en el Capítulo V: Investigación de Mercado – Estimación de la demanda).

## **7.2 Objetivos del marketing**

Se presentan los objetivos a corto, mediano y largo plazo del plan de marketing.

### **7.2.1 *Objetivos a corto plazo***

- Obtener el 0.011% de participación de mercado en el primer año de ventas, esto quiere decir vender en total 2600 pares de zapatos de dama, con un valor de S/ 533,000.
- Introducción y posicionamiento de la marca de calzado Vittoria.
- Organizar 4 showrooms al mes en el primer año de ventas.
- Poner a disposición de los clientes una tienda online, el día de inicio de operación de venta de calzados para dama.
- Crear cuentas oficiales en las diferentes redes sociales, con el objetivo de lograr 15,000 fans/seguidores en el primer año de ventas.

### **7.2.2 *Objetivos a mediano y largo plazo***

- Implementar un local comercial (tienda física) a finales del segundo año de ventas para incrementar las ventas a partir del siguiente año.
- Obtener un crecimiento anual de 15% en el nivel de ventas para el segundo año de ventas, 30% para el tercer año, 20% para el cuarto año, y 20% para el quinto año.
- Incrementar el posicionamiento de la marca de calzado Vittoria.
- Organizar 4 showrooms al mes en el segundo año.
- Incluir una mayor variedad de modelos y diseños en la página web, incluir promociones.
- Realizar promociones, descuentos por las redes sociales para incrementar el número fans/seguidores a 30,000 en el segundo año de ventas, a 50,000 al tercer año, 70,000 al cuarto año y 100,000 al quinto año.

### 7.3 Marketing mix

Para lograr los objetivos propuestos en el presente plan de marketing, se desarrolla el Marketing mix (Kotler & Armstrong, 2012).

**Posicionamiento:** Ser una marca líder de calzados para damas de uso para el trabajo, reconocida por calidad y confort.

#### 7.3.1 Producto y servicio

El objetivo es ofrecer un calzado con estilo, que según Kotler, es un modo de expresión básico y distintivo, que puede perdurar por generaciones (Kotler & Armstrong, 2012).

En este sentido, se presentan a continuación las principales características del producto a ofrecer:

- Calzado de cuero.
- Flexible
- Transpirables
- Acojinados
- Inicialmente ofrecer 9 modelos de calzados por temporada (primavera/verano, otoño/invierno), alrededor de 18 a 20 modelos durante el primer año (Figura 7.1).

**Figura 7.1 Modelos propuestos para primera colección**



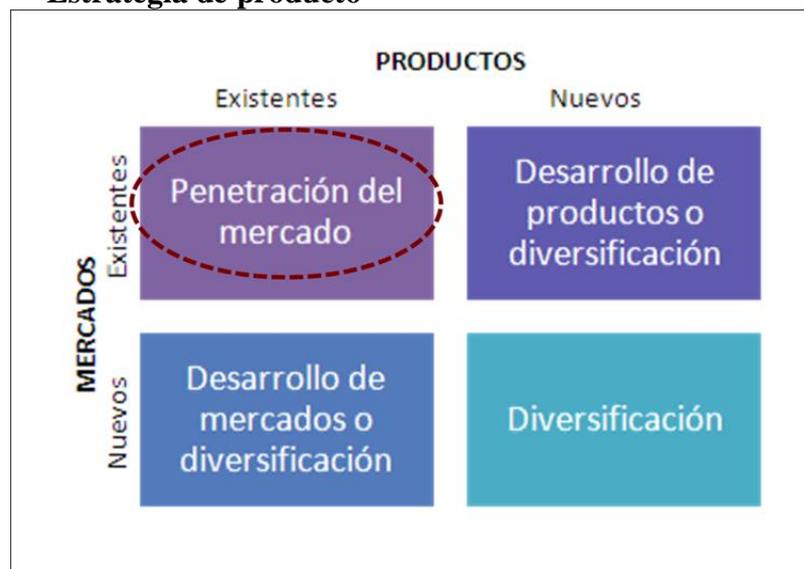
*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Además del producto, es importante ofrecer un servicio añadido, para lo cual se tomará en cuenta las siguientes características:

- Servicio de delivery.
- Política de cambios y/o devoluciones dentro de las primeras 2 semanas después de realizada la compra.
- Formas de pago con tarjeta de crédito o débito, de forma virtual o física, o pago en efectivo.
- Personal con orientación de servicio al cliente a través de los canales de comunicación con el consumidor final, tanto a nivel presencial (showrooms), como a través de los canales virtuales (Facebook, WhatsApp y tienda online).

Se debe considerar que la estrategia de producto que se propone es la de penetración de mercado, ya que en el mercado existen diversas propuestas de marcas de calzado; por lo tanto, bajo la dimensión “Producto” es uno existente. Por otro lado, bajo la dimensión “Mercados”, también se considera existente ya que todas las personas consumen calzado (Ver Figura 7.2).

**Figura 7.2 Estrategia de producto**



*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### **Marca**

Las marcas no sólo se tratan de nombres y símbolos, sino que son elementos fundamentales de las relaciones que tienen las empresas con sus clientes. Las marcas representan las percepciones y los sentimientos que tienen los consumidores acerca de

un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores (Kotler & Armstrong, 2012).

Debido a lo anterior, se propone una nueva marca que represente el producto a ofrecer. Según la encuesta realizada en el estudio de mercado previo, la marca favorita resultó Valentina, sin embargo esta marca ha sido desarrollada recientemente por la competencia, por lo que se empleará la marca “Vittoria”, la cual fue elegida en segundo lugar en la investigación cuantitativa.

Por tanto se ha desarrollado el diseño del logo de la marca, a través del cual se busca asociar el concepto de estilo sobrio y elegante de los modelos de calzado propuestos. Este logo se presenta en la Figura 7.3.

**Figura 7.3 Propuesta de logo**



*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Asociado a este concepto de marca se ha desarrollado el envase y embalaje, que corresponden a los diseños de caja y embolsado, los cuales se presentan en la Figura 7.4.

**Figura 7.4 Diseño de packaging**



*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### 7.3.2 Precio

El precio obtenido en el estudio de mercado es un indicador de la valoración que las potenciales consumidoras dan al concepto de calzado que se propone ofrecer. Es así que los resultados indican que el precio mínimo se encuentra en un intervalo de S/ 141 y S/ 155; y que el precio máximo está en un rango de S/ 213 y S/ 231.

Por tanto los precios propuestos para los modelos de calzado a desarrollar se detallan en la Tabla 7.1.

**Tabla 7.1 Precios propuestos por modelo**

Modelo	Precio
Ballerinas	Entre S/ 150 y S/ 180
Zapatos de tacón	Entre S/ 200 y S/ 220
Zapatos taco cuña	Entre S/ 180 y S/ 200

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

La política de precios debe estar en armonía con el contexto de la empresa y el mercado, vale decir que durante la introducción/lanzamiento se ofrecerán precios promocionales de introducción, como por ejemplo descuentos hasta 20%, sobre el precio base.

También se realizarán descuentos para liquidar la mercadería que queda en stock al terminar una campaña o una temporada, y así lanzar nuevas colecciones al mercado.

### 7.3.3 Plaza o distribución

Los canales para la promoción y ventas, se realizará mediante 3 canales, los cuales se detallan en la Tabla 7.2.

**Tabla 7.2 Canales de distribución y ventas propuestos**

Factores	Descripción
Showrooms	<ul style="list-style-type: none"><li>• En los 2 primeros años se organizarán cuatro showrooms mensuales, donde se exhibirán y explicarán todos los modelos/diseño de zapato que se tiene.</li><li>• Los clientes podrán realizar sus compras, los cuales podrán pagar en efectivo o tarjeta de debito/crédito.</li></ul>
Tienda online	<ul style="list-style-type: none"><li>• La tienda online, contará con diseño claro y llamativo, que resalte el detalle del calzado de dama, en la que se muestre diferentes ángulos resaltando el detalle del calzado, donde el cliente pueda seleccionar la talla, color y realizar el pago en línea.</li><li>• Si la compra se concreta por la tienda online, el cliente especificará la dirección en la cual se realizará la entrega del calzado.</li></ul>
Tienda física	<ul style="list-style-type: none"><li>• La tienda física se implementará a partir del tercer año de funcionamiento del negocio.</li><li>• En ella se mostrará y exhibirá de manera permanente los diferentes modelos de calzado.</li></ul>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### 7.3.3.1 *Showroom*

Hoy en día existe una nueva estrategia de marketing que ayuda a lanzar nuevos productos o posicionar una marca, que se conoce como showroom.

Estos son espacios acondicionados por una empresa para exhibir ante un público sus productos y hacer demostraciones de usos y degustaciones. Estos se utilizan con frecuencia para nuevos modelos de autos, decoración, tecnología y tendencias de moda (Arellano Marketing, 2015).

El objetivo es que el consumidor tenga la vivencia del producto, captar su atención, obtener su confianza, publicitar y promocionar al producto.

Cabe aclarar que los showrooms no son tiendas ni stands, ya que su fin no sólo es el de vender en el mismo momento, sino alentar en el futuro a muchas ventas. Es decir, ayudan a una marca y producto a establecer relaciones duraderas con sus clientes.

Las ventajas de realizar un showroom son:

- Ayudan a mantener vigente la marca en la mente de los clientes.
- Ayudan a que los clientes sepan que la marca se actualiza y mejora en calidad, diversidad, diseños, modelos.
- Costos más accesibles.

Por ello, el espacio considerado para realizar los cuatro showrooms mensuales se ubica en la calle Enrique Palacios 749 B – Miraflores, local que se alquilará por un costo de S/ 1000 soles mensuales. El horario de atención elegido son los días viernes y sábado de 11:00 a.m. a 9:00 p.m. Este local debe acondicionarse para ofrecer un ambiente agradable y que brinde la comodidad al cliente para que pueda probar los diferentes modelos de calzado (Figura 7.5).

**Figura 7.5** Espacio para el showroom

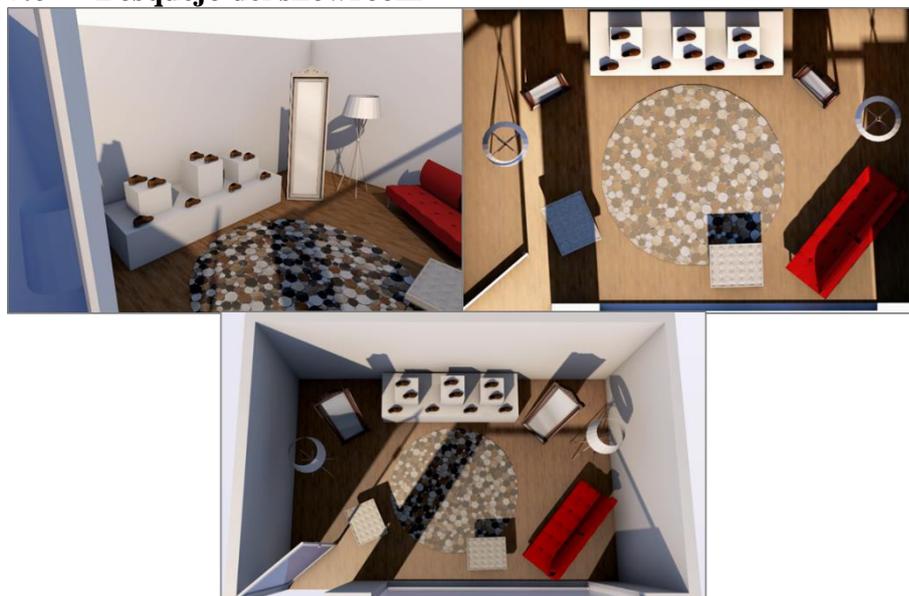


*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Es de gran importancia tener en cuenta que las primeras impresiones son críticas para cualquier local de venta, es por ello que el showroom presentará un diseño atractivo, acogedor y elegante que resalte los productos exhibidos y haga conocer la marca.

Es por ello que lo primero que los clientes observarán al ingresar es una mesa con los modelos de zapatos, se tendrán sillones cómodos donde el cliente pueda sentarse a probar los zapatos. La iluminación también es un elemento importante por lo que se contará con dos lámparas que contribuirán para crear un ambiente cálido y acogedor. Adicionalmente el showroom contará con espejos de cuerpo entero para que el cliente pueda observar el zapato probado y como este complementa en su vestimenta. El diseño propuesto se muestra en la Figura 7.6.

**Figura 7.6 Bosquejo del showroom**



*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### **7.3.3.2 Tienda online**

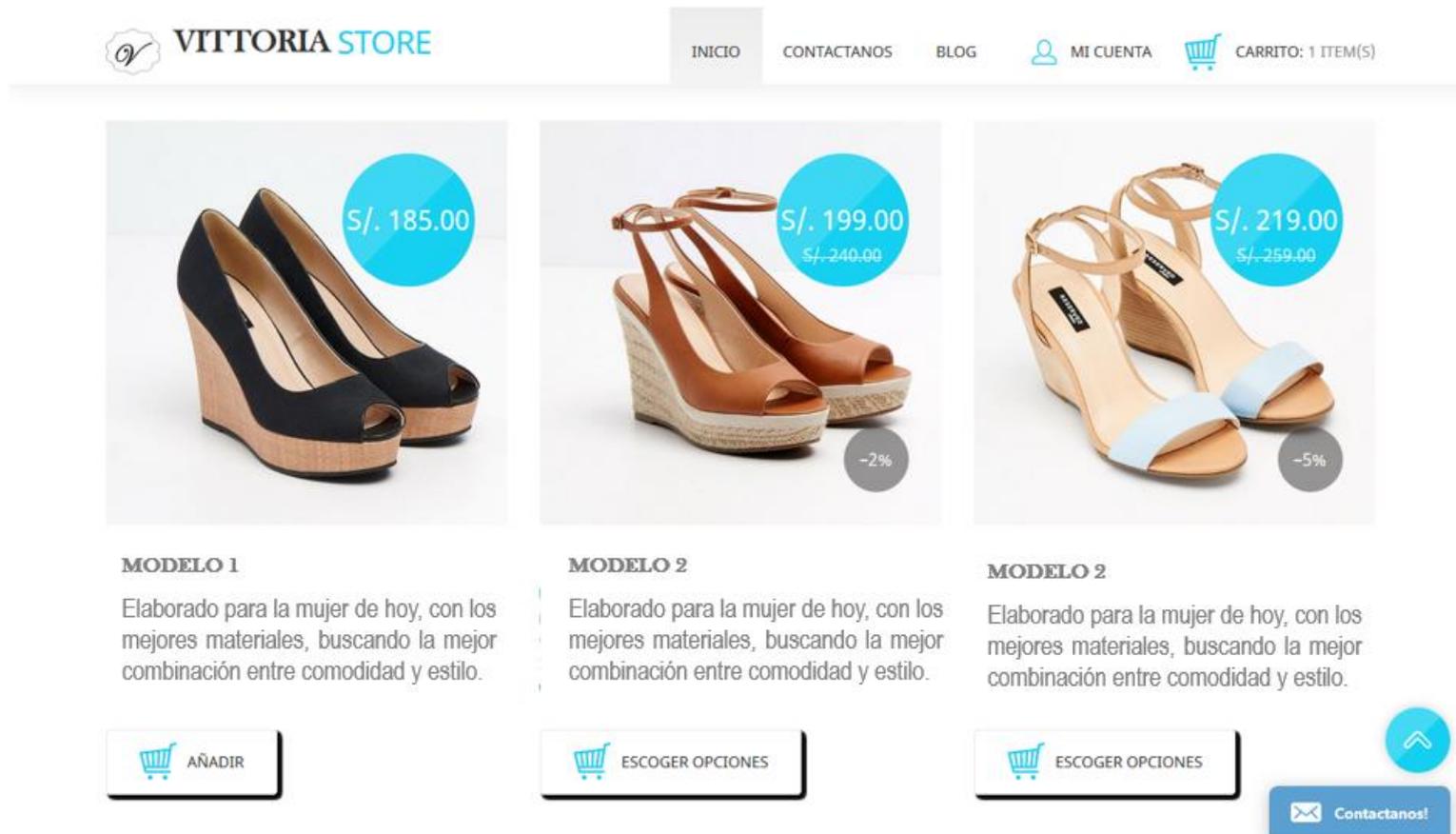
Como parte de la estrategia de lanzamiento, se pondrá a disposición de los clientes una tienda online, para lo cual se contratará el servicio de solución de la tienda online, donde se realizará un pago fijo anual de S/ 999 soles por el uso y mantenimiento de dicha tienda online, además se contará con un dominio propio: <https://www.vittoriashoes.com.pe>. El servicio a contratar será a la empresa mitienda.pe, que brinda los siguientes servicios o características.

- 4 planes flexibles, que permiten contratar según el tamaño de transacciones o funcionalidades.
- Permite administrar el contenido de la tienda online, con lo cual se puede asociar hasta 6 imágenes por producto/ítem.
- Tiene pasarelas de pago integrado, como son Culqui, PayU, Pago Efectivo y PayPal.
- Permite establecer la zona de cobertura de envío, permite configurar el precio del adicional por la entrega y permite establecerlo como gratuito.
- Permite a los clientes filtrar, ordenar y sugerir productos.
- Permite compartir cada producto en las principales redes sociales de los visitantes o potenciales clientes (Facebook, Pinterest).
- Permite recibir correos de notificación por cada venta realizada.
- Permite verificar los pagos por cada una de las ventas.

Para aprovechar este servicio y dar soporte a los clientes se vio necesario contar con un analista/administrador de la tienda online, que se encargue de velar por el funcionamiento, configuración, carga de contenido, seguimiento de las ventas y entrega de productos.

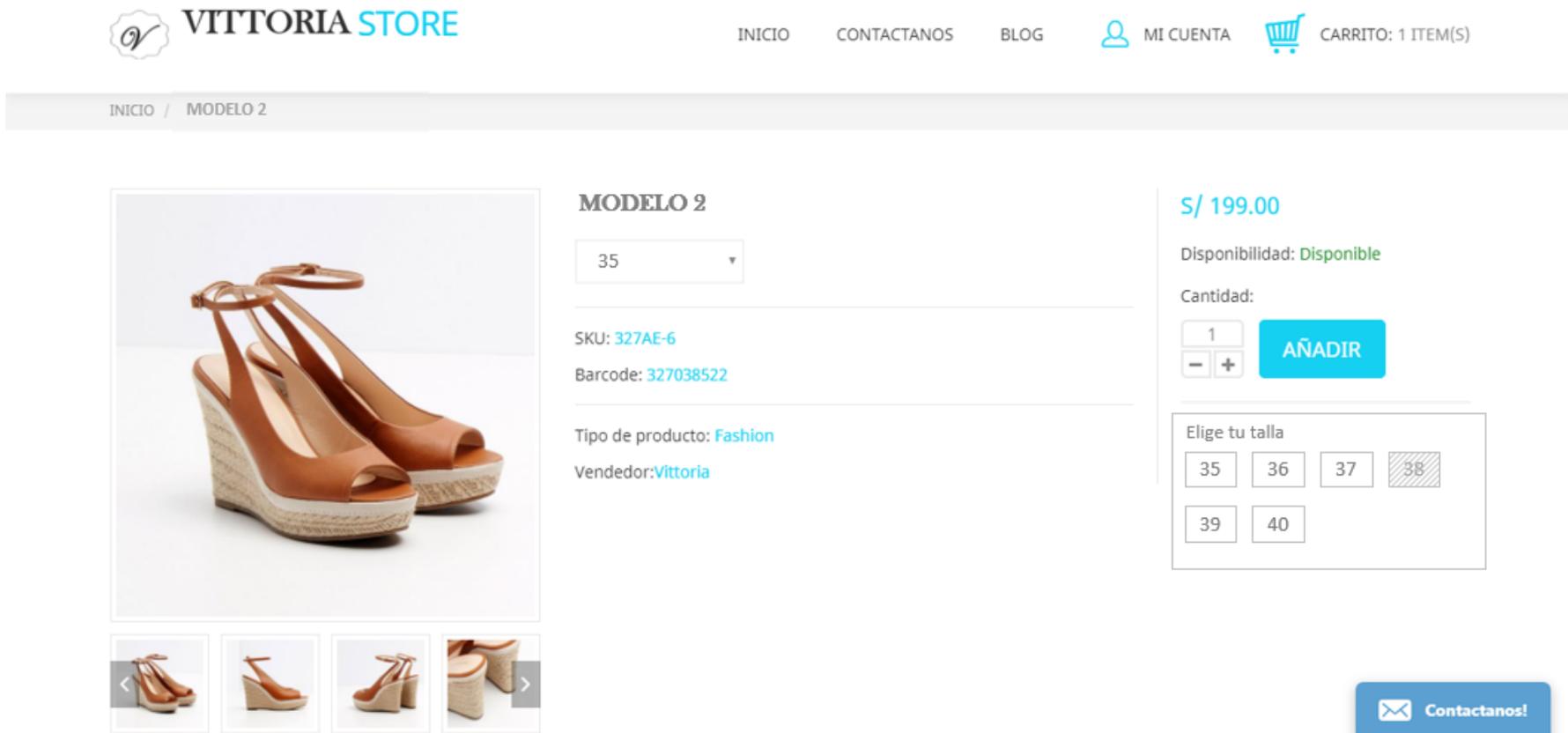
A continuación se muestran los bosquejos de la página web a desarrollar (Ver Figura 7.7 y Figura 7.8).

Figura 7.7 Bosquejo de página web propuesta (1)



Fuente y elaboración: Grupo de tesis

Figura 7.8 Bosquejo de página web propuesta (2)



Fuente y elaboración: Grupo de tesis

### **7.3.3.3 Tienda física**

A partir del tercer año de operación se implementará una tienda física, para lo cual se vio por conveniente que al igual que el showroom tenga ubicación en el distrito de Miraflores, una opción es el local comercial ubicado en la Av. La Merced con Benavides, que tiene un área total de 30m<sup>2</sup>, el cual se alquilaría por un precio aproximado de US\$ 2,000 mensuales (Ver Anexo XXVI).

**Figura 7.9 Espacio para la tienda física**



*Fuente: Urbania, 2017*

Este local mantendría un diseño interior y las características similares al del showroom, para seguir ofreciendo un ambiente agradable y cómodo al cliente al momento de probar los zapatos.

### **7.3.3.4 Cadena de abastecimiento**

La empresa contará con un canal de venta propio, por lo tanto realizará todas las labores logísticas por cuenta propia, es decir, la empresa será la encargada de llevar el producto desde el almacén en la planta de producción hasta el consumidor final. También se implementará un canal de ventas electrónico (ECommerce), a través de la página web de la empresa, el cual buscará satisfacer la demanda de los clientes sin importar el lugar donde se encuentren.

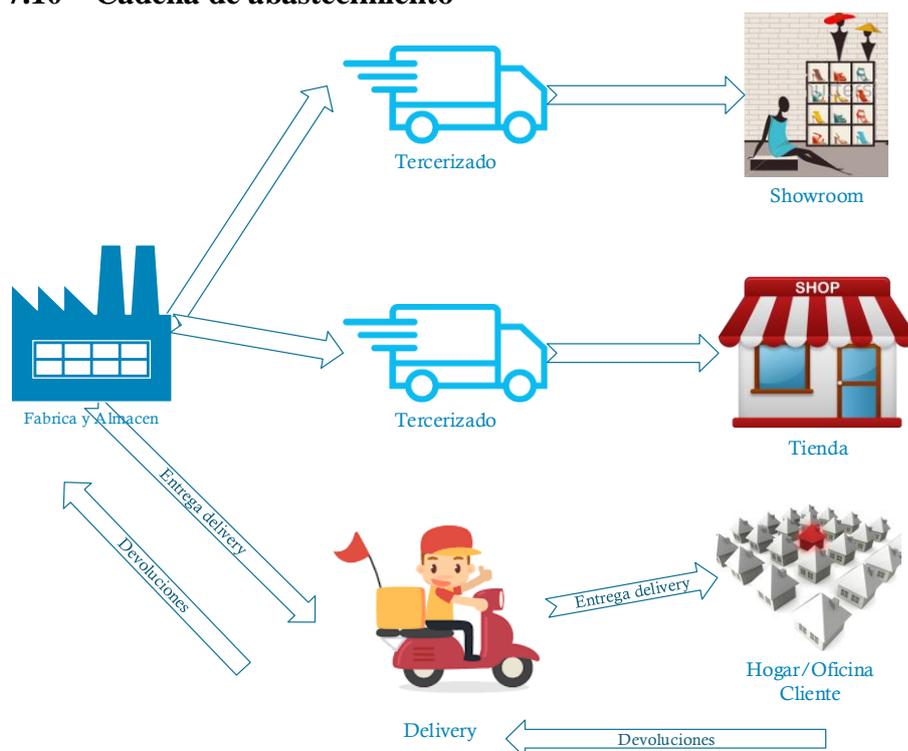
El canal de abastecimiento para los diferentes puntos de venta se detalla a continuación: Para la realización de los showrooms es necesario trasladar los calzados, así como toda la mobiliaria necesaria para su exhibición contratando los servicios de movilidad, tanto de ida como de vuelta, una vez haya finalizado la actividad.

Por otro lado, al cabo del tercer año, para la inauguración y puesta en marcha de la tienda, así como para reposición del stock en la tienda, también se contará con el servicio de movilidad.

Para la entrega de calzados a los clientes que realizaron la compra desde la tienda online, se va contar con un motorizado que realice la entrega en la casa u oficina del cliente, con previa coordinación. Como parte del servicio al cliente se tendrá la política de devoluciones o cambios, para el cual el motorizado hará el recojo y traslado del hogar u oficina del cliente hacia el almacén de empresa, dicho servicio será gratuito para el cliente.

Este esquema se presenta en la Figura 7.10.

**Figura 7.10 Cadena de abastecimiento**



*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### 7.3.4 Promoción

La mezcla de promoción o también conocida como mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utilizan las empresas para comunicar valor al cliente y establecer relaciones con éste (Kotler & Armstrong, 2012)

En relación a lo anterior, el principal objetivo es dar a conocer el calzado de la marca Vittoria, así como recordar sus atributos y beneficios.

Para ello se organizará y participará de showrooms, en el horario de 11 a.m. a 9 p.m., para que las mujeres que trabajan puedan asistir y probarse los zapatos, permitiéndoles verificar la calidad y acabados de los mismos.

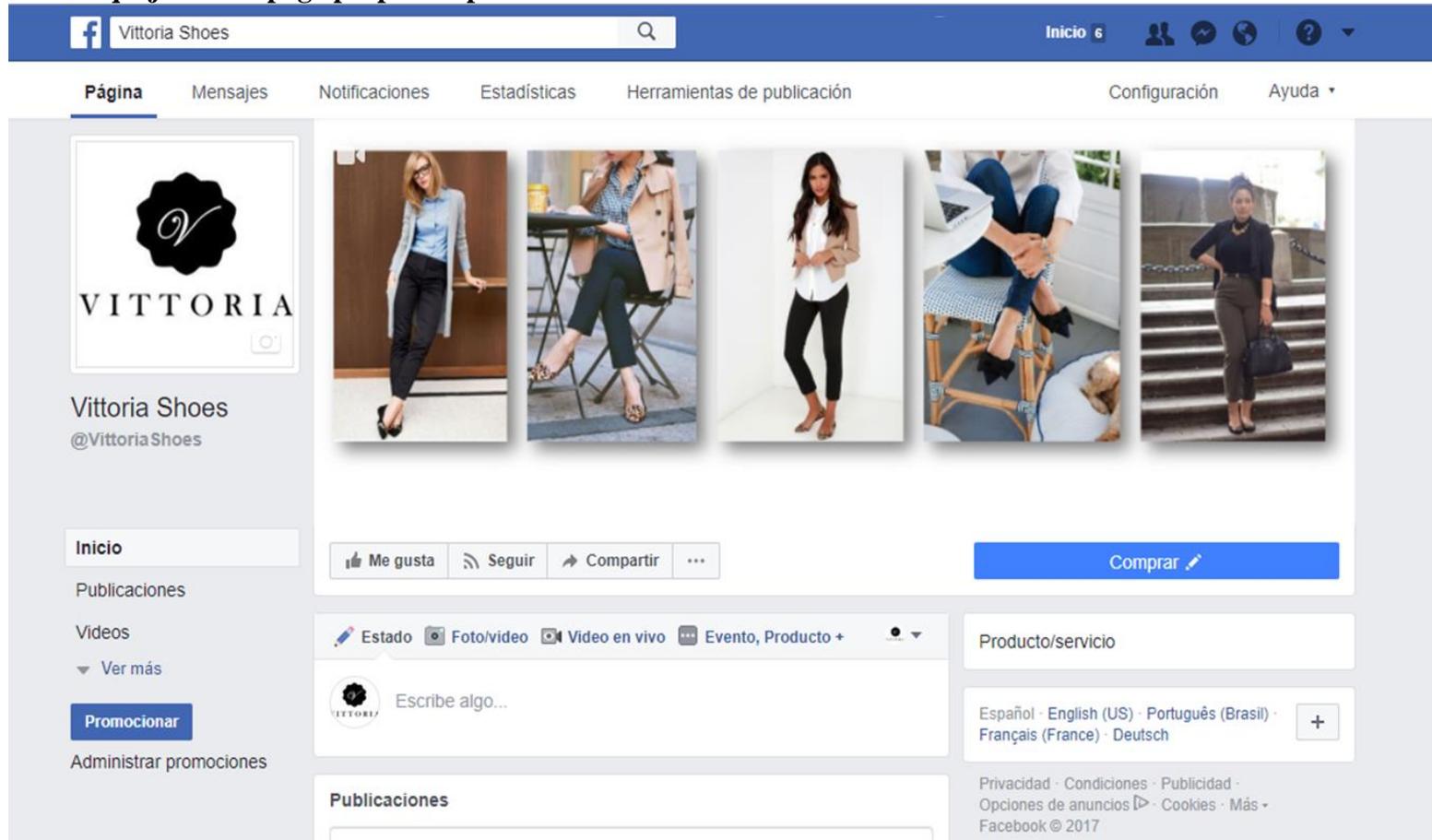
Con respecto a la promoción de venta se ofrecerán descuentos entre 10% y 20% de descuento sobre el precio base de los zapatos, en ocasiones como cambio de temporada el día de la mujer, día de la madre, pago de gratificaciones, navidad, mes de cumpleaños.

También se hará uso del marketing digital a través de las redes sociales, la creación de una página web, el uso del correo electrónico y la publicación de anuncios y/o promociones en línea. Por ello en las compras que se realicen desde la tienda online se aplicarán promociones en los precios del calzado ofreciendo hasta el 20% de descuento.

Hoy en día, las redes sociales son un medio importante para llegar al público, que se encuentra cada vez más conectado. Por esa razón, se organizarán campañas de difusión en Facebook donde se premiará mediante un sorteo a las personas que compartan el *fan page* de la marca y etiqueten a sus amigas, con el fin de dar a conocer la marca y el producto, y atraer la atención del segmento escogido. La publicidad se realizará en Facebook Ads.

En la Figura 7.11 se muestra un bosquejo de la *fan page* propuesta.

Figura 7.11 Bosquejo de fan page propuesta para la marca.



Fuente y elaboración: Grupo de tesis

### 7.3.5 Presupuesto del plan de marketing

Para llevar a cabo el plan de marketing propuesto es necesario realizar inversiones para la implementación del showroom y la tienda física (tercer año).

- La inversión necesaria para la implementación del showroom es de S/ 3,457.
- La inversión necesaria para la implementación de la tienda y apertura es de S/ 34,000.

En los siguientes cuadros se muestran de manera desagregada las inversiones necesarias para llevar a cabo el plan de marketing (Tabla 7.3, Tabla 7.4 y Tabla 7.5)

**Tabla 7.3 Costos para el showroom (fijos)**

Cantidad	Item	Precio	Lugar de Compra	Total
1	Futon	S/ 629.00	Ripley (tienda online)	S/ 629.00
1	Mesa	S/ 250.00	OLX (tienda online)	S/ 250.00
4	Puff	S/ 99.00	Saga Falabella (tienda online)	S/ 396.00
1	Alfombra	S/ 450.00	Ripley (tienda online)	S/ 450.00
2	Espejos	S/ 219.00	Ripley (tienda online)	S/ 438.00
1	Mantel	S/ 259.00	Zara Home (tienda online)	S/ 259.00
2	Lámparas	S/ 329.00	Ripley (tienda online)	S/ 658.00
2	Banner	S/ 150.00	Gráfica Centro	S/ 300.00
1000	Tarjetas de presentación	S/ 59.00	Gráfica Centro	S/ 59.00
1 docena	Exhibidores de calzado	S/ 18.00	Exhibidores Exmec	S/ 18.00
<b>Total</b>				<b>S/ 3,457.00</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

**Tabla 7.4 Costos para la implementación y apertura de la tienda**

Cantidad	Item	Precio
-	Licencia de Funcionamiento	S/ 500.00
1	Caja registradora con scanner + impresora ticketera	S/ 3,500.00
1	Software + instalación Windows 10	S/ 1,500.00
1	Computadora	S/ 2,000.00
4	Puff	S/ 500.00
3	Futon	S/ 1,887.00
4	Espejos	S/ 876.00
2	Lámparas	S/ 658.00
1	Mesa de centro	S/ 1,200.00
1	Letrero Luminoso	S/ 1,300.00
1	Counter de recepción	S/ 1,319.00
1	Silla para atención al cliente	S/ 300.00
6	Repisas	S/ 2,500.00
10 docenas	Exhibidores de calzado	S/ 2,160.00
Varios	Útiles de Oficina	S/ 200.00
	Alquiler	S/ 13,600.00
<b>Total Apertura de Tienda</b>		<b>S/ 34,000.00</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

**Tabla 7.5 Presupuesto del plan de marketing**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Descuentos y promociones sobre ventas		S/ 79,950	S/ 62,490	S/ 82,769	S/ 101,438	S/ 124,328
Desarrollo tienda online	S/ 1,000					
Mantenimiento tienda online		S/ 900				
Sesión fotográfica para la página web	S/ 555					
Publicidad de lanzamiento	S/ 1,000					
Showrooms (4 al mes)						
Alquiler		S/ 12,000	S/ 12,000			
Gastos varios		S/ 2,400	S/ 2,400			
Transporte a showroom		S/ 4,800	S/ 4,800			
Implementación del showroom	S/ 3,457					
Alquiler tienda				S/ 81,600	S/ 81,600	S/ 81,600
Implementación tienda			S/ 34,000			
<b>TOTALES</b>	<b>S/ 6,012</b>	<b>S/ 100,050</b>	<b>S/ 116,590</b>	<b>S/ 165,269</b>	<b>S/ 183,938</b>	<b>S/ 206,828</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Estos montos serán considerados en el capítulo de evaluación económica y financiera para evaluar la viabilidad del plan de negocio.

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se dan a conocer los objetivos operativos, se detalla el proceso de producción y de logística necesarios para obtener un producto de calidad que brinde satisfacción a los clientes y otorgue a la empresa los beneficios esperados.

También se muestra el diseño de las instalaciones, y se concluye el capítulo con el presupuesto operativo.

### 8.1 Objetivos operativos

#### 8.1.1 *Objetivos corto plazo*

- Producir 2700 pares en el primer año, alineado al objetivo de ventas de 2600 pares en el primer año, incluyendo un inventario inicial de 300 pares y un inventario final del primer año de 100 pares.
- Utilizar la capacidad instalada ociosa con que cuenta la empresa actualmente.
- Utilizar la mano de obra (operarios) con que cuenta la empresa actualmente.
- Producir tres (3) estilos de calzado: Ballerinas, zapatos de tacón, y calzado taco cuña, lo que implica 9 modelos inicialmente.
- Trabajar con los proveedores de materiales e insumos existentes.
- Asumir el 20% de los costos indirectos de producción total de la empresa (servicios públicos) para el primer año.

#### 8.1.2 *Objetivos a mediano y largo plazo*

- Innovar en modelaje cada año, lo que implica invertir en nuevas hormas y pruebas de diseño por colección.
- Ajustar los costos de producción de acuerdo a la inflación.
- Asumir el 20% de los costos indirectos de producción total de la empresa (servicios públicos) a partir del segundo año.

### 8.2 Ubicación y diseño de las instalaciones

La planta se encuentra ubicada en el distrito de San Martín de Porres y cuenta con un área de 600 m<sup>2</sup> distribuidos en dos pisos de 370 m<sup>2</sup> y 230 m<sup>2</sup> respectivamente. Por otro lado, el área administrativa tiene un área de 200 m<sup>2</sup>, teniendo un total de 800 m<sup>2</sup>.

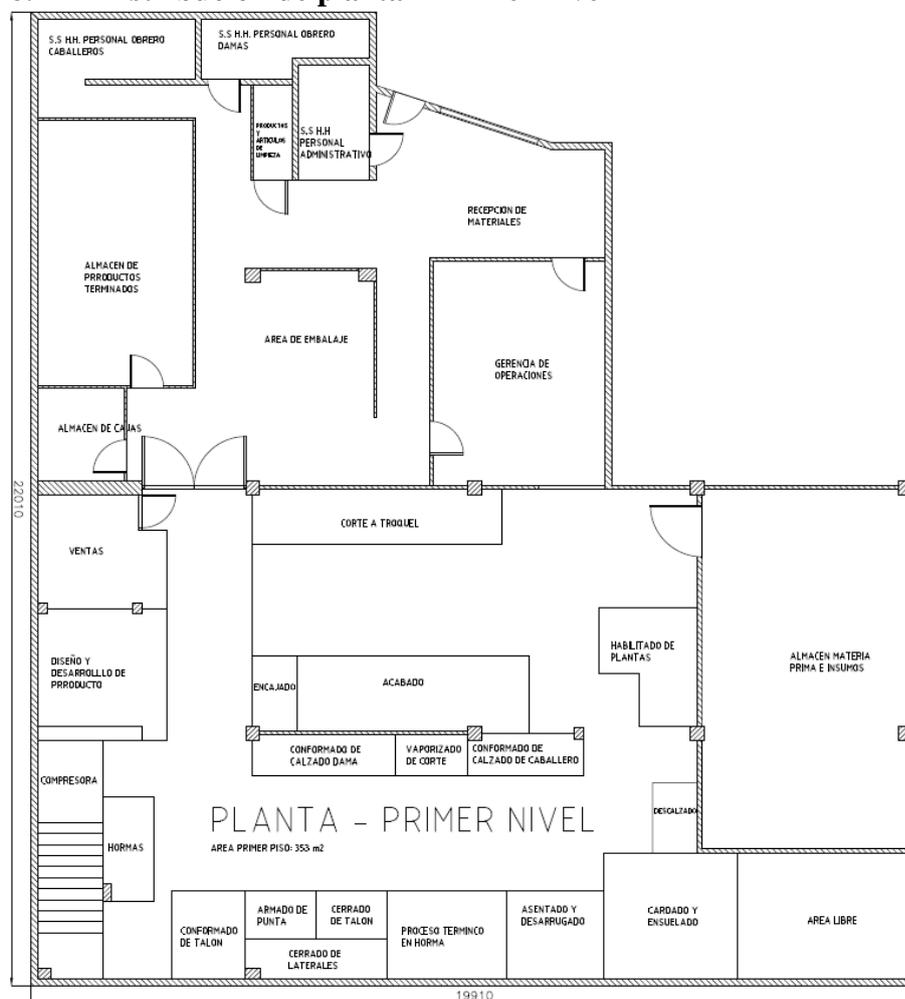
Cabe mencionar que las instalaciones actuales son propias, luego de una compra realizada en el año 1995 cuando el precio del m<sup>2</sup> oscilaba entre \$200 y \$300.

Por otro lado, el dueño de la empresa tomó la decisión de ubicar la planta en el distrito de San Martín debido a diversos factores, los cuales se detallan a continuación:

- Terreno propio
- Costos bajos en servicios básicos: luz, agua y teléfono
- Localización de fácil acceso para los trabajadores, ya que se encuentra cercana a las avenidas principales (Panamericana Norte y Metropolitana)
- Calidad y cantidad de mano de obra
- Comunidad amigable a los negocios

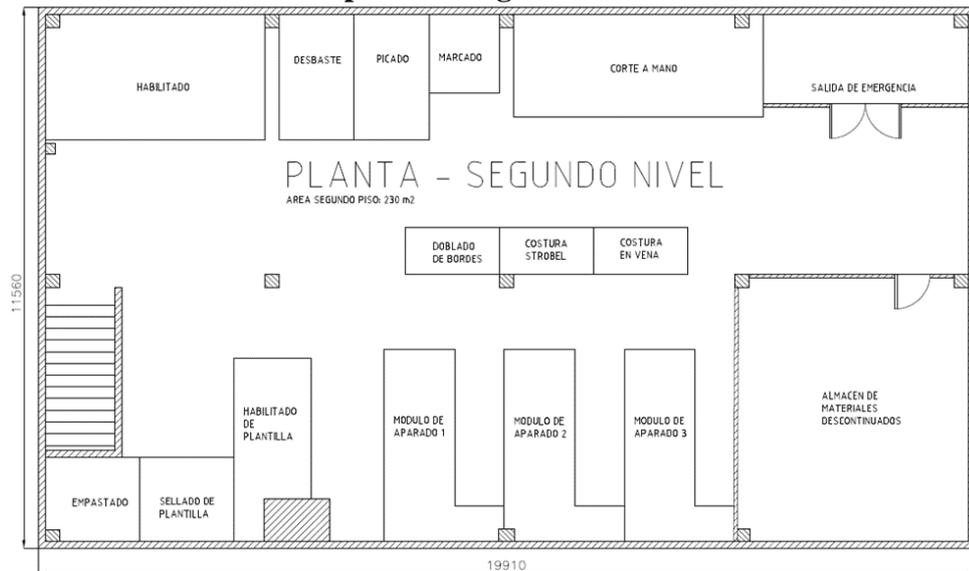
En las Figura 8.1 y Figura 8.2 se muestran la distribución actual de la empresa, tanto del primer como del segundo nivel respectivamente, y en la Figura 8.3 se muestra la distribución del área administrativa.

**Figura 8.1 Distribución de planta – Primer nivel**



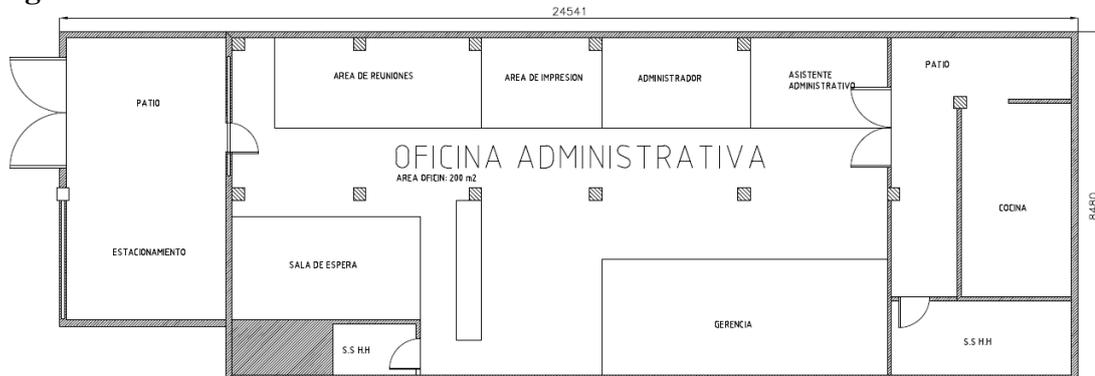
*Fuente y elaboración: Negociaciones Fabio Watelli EIRL*

**Figura 8.2 Distribución de planta – Segundo nivel**



*Fuente y elaboración: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL*

**Figura 8.3 Distribución de las oficinas administrativas**



*Fuente y elaboración: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL*

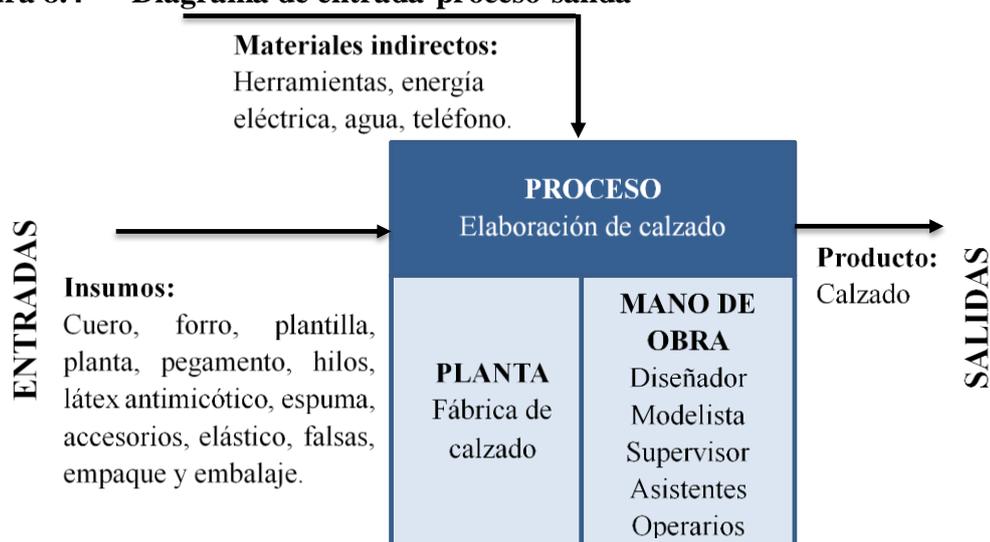
### 8.3 Proceso productivo

Previamente al inicio de las operaciones es necesario contar con los materiales e insumos necesarios, los cuales son las entradas para iniciar el proceso de producción, estos son abastecidos 30 días antes por los proveedores externos, donde después de recibir el pedido ingresan al almacén de materias primas y son corroborados con la orden de compra que se solicitó.

Una vez que se cuentan con todos los materiales para la fabricación, los asistentes y el supervisor programan la producción.

En la Figura 8.4 se muestra el diagrama de entrada-proceso-salida, donde se consideran los diferentes insumos a utilizar, los recursos indirectos y la mano de obra necesaria para obtener el calzado.

**Figura 8.4 Diagrama de entrada-proceso-salida**



*Fuente y elaboración: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL*

El proceso de fabricación de calzado contiene procedimientos que involucran actividades y operaciones que están relacionadas a las tendencias de moda, modelos, diseños, acabados, hormas y materiales empleados.

A continuación se detalla el flujo del proceso de producción:

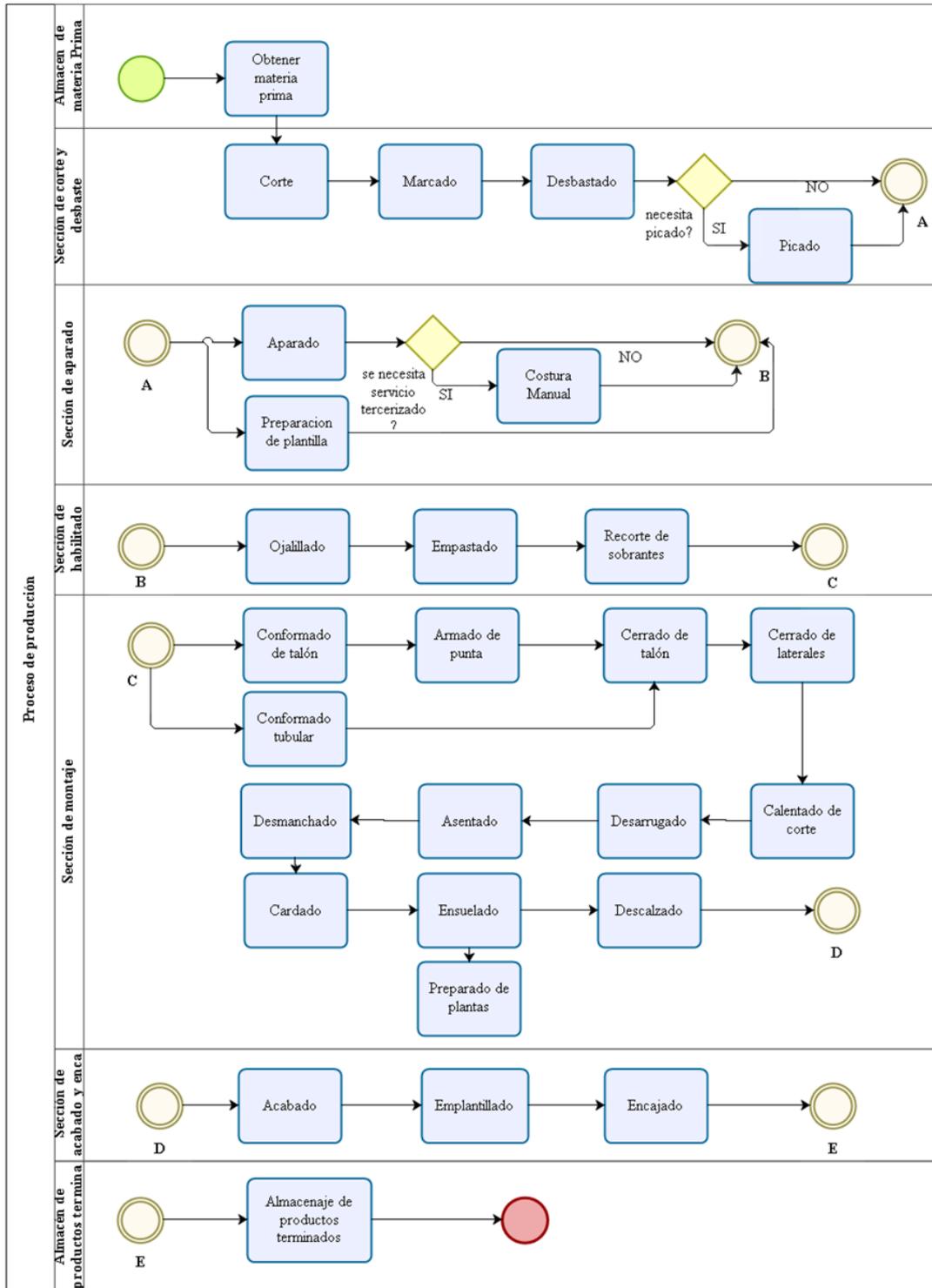
- **Diseño y modelaje:** Esta etapa pre-operativa del proceso de producción es realizada por 01 diseñador especializado en diseños femeninos y 01 modelista, quien en la actualidad trabaja en la empresa. La etapa inicia con el diseño de los modelos de calzado, definiendo los colores, formas, materiales a usar, los cuales irán de acuerdo a las tendencias y a las diferentes temporadas. Una vez que se tienen los modelos, se forra la horma con cinta masking tape, el modelista dibuja el bosquejo del diseño, para luego proceder con el despiece de la cinta, la cual se pega en un cartón donde se procede a cortar cada pieza para seguidamente elaborar el prototipo. Una vez realizado el prototipo se realiza el escalado y seriado, donde preparan los moldes los cuales irán desde la talla 35 hasta la 40, y con estos se inicia la producción.
- **Corte:** En esta etapa, se realiza el corte del cuero, el forro y las plantillas, de acuerdo a los moldes. El operario llamado cortador tiene como función aprovechar al máximo el material asignado con el fin de reducir las mermas. Existen dos tipos de corte: (i) Corte mecánico, el cual se realiza a través de una troqueladora, que utiliza los troqueles en forma de las piezas a cortar; y (ii) Corte

manual, este es el tipo de corte que se utilizaría para la realización del calzado propuesto en el presente plan de negocio. Aquí el cortador, utiliza una chaveta para cortar los materiales en base a los modelos obtenidos en la sección de diseño.

- **Desbaste:** En esta etapa se reducen y adelgazan los bordes de las piezas de cuero, para su mejor acabado al momento de pasar al siguiente proceso de costura. Este procedimiento se realiza con una máquina llamada desbastadora.
- **Aparado:** Se realiza la costura de las piezas. Según el modelo en producción, puede realizarse de forma manual o a máquina. En el caso de los modelos de calzado de vestir de dama, todos los productos se cosen a máquina.
- **Habilitado:** Se realiza posterior al aparado, empastando las piezas y recortando de sobrantes.
- **Armado y Montaje:** Se envían los cortes de aparado al área de montaje, donde se utilizan las hormas de acuerdo al modelo y se empieza con el armado; paralelamente se habilitan las plantas para la colocación de las mismas, luego el calzado pasa por los demás procesos a una temperatura constante de 60 °C para que mantenga la forma de la horma. A continuación se colocan las plantas las cuales se pegan a presión mediante una máquina pegadora a presión, finalmente se desmonta la horma. Este proceso es un trabajo más rudo que requiere de un personal con mayor experiencia y fuerza para realizarlo.
- **Acabado y encajado:** Son un conjunto de operaciones que tienen la finalidad de dar los últimos retoques al calzado, consiste en actividades como colocar la plantilla, repintar, desmanchar los residuos del proceso productivo, aplicar cremas, lustrar, así como colocar los accesorios elegidos, todo ello para obtener un calzado de acuerdo a las características esperadas. Es en esta etapa que se realiza el control de calidad, el cual permite garantizar la entrega del producto de acuerdo a los estándares exigidos por el consumidor.
- **Empaque y almacenamiento:** Luego de dar el acabado final al calzado, se coloca cada par de zapatos en su empaque correspondiente, colocando el relleno dentro de cada calzado, así como otros materiales para que se mantenga en buen estado. Ese se encaja y pasa al almacén de productos terminados.

Se visualiza el flujo del proceso productivo en la Figura 8.5.

**Figura 8.5 Flujo de proceso de producción**



Fuente y elaboración: Negociaciones Fabio Vatteli. EIRL

### 8.3.1 Definición técnica general del producto

De acuerdo con las características del producto que se va ofrecer (calzado de cuero, flexible, transpirable y acojinado), se consideran las siguientes especificaciones técnicas en general (Tabla 8.1).

**Tabla 8.1 Definición técnica del producto a ofrecer**

Elemento del calzado	Características
Capellada	Cuero de ovino
Forro interno	Ovino natural (badana).
Hilos de costura en la capellada	Poliéster y/o nylon.
Elementos externos	Deben estar de acuerdo al diseño o color del calzado.
Punteras	Laminas endurecidas, termo adheribles para ser conformadas al calor.
Contrafuerte	Laminas endurecidas, termo adheribles para ser conformadas al calor.
Planta/Tacones	De material poliuretano.
Cambrillones	De metal acero y/o hierro.
Plantillas	De cuero ovino.
Tamaño de tacón	De a 3 a 7 centímetros, con plataforma o cuñas.
Espuma interna de amortiguación	De material antimicótico que permite ventilación.
Horma	Se usará horma ancha.

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### 8.4 Capacidad de planta

La empresa cuenta actualmente con capacidad instalada para la producción de 18 a 20 docenas diarias. Como se explicó en el capítulo VI, la demanda de los principales clientes de la empresa fue de 34,400 pares sumando sus diferentes líneas de producción. Esta demanda presenta una estacionalidad de pedidos con picos en los meses de marzo, mayo, junio, julio, setiembre y noviembre (Ver Tabla 8.2).

**Tabla 8.2 Producción y participación mensual de venta de pares de calzado**

Tipo de calzado	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Vestir Caballero	1,200	150	1,330	230	1,135	881	700	940	2,239	86	879	950	10,720
Top Sider	-	270	270	270	870	1,570	1,370	818	510	305	2,270	270	8,793
Mocasín dama	-	552	600	792	540	360	1,008	228	468	976	264	1,896	7,684
Confort	-	230	526	460	497	328	90	382	1,163	699	423	90	4,888
Urbano	-	90	474	270	174	148	90	296	282	224	90	198	2,336
<b>Total</b>	<b>1,200</b>	<b>1,292</b>	<b>3,200</b>	<b>2,022</b>	<b>3,216</b>	<b>3,287</b>	<b>3,258</b>	<b>2,664</b>	<b>4,662</b>	<b>2,290</b>	<b>3,926</b>	<b>3,404</b>	<b>34,421</b>
<b>Participación</b>	3.5%	3.8%	9.3%	5.9%	9.3%	9.5%	9.5%	7.7%	13.5%	6.7%	11.4%	9.9%	100.0%

*Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

Se usará esta participación mensual para determinar la producción mensual de la nueva línea de calzado de vestir de dama. Adicionalmente en la Tabla 8.3 se muestra la cantidad de docenas diarias promedio por línea de producto, que totaliza 13 docenas; por tanto hay capacidad instalada ociosa de 5 a 7 docenas diarias que se utilizará para la fabricación de la nueva línea de calzado de vestir de dama (hasta 21,800 pares al año).

**Tabla 8.3 Capacidad instalada ociosa**

Tipo de calzado	Total pares año	Participación	Docenas/ días hábiles
Vestir Caballero	10,720	31.1%	4
Top Sider	8,793	25.5%	3
Mocasín dama	7,684	22.3%	3
Confort	4,888	14.2%	2
Urbano	2,336	6.8%	1
<b>Total</b>	<b>34,421</b>	<b>100.0%</b>	<b>13</b>

*Fuente: Negociaciones Fabio Vattelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

### 8.5 Pronóstico de producción

Como se comentó en el plan de marketing, el objetivo es vender 2600 pares para el año 2, lo que implica un promedio mensual de 300 pares, por tanto se producirá un inventario inicial de 300 pares.

Se han considerado estimar la producción en función a la participación mensual de las ventas; por tanto se estimaron las ventas mensuales para los primeros seis años de operaciones considerando el crecimiento de ventas objetivo que se propuso en el plan de marketing (Tabla 8.4).

**Tabla 8.4 Estimación de ventas anuales (pares)**

	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>Part. Mensual</b>	3.5%	3.8%	9.3%	5.9%	9.3%	9.5%	9.5%	7.7%	13.5%	6.7%	11.4%	9.9%	<b>100.0%</b>

Año	Crec. Anual	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Año1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Año2		91	99	242	153	242	247	247	200	351	174	296	258	<b>2,600</b>
Año3	15%	105	114	278	176	278	284	284	230	404	200	340	297	<b>2,990</b>
Año4	30%	137	148	361	229	361	369	369	299	525	260	442	386	<b>3,886</b>
Año5	20%	164	178	433	275	433	443	443	359	630	312	530	463	<b>4,663</b>
Año6	20%	197	214	520	330	520	532	532	431	756	374	636	556	<b>5,598</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Con esta estimación de ventas se ha estimado la producción de pares para los primeros seis años de operación, por tanto el nivel de producción y los inventarios finales se muestran en la Tabla 8.5.

**Tabla 8.5 Inventario inicial y final por años (pares)**

PRODUCCION (Pares)	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
(I) Inventario inicial		300	100	110	124	261
(II) ventas (salida)			-2,600	-2,990	-3,886	-4,663
(III) Producción	300	2,400	3,000	3,900	4,800	5,400
<b>(I-II+III) Inventario final</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>124</b>	<b>261</b>	<b>63</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

También se han calculado la cantidad de docenas máximas y mínimas que se producen al año (Tabla 8.6). En el año seis se producirían máximo 63 docenas

mensuales, lo que implicaría alrededor de 3 docenas diarias. Con estos resultados, aún no se necesitaría inversión para ampliar capacidad instalada.

**Tabla 8.6 Cantidad de docenas de calzado al año**

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
Producción (pares)	300	2,400	3,000	3,900	4,800	5,400
Max docenas/mes		29	34	43	53	63
Min docenas/mes		-	9	10	19	5

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Con estas cantidades de producción anuales, se procede a generar el presupuesto de operaciones.

## 8.6 Presupuesto de operaciones

Para esta parte del plan, se han considerado algunos supuestos:

- Los costos de producción por modelo son similares.
- Se utilizarán los mismos proveedores con los que se cuenta actualmente.
- Se ha considerado un incremento de 2% en los costos de materiales y de mano de obra anuales desde el segundo año hasta el quinto año.

### 8.6.1 Costos de mano de obra

Se estimaron los costos de mano de obra agrupándolos de acuerdo a la etapa de proceso a la que afecta. Los costos de mano de obra se pagan al destajo. Se calculan los costos unitarios de manos de obra por par producido en un lote de 300 pares. Se tienen en cuenta algunas consideraciones:

- En algunos procesos, se ha de requerir más de un trabajador.
- La jordana laboral es de 9.5 horas diarias.
- Se trabajan 5 días a la semana.
- No se ha considerado laborar horas extras.
- El proceso de producción implica corte manual, ya que el nivel de producción no justifica los costos del proceso de corte a troquel.

En la Tabla 8.7 se detallan los costos de mano de obra para una producción mensual estimada de 300 pares.

El área de proceso con mayor costo de mano de obra es el área de aparado, ya que implica mayor experiencia del personal operativo para lograr acabados de calidad en el producto. Este puesto laboral es muy requerido en el mercado, y a su vez muy escaso.

Otros puestos claves en el proceso operativo son: el personal del proceso de corte, ya que estos operarios tienen la experiencia necesaria para no generar mayores mermas de materiales al momento de realizar el corte manual; el armador, quien se encarga de conformar el calzado, y el personal de acabado y encajado, donde se da el último control de calidad del producto antes de pasar a disponibilidad para la venta (almacén). De acuerdo a la estimación de los costos para la producción mensual de 300 pares, se obtiene un costo de mano de obra unitario por par de S/ 11.38.

**Tabla 8.7 Costos de mano de obra (soles)**

Etapas de Proceso	Proceso	Elemento	Operación	PRODUCCION ESTIMADA MENSUAL						300.00	M.obra	
				Tarifa	Rend. x pers.	Jorn Labo	Pares	Cant. Persn.	Consumo	Importe		
Corte	Corte de cuero (bolo y ptlla)	Operario	Corte manual	12.00	1.00	9.50	120.00	1.50	140.00	350.00		
	Corte de forro y ptlla.	Operario	Corte manual	12.00	1.00	9.50	120.00	1.50	140.00	350.00		
	Corte de avíos	Operario		3.00	1.00	9.50	180.00	1.00	52.50	87.50	787.50	
Desvaste	Desvaste de cuero	Operario	Manual	4.50	1.00	9.50	180.00	1.00	78.75	131.25	131.25	
Habilitado para Aparado	Habilitado	Operario	Manual	4.20	1.00	9.50	180.00	1.00	73.50	122.50	122.50	
Preparado para Plantillas	Habilitado de plantilla	Operario	Manual	1.80	1.00	9.50	180.00	1.00	31.50	52.50	52.50	
Aparado	Aparado	Operario	Costura	36.00	1.00	9.50	72.00	2.50	252.00	1,050.00		
	Picado para ojallillos	Operario	Poner ojallillo	0.50	1.00	9.50	180.00	1.00	8.75	14.58	1,064.58	
Conformado de talón contrafuerte	Conformar talón	Operario		2.10	1.00	9.50	18.00	10.00	3.68	61.25		
	Picar ojallillos	Operario		1.00	1.00	9.50	240.00	0.75	23.33	29.17	90.42	
Liquidado de cortes	Liquidar cortes	Operario		4.00	1.00	9.50	180.00	1.00	70.00	116.67	116.67	
Montaje	Armado y/o conformado	Operario		12.00	1.00	9.50	180.00	1.00	210.00	350.00		
	Habilitado de plantas	Operario		4.50	1.00	9.50	180.00	1.00	78.75	131.25	481.25	
Cardado y ensuelado	Ensuelado	Operario		7.50	1.00	9.50	120.00	1.50	87.50	218.75		
	Descalzado	Operario		1.00	1.00	9.50	240.00	0.75	23.33	29.17	247.92	
Acabado y encajado	Barnizado, emplantillado y encaj.	Operario		11.00	1.00	9.50	180.00	1.00	192.50	320.83	320.83	
				<b>117.10</b>							<b>TOTAL</b>	<b>3,415.42</b>
				<b>9.76</b>	<b>Mano de obra unitario</b>						<b>11.38</b>	

*Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

### 8.6.2 Costo de materia prima e insumos

Para realizar el cálculo de estos costos, se considera que el proveedor de cuero y badana mantiene stock de los materiales mayormente solicitados en el mercado, por lo que no sufren de quiebres de stock; y, además, otorgan plazos de pago promedio de 60 días.

Según estos cálculos, el costo unitario por materia prima (incluido IGV) es de S/ 53.52. Esta información se empleará para realizar las proyecciones financieras de costos de producción. En la Tabla 8.8 se calculan los costos unitarios de materia prima e insumos para una producción de 300 pares.

**Tabla 8.8 Costos de materia prima e insumos (300 pares)**

ELEMENTO DE CONSUMO		SERIE: 35/40			CANT:		300.00	COSTO
COMPONENTE Y/U OPERACIÓN OI	INSUMOS	PRESENTACION	COSTO	REND.	PARES	CONSUMO	IMPORTE	MATERIAL
<b>SISTEMA DE COSTEO POR ETAPA DE PRODUCCIÓN</b>								
<b>CORTE</b>								
Capellada	1 Napa 1.6 mm	Mantas	9.80	2.00	1.00	600.00	5,880.00	7,919.45
Forro capellada	1 Badana beige	Mantas	1.43	0.40	1.00	120.00	171.60	
Forro laterales	1 Badana beige	Mantas	2.95	0.80	1.00	240.00	708.00	
Plantilla	1 Badana beige	Mantas	2.95	0.60	1.00	180.00	531.00	
Forro talonera	1 Badana beige	Mantas	2.95	0.20	1.00	60.00	177.00	
Acolchado plantilla entera	1 Latex de 3 mm antimicotico	Rollo = 30 mt2	20.70	1.00	18.00	16.67	345.00	
Refuerzo laterales	1 Tela refuerzo guper 735		14.60	1.00	48.00	6.25	91.25	
Refuerzo de garibaldi	1 Refuerzo vidona glas 1 x 1.5	Rollo = 30 mt2	6.00	1.00	250.00	1.20	7.20	
Herramienta	3 Chaveta	Unidad	6.00	1.00	750.00	0.40	2.40	
Color de tallas	3 Tierra de color	Bolsitas	4.00	1.00	200.00	1.50	6.00	
<b>DESVASTE</b>								
Accesorio- máq. Desvestar	3 Nues ellegi	Unidad	92.44	1.00	6000.00	0.05	4.62	19.17
Accesorio- máq. Desvestar	3 Cuchilla	Unidad	150.00	1.00	6000.00	0.05	7.50	
Accesorio- máq. Desvestar	3 Pata	Unidad	84.03	1.00	6000.00	0.05	4.20	
Accesorio- máq. Desvestar	3 Esmeril	Unidad	36.98	1.00	6000.00	0.05	1.85	
Accesorio- máq. Desvestar	3 Limpiador esmeril	Unidad	20.00	1.00	6000.00	0.05	1.00	
<b>APARADO</b>								
Costura externa-capellaca	1 Hilo bondeado 40	Cono=120 Gr.	26.82	1.00	300.00	1.00	26.82	119.60
Costura interna- capellada	1 Hilo bondeado 60	Cono=200 Gr.	26.82	1.00	600.00	0.50	13.41	
Pegado de piezas p aparar	2 Kisafix k-290	Lata = 5 glns.	190.80	1.00	750.00	0.40	76.32	
Accesorio-maq. Aparar	3 Aguja # 14	Unidad	0.50	1.00	120.00	2.50	1.25	
Lubricante maquina-aparar	3 Lubric #60	Caja = 60	3.00	1.00	500.00	0.60	1.80	
<b>HABILITADO</b>								
Costura plantilla externa	1 Hilo bondeado 40	Cono 200 Gr	26.82	1.00	600.00	0.50	13.41	393.07
Costura plantilla interna	1 Hilo bondeado 60	Cono 200 Gr	26.82	1.00	1200.00	0.25	6.71	
Aplicar pegamento p' plantilla	1 Kisafix k-367	Lata = 5 glns.	190.80	1.00	1250.00	0.24	45.79	
Empaste de capellada	1 Kisafix pistola 6145	Lata = 5 glns.	161.10	1.00	2000.00	0.15	24.17	
Contrafuerte	1 Taly n 455	Plancha = 1 x 1 m	0.40	1.00	1.00	300.00	120.00	
Puntera	1 Biter 328	Plancha = 1 x 1 m	0.61	1.00	1.00	300.00	183.00	
<b>ARMADO</b>								
Falsa	1 Falsa entera c/camb económico	Lamina	1.50	1.00	1.00	300.00	450.00	518.19
Aplicar resbalador de horma	2 #4620 kj. Quin	Envase = 1	18.00	1.00	4000.00	0.08	1.35	
Aplicar pegamento p' cerrado	1 Kisafix k-370	Lata = 5 glns.	190.80	1.00	1000.00	0.30	57.24	
Lubricante maq. Armadoras	3 Hyspin ars iso-68 castrol	Balde= 5 glns.	160.00	1.00	5000.00	0.06	9.60	
Herramientas	3 Chaveta grande		25.00		400.00			
<b>CARDADO Y ENSUELADO</b>								
Piso o planta	1 Poliuretano	Pqte	12.00	1.00	1.00	300.00	3,600.00	3,730.14
Alogenado de planta	2 Alogenante arteprymer s-12	Frasco	15.00	1.00	750.00	0.40	6.00	
Cardado de zapato	2 Lija de banda 36 gr	Rollo	7.63	1.00	360.00	0.83	6.36	
Prymer PU	1 Kisafix prymer pu	Lata = 5 glns.	171.00	1.00	3300.00	0.09	15.55	
Pegamento para ensuelado	1 Cemento killing k150	Lata = 5 glns.	186.30	1.00	650.00	0.46	85.98	
Bolsa para sorvetera	3 Bolsa gebe	Pare	325.00	1.00	6000.00	0.05	16.25	
<b>ACABADO Y ENCAJADO</b>								
Limpiar zapato	1 Bencina	Galon	24.92	1.00	240.00	1.25	31.15	907.23
Barnizado	1 Crema antique negro	Balde= 10	45.90	1.00	240.00	1.25	57.38	
Emplantillado	1 Kisafix k-290	Lata = 5 glns.	190.80	1.00	1200.00	0.25	47.70	
Etiqueta informativa	1 Etiqueta informativa 13.5 x 20 Ctm		20.00	1.00	1000.00	0.30	6.00	
Minipx 2 gr	1 Minipax 2 gr		0.20	1.00	1.00	300.00	60.00	
Relleno de zapato	1 Papel periodico gris 45 Gr 6	RESMA	0.02	1.00	1.00	300.00	6.00	
Envoltura	2 Papel de envoltorio		0.08	2.00	1.00	600.00	48.00	
Bolsa	2 Bolsa	Pqt = 1 millar	0.41	1.00	1.00	300.00	123.00	
Envase	2 Caja	Unidad	1.76	1.00	1.00	300.00	528.00	
Hormas	4		68.70		3000.00			
Matrices	4			1.00				
Patrones	4		200.00		4000.00			
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>							<b>13,606.85</b>	
<b>RESUMEN</b>			<b>%</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>			
1	INSUMO PRINCIPAL		93.79	42.54	12,761.35			
2	AUXILIARES		5.80	2.63	789.03			
3	HERRAM.Y ACCESORIOS MAQUINA		0.41	0.19	56.47			
4	HORMAS, TROQUELES, PATRONES Y M...		100.00	45.36	13,606.85			
					Con IGV	53.52		

Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis

### 8.6.3 Costos indirectos

Como parte de los costos indirectos variables se debe considerar el costo de las hormas (S/ 86 por par) con las que se va a trabajar la nueva línea de calzado de vestir para dama, ya que la empresa no cuenta con stock de este tipo de horma. Adicionalmente a la horma, se deben considerar los costos de las pruebas de diseño por colección (S/ 500) y del seriado de los modelos aprobados (S/ 200). Se incurrirá en este tipo de costos cada vez que se desean producir nuevas colecciones. Otros costos indirectos generados son los servicios de agua y luz que se emplean en la fábrica.

En la Tabla 8.9 se detallan los costos indirectos relacionados a la producción de 300 pares de calzado.

**Tabla 8.9 Estimación de costos indirectos para 300 pares de calzado**

Área	Concepto	Detalle	Plazo de Pago	
Producción	Hormas	2 docenas de 3 estilos diferentes. Cada estilo se puede producir en diversos colores	45 días	S/ 6,192
Producción	Seriado	Para tallas del 35 al 40 en 3 estilos diferentes. Se puede utilizar para diversos colores.	Contado	S/ 600
Producción	Prueba de diseño	Materiales para crear prototipos	Contado	S/ 500
Producción	Servicios Públicos (20%)	Para producción de 300 pares	Contado	S/ 496
	<b>TOTALES</b>			<b>S/ 7,788</b>

*Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

## **CAPÍTULO IX. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se dan a conocer los objetivos del área de administración y recursos humanos de la empresa Fabio Vatelli EIRL, la descripción de puestos y funciones del personal que está ingresando para atender esta nueva línea de negocio en la empresa, en especial del área de diseño y modelaje. Se concluye el capítulo con el presupuesto de administración y recursos humanos.

### **9.1 Objetivos de administración y recursos humanos**

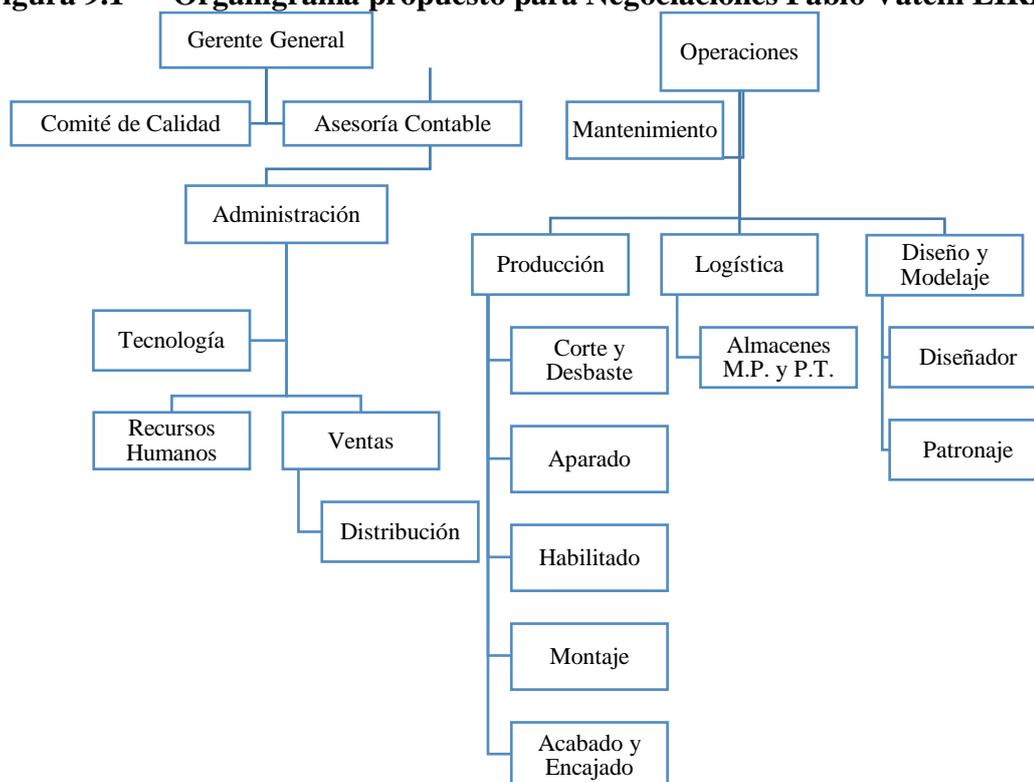
Al ser Negociaciones Fabio Vatelli EIRL una empresa en marcha los objetivos de administración y recursos humanos son los mismos, aunque se tendrá en cuenta los asociados a la nueva línea de calzado femenino, por lo que se considera:

- Aportar para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
- Proveer el personal idóneo.
- Desarrollar y mantener al personal ingresante motivado para lograr los objetivos a alcanzar en la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.

### **9.2 Organización del nuevo personal**

El personal asociado que va a ingresar como parte de la nueva línea de negocio, se muestra en el nuevo organigrama propuesto en la Figura 9.1.

**Figura 9.1 Organigrama propuesto para Negociaciones Fabio Vatelli EIRL**



*Fuente: Negociaciones Fabio Vatelli EIRL. Elaboración: Grupo de tesis*

En el Área de Diseño y Modelaje, que es la encargada de la creación de los nuevos diseños y los patrones o moldes del calzado a fabricar, se contratará a un diseñador de calzado femenino, quien trabajará de la mano con el modelista con que cuenta actualmente la empresa para crear las nuevas colecciones.

Las características funcionales de esta área se detallan en la Tabla 9.1 (Louffat, 2012), y en la Tabla 9.2 se detallan las funciones y características del puesto de diseñador.

**Tabla 9.1 Descripción funcional del área de diseño**

<b>Unidad Orgánica: Diseño y Modelaje</b>	
<b>Finalidad:</b> Es la unidad de Diseño y Modelaje que es la responsable de la conceptualización del calzado, realizar la representación gráfica del mismo; así como crear el modelo o patronaje del calzado. Es la sección más creativa en la producción del calzado, requiere de investigación para indagar en el mundo de la moda las últimas tendencias con la finalidad de aportar diseños creativos y/u originales para la satisfacción de los clientes.	
<b>Funciones Generales</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Fomentar la investigación y la creatividad, estimulando la capacidad individual del diseñador y el modelista para identificar las tendencias, reinventarlas y obtener un calzado de la calidad esperada por los clientes.	20%
b. Desarrollar nuevos diseños de calzado teniendo en consideración aspectos técnicos y de fabricación que tiene en cuenta las variables de la anatomía, escalas, hormas, aparado, armado, cortado, materiales, cueros y sintéticos, tacos, dibujo, plataformas en la fabricación de calzado.	20%
c. Desarrollar el modelaje para el calzado de damas, caballeros y niños	20%
d. Supervisar y coordinar con las áreas de producción y logística validando diseños, fabricación y materiales utilizados en los prototipos del calzado	20%
e. Definir, promover e implantar buenas prácticas, estándares para el diseño y moldes del calzado a fabricar.	20%
<b>Personal Asignado</b>	
Diseñador	1
Modelista	1
Total	2

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

**Tabla 9.2 Descripción del puesto de diseñador**

<b>Unidad Orgánica: Diseño y Modelaje</b>	
<b>Puesto: Diseñador de calzado femenino</b>	
<b>Finalidad:</b> Crear los nuevos diseños de calzado y/o modificar los diseños ya existentes de acuerdo a las tendencias de la moda y las preferencias del mercado.	
<b>Funciones Generales</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Diseñar nuevos modelos y/o estilos de calzado; así como modificar o actualizar los existentes	20%
b. Plasmear en una representación gráfica los nuevos diseños y preparar los moldes para los prototipos	15%
c. Investigar nuevas tendencias en el mundo de la moda del calzado	15%
d. Indagar e investigar los nuevos materiales y/o accesorios para la nuevos diseños de calzado con el fin de obtener los más óptimos o que más se adecúen al modelo y/o tipo de calzado	15%
e. Efectuar permanentemente mejoras a los diseños de los modelos del calzado por el conocimiento de la anatomía del pie que tienen	15%
f. Mantener una comunicación fluida con el jefe de producción, con el fin de garantizar una adecuada coordinación hacia la fabricación de prototipos, fieles al diseño del calzado	10%
g. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Gerente de Operaciones	5%
<b>Subordinación: Gerente de Operaciones</b>	
<b>Coordinación:</b> - Jefe de Ventas - Jefes de Producción - Modelista	
<b>Requisitos de Competencias</b>	
<b>De Conocimientos</b>	30%
a. Capacidad para desarrollar diseños de calzado y plasmar gráficamente los modelos	
b. Experiencia en transformar ideas en un diseño tridimensional de calzado	
<b>De Habilidades</b>	30%
a. Creativas, artísticas y manuales	
b. De dibujo y pintura	
c. Flexibilidad para adecuar los modelos a las preferencias de los clientes o el mercado	
d. Conocimiento y comprensión de los materiales, máquinas y procesos utilizados en la producción	
e. En la investigación para estar al día sobre la moda y las tendencias de calzado.	
<b>De Actitudes</b>	40%
a. Espíritu innovador	
b. Cooperativo	
c. Honestidad	
d. Transparencia	

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

En el área de administración se contratará un analista de sistemas. Ésta área es la encargada de apoyar, controlar y evaluar las actividades de la empresa; gestionando el recurso humano, financiero, ventas y demás gestiones administrativas con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en las tareas y así cumplir con los planes y objetivos trazados por la dirección de la empresa.

Este analista de sistemas será el encargado del soporte tecnológico en la empresa; en especial a la página web y las redes sociales. A continuación las funciones generales y los requisitos de competencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere en el puesto (Tabla 9.3).

**Tabla 9.3 Descripción del puesto de analista de sistemas**

<b>Unidad Orgánica: Administración</b>	
<b>Puesto: Analista de sistemas</b>	
<b>Finalidad:</b> Atender los requerimientos tecnológicos de la empresa, en especial ser el soporte tecnológico para la página web; así como para la recolección y atención de los requerimientos usuarios en las redes sociales	
<b>Funciones Generales</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Administrar, mantener, controlar y brindar soporte a la página web de venta on line	20%
b. Mantener, controlar y recopilar información de las redes sociales (facebook, instgram, etc.)	20%
c. Atender las incidencias tecnológicas reportadas en el interior de la empresa	20%
d. Planificar la capacidad de los sistemas actuales y/o futuros	15%
e. Evaluar nuevas tecnologías que favorezcan la performance de la página web o aplicaciones que a futuro tenga la empresa	15%
f. Mantener una comunicación fluida cn el jefe de administración y ventas con el fin de garantizar una adecuada coordinación hacia la atención de los pedidos y/o requerimientos o sugerencias de los clientes	10%
g. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Gerente de Administración	10%
<b>Subordinación: Jefe de Administración</b>	
<b>Coordinación:</b> - Jefe de Ventas	
<b>Requisitos de Competencias</b>	
<b>De Conocimientos</b>	30%
a. Informática y técnicas de programación	
b. Redes, software, hardware y bases de datos. Tratamiento de la información para generar valor	
c. Seguridad e integridad de la información	
<b>De Habilidades</b>	30%
a. Destreza en ambientes tecnológicos e informáticos	
b. En el uso de tecnologías, aplicaciones y prácticas para la colección, integración, análisis, selección y presentación de la información.	
c. Capacidad analítica para resolver problemas	
d. Trabajo en equipo y priorizar las necesidades del cliente	
e. Planear, administrar y priorizar trabajo	
<b>De Actitudes</b>	40%
a. Liderazgo	
b. Creatividad	
c. Innovación	
d. Colaborativo	

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Adicionalmente, se contratará nuevo personal en el área de ventas. Ésta es la encargada de la distribución y venta del calzado, dando seguimiento a la oferta y demanda para cumplir con los objetivos de la empresa y los requerimientos del mercado

(actuales y potenciales futuros clientes). Todos los días se preparan los pedidos desde el área de ventas en coordinación con el almacén de productos terminados; además apoya al área de diseño en el lanzamiento de nuevos diseños de calzado, en ofertas y promociones.

Para la nueva línea de negocio se contratarán vendedores, en un inicio para el showroom y después para la tienda que se implementará; también se contratará a un mensajero o repartidor para realizar las entregas de calzado en la modalidad de delivery.

- Repartidor de calzado, encargado de la distribución; es decir del reparto y entrega del calzado en su moto a la dirección provista por los clientes en la página web, es el servicio de delivery. Las funciones, conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto se detallan en la Tabla 9.4.
- Vendedor, encargado de la atención y venta de calzado al público que asistirá en un inicio a los showrooms y posteriormente a la tienda. La descripción del puesto se detalla en la Tabla 9.5.

**Tabla 9.4 Descripción del puesto de repartidor de calzado**

<b>Unidad Orgánica: Ventas</b>	
<b>Puesto: Repartidor de calzado (servicio de delivery)</b>	
<b>Finalidad:</b> Transportar y entregar en su moto el o los pares de calzado solicitados por los clientes en la página web de la empresa	
<b>Funciones Generales</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Transportar en su moto los pedidos de calzado realizados por los clientes	25%
b. Entregar en el domicilio, trabajo o dirección proporcionada por el cliente el calzado solicitado	25%
c. Realizar la carga y descarga de los pares de zapatos a repartir	20%
d. Manejo de la documentación entregada por la empresa y clientes cuando se realiza el reparto del calzado	20%
e. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Ventas	10%
<b>Subordinación: Jefe de Ventas</b>	
<b>Requisitos de Competencias</b>	
<b>De Conocimientos</b>	30%
a. Experiencia comprobada como chofer	
b. De rutas en Lima Metropolitana; así como de las normas de tránsito	
c. Comprobado en guías de reemisión, guías de transporte,	
<b>De Habilidades</b>	30%
a. En la conducción de motocicletas	
b. Buenos reflejos y buena psicomotricidad motora	
c. Servicio al cliente	
<b>De Actitudes</b>	40%
a. Puntualidad	
b. Responsabilidad y honestidad	
c. Compromiso	

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

**Tabla 9.5 Descripción del puesto de vendedor**

<b>Unidad Orgánica: Ventas</b>	
<b>Puesto: Vendedor</b>	
<b>Finalidad:</b> Atención de calidad y servicio personalizado a los clientes, gestionar y controlar el stock en el punto de venta (showroom o tienda) e integrar las actividades de mercadería de la empresa para lograr los objetivos trazados	
<b>Funciones Generales</b>	<b>Porcentaje</b>
a. Atención personalizada a los clientes	20%
b. Mantener y controlar el stock de calzado en los showrooms y posteriormente en la tienda	20%
c. Atender las incidencias y/o reclamos de los clientes	20%
d. Capacidad de reacción y adaptación ante nuevas situaciones	15%
e. Ser proactivo en su relación con los clientes a fin de cumplir su objetivo principal que es el cierre de la ventas	15%
f. Mantener una comunicación fluida con el jefe de administración y ventas con el fin de garantizar la coordinación hacia los requerimientos o sugerencias de los clientes	10%
g. Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Ventas	10%
<b>Subordinación: Jefe de Ventas</b>	
<b>Coordinación:</b> - Repartidor de mercadería	
<b>Requisitos de Competencias</b>	
<b>De Conocimientos</b>	30%
a. De la empresa, de los productos y servicios que ofrece	
b. Del mercado y los competidores directos	
c. Para organizar y planificar el trabajo	
<b>De Habilidades</b>	30%
a. Comunicación eficaz	
b. Capacidad de escucha	
c. Paciencia e insistencia	
d. Tener facilidad de palabra	
e. Capacidad de aprendizaje y autodisciplina	
<b>De Actitudes</b>	40%
a. Compromiso	
b. Entusiasmo	
c. Responsabilidad	
d. Honradez	

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

La política de contratación y remuneraciones están de acuerdo al Régimen Laboral de la pequeña empresa en el Perú.

### 9.3 Presupuesto de administración y recursos humanos

Para concluir el plan de recursos humanos, se elabora el presupuesto del nuevo personal necesario para esta nueva línea de calzado.

En la Tabla 9.6 se muestran los sueldos mensual base de cada uno de los puestos solicitados.

**Tabla 9.6 Sueldo base de personal requerido (mensual)**

Descripción	Sueldo Base
Diseñador	S/ 3,000
<b>Gastos administrativos</b>	
Proceso de contratación de personal	S/ 100
Personal Tecnología	S/ 1,500
Personal Ventas	
Sueldo fijo	S/ 1,000
Sueldo variable (Comisión por par vendido)	S/ 2.5
Repartidor de mercadería	S/ 1,500

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

En la Tabla 9.7 se muestra la cantidad de personal requerido por puesto laboral. Se considera que el personal de ventas recibirá un sueldo fijo mensual y un sueldo variable en función de los pares vendidos.

**Tabla 9.7 Cantidad de personal requerido por año**

Cantidad de personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Diseñador	1	1	1	1	1	1
<b>Gastos administrativos</b>						
Personal Tecnología		1	1	1	1	1
Personal Ventas		1	1	2	2	2
Repartidor de mercadería		1	1	1	1	1

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Para calcular el presupuesto del personal, se asumen costos laborales de 45%, y también se asume que se contratará al diseñador con seis meses de anticipación al inicio de las operaciones para la preparación de la colección inicial de calzado a ofrecer. El total del presupuesto anual para los cinco años de operación se muestra en la Tabla 9.8.

**Tabla 9.8 Presupuesto anual de recursos humanos**

Presupuesto de personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Diseñador	S/ 26,100	S/ 52,200				
<b>Gastos administrativos</b>						
Personal Tecnología		S/ 26,100				
Personal Ventas (Sueldo fijo)		S/ 17,400	S/ 17,400	S/ 34,800	S/ 34,800	S/ 34,800
Personal Ventas (Sueldo variable)		S/ 6,500	S/ 7,475	S/ 9,715	S/ 11,658	S/ 13,995
Repartidor de mercadería		S/ 26,100	S/ 26,100	S/ 52,200	S/ 52,200	S/ 52,200
	<b>S/ 26,100</b>	<b>S/ 128,300</b>	<b>S/ 129,275</b>	<b>S/ 175,015</b>	<b>S/ 176,958</b>	<b>S/ 179,295</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

## CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación económica y financiera del plan de negocio propuesto, así como un análisis de riesgo y sensibilidad a variaciones de las variables determinantes del modelo.

### 10.1 Supuestos financieros

Se consideran los siguientes supuestos:

- Un horizonte de evaluación de 6 años, siendo el primer año el año de pre operaciones.
- Una tasa de inflación promedio anual de 2%, según la cual se ajustan los costos año a año.
- Las ventas serán al contado ya que se trata de un negocio B2C donde el consumidor cancela al momento de realizar la compra.
- Incremento de precios de venta y costos en 2% anuales, ajustados a la inflación.
- Se realiza un análisis incremental para evaluar el flujo de caja económico, por lo que no se incluyen costos ni gastos en los que incurre la empresa actualmente. Sólo aquellos flujos generados por la nueva operación.
- Se incorpora un costo de oportunidad por el uso de la maquinaria instalada.
- El financiamiento del plan de negocios será con capital propio, no hay deuda.
- Se recupera la inversión en capital de trabajo al finalizar el sexto año.

### 10.2 Financiamiento y tasa de descuento

Para ejecutar el presente plan de negocio, se ha decidido no recurrir a financiamiento bancario, debido a que no hay inversión en activo fijo. El total de la inversión se realizará en capital de trabajo, a ser recuperado al final de los 6 años.

Para obtener el costo de capital del accionista, se tomó como referencia la tasa de préstamo que ofrece el BCP al negocio, más un spread por riesgo que asume el accionista. El cálculo se muestra en la Tabla 10.1

**Tabla 10.1 Obtención del costo de capital propio**

Tasa de préstamo BCP	16%
Spread del Inversionista	9%
<b>Costo de Capital propio</b>	<b>25%</b>

*Elaboración: Grupo de tesis*

### 10.3 Pronósticos

El horizonte de evaluación que se ha considerado para evaluar el proyecto es de 6 años, siendo el primer año de preparaciones pre operativas, y con ventas a partir del segundo año.

#### 10.3.1 Proyección de ingresos

A continuación se muestran los ingresos por ventas del plan de negocio para los primeros 6 años de operación. Se está considerando los siguientes supuestos:

- Los descuentos son de 15% en promedio para el primer año porque implican mayores descuentos y promociones por lanzamiento. A partir del segundo año, el promedio de descuentos será de 10%.
- Se asume un uso de tarjeta de crédito y/o débito de 50% por parte de las consumidoras; por tanto, la comisión de 3.5% que cobra Visa por el uso de POS por cada transacción se calcula sobre el monto de la venta con descuento.
- Se considera showroom en los años 2 y 3, y la apertura de tienda en el 4° año.
- Se asume un crecimiento de 15% en la venta de pares de calzado para el segundo año, de 30% para el tercer año debido a la apertura de la tienda, y 20% en el cuarto y quinto año.

Los ingresos netos por ventas se muestran en la Tabla 10.2.

**Tabla 10.2 Pronóstico de ingresos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Precio promedio		205	209	213	218	222
Cantidad		2,600	2,990	3,886	4,663	5,598
<i>Crecimiento en ventas de pares</i>			15%	30%	20%	20%
Ingresos por ventas		533,000	624,900	827,688	1,014,379	1,243,284
<i>Política Dctos y Prom.</i>		15%	10%	10%	10%	10%
Descuentos y promociones		(79,950)	(62,490)	(82,769)	(101,438)	(124,328)
Comisión Visa		(7,928)	(9,842)	(13,036)	(15,976)	(19,582)
<b>Ingreso neto</b>		<b>445,122</b>	<b>552,568</b>	<b>731,883</b>	<b>896,965</b>	<b>1,099,374</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

#### 10.3.2 Proyección de costos y gastos

Se considera como costos directos aquellos que intervienen directamente en el proceso de producción, los cuales son la materia prima e insumos, y la mano de obra. Como se explicó en el plan de operaciones, los costos unitarios son S/ 53.52 (incluido IGV) y S/ 11.38 respectivamente.

Adicionalmente, se consideran los costos indirectos de fabricación, los cuales incluyen las hormas, el seriado por modelo, prueba de diseño por colección, la remuneración del diseñador, y los servicios públicos de luz y agua que se consume en el proceso productivo. Adicionalmente se incluye el costo de oportunidad del uso de maquinaria en la planta de producción. El detalle de los costos de fabricación se muestra en la Tabla 10.3.

**Tabla 10.3 Proyección de costos de fabricación**

Costos de Fabricación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
N° de pares	300	2,400	3,000	3,900	4,800	5,400
<b>Costos directos</b>						
Materia prima e insumos	0	(109,824)	(160,779)	(210,716)	(259,792)	(318,272)
Mano de Obra	(3,415)	(27,323)	(34,837)	(46,194)	(57,991)	(66,545)
<b>Costos indirectos variables</b>						
Hormas	0	(8,380)	(15,979)	(29,183)	(29,767)	(20,107)
Seriado por modelo	0	(1,000)	(1,020)	(1,530)	(1,530)	(1,020)
Prueba de diseño x colección	0	(1,200)	(1,632)	(2,448)	(2,448)	(1,632)
<b>Costos indirectos fijos</b>						
Diseñador	(21,750)	(52,200)	(53,244)	(54,309)	(55,395)	(56,503)
Servicios Públicos (20%)	(496)	(5,952)	(6,071)	(6,192)	(6,316)	(6,443)
Costo de oportunidad de uso de maquinaria	(4,500)	(40,500)	(45,000)	(58,500)	(72,000)	(81,000)
<b>TOTALES</b>	<b>(30,161)</b>	<b>(246,379)</b>	<b>(318,563)</b>	<b>(409,072)</b>	<b>(485,240)</b>	<b>(551,522)</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Adicionalmente, se han calculado los gastos administrativos y de marketing que se derivan de los planes anteriores. Se puede visualizar el detalle en la Tabla 10.4.

**Tabla 10.4 Proyección de gastos de ventas y administrativos**

Gastos de Marketing y de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Gastos administrativos</b>						
Personal Sistemas	(4,350)	(26,100)	(26,622)	(27,154)	(27,698)	(28,251)
Personal Showroom	0	(26,100)	(26,622)	(27,154)	(27,698)	(28,251)
Personal Tienda (2)	0	0	0	(52,200)	(52,200)	(52,200)
Comisiones por ventas	0	(6,500)	(7,475)	(9,715)	(11,658)	(13,995)
Personal Delivery (2 a partir 3° año)	0	(26,100)	(26,622)	(54,309)	(55,395)	(56,503)
Gastos transporte	0	(6,000)	(6,000)	(12,240)	(12,485)	(12,734)
<b>Gastos de Marketing</b>						
Showrooms (4 al mes)	0	(19,200)	(19,200)	0	0	0
Alquiler tienda	0	0	0	(81,600)	(83,232)	(84,897)
Redes sociales - Sugeridos	(990)	(5,940)	(5,940)	(5,940)	(5,940)	(5,940)
Correo electrónico	(60)	(360)	(360)	(360)	(360)	(360)
Alquiler POS	0	(630)	(630)	(630)	(630)	(630)
Mantto tienda online	0	(999)	(999)	(999)	(999)	(999)
<b>TOTALES</b>	<b>(5,400)</b>	<b>(117,929)</b>	<b>(120,470)</b>	<b>(272,302)</b>	<b>(278,293)</b>	<b>(284,761)</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### 10.3.3 Inversión requerida en capital de trabajo

Es necesario informar que la empresa donde se desarrolla el presente plan de negocio se encuentra en marcha y cuenta con capacidad instalada ociosa que se utilizará para desarrollar el plan de producción; por lo no es necesaria la inversión en capital fijo.

Sin embargo, sí es necesaria la inversión en capital de trabajo para iniciar la producción de la nueva línea de calzado. En la Tabla 10.5 se detallan los principales conceptos que se componen el capital de trabajo inicial.

**Tabla 10.5 Detalle de la inversión en capital de trabajo inicial**

Área	Concepto	Monto	Detalle
Producción	Hormas	S/ 6,192	2 docenas de 3 estilos diferentes. Cada estilo se puede producir en diversos colores
Producción	Seriado	S/ 600	Para tallas del 35 al 40 en 3 estilos diferentes. Se puede utilizar para diversos colores.
Producción	Prueba de diseño	S/ 500	Materiales para crear prototipos
Producción	Cuero	S/ 5,880	5 paquetes de cuero para producción inicial
Producción	Badana	S/ 1,859	7 paquetes de badana para producción inicial
Producción	Plantas	S/ 4,200	300 pares para producción inicial
Producción	Látex antimicótico	S/ 352	17 rollos para producción inicial
Producción	Hilos	S/ 107	4 conos de hilos para producción inicial
Producción	Otras herramientas	S/ 107	Chavetas y otros utensilios para producción inicial
Producción	Falsas	S/ 450	300 pares para producción inicial
Producción	Pegamentos y acabados	S/ 323	Para producción inicial
Producción	Empaque y embalaje	S/ 2,950	1500 cajas y bolsas (lote mínimo)
Producción	Mano de obra	S/ 3,415	Para producción inicial
Producción	Diseñador junior	S/ 21,750	1 mes de búsqueda y 5 meses de contratación para preparar colección (+ beneficios sociales)
Administración	Búsqueda de personal	S/ 100	Avisos
Administración	Personal de sistemas	S/ 4,350	Para implementación de tienda online
Marketing	Redes sociales y correo electrónico	S/ 1,050	Para publicitar la marca de calzado antes del inicio de ventas.
Marketing	Desarrollo Tienda online	S/ 1,000	Implementación de Página Web
Marketing	Sesión fotográfica	S/ 555	Fotos para la página web
Marketing	Publicidad de lanzamiento	S/ 1,000	Volante, gigantografía
<b>TOTALES</b>		<b>S/ 56,740</b>	

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Para estimar el capital de trabajo requerido, se ha utilizado el método del déficit acumulado máximo, en el cual se calcula el flujo de caja proyectado mensual y se determinan las diferencias de los ingresos y egresos proyectados para identificar las necesidades mensuales de financiamiento. Este método permite incorporar el efecto de estacionalidad de los flujos dentro del cálculo de la inversión de trabajo.

Se detalla el cálculo en la Tabla 10.6. El monto de inversión en capital de trabajo requerido es S/ 64,727. A partir del siguiente año, el capital de trabajo se puede financiar con los recursos generados.

**Tabla 10.6 Cálculo de inversión en capital de trabajo por el método del déficit acumulado máximo**

	Mes -5	Mes -4	Mes -3	Mes -2	Mes -1	Mes0	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	IIIIIMes10	Mes11	Mes12	Mes13
<b>INGRESOS NETOS</b>	-	-	-	-	-	-	15,583	16,936	41,422	26,190	29,797	50,675	44,178	19,383
<b>EGRESOS NETOS</b>	-100	-4,350	-5,350	-4,905	-9,364	-20,610	-34,789	-17,779	-18,770	-27,828	-48,440	-31,071	-33,283	-31,219
<b>SALDO</b>	-100	-4,350	-5,350	-4,905	-9,364	-20,610	-19,205	-842	22,653	-1,638	-18,643	19,604	10,896	-11,836
<b>SALDO ACUMULADO</b>	-100	-4,450	-9,800	-14,705	-24,069	-44,680	-63,885	-64,727	-42,075	-43,713	-10,378	9,226	20,121	8,285

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### 10.3.4 Resultados de la evaluación económica financiera

Tomando en consideración las proyecciones de ingresos y egresos desarrollados en los planes anteriormente presentados, se realiza la evaluación financiera calculando el flujo de caja operativo; el flujo de caja de inversiones que contiene la inversión en capital de trabajo y su recupero al final del año cinco; y el flujo de caja económico.

Los criterios de evaluación empleados son el criterio de VAN y TIR. Para evaluar mediante el criterio del VAN, se ha considerado el costo de capital propio de 25% que se ha planteado en la Tabla 10.1.

Los resultados ha sido: VAN igual a S/ 38,564, y TIR igual a 38%.

Como resultado de la evaluación financiera se observa un VAN mayor a cero, lo que es un indicador de la viabilidad del proyecto. Asimismo, la tasa interna de retorno es mayor al costo del capital, lo que confirma que el proyecto es factible.

A continuación se muestran los resultados de la evaluación económica y financiera del presente plan de negocio (Tabla 10.7)

**Tabla 10.7 Evaluación financiera**

<b>ANÁLISIS INCREMENTAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Precio promedio			205	209	213	218	222
Cantidad			2,600	2,990	3,886	4,663	5,598
Ventas al contado			533,000	624,900	827,688	1,014,379	1,243,284
Descuentos y promociones			(79,950)	(62,490)	(82,769)	(101,438)	(124,328)
Comisión Visa			(7,928)	(9,842)	(13,036)	(15,976)	(19,582)
<b>Ingreso neto</b>			<b>445,122</b>	<b>552,568</b>	<b>731,883</b>	<b>896,965</b>	<b>1,099,374</b>
Unidades a producir		300	2,400	3,000	3,900	4,800	5,400
Incremento en costos (inflación)				2%	2%	2%	2%
<b>Costos de Producción:</b>							
Costos directos variables		(3,415)	(137,147)	(195,616)	(256,910)	(317,784)	(384,817)
Costos indirectos variables		0	(10,580)	(18,631)	(33,161)	(33,745)	(22,759)
Costos indirectos fijos		(26,746)	(98,652)	(104,315)	(119,001)	(133,711)	(143,946)
Gastos administrativos		(4,350)	(90,800)	(93,341)	(182,773)	(187,132)	(191,935)
Gastos de Marketing		(1,050)	(27,129)	(27,129)	(89,529)	(91,161)	(92,826)
Gastos Preoperativos		(13,618)	(16,013)	0	0	0	0
Implementación Tienda		0	0	(34,000)	0	0	0
Impuesto a la Renta		0	(15,878)	(32,725)	(25,561)	(52,123)	(98,416)
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>0</b>	<b>(49,180)</b>	<b>48,923</b>	<b>46,810</b>	<b>24,948</b>	<b>81,309</b>	<b>164,675</b>
Inversión Capital de trabajo	(64,727)						
Recuperación del Cap de Trabajo							64,727
<b>Flujo de Inversiones</b>	<b>(64,727)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64,727</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>(64,727)</b>	<b>(49,180)</b>	<b>48,923</b>	<b>46,810</b>	<b>24,948</b>	<b>81,309</b>	<b>229,402</b>

<b>COK</b>	<b>25%</b>
<b>VAN</b>	<b>38,564</b>
<b>TIR</b>	<b>38%</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Para mayor detalle del flujo de caja, se puede recurrir al Anexo XXX.

En la Tabla 10.8 se detalla el Estado de ganancias y pérdidas de la nueva línea de negocio para calcular el impuesto a la renta que se ha incluido en el flujo de caja operativo.

**Tabla 10.8 Estado de ganancias y pérdidas proyectadas**

Estado de ganancias y pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	-	453,050	562,410	744,919	912,941	1,118,956
Costo de ventas	-	-166,352	-217,240	-296,517	-364,358	-402,138
<b>Utilidad Bruta</b>	-	<b>286,698</b>	<b>345,170</b>	<b>448,402</b>	<b>548,584</b>	<b>716,818</b>
Comisión tarjetas	-	-7,928	-9,842	-13,036	-15,976	-19,582
Gastos de personal	-26,100	-137,000	-140,585	-224,842	-230,043	-235,704
Gastos transporte	-	-6,000	-6,000	-12,240	-12,485	-12,734
Servicios públicos	-496	-5,952	-6,071	-6,192	-6,316	-6,443
Alquileres	-	-19,200	-19,200	-81,600	-83,232	-84,897
Gastos Marketing	-1,050	-7,929	-7,929	-7,929	-7,929	-7,929
Gastos de implementación (tienda)	-	-	-34,000	-	-	-
(*)Depreciación	-2,176	-2,176	-2,176	-3,264	-3,264	-3,264
(*)Otros gastos Administrativos y ventas	-8,434	-8,434	-8,434	-12,651	-12,651	-12,651
<b>Total Gastos Adm. Y Ventas</b>	<b>-38,256</b>	<b>-194,620</b>	<b>-234,237</b>	<b>-361,754</b>	<b>-371,897</b>	<b>-383,204</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-38,256</b>	<b>92,079</b>	<b>110,932</b>	<b>86,648</b>	<b>176,687</b>	<b>333,614</b>
Resultado antes de impuesto	-38,256	92,079	110,932	86,648	176,687	333,614
Impuesto a la Renta (29.5%)	-	-15,878	-32,725	-25,561	-52,123	-98,416
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>76,201</b>	<b>78,207</b>	<b>61,087</b>	<b>124,564</b>	<b>235,198</b>

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

## 10.4 Análisis de riesgos

Debido a que los flujos de caja proyectados se realizan en base a flujos esperados que tienen asociados un componente de volatilidad, es que se hace necesario realizar un análisis de riesgos.

Se emplea entonces los métodos de análisis de puntos críticos, análisis de escenarios y análisis de sensibilidad.

### 10.4.1 Análisis de puntos críticos

Se han considerado los siguientes puntos críticos a evaluar:

- Cantidad de pares vendidos en el año 2, ya que representa el nivel mínimo de ventas que se requiere en el primer año de ventas para continuar con el plan propuesto.
- Descuento y promociones, es un indicador del nivel de descuento al que se puede llegar a ofrecer el producto en el primer año de ventas para atraer a las consumidoras, antes de generar pérdidas económicas.
- Crecimiento para el año 3, permitirá analizar hasta que nivel de crecimiento o decrecimiento puede soportar el negocio en el tercer año.
- Crecimiento para el año 4, ya que el plan es contar con una tienda en el cuarto año, se necesita identificar cual es el nivel de crecimiento o decrecimiento que puede soportar el negocio para este año.

- Crecimiento en el quinto y sexto año, se hace necesario analizar para hacer un seguimiento de hasta cuanto podría soportar el negocio para los últimos años de análisis.

Como resultado del análisis de puntos críticos se tiene la Tabla 10.9.

**Tabla 10.9 Análisis de puntos críticos**

**ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS**

	<b>BASE</b>	<b>Punto Critico</b>	<b>Valor del VAN</b>
Cantidad de Pares año 2	2600	2372	53
Descuento y Promocion añ	15%	30.6%	0
Crecimiento año 3	15%	2.28%	-10
Crecimiento año 4	30%	11.26%	6
Crecimiento año 5	20%	-6%	23
Crecimiento año 6	20%	-31%	-53

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

Estos resultados indican que: (i) el mínimo de pares a vender en el año 2 es de 2372 pares, (ii) el máximo de descuento a ofrecer en el año 2 sería de 30.6% sobre el precio de venta, (iii) el crecimiento en ventas mínimo (en pares) que puede soportar el negocio para el año 3 es de 2.28%, (iv) el crecimiento en venta (en pares) mínimo que debe obtener el negocio para el año 4 contando con una tienda física es de 11.26%, y (v) la caída en ventas (en pares) que puede soportar el negocio para los años 5 y 6 es de 6% y 31% respectivamente.

#### **10.4.2 Análisis de escenarios**

Se ha realizado un análisis de escenarios para poder evaluar las posibles consecuencias de tomar malas decisiones. Para este análisis, se han utilizado tres escenarios:

- Optimista, donde se han propuesto condiciones favorables para el desarrollo del proyecto, los cuales incluye la venta de 3600 pares en el primer año; necesidad de descuento de 8%; y crecimiento de 20%, 40%, 30% y 30% para los años siguientes.
- Esperado, el cual es el escenario en el que se espera se desarrolle el proyecto.
- Pesimista, que plantea condiciones desfavorables para el presente plan de negocio, que incluye la venta de sólo 2000 pares para el primer año; necesidad de descuento de 40%, y ningún crecimiento para los siguientes años.

**Tabla 10.10 Resumen de análisis de escenarios**

Resumen del escenario		Pesimista	Esperado	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Cantidad de Pares año 2		2000	2600	3600
Descuento y Promocion año		40%	15%	8%
Crecimiento año 3		0%	15%	20%
Crecimiento año 4		0%	30%	40%
Crecimiento año 5		0%	20%	30%
Crecimiento año 6		0%	20%	30%
<b>Celdas de resultado:</b>				
VAN		-518,854	38,564	313,294
TIR		-13%	38%	102%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

### 10.4.3 Análisis de sensibilidad

Este análisis permite analizar los resultados del proyecto ante cambios en una o dos variables a la vez. Esto permite tomar decisiones en base a la mejor estimación de las variables evaluadas.

Para este análisis se ha considerado evaluar las combinaciones de 2 variables en 2 combinaciones:

- Cantidad de pares vendidos en el año 1 y descuento o promociones para el mismo año (Tabla 10.11), donde se puede identificar cuanto descuento se podría realizar mientras no se venda la cantidad de pares deseados en el primer año.

*Cantidad de pares vendidos en el año 2 y crecimiento de ventas para el año 3 (Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

- Tabla 10.12), que muestra cuales serían los resultados del negocio a determinado nivel de ventas del año 2, y expectativas de crecimiento para el año 3.

**Tabla 10.11 Análisis bidimensional cantidad de pares año 2 vs descuentos año 2**

VAN		Descuento y Promocion año 2									
		38,564	35%	30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%	0%
Cantidad de Pares año 2	1,500	(386,991)	(372,564)	(358,136)	(343,709)	(329,281)	(314,854)	(300,427)	(285,999)	(285,999)	
	1,600	(344,522)	(329,196)	(313,871)	(298,545)	(283,220)	(267,894)	(252,569)	(237,243)	(237,243)	
	1,700	(295,698)	(279,384)	(263,071)	(246,757)	(230,444)	(214,131)	(197,817)	(181,504)	(181,504)	
	1,800	(251,438)	(234,194)	(216,951)	(199,708)	(182,464)	(165,221)	(147,978)	(130,734)	(130,734)	
	1,900	(203,422)	(185,194)	(166,966)	(148,737)	(130,509)	(112,280)	(94,052)	(75,824)	(75,824)	
	2,000	(168,842)	(149,674)	(130,506)	(111,339)	(92,171)	(73,003)	(53,836)	(38,479)	(38,479)	
	2,100	(133,654)	(113,510)	(93,366)	(73,221)	(53,077)	(37,211)	(28,651)	(20,258)	(20,258)	
	2,200	(98,878)	(77,788)	(56,698)	(37,570)	(28,610)	(19,650)	(10,691)	(2,180)	(2,180)	
	2,300	(76,054)	(53,992)	(31,930)	(21,096)	(11,725)	(2,354)	6,917	15,770	15,770	
	2,400	(57,861)	(34,849)	(14,507)	(4,735)	5,037	14,810	24,411	33,642	33,642	
	2,500	(39,037)	(15,029)	2,105	12,303	22,501	32,699	42,477	52,111	52,111	
	2,600	(21,677)	3,231	17,403	27,984	38,564	49,054	59,046	69,038	69,038	
	2,700	(2,641)	23,108	34,110	45,113	56,116	66,969	77,360	87,750	87,750	
	2,800	15,444	38,382	49,772	61,163	72,553	83,673	94,433	105,194	105,194	
	2,900	34,165	54,434	66,246	78,058	89,870	101,363	112,521	123,680	123,680	
	3,000	52,150	69,990	82,198	94,406	106,615	118,258	129,789	141,319	141,319	
	3,100	71,250	86,117	98,747	111,376	123,907	135,835	147,763	159,691	159,691	
3,200	88,403	101,720	114,749	127,778	140,693	152,997	165,301	177,605	177,605		
3,300	103,895	117,334	130,773	144,212	157,433	170,130	182,827	195,524	195,524		

Fuente y elaboración: Grupo de tesis

**Tabla 10.12 Análisis bidimensional cantidad de pares año 2 vs crecimiento año 3**

VAN		Crecimiento año 3									
		38,564	-1%	3%	7%	11%	15%	19%	23%	27%	31%
Cantidad de Pares año 2	1,500	(425,610)	(401,458)	(374,902)	(350,592)	(329,281)	(307,309)	(285,455)	(263,871)	(241,758)	
	1,600	(379,806)	(352,206)	(328,686)	(305,190)	(283,220)	(259,793)	(235,244)	(213,821)	(190,287)	
	1,700	(330,099)	(304,590)	(280,527)	(254,986)	(230,444)	(206,507)	(181,804)	(155,918)	(135,652)	
	1,800	(287,310)	(261,023)	(234,265)	(208,612)	(182,464)	(156,585)	(132,764)	(113,389)	(94,325)	
	1,900	(241,586)	(214,027)	(186,230)	(159,607)	(130,509)	(110,273)	(90,221)	(70,497)	(50,605)	
	2,000	(198,503)	(168,359)	(140,396)	(114,014)	(92,171)	(72,647)	(50,291)	(34,867)	(25,087)	
	2,100	(153,215)	(122,758)	(97,158)	(75,337)	(53,077)	(35,888)	(26,191)	(16,045)	(6,223)	
	2,200	(109,529)	(84,449)	(61,679)	(39,241)	(28,610)	(18,368)	(8,176)	1,920	12,379	
	2,300	(73,289)	(48,901)	(33,081)	(22,601)	(11,725)	(565)	9,910	20,944	31,323	
	2,400	(39,999)	(28,479)	(17,531)	(6,307)	5,037	15,984	27,302	38,696	49,936	
	2,500	(24,119)	(12,480)	(763)	10,814	22,501	34,274	46,323	57,871	69,580	
	2,600	(10,120)	2,256	14,355	26,461	38,564	50,750	63,006	75,281	87,438	
	2,700	5,149	18,298	31,193	43,340	56,116	69,086	81,802	94,155	106,773	
	2,800	19,833	33,145	45,968	59,738	72,553	85,567	98,670	111,860	124,800	
	2,900	35,339	49,095	62,820	76,365	89,870	103,037	116,940	130,804	144,439	
	3,000	50,561	64,360	78,610	92,647	106,615	120,866	134,588	148,558	162,601	
	3,100	66,018	80,494	95,118	109,386	123,907	138,545	153,062	167,563	181,964	
3,200	80,623	95,646	110,686	125,504	140,693	155,796	170,596	185,526	200,324		
3,300	95,953	111,136	126,635	142,503	157,433	173,116	188,565	204,339	219,721		

Fuente y elaboración: Grupo de tesis

#### 10.4.4 Mitigación de riesgos

Para mitigar los riesgos anteriormente señalados, se han planteado algunas acciones que deberán realizarse de manera continua:

- Realizar un continuo seguimiento del nivel de ventas y de sus proyecciones.
- En base a los resultados de lo anterior, alinear el nivel de producción para no tener problemas de stock.
- En caso sea necesario realizar una reducción de los costos, se podrían utilizar materiales alternativos de menor costo.

Adicionalmente, se han planteado algunas acciones específicas para la mitigación de riesgos, los cuales se presentan en la Tabla 10.13.

**Tabla 10.13 Acciones para la mitigación de riesgos**

<b>Variables en riesgo</b>	<b>Medidas para mitigar el riesgo</b>
Cantidad de pares vendidos	Ofrecer mayores promociones y descuentos (hasta 30%)
Crecimiento en ventas en el año 3	Postergar la implementación de la tienda física
Crecimiento en ventas en el año (Con tienda física)	Invertir en publicidad y promociones para atraer al cliente
Crecimiento en ventas en los años 5 y 6	Buscar oportunidades de crecimiento fuera de Lima: clientes actuales de la empresa en provincia (zapaterías y/o boutiques)

*Fuente y elaboración: Grupo de tesis*

## CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 Conclusiones

Se plantearon preguntas alineadas a los objetivos específicas:

**¿Cuál es la situación de la industria y la competencia del calzado en el Perú, y cómo se compone la oferta?**

- En el mercado encontramos marcas reconocidas que ofrecen calzado femenino de calidad, fabricados con buenos materiales y cómodos, pero a precios altos. También existe calzado importado, principalmente de China y Vietnam, de material sintético, con diseños básicos y a precios bajos; es decir hay gran variedad de productos con diferente calidad y precios.
- Actualmente la venta de calzado se da a través de diversos canales, como la venta en tienda física, showrooms y tienda online.
- Entre los principales servicios que ofrece la competencia para las ventas online se tiene: política de cambio y devoluciones, servicio delivery y/o recojo del producto en la tienda física.
- Hoy en día el uso intensivo en redes sociales permite a los ofertantes mantener el contacto directo con el cliente, así como realizar promociones, descuentos, entre otros.

**¿Cómo se determina la demanda del calzado, el segmento objetivo, la disposición a pagar, las necesidades, las preferencias y los atributos que valoran las mujeres que trabajan?**

- De acuerdo a la investigación de la demanda realizada el mercado objetivo son mujeres que trabajan, de 20 a 45 años del NSE B y C1, residentes en Lima Metropolitana.
- Ellas valoran en el calzado atributos como la comodidad, que no genere molestias en los pies, que sea combinable, que este a la moda, que cuente con variedad de diseños y colores, que sean de cuero y el precio que estarían dispuestas a pagar estaría en el rango de S/148 a S/222.
- En cuanto al servicio los atributos valorados son las promociones, atención personalizada, política de devoluciones y las diversas formas de pago.

- Considerando a este segmento objetivo la demanda potencial es de 75,000 mujeres con una cantidad promedio de intención de compra de zapatos para ir a trabajar de 2 pares al año, obteniendo una demanda de 150,000 pares al año.
- El objetivo del plan de negocio es llegar a una venta de 2,600 pares con una participación de 0.011% del mercado.

**¿Cuáles son las características del producto, el protocolo del servicio, la infraestructura necesaria y atributos principales de la nueva línea de negocio de calzado?**

- La nueva línea de calzado femenino tendrá por nombre Vittoria, que tiene como propósito ofrecer al mercado un calzado de cuero, que sea de calidad, cómodo, flexible, anatómico, transpirable y acojinado; para la mujer que trabaja, con precios en un rango de S/ 150 a S/ 220, con tallas desde la 35 hasta la 40 y en diferentes tipos y tamaños de taco, que no sólo tenga un diseño atractivo sino que se preocupe y vele por el cuidado de los pies.
- Los servicios que se ofrecerán son: política de cambio y/o devoluciones, promociones y descuentos, servicios delivery y diversas formas de pago.
- La venta se realizará a través de showrooms y tienda online con entrega delivery y posteriormente se realizará a través de la tienda física.
- La comunicación se realizará por redes sociales a través de Facebook.
- La estrategia de esta nueva línea de negocio para la empresa Negociaciones Fabio Vattelli EIRL, significa la oportunidad de aprovechar la capacidad instalada de la fábrica, disminuir el riesgo de solo depender del negocio de maquila y generar mayor rentabilidad para el negocio.

**¿Cuál es la estrategia para la puesta en marcha y qué planes funcionales de marketing, ventas, operaciones y recursos humanos se requieren para la nueva línea de negocio de calzado?**

- Este nuevo concepto de calzado para la mujer que trabaja, está dirigido a mujeres entre los 20 a 45 años de edad, de los NSE B y C1.
- Para introducir la nueva marca de calzado al mercado se usará la tienda online y los eventos semanales de showrooms, utilizando como canal principal de promoción y publicidad las redes sociales (Facebook).

- Los servicios diferenciadores hacia los clientes serán el servicio delivery gratuito para la entrega del calzado, así como las políticas de garantía y devoluciones. A partir del tercer año se estima contar con una tienda física.
- Como parte de lanzamiento se producirán 3 estilos de calzado (balletinas, zapatos de tacón y zapatos taco cuña) que implica 9 modelos. Esta colección se ampliará de acuerdo a los niveles de venta futuros y cambios de temporada.
- Para que esta propuesta de negocio sea exitosa es necesario contar con recursos humanos claves como son el diseñador, el analista de sistemas para el soporte tecnológico, el personal de ventas para el showroom y tienda, y el motorizado para el servicio de entrega delivery.

**¿Cuál es la viabilidad económica y financiera de la nueva línea de calzado para Negociaciones Fabio Vatelli EIRL?**

- La propuesta planteada es viable bajo los supuestos y limitaciones del estudio realizado.
- Los resultados del análisis económico – financiero son: VAN de S/ 38,564 y TIR de 38%.
- La inversión de capital de trabajo asciende a S/ 64,727; la cual se financiará con capital propio y tiene un costo de oportunidad del capital de 25%.
- Según el análisis de sensibilidad realizado, el negocio puede enfrentar dificultades de venta aplicando promociones y descuentos hasta un 30.6% en el primer año, con el objetivo de lograr el volumen de ventas mínimo.

**11.2 Recomendaciones**

- Considerar evaluar opciones de contar con socios estratégicos, por ejemplo, empresas actuales que cuenten con tiendas físicas.
- Una manera de reducir el riesgo de tener costo alto al contar con una tienda física es ofrecer el calzado/producto usando showrooms ya que tienen más costos bajos acompañado de una tienda virtual que permita llegar a la mayor cantidad de clientes desde un inicio.
- Evaluar la opción de incluir a Bloggers para la publicidad y marketing de la nueva marca de calzado.

- Realizar seguimiento a las modas y tendencias para ofrecer un producto y servicio de acuerdo con las necesidades del mercado.
- El Estado Peruano debería incentivar y promover el desarrollo e investigación en la biomecánica y biometría del pie.

## ANEXOS

### Anexo I Estadísticas del sector calzado mundial

Resumen de los principales países, con cifras relacionadas a la industria del calzado y su producción, comercio exterior y consumo. (SERMA, 2017)

#### INTERNACIONALES / CALZADO / ESTADÍSTICAS

##### Producciones / Exportaciones / Importaciones / Consumo

###### ALEMANIA - HABITANTES: 82.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	30.000.000	228.000.000	633.000.000	5.3	47.590
Año 2015	33.000.000	238.000.000	650.000.000	5.4	40.997

###### CHINA - HABITANTES: 1.375.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	15.700.000.000	12.125.000.000	71.000.000	2.6	7.589
Año 2015	13.581.000.000	9.878.000.000	97.000.000	2.7	7.790

###### ESPAÑA - HABITANTES: 46.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	102.000.000	161.000.000	316.000.000	5.5	30.278
Año 2015	105.000.000	158.000.000	284.000.000	5	25.865

###### ESTADOS UNIDOS - HABITANTES: 322.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	29.000.000	84.000.000	2.350.000.000	7.1	54.597
Año 2015	29.000.000	83.000.000	2.496.000.000	7.5	55.805

###### FRANCIA - HABITANTES: 64.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	23.000.000	98.000.000	509.000.000	6.7	44.538
Año 2015	23.000.000	110.000.000	509.000.000	6.5	37.675

###### INDIA - HABITANTES: 1.293.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	2.065.000.000	200.000.000	183.000.000	1.5	1.627
Año 2015	2.200.000.000	207.000.000	203.000.000	1.6	1.617

###### ITALIA - HABITANTES: 61.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	197.000.000	219.000.000	334.000.000	5.1	35.823
Año 2015	191.000.000	207.000.000	328.000.000	5.1	29.867

###### PORTUGAL - HABITANTES: 10.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Contrab	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	75.000.000	77.000.000	54.000.000	5.2	22.130
Año 2015	79.000.000	79.000.000	54.000.000	5.4	19.122

###### REINO UNIDO - HABITANTES: 65.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	6.000.000	162.000.000	679.000.000	8	45.653
Año 2015	6.000.000	195.000.000	749.000.000	8.6	43.771

###### RUSIA - HABITANTES: 146.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	111.000.000	11.000.000	311.000.000	2.8	12.926
Año 2015	196.000.000	13.000.000	207.000.000	2.6	9.055

###### VIETNAM - HABITANTES: 92.000.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Contrab	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2014	910.000.000	758.000.000	31.000.000	1.9	2.053
Año 2015	1.140.000.000	1.041.000.000	58.000.000	1.7	2.088

Fuente: World Footwear Yearbook 2015/2016

Resumen de los principales países de América Latina, con cifras relacionadas a la industria del calzado y su producción, comercio exterior y consumo (SERMA, 2017).

## AMÉRICA LATINA / CALZADO / ESTADÍSTICAS

### Producciones / Exportaciones / Importaciones / Consumo

#### ARGENTINA - HABITANTES: 43.590.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	125.000.000	700.000	23.000.000	3.4	13.467
Año 2016	110.000.000	600.000	27.600.000	3.1	12.449

#### BOLIVIA - HABITANTES: 11.460.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	12.000.000	100.000	25.000.000	3.3	3.077
Año 2016	13.600.000	100.000	21.200.000	3	3.105

#### BRASIL - HABITANTES: 207.700.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	942.000.000	124.100.000	33.300.000	4	8.757
Año 2016	954.000.000	125.600.000	22.700.000	4	8.650

#### CHILE - HABITANTES: 18.350.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	16.000.000	1.400.000	75.000.000	5	13.653
Año 2016	17.500.000	1.200.000	75.700.000	4.8	13.793

#### COLOMBIA - HABITANTES: 49.982.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	88.000.000	850.000	64.000.000	3.1	6.044
Año 2016	92.500.000	760.000	61.400.000	3	5.806

#### ECUADOR - HABITANTES: 16.550.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	38.000.000	500.000	20.000.000	3.5	6.205
Año 2016	39.200.000	550.000	18.000.000	3.4	5.969

#### MÉXICO - HABITANTES: 126.350.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	250.000.000	28.000.000	68.000.000	2.3	9.143
Año 2016	260.000.000	28.800.000	64.500.000	2.3	8.201

#### PARAGUAY - HABITANTES: 7.042.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Contrab	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	5.000.000	700.000	26.000.000	4.3	4.109
Año 2016	5.300.000	700.000	25.300.000	4.1	4.080

#### PERÚ - HABITANTES: 31.826.018

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	53.000.000	2.786.250	53.359.617	2.9	6.030
Año 2016	51.400.000	2.310.000	49.500.000	3.1	6.046

#### URUGUAY - HABITANTES: 3.427.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Pares	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	1.500.000	15.000	14.000.000	4.5	15.524
Año 2016	1.450.000	12.000	14.800.000	4.6	15.221

#### VENEZUELA - HABITANTES: 31.811.000

	Producc / Pares	Expo / Pares	Impo / Contrab	Consumo Anual x hab	PBI US\$ per cápita
Año 2015	23.000.000	-	59.000.000	2.6	7.745
Año 2016	20.700.000	-	52.200.000	2.3	-

NOTA: Las cifras publicadas son estimativas. Elaboradas por SERMA en base a datos de entidades sectoriales, oficiales y privadas, de cada país.

## Anexo II Componentes del calzado (Martín N. , 2016).

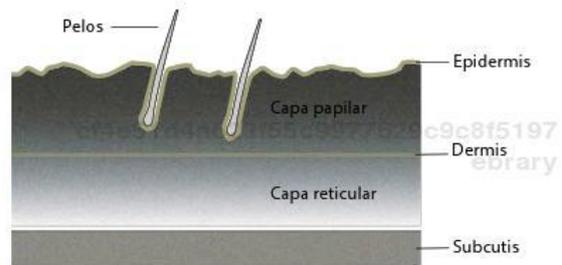
### COMPONENTES DEL CALZADO

A lo largo de la historia, el zapato se ha adaptado a las diferentes formas y tendencias de cada época, del mismo modo que lo han hecho los materiales y elementos que lo componen. Gracias a las nuevas tecnologías, muchos de estos elementos han evolucionado de forma considerable, ya sea desde el punto de vista de la producción o de sus características físicas como del rendimiento o el acabado.

#### Materiales de corte y forro: la piel

Tradicionalmente el material más empleado en la confección de calzado, tanto para el corte como para el forro, ha sido la piel, aunque actualmente resulta muy común también el uso de otros materiales, caso del tejido, la piel sintética o el plástico.

Nos centraremos en los diferentes tipos de pieles que existen, sus características y acabados. Pero, para entender estos contenidos, debes conocer antes la estructura de la piel animal y sus diferentes capas.



Esquema de las diferentes capas que conforman la piel animal.

#### Estructura de la piel

**Epidermis:** representa el 1 % de la piel. Desaparece en el proceso de curtición.

**Dermis:** constituye el 84 % del grosor de la piel. Supone la parte más valiosa, de la cual se obtienen diferentes pieles. Se subdivide en dos capas:

**Capa de flor o papilar:** de ella se extrae la piel de mejor calidad, conocida como "piel genuina".

**Capa reticular:** de aquí se consiguen pieles de una menor calidad y resistencia, caso del serraje, por ejemplo.

**Tejido subcutáneo:** supone el 15 % del grosor de la piel. No se suele emplear en la confección de calzado.



Botines de Eva vs. María con corte en piel de vacuno y carrilleras en piel acabado charol. Forro natural de piel de cabra.

## Pieles según su procedencia

**Vacuno:** se utiliza mucho en calzado por su gran capacidad de resistencia y transpiración. Se emplea tanto para el corte como para el forro.

**Becerro:** la piel de vacuno joven se parece a la anterior, pero resulta de mayor calidad. La principal diferencia entre ambas estriba en la finura del grano y en una suavidad característica. Se usa para el corte del zapato principalmente.

**Cordero:** se presenta también fina y suave, pero con poco brillo. Resulta muy elástica, por lo que se suele emplear para forros y zapatos flexibles.

**Cerdo:** se trata de pieles muy duraderas y en el sector del calzado se utilizan mayormente para forros. Presentan un aspecto afelpado característico, ya que el pelo fuerte del animal deja pequeños puntitos en la piel.

**Cabra:** son pieles finas y flexibles. Se utilizan tanto para forros como para cortes. Se las reconoce enseguida por un acabado muy brillante.

**Otras:** además, en zapatos clásicos de aspecto robusto de caballero, se emplean igualmente otras pieles como las de caballo. Y, entre las conocidas como exóticas, las más frecuentes se corresponden con las de reptiles, peces o aves.

## Acabados de la piel

**Piel plena flor:** presenta un acabado liso y procede de la capa flor o papilar. Después del curtido no sufre ningún otro tratamiento. Al no ser lijada, conserva todo su grosor y una calidad inmejorable.

**Piel flor:** resulta la más habitual. Presenta un acabado liso y uniforme y se extrae de la capa flor o papilar. A diferencia de la anterior, a esta se le aplica siempre algún tipo de tratamiento para corregir pequeñas imperfecciones como cicatrices o picaduras. En el caso de que necesite someterse a una fuerte manipulación con el fin de igualarla, recibe el nombre de piel flor rectificada. Esta denominación, sin embargo,

no resulta del todo correcta, ya que todas las pieles flor son rectificadas. No obstante, se utiliza este nombre para referirse a aquellas que han sufrido un tratamiento de lijado y estampación más agresivo.

**Afelpados. Nubuc y ante:** El nubuc es el resultado de aplicarle a la piel flor una técnica abrasiva de lijado que produce una felpa aterciopelada de tacto suave. Se vuelve así más transpirable, a la vez que más sensible a las manchas y a la luz del sol. Por su lado, el ante se fabrica a raíz de la parte interna de la piel. También se presenta suave, transpirable y más fuerte que el nubuc.

**Serraje:** posee un aspecto afelpado, pero normalmente se presenta más gruesa y tosca que las dos anteriores. Se obtiene de la capa reticular de la piel. Resulta muy sufrida en cuanto a golpes y desgaste.

**Charol:** su aspecto se consigue tras aplicar capas de poliuretano sobre la piel, habitualmente sobre serraje, lo que proporciona su brillo habitual.

**Laminadas:** igual que en el caso anterior, este tipo de pieles se revisten con una fina hoja, normalmente de origen plástico, para aportar un aspecto distinto. Por lo general, muchas pieles de colores metalizados son laminadas.

**Grabadas:** actualmente exhiben una gran fantasía. Uno de los más recurrentes es el grabado con efecto de piel exótica, de forma que pieles de mamíferos adquieren el aspecto propio de las de reptiles o aves.

## Entretelas

Constituyen tejidos internos que quedan entre el corte y el forro con el fin de dotar de cuerpo al zapato. Se emplean para reforzar tejidos, pieles y polipieles. Dependiendo de las características del material, se utilizan entretelas más o menos fuertes aunque no siempre resulta necesario su uso. Pueden ser igualmente fusionables o no fusionables. Las primeras se adhieren al corte por medio de colas, resinas o calor, mientras que las segundas únicamente se cosen. En cuanto a su composición, encontramos entretelas tejidas (elaboradas de tejido plano o punto) y no tejidas (fabricadas por la superposición de fibras y fusionables). Por otro lado, se pueden emplear a lo largo de todo el corte o solo como refuerzo en algunas zonas. También existen cordones y cintas con la misma estructura que sirven para reforzar elementos puntuales como, por ejemplo, la garganta o el escote de un zapato de salón o en las tiras de una sandalia.

## Topes y contrafuertes

Como vimos anteriormente, estos elementos se emplean para reforzar las punteras y talones respectivamente, de modo que los zapatos guarden su forma. Tradicionalmente se componían de piel, pero en la actualidad se utilizan otros materiales como la salpa (cuero regenerado), el plástico o el tejido. Se adquieren precortados en plano o modelados. Además, algunos de ellos se someten a tratamientos específicos de caucho, látex u otros agentes con el fin de transformarlos en termoadhesivos, termoplásticos o activables mediante disolventes.

## Plantas de montado o palmillas

La planta de montado supone una pieza clave en la fabricación de calzado puesto que, en torno a ella, se monta el zapato. En la elaboración tradicional se trabaja sobre plantas de montado de cuero, generalmente del cuello, aunque también pueden utilizarse el cuero regenerado y el cartón compacto. La evolución de la tecnología ha permitido que alcancen altos niveles de dureza y resistencia. En el mercado encontramos plantas prefabricadas que incorporan cambrillones y acolchados en la zona metatarsiana, lo que añade un plus de resistencia y confort.



Contrafuertes modelados en salpa y termoplásticos de la empresa Jormaflex.



Planta de montado Insolelife® creada por Pere Pons a partir de cartón vulcanizado reciclable, una fórmula muy resistente para el calzado de alta calidad.

## Suelas

Poseen dos funciones bien definidas: aislar el pie del suelo y amortiguar la pisada. Dependiendo del tipo de calzado, tales funciones adquieren mayor o menor importancia.

Según el material con que se hayan realizado, se clasifican en:

**Suelas de cuero:** se elaboran a partir del cuero obtenido del ganado vacuno.

**Suelas de caucho:** se realizan con caucho vulcanizado. Suelen pesar más, pero se muestran muy aislantes y resistentes a la abrasión. También existen suelas de crepé, un derivado del caucho, normalmente de aspecto rústico y común en calzado *casual*.

**Suelas termoplásticas (TR):** el termoplástico es un tipo de plástico realmente flexible y maleable al someterse a altas temperaturas. Las dos variedades más comunes son el **PVC** y el **TPU**:

**PVC:** se elabora a partir de resinas y polícloruro de vinilo. Las suelas de este material suelen ser baratas pero pesadas y poco flexibles, por lo que prácticamente han quedado reducidas para zapatos de bajo coste.

**Suelas de TPU:** se obtienen a partir del poliuretano termoplástico por inyección. Presentan una gran capacidad de abrasión y resistencia, más que las de caucho. Asimismo resultan muy flexibles y aislantes, además de amortiguar también la pisada.

**Suelas expandidas:** se obtienen a partir de algunos termoplásticos (TR) en combinación con componentes que los expanden; por tanto, aumentan sus partículas de aire y ganan ligereza. Existen dos tipos:

**Suelas de poliuretano:** el poliuretano (PU) constituye un producto de gran ligereza y flexibilidad y de un enorme retorno elástico. Se utiliza en calzado profesional y deportivo.

**Suelas de EVA:** se componen de etileno vinilo acetato, un material muy ligero, principalmente utilizado para entresuelas, sandalias y zapatillas deportivas.



Zapato *cut-out* de Eva vs. María con suela de cuero.



Mocasín de About Arianne con suela de caucho.



Bluchers de Naguisa con suela de crepé.



Slipper náutico de Deux Souliers con suela de TPU.



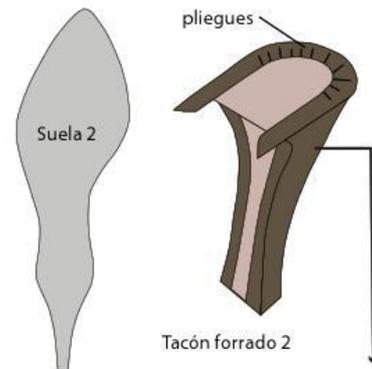
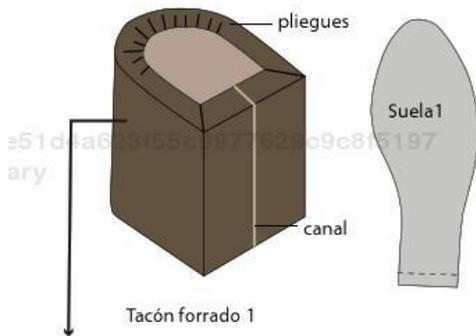
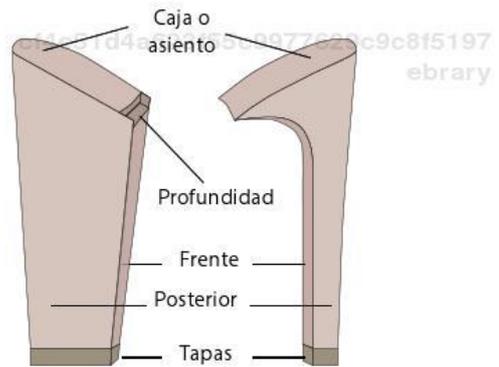
Mocasín de Uterqüe con suela de EVA.

## Tacones

Los hay de materiales diversos: madera, acrílico, corcho, etc. Actualmente los más utilizados son los de plástico inyectado, obtenido a partir de moldes precisos. Para elegir un tacón adecuado, se debe considerar la altura que soporta la horma y el ángulo de inclinación del propio tacón, proporcional a su altura. La caja o asiento ha de cuadrar perfectamente con la base del talón de la horma. Cabe decir que los tacones también disponen de tallas para cada número de pie, lo cual no afecta a la altura pero sí a la superficie del asiento y al ángulo de inclinación.

En cuanto a la forma, existe una gran variedad. Algunos se reconocen al instante, como el tacón de aguja o el cubano. Si hablamos de los acabados, pueden presentarse lacados, pintados, galvanizados, tampografiados o forrados. Para forrar un tacón, se deben considerar determinados aspectos: si el frente se presenta recto (Tacón forrado 1), la junta se deja en el centro. Algunos cuentan con una

hendidura central (canal) donde se introduce la junta para un acabado más pulido. Asimismo, suelen llevar en la caja o asiento una incisión (profundidad) donde se encastra la suela para el montaje. Cuando la parte superior del frente del tacón se presenta curva (Tacón forrado 2), el forro no cubre el frente por completo, sino que la suela se prolonga hasta la tapa del tacón.



Zapatos de salón de Uterqüe.

## Cambrillones

Su función estriba en sostener el enfranque del zapato, la zona más estrecha de la planta entre la punta y el talón. En el calzado con tacón los cambrillones se extienden desde el centro del talón hasta la articulación de la horma y suelen componerse de hierro o acero, además de presentar un ancho de 1,5 cm aproximadamente. En algunos modelos de caballero y planos, todavía se utilizan cambrillones de cuero y de madera para dotar de una mayor estructura al zapato.



Cambrillones de acero precurvados para adaptarse con facilidad al arco del enfranque.

## Cercos y viras

Según el sistema de montaje que se emplee en la fabricación, se diferencia entre cerco prefabricado y Goodyear. El prefabricado se usa en zapatos montados con sistema de pegado. Consiste en una tira con una parte dentada que se pega en el contorno de la base del zapato (como veremos en el montaje del zapato de cordón). Recibe el nombre de Goodyear la tira de cuero recta utilizada en el sistema homónimo (página 45), caracterizada por montarse mediante costura. En cuanto a las materias primas, abunda el cuero, la salpa, la goma, la goma EVA, el PVC, el TR, etcétera.



Cercos prefabricados: arriba, un cerco de cuero natural cosido; abajo, un cerco de goma EVA blanco.

4e51d4a623f55c9977629c9c8f5197

## Fornituras

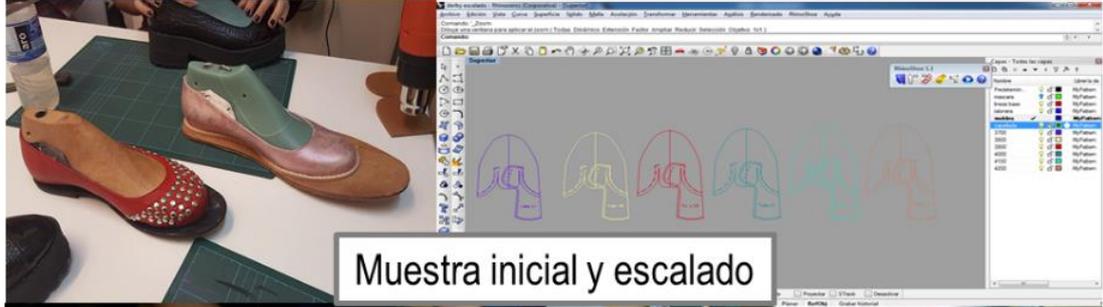
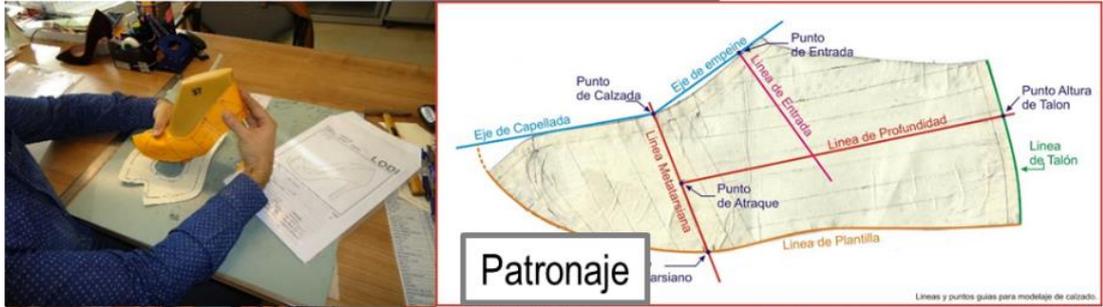
Nos referimos con este nombre a todos aquellos elementos del zapato con función de cierre, ajuste o decoración: cremalleras, hebillas, ojeteros, remaches, tachuelas, pedrería, etcétera.

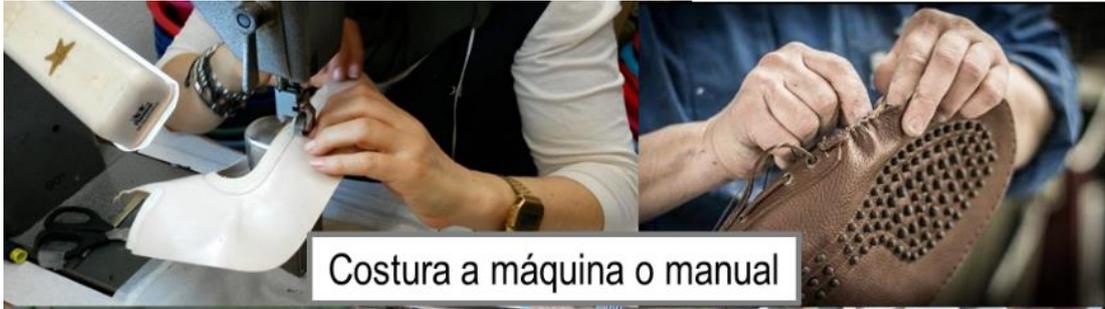
El universo de las fornituras se muestra en verdad infinito. En cada uno de los modelos de calzado que desarrollaremos en este libro, se realizará una breve explicación acerca de las fornituras utilizadas, sus características y algunos consejos de uso.



Selección de fornituras para un zapato: hebilla, cremallera, carretes de cremallera, gemelos y cinta de pasamanería.

### Anexo III Principales procesos para la elaboración del calzado





## Anexo IV Elementos que conforman una horma (Martin N. , 2016)

### PUNTA:

**Quebrante de puntera:** es la distancia que queda entre la punta de la horma y el suelo: A la hora de diseñar un zapato hay que respetar siempre esta distancia para que el zapato conserve su funcionalidad. Si se observa la fotografía de la página anterior, se aprecia cómo la plataforma refleja en paralelo la misma forma que le ha determinado el quebrante de puntera de la horma. Con ello se consigue que el conjunto tenga el balanceo adecuado para poder caminar.

**Articulación:** es el punto que representa la línea metatarsiana, que, como veremos más adelante, es una de las líneas más importantes en diseño y patronaje de calzado.

### CONO:

**Punto de bridaje:** situado en la parte superior de la horma, equivale al lugar concreto donde el eje central de la horma confluye con la línea de perímetro de la articulación metatarsiana.

**Enfranque o quiebre:** se conforma por la parte que transcurre desde la articulación de la horma hasta la base del talón. Cuando se trabaja con zapatos de tacón, en esta curva se coloca una pieza metálica llamada cambrillón, que evitará que el calzado quiebre en dicha zona tan vulnerable.

**Canto de rebajado:** se denomina así a todo el canto que recorre el borde inferior de la horma a partir del cual comienza la base.

### TALÓN:

**Ángulo de inclinación del tacón:** cada horma permite una altura de tacón. Se puede jugar unos milímetros con esta altura, pero no se debe en ningún momento forzar la inclinación de la horma para no perder el quebrante de puntera.

**Punto de la talonera:** se trata del punto ideal que debiera alcanzar el talón de un zapato con el fin de que ni se salga ni moleste. Para calcular el punto de la talonera, existe una regla matemática muy sencilla: a la talla de la horma (tallaje europeo) se le suman entre veinte y veintitrés unidades. Es decir, si realizamos un 37 y le sumamos 20, obtendremos 57. Por tanto, marcaremos 57 mm o 5,7 cm de altura en la curva de talón partiendo de la base.

**Punto de la caña:** como veremos en el apartado dedicado al patronaje de bota, el punto de la caña, calculado mediante una fórmula, nos indicará el lugar donde ha de iniciarse la caña de la bota.

**Tube:** constituye un cilindro metálico que sirve para descalzar la horma del zapato con sistema de palanca.

**Anexo V Tipos de calzado para damas**



## Anexo VI 10 Aspectos del calce adecuado del calzado (American Orthopaedic Foot & Ankle Society, 2017)

www.aofas.org/footcaremd/espanol/Pages/10-Aspectos-del-Calce-Adecuado-del-Calzado-.aspx

Home | Contact Us | Search our site...

AMERICAN ORTHOPAEDIC FOOT & ANKLE SOCIETY.  
RECONSTRUCTION • SPORTS MEDICINE • TRAUMA • TECHNOLOGY

# FootCareMD

A step in the right direction

About Us Overview of Foot & Ankle Conditions Treatments How To... News Videos Find a Surgeon Información en Español

Overview of Foot & Ankle AOFAS / FootCareMD / Información en Español / 10 Aspectos del Calce Adecuado del Calzado

### 10 Aspectos del Calce Adecuado del Calzado

Los calzados cumplen muchas funciones. Protegen nuestros pies. Amortiguan nuestro peso corporal. Nos permiten practicar deportes. Pueden hacer que nuestros pies se sientan cómodos o a la moda, con suerte, ambas cosas. Encontrar los calzados adecuados y asegurarse de que calcen bien es una de las cosas más importantes que puede hacer para mantener sus pies y su cuerpo contentos.

Los calzados que no calzan bien pueden provocar, entre otros, juanetes, llagas, callos, dedos en martillo, fascitis plantar y fracturas por sobrecarga. Las personas tienen diferentes formas del pie y diferentes necesidades. Por lo que los calzados que quizás funcionen para su vecino, quizás no sean los correctos para usted. Incluso una vez que encuentre los calzados adecuados, recuerde que se desgastarán con el tiempo y se deben reemplazar, generalmente cada seis meses a un año de uso regular.

Entonces ¿cómo encuentra los calzados adecuados? En este mundo de compras en línea y grandes tiendas, es difícil encontrar un vendedor de calzado informado. Debido a esto, los especialistas ortopédicos en pies y tobillos de la Sociedad Americana de Ortopedia de Pie y Tobillo han preparado estos consejos para ayudarle en el proceso.

1. Hágase medir los pies. Los tamaños y las formas de los pies de las personas pueden cambiar con el tiempo. Debido a esto, no debe confiar en el hecho de que siempre ha utilizado cierto talla. Ese talla es probable que ya no sea el que mejor le calza.
2. La mayoría de las personas tienen un pie más grande que el otro, por lo que debe asegurarse de medirse AMBOS pies. Pruébese los calzados en el pie más grande.
3. Es útil medirse al final del día, cuando sus pies son más grandes. Cuando está activo durante el día, sus pies se hinchan y se asientan. Debe asegurarse de estar cómodo durante todo el día y no solo cuando sale de casa por la mañana.
4. Al igual que con las prendas de vestir, el tamaño indicado dentro del calzado puede ser diferente, dependiendo de la marca. Entonces, su talla de calzado es solo un punto de partida para elegir el calzado adecuado.
5. Asegúrese de que el calzado calce en su pie cómodamente. Examine la forma del calzado; debe asemejarse a la forma del pie.
6. No planifique que el calzado se estire con el tiempo; deben calzar bien cuando los compre. Es como comprar prendas que son demasiado pequeñas con la esperanza de perder peso y que luego le queden bien. Eso rara vez ocurre.
7. La parte anterior del pie (la parte más ancha justo antes de que comiencen los dedos) debe sentirse cómoda en la parte más ancha del calzado.
8. El calzado también debe tener la profundidad suficiente para sus dedos, especialmente si tiene dedos en martillo u otras condiciones. Los calzados con espacio demasiado pequeño para los dedos provocarán rozamiento y se formarán callos y llagas.
9. Párese y asegúrese de que haya aproximadamente entre 3/8 o 1/2 pulgada (aproximadamente el ancho de un dedo) entre su dedo más largo (generalmente el segundo dedo del pie) y la punta del calzado.
10. Siempre debe pararse y caminar con el calzado para ver si es cómodo, calza bien y no roza en ningún lado. El talón no debe deslizarse ni resbalar mientras camina.

### El calzado debe ser adecuado para su actividad

Otro punto importante a recordar es comprar los calzados que estén diseñados para la actividad que desee realizar. Los calzados para correr están diseñados específicamente para brindarle la amortiguación adecuada en el talón y la flexibilidad en los dedos que los atletas necesitan. Los calzados para caminar tienen un talón para absorber el impacto y flexibilidad en la parte anterior de la planta del pie. Los calzados para entrenamiento combinado generalmente son buenos calzados para todo propósito para ejercicios en general. Los calzados para básquetbol están pensados para ese deporte y quizás no sean la mejor opción si camina mucho. Los calzados para ciclismo son más rígidos para ayudarle a pedalear con mayor eficiencia, pero no funcionan bien para la mayoría de las otras actividades. Los calzados de vestir pueden ser cómodos, además de verse bien. Muchos calzados de vestir ahora están elaborados con una suela similar a las zapatillas, lo que brinda mejor amortiguación y pisada, y mayor soporte del arco. Los mocasines italianos caros, no son para todos.

### Busque un calzado con buena elaboración

Entre los principios básicos de un buen calzado, se cuentan el talón amortiguado, la suela firme que no se tuerce ni dobla con facilidad, y la flexibilidad en el área adecuada, dependiendo del tipo de calzado. Un material suave y aireado en la parte superior del calzado hace que sea más cómodo de utilizar durante periodos más largos y disminuye las posibilidades de roce o irritación de la piel. La parte superior del calzado debe permitir ajustes (cordones, tiras, etc.) para mantener cómodo el pie en su lugar durante la actividad. Debe tener algo de soporte para el arco en el calzado o en el inserto dentro del calzado. Muchos calzados pueden calzar mejor simplemente al quitar el inserto de fábrica y reemplazándolo por una ortótica estándar de alta calidad. La ortótica a medida rara vez es necesaria y debe ser recetada por su médico para trastornos específicos del pie.

Seguir estos pasos simples ayudará a minimizar sus riesgos de problemas de calzado y del pie. No crea el mito de que los calzados modernos deben ser incómodos. Hay muchos calzados a la moda muy cómodos. Si tiene ciertos problemas de pie o tobillo, hable con su médico ortopédico de pie y tobillo. No sacrifique la comodidad y la seguridad por la moda. Sus pies se lo agradecerán en el largo plazo, el corto plazo e incluso simplemente al caminar. Para encontrar un especialista ortopédico de pie y tobillo en su área, [haga clic aquí](#).

## Anexo VII Las 20 empresas familiares más grandes del mundo

Éstas son las 20 empresas familiares más grandes del mundo según el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen (Revista Forbes, 2015):

No	Empresa	País	Familia	Ventas en millones de US\$	Empleados
1	Walmart	EE. UU.	Walton	476,300	2,200,000
2	Wolkswagen	Alemania	Porsche	621,600	572,800
3	Berkshire Hathaway	EE. UU.	Buffet	182,200	330,700
4	Exor	Italia	Agnelli	151,100	301,400
5	Ford	EE. UU.	Ford	146,900	181,000
6	Cargill	EE. UU.	Cargill/McMillan	136,700	143,000
7	Kock Industries	EE. UU.	Kock	115,000	100,000
8	BMW	Alemania	Quandt	101,000	110,300
9	Schwarz Gruppe	Alemania	Schwarz	89,400	335,000
10	Group Auchan	Francia	Mulliez	85,500	302,500
11	Arcelor Mittal	Luxemburgo	Mittal	79,400	232,000
12	Louis Dreyfus Holding	Holanda	Luis Dreyfus	74,300	36,300
13	Reliance Industries	India	Ambani	72,000	23,900
14	Peugeot	Francia	Peugeot	71,800	207,300
15	Comcast	EE. UU.	Roberts	64,700	136,000
16	Casino Guichar-Perrachon	Francia	Naouri	64,600	329,400
17	América Móvil	México	Slim	61,600	163,500
18	Itau Unibanco	Brasil	Moreira Salles	57,000	95,696
19	The Long & Foster Companies	EE. UU.	Long and Foster	56,000	11,5000
20	Roche	Switzerland	Hoffman-Roche	50,500	85,080

## Anexo VIII Vietnam, tercer país a nivel mundial en fabricación de calzado



*Las empresas han innovado en tecnología, preparándose para una integración global*

*(Fuente: Revista Vietnam)*



*Vietnam posee mano de obra barata y cualificada.*

*(Fuente: Revista Vietnam)*



*La industria de calzado de Vietnam se ha enfocado en la inversión de tecnología para elevar la eficiencia de la producción*

*(Fuente: Revista Vietnam)*

## **Anexo IX    Visita a tiendas de venta de calzado del Centro Comercial Jockey Plaza**

Fecha: Sábado 15 de Julio del 2017

Hora de Inicio: 1:30 pm

Hora de termino: 7:30 pm

Lugar: Centro Comercial Jockey Club del Perú

### ***Tienda “Páez”***

Venta de calzado femenino, gran variedad de diseños en zapatos, botas y botines. Calzado de vestir y sport. También venden carteras, billeteras y correas. Personal uniformado y atento. Se encontraban 3 clientas probándose zapatos de la línea de vestir y como estaban en campaña de Fiestas Patrias había descuentos, desde el 10 al 30%; pero durante nuestra estadía en la tienda no se cerró ninguna venta.

### ***Tienda “Foresta”***

Dedicada a la venta de calzado y accesorios para damas, los productos que fabrica y comercializa son de la marca “Foresta” y “Paola Carozzi”. En la tienda los zapatos están ubicados por modelo y en los colores que ofrecen al público. Modelos de vestir y sport, diversidad de diseños, materiales (cuero, gamuza, charol) y variedad en tacos y suelas en el calzado. En menor cantidad pero también venden carteras. En la tienda habían señoras y señoritas, diversidad de edades: Desde los 20 años a ´más. Una señora con su hija de unos 22 años estaban en caja cerrando la compra de un par de zapatos de vestir para su hija. Gran afluencia de público probándose variedad de modelos de calzado.

### ***Tienda “Nine West”***

Tienda ubicada en el segundo piso del hall más antiguo del centro comercial, vende zapatos, botas y accesorios para damas exclusivos de su marca. “Nine West” es una reconocida marca estadounidense. Encontramos calzado de distintos diseños de vestir y moda casual, hasta zapatillas. Las personas ingresaban preguntaban por los modelos y precios y se retiraban.

### ***Tienda “Azaleia”***

Venta de calzado brasilero, variedad de modelos y diseños predominando los modelos de calzado casual y sport. En la tienda había variedad de botas, botines, zapatos y zapatillas, de materiales sintéticos y de cuero. Las personas ingresaban y salían había sólo una persona probándose zapatos.

### ***Tienda “Milano Bags”***

Ubicada en uno de los más recientes sectores que han sido inaugurados del centro comercial, dedicada a la venta de artículos de cuero para la mujer: Zapatos, botas y botines de cuero; también en los escaparates se encuentran otros accesorios en cuero: Carteras, billeteras y correas. Durante nuestra permanencia en la tienda se encontraba una madre de familia con 2 hijas jóvenes y la señora se estaba probando zapatos en distintos colores de un mismo modelo y al final optó por el de color arena cerrando la compra.

### ***Tienda “LaLaLove”***

Se encuentra en el nuevo hall del Centro Comercial del Jockey Plaza, cuenta con una colección de zapatos para damas y niñas con la característica de “LaLaLove”, el corazón infaltable, predominando las rayas y lunares como parte del diseño del calzado. Durante nuestra visita ingresaban damas y preguntaban por los distintos modelos y los precios asociados. Durante nuestra permanencia no se cerró una venta.

### ***Tienda “Bata”***

Es una tienda amplia y bien iluminada en la que se vende calzado y accesorios para damas, caballeros y niños de las distintas marcas propias de Bata como son: Marie Claire, Power, North Star, Bata Industrials, Bubble Gummers, Bata Comfit y Bata. En cuanto a calzado femenino tenían modelos de zapato de vestir, zapatillas, botas y botines de cuero y de material sintético a precios módicos. Gran afluencia de público en la tienda y varios clientes entre mujeres y hombres (3) adquiriendo calzado para un miembro de su familia.

### ***Tienda “Aldo”***

Ubicada en una esquina del segundo nivel del centro comercial, amplia e iluminada. Ofrecen calzado femenino y masculino. Para damas encontramos botas, botines, zapatos de vestir y de fiesta. Gran afluencia de clientes y dado que los zapatos se encontraban en mesas centrales, las damas se probaban uno y otro calzado, cuando encontraban un diseño a su gusto solicitaba su talla. Tenían descuentos y 2 clientes comprando zapatos.

### ***Tienda “Melissa”.***

Dedicada a la venta de calzado que fabrica. Es calzado brasilero producido con PVC. Productos encontrados: Sandalias, ballerinas, botas y zapatos de taco sport y casual. Colores alegres y brillantes. La tienda estaba vacía y contaba con ofertas de hasta el 50% de descuento.

## **Anexo X      Visita a showroom Shoes&Bags – Pieles&Tacones Express**

Fecha: Viernes 15 de Setiembre del 2017

Hora de inicio: 5:00 pm

Hora de termino: 5:30 pm

Lugar: Centro Cultural CAFAE-SE – Av. Arequipa 2985 - San Isidro

El ambiente de la exposición era pequeño y los cuatro (4) expositores participantes fueron:

### ***Alania***

Venta de calzado femenino con diseños peruanos y detalles de lujo desarrollados por Bianca Peralta que tiene como visión crear una marca para el mundo, por lo que tienen una estrategia de expansión internacional. La primera tienda Alania se abrió en Jauja en 1898. En Lima cuenta con locales en San Isidro y Miraflores. El precio de sus productos oscila los S/ 400.



### ***Villa Tomato***

Venta de calzado de cuero, se autodefinen como una propuesta alegre, original, divertida, creativa y distinta en color y textura. Los zapatos son hechos a mano en materiales de: Cuero, charol y gamuza. Cuentan con modelos de Stilettos, pumps, flats y oxfords.



### ***Meraki – Bolsos y carteras***

Venta de carteras, bolsos y accesorios (billeteras, monederos, portacosméticos, etc.) de cuero y hechos a mano. Los diseños son clásicos y los productos ofrecidos son de colores cálidos. Utilizan cuero de texturas metalizadas y diversos prints.



### ***Bearis – Metals & Stones***

Venta de accesorios en plata y piedras, hechos a mano de buen acabado. Ofrecen variedad de diseños en aretes, pulseras y collares.



## **Anexo XI Visita a feria de sector cuero y calzado EXPODETALLES PERU**

- **Fecha:** 04-08-2017
- **Lugar:** Centro de Exposiciones Jockey – Santiago de Surco, Perú.

Del 02 al 04 de Agosto de 2017, se llevó a cabo en la ciudad de Lima, la exposición internacional de materiales, componentes y moda para la industria del calzado, llamada EXPO DETALLES PERÚ, en el Centro de Exposiciones del Jockey Plaza.

El día 04 de Agosto, se asistió a la feria, la cual es un evento especializado en exponer cueros, productos químicos, equipamientos y máquinas para la industria del calzado en el Perú.

Expo Detalles fue una vitrina de oportunidades que permitió tanto a productores nacionales como internacionales promocionar sus productos y a los consumidores establecer una red de contactos. Además permitió mostrar a los países visitantes los productos del Perú y a su vez los países visitantes compartir sus avances, novedades y tecnología en la industria del calzado.

En esta feria, una de las más importantes del sector calzado, se exhibió una amplia gama de productos terminados (calzado de cuero y sintético, sandalias, zapatillas), insumos (cueros, plantillas, hormas, suelas, pegamento) y diversas máquinas, así mismo se contó con expositores especializados.

Esta feria fue una plataforma para crear, concretar y consolidar negocios nacionales e internacionales en el sector de calzado.

Empresas proveedoras de insumos:

- **Tannery Latina SAC:** empresa arequipeña dedicada al curtido y acabado de cueros vacunos. Los productos que ofrecen son: Nobuck, guantes a plena flor, gumis, cerattos, pulibles, grasos, ranger, gamuzas y cuero en variedad de colores.
- **Pieles de Sur:** empresa arequipeña dedicada al curtido y acabado de cueros, ofrece una variedad de productos vinculados a la fabricación de calzado como: nobuck, lineales, estampados, floather, napas, entre otros.
- **Suelas Trujillanas:** distribuidor de suelas de poliuretano, PVC y espanso.
- **Industria la Horma SRL:** empresa trujillana fabricante de hormas plásticas para todo tipo de calzado.
- **Hacsa:** empresa peruana dedicada a la fabricación de adhesivos, disolventes, limpiadores, halogenantes y catalizadores para la industria del calzado.
- **Pegamentos Tekno:** ofrece una línea de pegamentos para todo tipo de calzado.

- **Inka Spum:** empresa fabricante de espumas de poliuretano de alta y baja densidad.

Empresas proveedoras de maquinarias:

- **Sudamericana:** empresa peruana importadora y comercializadora de maquinarias para el calzado como armadoras de talón, armadoras de punta, troqueladoras.
- **Albeco Peru:** empresa proveedora de equipos y máquinas industriales para fabricar artículos de cuero, calzados, carteras, mochilas billeteras y afines. Las maquinarias que ofrece principalmente son troqueladoras hidráulica, máquinas de coser, armadoras hidráulicas y pegadoras de planta.
- **Troqueles Metal Factory:** empresa proveedora de troqueles de calzado para dama y caballero.
- **Caminter S.A:** Empresa comercializadora de maquinarias para la fabricación de calzado. Ofrece maquinaria para la inyección de suelas en materiales termoplásticos, maquinaria para producir sandalias, botas y calzado en plástico, máquinas para pintar suelas y calzados.



## **Anexo XII Visita al Centro de Innovación de Cuero, Calzado e Industrias Conexas**

**Fecha:** viernes 11 de agosto del 2017

**Lugar:** Universidad Nacional de Ingeniería – Puerta 6.

**Hora de Inicio:** 03:06 pm **Hora de termino:** 3:50 pm

**Entrevistada:** Liliana Marrufo, Especialista del Área de Investigación y Desarrollo del Citeccal.

### **¿Existe alguna tecnología que pueda ofrecer confort al calzado?**

Existe una tecnología usando biomecánica, que lo que hace es estudiar el comportamiento del pie en su desempeño, biomecánica aplicada al caminar, al uso del calzado. Esta tecnología lo que hace es sensar cómo pisamos, cómo se distribuye la presión plantar del pie en el calzado. Se espera que en una población se dé un comportamiento regular o estándar y en función a eso se puede diseñar una plantilla o una horma para un zapato con mejores características de confort, por lo tanto, más saludable.

Esta tecnología tal cual es la que sirve de apoyo, porque se basa en que las presiones plantares de este calzado en el uso se distribuyen 50 – 50 entre el talón y en la parte de adelante, lo que no sucede en un calzado convencional, donde apoyamos el 25% en la parte delantera y el 75% en el talón, lo que hace que caminemos con las piernas en ángulo, nuestras rodillas, sobre todo. Para desarrollar un calzado de esta naturaleza vamos viendo que necesitaríamos no solamente de contar con el equipamiento para estudiar esto, sino que es necesario el estudio de una población donde se pueda estudiar un patrón, por ejemplo, para mujeres económicamente activas de edad de 25 a 45 años.

No se dispone de esa tecnología en el Perú, no existe un centro de biomecánica. Existen estudios que han hecho algunos fabricantes de calzado, pero dirigidos para otros nichos, por ejemplo, para niños, andantes, niños en edad escolar, donde sí se han hecho no solamente un tema de mediciones plantares, sino también mediciones de las dimensiones del pie, que no son iguales en todas las poblaciones, dicha información sirve para creación de hormas y que finalmente el zapato pueda calzar de manera confortable en tu pie, esos proyectos fueron inversión o investigación de algunas empresas que trajeron la tecnología de afuera.

### **¿Bata ya tiene una tecnología?**

Bata vende en el Perú el producto con dicha tecnología, ya ha sido diseñado, ellos tienen laboratorios y todo lo necesario que trajeron de afuera.

### **¿Hay otras empresas peruanas que están utilizando dicha tecnología?**

Utilizándolo aquí en el Perú no, nosotros por ejemplo como Citeccal va presentar un proyecto para implementar el área de mecánica, esto está en un largo plazo, sin embargo, en el corto plazo vamos a contar con un scanner 3D, para medir las dimensiones del pie.

### **¿Qué otros tipos de innovaciones hay en temas de confort, solo es en las dimensiones de la horma?**

La horma es importante, pero a nivel internacional hay otras innovaciones por ejemplo en las plantillas, de cómo caminamos o presiones, en campos de la medicina como la ortopedia, es aún más amplia. Se espera un calzado activo con otras prestaciones, con materiales bactericidas, antimicóticas, aromáticas, que tiene nanopartículas, etc., todas estas innovaciones las realizan principalmente las empresas.

### **¿Hay otras tecnologías, adicionales a los mencionados?**

Por ejemplo, las tendencias ecológicas, en las curtiembres están probando usar químicos o elementos menos contaminantes en el proceso; por el ejemplo, el hecho de usar materiales inocuos puede abrir oportunidades de mercado afuera.

Un tema adicional es haber incluido ingredientes artesanales que le pueda agregar un valor o sofisticación al producto.

### **¿Qué servicios presta principalmente Citeccal?**

Los servicios que se ofrece desde Citeccal son el servicio de diseño y modelaje, el servicio diseño de calzado, el servicio de seriado de tallas, asistencia técnica, para la parte de producción, así como apoyo para la parte de gestión (control de calidad, inventarios, producción), así como también los servicios de laboratorios.

### **¿Qué tipos de servicios de laboratorio prestan?**

Son ensayos físicos y químicos, con el objetivo de medir la calidad de los elementos y del calzado terminado; y, basado en ello, estimar la vida útil aproximado del calzado y llegar a otros mercados. Muchas licitaciones llegan basado en normas que tiene sus especificaciones técnicas, sirve principalmente como apoyo en la certificación, para compradores y vendedores.

### **¿Qué otros servicios prestan?**

Otro servicio que ofrecemos es el diseño de las plantas, principalmente para las zapatillas.

### **¿Desde su punto de vista a que atributos le da mayor valor la mujer respecto del calzado?**

Depende mucho del nivel adquisitivo, por ejemplo, hay muchos nichos mercado donde se busca el confort, el diseño.

Hay oportunidades también en la venta de calzados de manera virtual, que corresponda al pie del cliente, por ejemplo, el hecho que se trata de un servicio bien personalizado, también en el comercio electrónico es un medio u oportunidad en tener una tienda virtual de venta de calzado, si bien hay empresas que poseen, pero considero que hay trabajo aun por hacer.

### **¿Hay oportunidad y mercado en la atención de tallas de calzados muy pequeña o grandes?**

Solo algunas empresas ofrecen tallas intermedias, o tallas grandes o pequeñas, es un nicho que se puede atender.

### **¿Cuáles son las mayores restricciones o problemas que tienen los fabricantes?**

El principal problema es el tema de horma, como se ajustan a las características del pie, otro proceso crítico es la abrasión y pegado y un gran desconocimiento de acabado, del diseño o colección, pero la mayoría de calzado que fabrican, son calzados planos, no innovan o no exploran. Ahora muchos clientes están buscando otra moda u otras tendencias.

## **Anexo XIII Visita a empresa Pieles del Sur**

Fecha: sábado 16 de septiembre del 2017

Hora de Inicio: 10:30 am

Hora de termino: 12:30 pm

Lugar: Parque Industrial Mza. J Lote 3 – B1 Rio Seco, Cerro Colorado, Arequipa  
Representante y Entrevistado: Andía Rodrigo

### **¿Hace cuantos años se encuentra en el negocio de curtiduría?**

La empresa Pieles del Sur, es una empresa arequipeña, que tiene más de 20 años en el negocio. Ofrecemos una gran variedad de productos en cuanto a colores, texturas y modelos, puedo atreverme a decir que somos una empresa referente en el sector cuero.

### **¿Qué dificultades encuentra en la industria para el crecimiento de su empresa?**

Las principales dificultades hoy en día son los requerimientos de los clientes, ya que cada vez estos son más exigentes en cuanto a la calidad del producto, lo que no los hace fieles a una sola marca o producto. Por otro lado los requerimientos del mercado son cada vez más cambiantes por lo que tenemos que estar preparados para ello.

### **¿Cuáles cree que son los factores de éxito y dificultades para su empresa en este sector?**

En cuanto a los factores de éxito consideramos a los siguientes:

La diversificación de productos

La calidad constante que tienen nuestros productos

El cumplimiento de las políticas de entrega

En cuanto a las dificultades consideramos a que hoy existe una fuerte competencia, sobre todo por aquellas empresas informales que ofrecen sus productos a precios más bajos. Así como también la regulación por parte de la OEFA, con respecto a los desechos y plantas de tratamiento, ya que todas las curtiembres deben de ubicarse en una zona permitida debido a la contaminación que produce. Por otro lado el ingreso de productos chinos también ha golpeado al sector.

### **¿Cuál es el proceso para curtir cueros?**

El proceso se realiza por lotes de 120 cueros y este dura una semana.

Se inicia con el remojo el cual tiene una duración de 12 horas, es en donde se realiza la limpieza del cuero y es el primer paso para preparar el cuero.

Luego del proceso de remojo, se realiza el pelambre, el cual también tiene una duración de 12 horas, aquí se quita el pelo del animal con sulfato de sodio.

Seguidamente se realiza el descarnado, donde se quita la carne residual de la piel.

Se continúa con el dividido que consiste en dividir el cuero para realizar el producto de plena flor o gamuzón.

El proceso que continúa es el curtido, que es la transformación de cualquier piel en cuero, este proceso puede utilizar curtientes vegetales o químicos como el cromo. Es aquí donde la piel toma un color azul. Este tiene como finalidad impedir la putrefacción del cuero y mejorar su apariencia y propiedades físicas. Dura alrededor de 2 días.

Una vez terminada la curtición al cromo se continúa con el escurrido y el rebajado que es donde la piel curtida para por dos cilindros para eliminar el agua e igualar el espesor. El espesor dado depende del tipo de producto.

Después se realiza el recurtido, el cual es una de las operaciones más importantes ya que aquí se determinan las características finales del cuero. Aquí se realiza el engrase, teñido y acabado al cuero. Seguidamente se realiza el carpeteado donde se elimina el exceso de agua, se quita toda la humedad. Luego se estiran todos los cueros para eliminar cualquier pliegue realizado en el escurrido.

Para complementar al proceso de carpeteado se realiza el secado al vacío, donde se quita la humedad restante.

El proceso de curtido finaliza con el acabado donde se da la apariencia final, sirve para unificar el color, dar brillo, dar un grabado especial entre otros.

### **¿Qué tipos de cueros produce?**

Contamos con una variedad de productos los cuales son:

Nubuck: Es la parte externa del cuero lijada, tiene una apariencia suave y aterciopelada para un uso casual.

Lineales: Cuero con acabado pulible o brillo, usado para la confección de botas y zapatos casuales.

Crust-pulibles: Cuero acabado con características de quemado y pulible con un toque agradable y aspecto natural. Utilizado principalmente para el calzado masculino.

Crazy Horse: Cuero lijado acabado con ceras para un efecto quebrado.

Estampados: Cuero con diferentes diseños estampados por diferentes placas.

Floather: Cuero con excelente suavidad y blandura con tacto. Desarrollado para acabado en plena flor o para artículos de marroquería (bolsos, billeteras, carteras, etc).

Napas: Acabado con gran aspecto natural, apariencia elegante y casual por su menor espesor y brillo natural.

### **¿Hay diferencias entre cuero para calzado masculino y femenino?**

Las diferencias entre un cuero para calzado femenino y masculino, son principalmente el grosor y espesor del cuero, ya que el cuero para calzados femeninos debe ser más delgado y suave, a diferencia del calzado masculino que necesita ser más compacto y tener un mejor armado.

### **¿Los principales insumos son importados o producto nacional?**

Los productos que utilizamos para el proceso de curtido del cuero provienen del extranjero, de países como Brasil Italia, Francia y España. Y se adquieren de un proveedor nacional.

### **¿Quién le provee de la materia prima?**

La materia prima se adquiere directamente del camal frigorífico Don Goyo, ubicado en la ciudad de Arequipa.



## **Anexo XIV Visita a empresa Negociaciones Fabio Vatelli EIRL**

Fecha: sábado 19 de agosto del 2017

Hora de Inicio: 9:30 am

Hora de termino: 2:30 pm

Lugar: Av. Gerardo Unger Nro. 6349

Representante y Entrevistado: CARRASCO MENACHO ESTEBAN BENIGNO

### **¿Qué consideraciones toman en cuenta para elaborar un calzado?**

Esteban: “es importante considerar la calzada tiene que estar en su medida correcta, el empeine es importante, ya que varía según el tipo de calzado a fabricar, por ejemplo, en una Vans el empeine va echada, en cambio un zapato tipo botín el empeine estará más parada, todo esto determina la horma, según modelo del calzado a fabricar”

### **¿En qué se diferencia el calzado americano, europeo o asiático del peruano?**

Esteban: “se diferencia en que la horma del pie peruano es muy distinta al americano, europeo o asiático, por ejemplo, en zonas del sur como Puno, Bolivia tienen tallas cortas, pero pies gruesos”

### **¿Cómo influyen o se terminan los materiales usados en cada modelo, como está relacionado con la comodidad, durabilidad, flexibilidad y demás atributos?**

Esteban: “el material a usar está relacionado al tipo de zapato/modelo que se quiere fabricar, por ejemplo un zapato para dama debería usar un cuero más delgado que el calzado de caballero, por la textura y forma que se quiera elaborar, lo importante para ser durable, es necesario que si va ser va delgado el cuero tiene que ser más compacto, por ejemplo los materiales, la cambrera también depende del tipo de zapato que se quiera elaborar, por ejemplo el tipo de forro a usar es muy distinto en cada etapa”.

### **¿Qué considera que sería necesario para que un calzado dama pueda ser cómodo?**

Esteban: “el calzado debe mostrar una elegancia, silueta, más aun si es para dama, dentro de los elementos a tomar en cuenta por ejemplo los zapatos con tacos deben tener un cambrera de metal, sirve para fijar el taco y que este no se quiebre con el uso, debe tener un sprint (curvatura entre el punto de apoyo y la parte delantera), todo esto obedece a entender y construir de acuerdo a la biomecánica del uso del calzado; entre estas consideraciones están la calzada y punto del talón, son elementos principales a tomar en cuenta respecto de los puntos de apoyo”.

### **¿Cuál es la fuente de inspiración u origen para las propuestas o modelos que ofrecen?**

Esteban: “nos abastecemos en base a revistas, internet revisando de tendencias de moda, por ejemplo, usando Pinterest, o siguiendo la moda rápida a empresas como Zara, basado en dicha inspiración ofrecemos propuesta, de acuerdo a materiales, hormas del pie peruano”.

**¿Con que frecuencia se saca nuevos modelos de calzados, cuanto tiempo demora tener un prototipo?**

Esteban: “Usualmente se trabaja por campañas o temporadas, se empieza desde el análisis de las tendencias, las propuestas y todo ello hasta con 9 meses de anticipación antes de llegar a la venta, por ejemplo, ahora estamos trabajando en la propuesta de otoño invierno 2018, para ello es necesario desarrollar Horma, Planta, tipo de cuero, materiales, por ejemplo, con ciertas tiendas o retails, ellos nos proponen los conceptos o ideas a trabajar”.

**¿En su opinión, cuál cree usted que es el factor clave o importante que se debe enfrentar para que este negocio tenga éxito?**

Esteban: “Considero, que el factor importante a considerar es el canal de distribución, saber dónde y cómo llegar al cliente, por ejemplo si va ser un tienda física, si va ser por redes sociales, página web, si va ver delivery, etc.”

## **Anexo XV Entrevista a participante de Showroom “Entaconadas”**

Fecha: viernes 24 de noviembre del 2017

Hora de Inicio: 9:34 pm

Hora de termino: 11:30 pm

Nombre: Sylvia Marín

Marca de calzado: Olike Design

Showroom en que participa: Entaconadas

Precio de calzado: entre S/ 250 y S/ 350

### **¿Cuánto tiempo ya llevas con tu marca?**

Desde el 2013, que empecé a tiempo parcial ya que tenía un empleo fijo de oficina; pero empecé con la marca a tiempo completo desde el 2015. Actualmente, estoy asociada con un grupo de diseñadoras independientes y participamos activamente a través del showroom “Entaconadas” desde el 2014.

### **En general de cómo te va con los showrooms...**

Bueno, no todo es color de rosa. Por ejemplo en las últimas ediciones de Entaconadas parece que tenemos un círculo de las mismas clientes, y ya no tiene el mismo éxito y creo que es porque no hay nueva clientela. Falta un trabajo de marketing y publicidad. La organización es también otro tema; al comienzo era más complicado porque éramos 5, ahora solo una tiene la responsabilidad, ponerse de acuerdo es difícil. Somos 5 organizadoras y encima invitamos a otras marcas.

### **¿Y cada cuánto realizan los showrooms?**

4 veces al año. Se realizan cerca de fechas especiales en las que se vende más: Día de la madre 28 de julio y Navidad; y hacemos uno más de aniversario.

### **¿Y en el showroom vendes más? ¿O es más para captar clientes? ¿Para qué te conozcan?**

En el caso de mi marca sí he vendido. Además de vender en el mismo showroom, se vende post fecha, porque lo van a ver y después se animan.

### **¿Y para el showroom tenías que presentar nueva colección?**

Sí, porque como son las mismas clientas, se necesita que vean diferentes modelos. Se animan cuando ya conocen la marca. A veces se prueban y no lo llevan, y se animan después. Entonces ahí es como un trabajo de que conozcan la marca.

### **¿Y este negocio es bastante del boca a boca también?**

Sí, la recomendación es importante.

### **Y para repartir... ¿llevas personalmente los productos?**

Si es local sí, pero también vendo a provincia; entonces lo que hago es escribirles y preguntarles si todo bien. Siempre rezo porque les queden bien porque hay un margen de posibilidad que no sea su talla o que les duela algo; pero gracias a Dios con clientas

de provincia nunca he tenido problemas, pero sí he tenido quejas. Por ejemplo se ha salido el taco, pero me escriben lo recojo y les entrego arregladito, como nuevo, pero nunca devolución. Unas 2 veces por el taco que se rompió, solo en ese caso que es como una garantía por defecto de fábrica, pero no si es por el desgaste propio del zapato

**¿Y las clientes de provincias han comprado sin conocer tu marca?**

Sí, te cuento que las personas de provincia son súper confiadas. Te depositan antes, te esperan con paciencia. Claro que yo siempre puntual. Pero por ejemplo una vez una chica me abonó S/1,000 por 3 pares, me abona y luego envío, súper confiada. Yo al toque le envié con su regalo. Pienso que hay que agradecerles la confianza. Y siempre es así.

**¿Y a qué ciudades haz mandado?**

Madre de Dios, Chimbote, Arequipa, Trujillo, Cajamarca, una vez he mandado a Chile, pero salió recontra caro. Pero querían, así que lo envié.

**¿No cobras el envío?**

Sí cobro el envío, a todos, solo lo hago gratis en Lima Metropolitana.

**¿Y qué otros medios de pago tienes?**

Principalmente sólo visa y efectivo claro, o depósito a cuenta, a veces prefiero que me paguen con tarjeta o transferencias de depósitos. En el caso de provincia les pido que me abonen, incluso la comisión de abono por ventanilla. No tienen problemas, es como si ya supieran, en varias ocasiones ellas mismas me dicen te aboné tanto del zapato y la comisión y el envío. Nunca he tenido problemas con las personas de provincia.

**¿A qué crees que se deba tanta confianza?**

Yo pienso que no hay muchas opciones en provincia, no hay mucha variedad. Creo que no hay mucha oferta, entonces solo les queda comprar por internet.

**¿Y qué tipo de zapatos son los que más vendes?**

Más Pumps que ballerinas, con plataforma, taco alto de 9 cm, pero plataforma de 1.6cm, más que la de 2.2cm o la de 3.0 cm. Y en colores más neutros. Mi segmento es de mujeres de 25 a 45 años.

**¿Y no han pensado hacer showrooms en provincia?**

Yo ya no he podido ir, debido a la maternidad, pero sí se ha hecho el showroom “Entaconadas” al norte en Piura, y también en Arequipa, con ventas totales. El problema es que es agotador, porque hay que mover mucho.

**¿Entonces esto de los showrooms sí funciona?**

Sí, pero hay que hacer un trabajo de publicidad y marketing. Si no haces eso constantemente, no funciona. Hay que estar captando siempre nuevas clientas. Además

a eso hay que incluir el costo de la blogger que hace una mención, costo de publicidad en el Facebook y en Instagram, e invitaciones.

**¿Entonces también se apoyan con blogger?**

Sí de todas maneras, por ejemplo hemos trabajado con la Blogger de “Divina Ejecutiva” es con quien mejor nos ha ido. Mucha gente la sigue, en especial el público al que nos dirigimos. Ella realiza una mención del evento o de la marca. Por ejemplo en la semana va posteando acerca de cada marca, y va poniendo fotos. Si quieres que haga un seguimiento a tu evento, te cobra S/ 1,500 y si quieres que vaya a tu evento, te cobra más; y si sólo quieres un post es S/ 800. Usualmente pagamos los 1500. Nosotras hacemos los showrooms para hacernos conocidas y vamos invitando a otras marcas.

**¿Y haz intentado vender a través de una tienda física?**

Sí, he estado vendiendo a través de tienda física, pero la maternidad me interrumpió. Además, hay que tener más volumen de producción. Incluso tengo planes para entrar en una tienda en la Av. Arequipa. Ya conversé con la chica administradora. Estoy a punto de firmar con ella; y con otra tienda en Miraflores. Pero depende del estilo de sus productos; por ejemplo, mis modelos son más para señoritas o señoras que trabajan, un poco más sobrios, ya no les meto tanto color.

**Entonces en tu caso, te ha convenido primero salir en showroom y luego entrar a tienda, ¿no?**

Sí, por el tema de volumen de ventas. En mi caso yo he preferido hacerme conocida a través de los showroom, y ahora estoy en búsqueda de tienda, y el negocio está en poner el calzado en varios puntos de venta.

**¿Y más o menos cuanto mandas a producir por modelo de zapato?**

Por modelo hago usualmente 8 pares, pero si el modelito tiene acogida y se me acaba rápido hago 6 más, y también voy cambiando los colores.

**¿Y trabajas con un solo taller?**

Inicialmente trabajamos con talleres, tercerizando la producción, pero actualmente trabajamos con un taller propio que abrí con mi socia, ahí hacemos todo. Al comienzo sufrimos, pero ahora ya está todo más ordenado, aunque aún no sabemos cómo manejar el inventario. Hay demasiadas cosas pequeñas, el cuero es un poco lo que nos complica. Por ejemplo nosotras mismas realizamos el corte y el desbaste, pero sí tenemos un aparador y un armador permanente. Y cuando tenemos mucho que atender llamamos a otros.

**¿Pero cada vez aparecen más marcas no?**

Sí, ahora hay varias, pero no duran. El mercado es difícil, porque las consumidoras no son fieles a una marca.

**Muchas gracias Sylvia por esta pequeña entrevista.**



## **Anexo XVI Informe focus group**

Informe desarrollado por la empresa de investigación de Mercado Oveja Negra.



### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **1 Investigación cualitativa**

##### **1.1. Metodología del focus group**

Se realizaron dos focus group que estuvieron orientados a mujeres entre 25 y 45 años, pertenecientes a los NSE B y C+, residentes de las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, es decir en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Ellas se caracterizan por trabajar de forma dependiente en alguna empresa y por comprar calzado. Para reclutar al público objetivo, se realizaron preguntas de filtro sobre su edad, distrito de residencia, lugar de trabajo y se realizó un cuestionario del APEIM para evaluar el NSE. A las participaciones que cumplían con el perfil se les otorgó un incentivo económico por su participación en el focus group.

Previo a las sesiones de focus group, se elaboró una guía de pautas compuesta por siete secciones: (i) perfil del público objetivo; (ii) nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado; (iii) gustos y preferencias; (iv) percepción sobre las marcas de calzado; (v) atributos valorados para la decisión de compra; (vi) definición del calzado ideal y evaluación de concepto.

El primer *focus group* se llevó a cabo el 21 de agosto del año 2017 y el segundo *focus group* el 22 de agosto; ambos *focus group* fueron en Calle Verrochio 180D, distrito de San Borja. El primero estuvo integrado por 8 participantes de 25 a 35 años y el segundo *focus group* por 7 integrantes de 36 a 45 años. El tiempo de duración promedio por cada *focus group* fue de 120 minutos. En la Tabla I.1 se encuentra la relación de las participantes por cada *focus group*.

**Tabla 1. Relación de participantes de los dos focus group**

*Integrantes del primer focus group*

Nombre	DNI	Edad	Distrito	Ocupación
Kiara Valdiviezo Talavera	46419799	27	La Molina	Promotora
Beatriz Nieves Crespo	44354419	30	Lince	Asistente
Marcia Adriaola	42322034	33	Magdalena	Administradora
Mirtha Mansilla	42936541	32	Surco	Administradora
Tiffany Contreras Araoz	45837305	28	La Molina	Asistente comercial
Gabriela Herrera Apu	42061381	34	San Isidro	Asistente comercial
Mercedes Rivera Caballero	42395643	32	San Borja	Recepción
Melissa Gálvez Castro	45053419	29	Jesús María	Asesora Comercial

*Integrantes del segundo focus group*

Nombre	DNI	Edad	Distrito	Ocupación
Laura Ibañez Rosales	09325799	44	Surco	Atención de cliente en Claro
Rosa María Mata Victorio	21135111	42	Miraflores	Docente
Hade Nadiuzka Peña Díaz	40948187	36	San Miguel	Hotelera
Judith Esther Pierola Chavez	07615997	47	La Molina	Secretaria - asistente
Liliana Cecilia Chávez Rios	40186682	38	Pueblo Libre	Administración de distribuidores.
Patricia Rojas San Cristobal	10270110	41	La Molina	Coach
Shirley de los Santos Ramírez	10624973	39	Lince	Encargada de cuentas

Para la evaluación del concepto de la implementación de una marca de calzado para mujeres ejecutivas se utilizó la declaración de concepto definida en las entrevistas de profundidad; tal como se muestra en la Tabla I.2.

**Tabla 2. Declaración de concepto**

Concepto
<p>¿Te gustaría ir a trabajar con un calzado de calidad con un precio razonable, que te brinde la comodidad, el confort y la durabilidad que necesitas; que te distinga y te guste llevarlo durante horas; dándote la oportunidad de estar a la moda y la facilidad de adquirirlo desde la comodidad de tu casa u oficina?</p> <p>Te ofrecemos una línea de calzado femenino diseñado para la ejecutiva de hoy, con el confort que buscas y la facilidad de poder adquirirlo desde la comodidad de tu casa u oficina con solo un clic, ya que contamos con venta online a través de una plataforma interactiva, amigable y segura. Te aseguramos un servicio diferenciado (garantía y políticas de devoluciones) y un producto al nivel de la exitosa ejecutiva que eres.</p>

### 1.1.1. Objetivos de los focus forup

El objetivo general es redefinir el concepto de la implementación de una marca de calzado para las mujeres ejecutivas. Entre los objetivos secundarios se encuentran:

- Identificar el perfil del público objetivo (mujeres de los niveles socioeconómicos B y C+).
- Determinar el nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado.
- Conocer los gustos y preferencias en la adquisición de calzado por parte del público objetivo y la declaración de *insights*.
- Conocer la percepción que tiene el público objetivo sobre las marcas de calzado.
- Conocer cuáles son las marcas de calzado de trabajo/oficina de mayor recordación.
- Identificar los atributos valorados que buscan el público objetivo al momento de decidir comprar un calzado.
- Conocer el calzado ideal del público objetivo.
- Identificar los problemas que causan al pie el uso de calzado inadecuado.
- Evaluar la aceptación e interés del concepto de un nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres ejecutivas.
- Conocer los atributos valorados del nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres ejecutivas.
- Identificar los canales de venta preferidos por el público objetivo.
- Evaluar potenciales nombres de marca.
- Definir un nuevo concepto de negocio de calzado dirigido a mujeres ejecutivas.

### **1.1.2. Resultados obtenidos del primer focus group**

El focus group N° 1 se realizó con mujeres de 25 a 35 años, ellas pertenecen a los NSE B y C+ y son profesionales de las carreras de psicología, administración, economía y diseño gráfico. Ellas tienen trabajo dependiente, en empresas como Rímac Seguros, La Positiva, Samsung, Claro, entre otros. Tienen, en promedio, 9 años de experiencia laboral.

#### ***1.1.2.1. Nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado***

Las participantes mencionan que siempre les faltan zapatos y sus compras se basan por tipo de estación, ya sea verano o invierno y por moda. La gran mayoría compran por hobby o distracción; mencionan que les hace sentir bien emocionalmente.

Las características que buscan en sus zapatos son moda, comodidad y que combinen con su ropa.

Las participantes aman los zapatos porque les brindan seguridad, con ellos obtienen más valor y confianza, se sienten más poderosas. Manifiestan que les estilizan, ya que con buenos tacones la postura resalta sus atributos femeninos, a pesar de que a muchas les pueden ocasionar dolor.

En la Tabla I.3 se describen los factores del calzado actual que las participantes usan, con relación a sus características, tipo, cantidad, material, tamaño de taco, talla, color, precio, uso, moda e incomodidades presentadas.

**Tabla 3. Factores del calzado de las participantes del *Focus Group* N° 1**

Factores	Descripción
<b>Características</b>	Las participantes prefieren zapatos cómodos, ligeros, de calidad, a la moda y con buena confección. Sin embargo; hay algunas participantes que prefieren tener zapatos baratos para que tengan mayor variedad.
<b>Tipo de zapato</b>	Los zapatos que compran las participantes para ir a trabajar son los stiletos y balerinas. Ellas indican que usan las balerinas de su casa a la puerta de trabajo y cuando están en la puerta de su trabajo se ponen sus stiletos. Algunos stiletos que usan son con plataforma.  También indican que usan sandalias con taco y plataforma en verano y en invierno botas.  Se evidencia que el tipo de zapato que utilizan está asociado con su estado emocional, ya que algunas participantes indicaron que si están de mal humor usan las balerinas. También se evidencia que el tipo de zapato está asociado con las funciones que desempeñan en su trabajo. Por ejemplo, hay participantes que trabajan en atención al cliente y que están todo el día de pie, por lo que prefieren zapatos con tacos bajos, anchos o cuña. Otras que están en oficina y están sentadas en el escritorio prefieren los stiletos y otras que están en contacto constante con clientes usan los stiletos con tacos altos para lucir presentables frente a ellos
<b>Cantidad</b>	El número promedio de zapatos que tiene una mujer en el guarda ropa es de 15 pares, mínimo 8 pares y máximo 30; de los cuales solo utilizan 3 pares para ir al trabajo.
<b>Material</b>	Más de la mitad de las participantes indican que el material del calzado que usan para el trabajo es sintético, las demás participantes utilizan calzado de cuero, ellas dicen que el cuero no les hace sudar, ni les provoca callos ni ampollas. Pocas mujeres marcan la diferencia con su calzado, en diseño, moda y acabado.
<b>Tamaño de taco y talla</b>	El tamaño de taco difiere si es para ir a trabajar, bailar o para ir a un bar. Por ejemplo, las mujeres que van a trabajar utilizan tacos número 5,7,9 y12; aquí el tamaño también depende de la función que desempeñan mientras más tiempo lleven entadas, utilizan tacos más altos.

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
	Las tallas de zapatos de las participantes van desde 35 a 38. Las que son de talla 35 o 35.5 no encuentran zapatos con facilidad. Algunas de ellas, indican que sus tallas han variado en función a su peso.
<b>Color</b>	El color predominante de los zapatos de trabajo que tienen las participantes es el negro, seguido por el nute. También están el color marrón, camel y azul. Indican que son colores combinables con su ropa de trabajo.
<b>Precio</b>	El precio mínimo que las participantes han pagado por un par de calzados ha sido 20 soles (balerinas) y el precio máximo fue 620 soles (botas de cuero).
<b>Uso</b>	Los zapatos que más utilizan para trabajar son los stiletos, muchas de ellas los han usado para asistir a eventos sociales en algún bar, café o cine. Este tipo de zapatos, a algunas les hace sentir dolor, pero como se sienten estilizadas lo soportan.
<b>Moda</b>	Muchas participantes indican que no les gusta probar las últimas tendencias de calzado.
<b>Incomodidades</b>	Los zapatos que utilizan las participantes les han causado ampollas, juanetes y callos, por el roce de la piel con el calzado; algunas consideran que no existe un zapato bonito y cómodo. Muchas de ellas utilizan benditas para evitar este tipo de lesiones causadas por sus zapatos.

### ***Frecuencia de compra***

Las participantes compran entre 3 y 4 pares de zapatos al año. Las que compran con mayor frecuencia se consideran como "destructoras de zapatos" y utilizan el mismo zapato una y otra vez. El tipo de zapato que más compran son las balerinas, ya que son las que más se desgastan.

### ***Lugar de compra***

Todas las participantes compran su calzado presencialmente. Ellas van a lugares cercanos a su trabajo, tales como cadena por departamento o tiendas especializadas de calzado. Consideran que las cadenas por departamento tienen diversidad de calzado y buenas ofertas.

Pocas han comprado calzado por internet y aquellas que lo han hecho conocían la marca. Las que compraron por internet consideran que los factores críticos de éxito de un negocio virtual de calzado son las políticas de devoluciones, asesoría personalizada y veracidad de la información publicada en internet.

Las participantes se muestran renuentes a comprar solo por internet. Ellas necesitan mirar, tocar y probar; algunas tienen empeine grueso, arco pronunciado, pie muy

delgado o gordo. Además, consideran que es muy diferente ver el calzado en foto que en su pie.

Sin embargo, a muchas de ellas les gusta ver zapatos por catálogos virtuales o páginas de internet. Los ven y después van a la tienda a probarse.

Pocas han asistido a un showroom de calzado.

### ***Proceso de compra***

Las participantes actúan de manera distinta según el tipo de calzado que compran; sus compras pueden ser impulsivas y/o racionales.

Las compras racionales son planificadas con anterioridad, son compras que tienen un alto valor monetario a lo que normalmente gastan por un par de zapatos. Para ello, las mujeres se basan en las marcas, características, calidad y ocasión. Por ejemplo, si necesitan unas botas de cuero de larga durabilidad, pueden llegar a gastar más de 400 soles; aquí el proceso de compra toma un lapso entre 3 y 4 horas.

Las compras impulsivas no son meditadas, una vez que ya se ha realizado la compra, las compradoras no sienten remordimientos. Actúan por inercia y no guardan fidelidad a una marca específica. Su proceso de compra comienza sin tener en mente que es lo que quieren y mientras van caminando por el centro comercial, miran los zapatos y si les gusta, les queda bien y tienen su talla, lo compran. Normalmente son zapatos con bajo valor monetario como las bailarinas de material sintético.

A muchas mujeres no les resulta fácil encontrar zapatos, ya sea por su talla, tipo de pie (empeine delgado o pie gordo); sin embargo, para otras mujeres si es fácil encontrar zapatos y como todo les queda bien frecuentemente compran de manera impulsiva.

### ***1.1.2.2. Gustos y preferencias en el calzado***

Ellas se sienten felices, lindas, aliviadas, satisfechas, elegantes, altas, cómodas, estilizadas, ejecutivas, relajadas, animadas, tranquilas y cómodas. Se sienten satisfechas, aliviadas y tranquilas por haber realizado una buena compra y tener que ponerse al día siguiente; relajadas y cómodas porque no van a tener problemas al momento de usarlo; felices, lindas, elegantes, altas, ejecutivas y con ganas de ir por más zapatos, porque encontraron lo que tanto soñaban.

### *Insights encontrados*

- “Me voy a comprar esos zapatos, pero ya tienes”.
- “Puedes tener el vestido, pero no los zapatos”.
- “Para mi prima la comodidad, porque camino mucho”.
- “Me encanta, me lo compro y allí está guardado”.
- “Son lindos, pero incómodos”.
- “A la mitad de la noche sacas tus bailarinas”
- “Mi mamá me dice por qué tienes esos zapatos no puedes caminar”.
- “Son preciosos, pero no puedo bailar”.
- “No hay zapato elegante y cómodo, está comprobado”
- “Hay gente que prefiere un zapato barato para tener más variedad, yo no porque prefiero que me dure más tiempo”.
- “La moda también, porque a veces se escogen zapatos de diseñadoras que son carísimos”
- “Para salir si quiero taco más alto”
- “No te vas a poner un stiletto para ir a bailar, no hay forma
- “Yo también sufro lo mismo que ella, soy 35 y medio, o me queda suelto o me queda ajustado”.
- “En mi caso mi pie es gordo, necesito usar media”
- “El gel lo hace mucho más cómodo”

#### *1.1.2.3. Percepción de las marcas de calzado*

Las marcas que existen en el mercado son: Azaleia, Vizzano, Bruno Ferrini, Converse, Zara, Bata, Índex, Mangos, Sybilla, Aldo, Steve Madden, Platanitos, Basement, Paez, Call it Spring, Hush Puppies, LaLaLove, Jessica Butrian, Tommy Hilfiger, Ciara, Marquis, Eco, Guess, Milano y Passarella.

Sin embargo, existen marcas posicionadas en el mercado tales como: Bata, Índex, Steve Madden, Sybilla, Aldo, Vizzano, Zara, Hush Puppies y Bruno Ferrini.

No todas las marcas son iguales; ellas las agrupan por exclusividad, acabado, comodidad, precio y diseño. Las marcas que tienen calidad, acabado y comodidad son Ciara, Paez y Lala Love.

#### **1.1.2.4. Atributos valorados para la decisión de compra**

Las participantes mencionan que los atributos que consideran importantes en relación con el calzado son: comodidad, calidad, acabado, modelos, exclusividad, diseño, peso liviano, textura impecable, precio, diversidad de tallas y colores.

Con relación al servicio: (i) atención personalizada, debe caracterizarse por su paciencia, amabilidad, proactividad y humildad. (ii) infraestructura, espacio para probarse y mirarse. (iii) stock de tallas. (iv) políticas de devolución. (v) orden de los calzados. (iv) limpieza de la tienda.

Los factores que más influyen en el proceso de comprar son la comodidad, precio y que combine con su ropa; además, de atención de servicio, temporada, publicidad, calidad y función que desempeñan en su empresa. Ellas indican que la marca no influye en su proceso de compra, mencionan que si les queda cómodo pueden variar de marca.

Las participantes consideran que, para que un zapato sea cómodo, duradero y atemporal, debe tener las siguientes características: (i) tipo de zapato stiletos; (ii) material de cuero; (iii) tamaño de taco 5, cuña o ancho; (iv) colores: negro, nute o camel e (v) interior con plantillas acolchonadas.

#### **1.1.2.5. Calzado ideal**

El calzado ideal que las participantes prefieren se muestra en la Tabla I.4.

**Tabla 4. Calzado ideal Focus Group N° 1**

<b>Características</b>	Calzado cómodo, delicado, de calidad, exclusivo, con acabados llamativos, adaptable a cualquier tipo de pie (delgado o grueso), con cubierta interna y plantillas acolchonadas.
<b>Material</b>	Prefieren 100% cuero.
<b>Taco</b>	Los números de tacos son 7, 9 y 10. Tacos anchos, delgados, con plataforma y reforzado para evitar el quiebre.
<b>Público objetivo</b>	Mujeres ejecutivas entre 18 y 45 años que les guste verse lindas e innovadoras.
<b>Colores</b>	Colores básicos, neutros y atrevidos. Entre ellos los colores: negros, nute, plata, rojo, marrón, negro, azul y guinda. Y con pequeños brillos para resaltar.
<b>Distribución</b>	Cadenas por departamento, showrooms y ventas por internet.
<b>Precio</b>	Precio mínimo: 80 a 190 soles. Precio máximo: 250 a 300 soles.
<b>Marca</b>	Daniza, Createl, Chi Neels, Valejo, Sublime Shoes, Gaby's, The Boss
<b>Tallas</b>	Todas las tallas desde el 35.

### ***1.1.2.6. Evaluación de concepto***

Se explicó a las participantes el concepto de la implementación de marca de calzado para mujeres ejecutivas; posteriormente se solicitó que evaluarán el calzado en relación a su nivel de agrado, atributos del concepto, nivel de interés, medios de comunicación, canal de venta, marca, promoción y evaluación conductual.

- **Nivel de agrado:** les gustó el concepto de negocio, lo consideran interesante y novedoso. Les agrada que sea elegante, cómodo y exclusivo. Además, que tenga facilidades de devolución, que cuente con una plataforma interactiva y el servicio de delivery. Sin embargo; ellas no se sienten seguras y confiadas de comprar una marca de calzado que ni siquiera la han visto físicamente; y que el concepto sobre devolución ya involucra en ellas inseguridad. Todas manifiestan que prefieren probarse antes el calzado, para ver cómo les queda y son incrédulas en el contenido de la plataforma.
- **Atributos de concepto:** políticas de entrega del calzado (tiempo máximo 48 horas), políticas de devolución (tiempo máximo 24 horas), veracidad en la información de las características (tallas, material, medidas del pie, textura, color) y foto del calzado.
- **Nivel de interés:** a la gran mayoría de las participantes le parece muy atractivo e interesante el calzado de este concepto. Les gustaría probarse por lo menos uno y notar su comodidad; pero para comprarlos necesitan ver los modelos en físico. A algunas personas no les parece interesante porque no les gusta esperar a que les lleguen sus zapatos.
- **Medios de comunicación:** medios masivos como publicidad en paneles, diarios (Publimetro), volantes, revistas y canales de televisión. Medios personalizados, como correo electrónico. Medios digitales como Facebook, catálogos online e Internet.
- **Canal de venta:** prefieren primero ir a un showroom o ferias empresariales y después, conociendo el calzado en toda su plenitud podrán comprar online. Muchas prefieren que exista en una tienda física.
- **Marca:** Zulema's, Zaptos Express, Heels Chichells, Netshoes, Shoeline, Sublime Shoes - Atelies, Shoesonline, Boss Shoes y Mel's.

- **Promoción:** las promociones que lanzarían serían: 50% de descuento en el segundo producto, 3x2, 2x1 y liquidación de temporada. Visitar las ferias que organizan las empresas y buscar recomendaciones de personas conocidas en el medio digital.
- **Evaluación conductual:** la gran mayoría de las participantes si comprarían este calzado. El precio mínimo que pagarían estaría entre 75 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 260 y 300 soles.

Así mismo, recomiendan que el concepto de negocio involucre: plataforma interactiva, asesoría online, características detalladas del calzado (tamaño en cm, largo y ancho de la horma), clasificación de pies delgados a gruesos, colores auténticos, opciones de filtrado por talla, showroom y garantía de seguridad para las tarjetas de crédito.

### ***1.1.3. Resultados obtenidos del segundo focus group***

El focus group N° 2 se realizó con mujeres de 36 a 45 años, ellas pertenecen a los NSE B y C+ y son profesionales de las carreras de administración y marketing. Ellas tienen trabajo dependiente.

#### ***1.1.3.1. Nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado***

Las participantes mencionan que tienen muchos zapatos, algunos ni siquiera los han utilizado y que si se “enamoran” de un par de zapatos lo usan continuamente; además, consideran que sus zapatos antiguos les dan mayor comodidad y seguridad.

A pocas les gusta lucir bien ante las demás y tener que aguantar el dolor. Ellas prefieren ante todo su comodidad y combinar con su ropa. La necesidad de seguir comprando más zapatos está alineada a la estación, desgaste del zapato, tipo de ocasión y la función que desempeñan en su organización.

Las participantes mencionan que compran calzado de cuero, que les cuesta un poco más de lo normal; pero saben que durarán. Cuando eran jóvenes compraban calzado sintético que, en muchos casos, les hacía doler sus pies.

Muchas participantes sufren en la búsqueda de su calzado ideal, esto se debe a que tienen el pie gordo, empeine alto, tamaño de pie muy pequeño, grande o promedio.

En la Tabla I.5 se describen los factores del calzado que actualmente usan las participantes, con relación a sus características, tipo, cantidad, material, tamaño de taco, talla, color, precio, uso, moda e incomodidades presentadas.

**Tabla 5. Factores del calzado de las participantes del *Focus Group* N°2**

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
Características	Las participantes prefieren zapatos cómodos, ligeros y de calidad, no se guían necesariamente por el diseño.
Tipo de zapato	El tipo de calzado que usan las participantes está relacionado con las actividades que realizan durante el día o la estación en la que se encuentren. Por ejemplo, en invierno les gusta usar botines con taco cuadrado y durante el resto del año usan stiletos. Con relación a su función, si van a estar todo el día paradas, buscan zapatos con taco cuña, gruesos o balerinas. Pocas mujeres indican que sus zapatos marcan la diferencia en comparación con los zapatos de sus amistades, a ellas más les importa la comodidad que el diseño.
Cantidad	El número promedio de zapatos que tiene una mujer en su guardarropa es de 13 pares, mínimo 5 pares y máximo 25; de los cuales, para ir al trabajo usan 4 pares.
Material	La gran mayoría de las participantes indican que el material del calzado que usan para el trabajo es de cuero; ya que son más duraderos. El cuero que utilizan es de charol o gamuza. Ellas consideran que el cuero es un material que no saca ampollas, callos y son suaves.
Tamaño de taco y talla	El tamaño de taco difiere si es para ir a trabajar sentada, parada o para ir a bailar. Normalmente utilizan taco 5,7 y 9; siendo el promedio el taco 7. Consideran que los tacos anchos les permiten descansar más los pies. Muchas se quejan de que el taco es lo primero que se desgasta rápidamente. Las tallas de zapato de las participantes van desde 35 a 39. Indican que la talla está en función a su peso y la forma de su pie. Las que tienen talla 37 no encuentran calzado rápidamente, puesto que se agotan.
Color	Los colores más predominantes de los zapatos de trabajo que tienen las participantes son el negro y marrón, seguido por el nute. También están el color guinda y habano. Indican que son colores combinables con su ropa de trabajo.
Precio	El precio mínimo que han pagado las participantes por un par de calzados ha sido 20 soles (balerinas) y el precio máximo fueron 320 soles (stiletos).
Uso	Los zapatos que más utilizan para trabajar son los botines y stiletos; muchas de ellas los han usado para ir al cine, café o karaoke. Algunas de ellas llevan balerinas en sus carteras para que cuando lleguen a su trabajo se cambien.
Moda	Muchas participantes indican que no les gusta probar las últimas tendencias de calzado
Incomodidades	Algunos de los zapatos que utilizan las participantes les han causado deformaciones en los pies, malos olores, callos, ampollas, dolor de columna y picazón.

### ***Frecuencia de compra***

Las participantes compran entre 1 y 4 pares de calzados al año. El proceso de compra está asociado a la estación del año.

### ***Lugar de compra***

Todas las participantes compran su calzado presencialmente. Ellas van a los lugares más cercanos a su trabajo, prefieren las cadenas por departamento, tiendas

especializadas o supermercados. Consideran que en los supermercados y en los centros comerciales hay muchas ofertas y promociones de calzado.

Pocas participantes han comprado calzado por internet, aquellas que sí lo hicieron indican que conocían la marca y estaban seguras que las características y el tamaño de la horma eran exactas.

No obstante, la gran mayoría de participantes prefiere ver, tocar y probarse el calzado, puesto que disfrutan mucho comprando. Ellas indican que un zapato en sus pies es muy diferente a cuando se ve solo. Otras indican que los zapatos se ven bonitos por fuera pero cuando se prueban les duele demasiado.

### ***Proceso de compra***

Las participantes tienen un comportamiento racional en el proceso de compra de calzado; ellas indican que la necesidad está presente muchos días antes de ir al lugar de compra; se pueden tomar un día hasta 4 días para tomar la decisión final. Les gusta ver varias opciones, probarse el calzado, mirar, irse y luego regresar. Algunas indican que sus compras son racionales por la responsabilidad familiar que tienen.

Sin embargo, no quitan la posibilidad de que, si pasan por una tienda de calzado y les llama la atención, se prueban y si les queda muy bien, compran esos pares de calzado, en este caso algunas participantes usan la frase "puedo pagar mi capricho".

Para la gran mayoría de las participantes es difícil encontrar un calzado a su medida, esto se debe a su tipo de empeine, arco, pie, talla y gustos extremos.

### ***1.1.3.2. Gustos y preferencias en el calzado***

Las participantes se sienten felices, contentas, cómodas, satisfechas, agradecidas, seguras, emocionadas, en armonía y con ganas de estrenarlos.

Se sienten satisfechas y felices porque encontraron el calzado que habían pensado y lo consideran como parte de su cuerpo. Otras se sienten felices porque encontraron su talla y porque combinará con su ropa. Las demás se sienten lindas y esperan los comentarios de agrado de sus amigas.

La gran mayoría de las participantes, compran zapatos pensando en su bienestar y comodidad, para luego pensar en cómo estrenarlos.

### ***Insights encontrados***

- “Yo siempre tengo problemas con el pie, sufro”
- “Si tengo que ir formal, uso zapatos charolados”
- “Siempre se han fijado en mis tacos”
- "Les agarro camote a las bailarinas con charol".
- "Tengo zapatos nuevos, pero siempre termino usando los viejitos.
- “Por mi trabajo utilizo zapatos princesa y con plataforma”
- “Los zapatos que uso son de cuero, suavitos”
- “Al año uno de cuero, que me cueste”
- “Este último año he decidido comprarme de cuero”
- “Tengo muchos pares de zapatos”
- "Le agarro camote a cada par de zapatos por estación”
- “Me gustan los charolados”
- “Los de cuero duran más y no generan olores y cuidan más los pies”
- “Siempre sufro en encontrar el zapato adecuado”
- “Los zapatos viejos me hacen sentir más cómoda”
- “Varío el zapato con la ropa y estación”
- “Mi trabajo es complicado, yo visito clientes y debo ir con zapatos bonitos”
- “La talla 37, es la más común y esos zapatos siempre se acaban”
- “La talla 36 es del pie ideal”
- “Normalmente pienso en zapatos negros, porque es el que más combina”
- “Cuando encuentro un zapato que me queda cómodo, pago más”
- “Salgo de mi casa con bailarinas, en mi cartera llevo mis tacos, llego a mi trabajo y me cambio”
- “Yo tengo problema en la espalda, si estoy con zapato apretado me daño la espalda, tengo que estar con un zapato cómodo y sin bailar”
- “La planta no toca bien el zapato y muere tu columna”
- “El taco siempre termina picado”
- “Vi unos zapatos de diseños bien bonitos, tú los ves y te enamoras, entré a la tienda y probé varios, y me hacían doler horrible, eran duros”
- “No me quedan los zapatos por mi empeine”
- “Me pruebo y si me queda, me compro”
- “Puedo pagar mi capricho”
- "Les agarro camote a las bailarinas con charol".
- "Tengo zapatos nuevos, pero siempre termino usando los viejitos.

#### ***1.1.3.3. Percepción de las marcas de calzado***

Las marcas de calzado que recuerdan son: Milano, Aldo, Basement, Eco, Vilma Parra, Payless, Bruno Ferrini, Platanitos, Azaleia, Tanguis, Bata, Paez, Tommy Hilfiger, Time Chopper, Marquis, Nine West, Botería Negreiros, Platanitos, Lytio, LaLaLove, Mazzari, Ciara, Bipolar, Viale y Hush Puppies.

Sin embargo, existen marcas posicionadas en el mercado tales como: Paez, Milano, Bata, Payless, Eco, Platanitos y Basement.

Ellas indican que, no todas las marcas son iguales; la agrupan por estilo, precio, diseño, calidad, exclusividad, tipo de material, marca, temporada y moda. Por ejemplo:

Calzados sintéticos: Ecco, Payless y Platanitos.

Marcas y con altos precios: Botería Negreiros, Milano, Paez.

Estilo y diseño: LaLaLove

#### ***1.1.3.4. Atributos valorados para la decisión de compra***

Los atributos considerados de importancia por las participantes, en relación con el calzado, son: calidad, diseño, comodidad, tipo de material (cuero), taco, acabado, color, modelo y precio.

Con relación al servicio, consideran importante (i) la atención personalizada, que las vendedoras sean pacientes, amables, proactivas, que den recomendaciones y sugerencias, y que no las hostiguen; (ii) rapidez en la atención y buena disposición; (iii) política de ofertas y promociones; (iv) stock de tallas; (v) infraestructura, asientos cómodos, espejos completos y tienda bien iluminada; y (vi) vales de descuento.

La gran mayoría de las participantes le da mucha importancia al servicio en el proceso de compra de calzado; indican que pueden encontrar al zapato ideal, pero si les atienden mal no lo compran y si les atienden con mucha amabilidad pueden comprar más de un par de zapatos.

Los factores que más influyen en el proceso de compra son: (i) promoción y (ii) ubicación cercana a su trabajo. Los otros factores son: infraestructura de la tienda, tarjetas de fidelización de cliente, precio y horarios de atención.

Las participantes consideran que para que un zapato sea cómodo, duradero y atemporal, debe tener las siguientes características: (i) tipo de zapato stiletos o balerinas; (ii) material de cuero tanto en el exterior e interior; (iii) tamaño de taco 7, con plataforma, cuña o ancho; (iv) de colore negro o marrón; y (v) el interior con plantillas acolchonadas o de gel.

#### ***1.1.3.5. Calzado ideal***

Según la opinión de las participantes del segundo grupo, el calzado ideal debe reunir las características que se muestran en la Tabla I.6.

**Tabla 6. Calzado ideal Focus Group N° 2**

<b>Características</b>	Calzado exclusivo, cómodo, bonito, con diseño y plantillas acolchonadas; además debe ser versátil para que lo utilicen en el trabajo y en reuniones sociales.
<b>Material</b>	El material preferido es cuero. Indicaron también sintéticos, charol y gamuza.
<b>Taco</b>	El tamaño del taco varía desde los 3 a 12 centímetros con plataforma. Estos pueden ser de tacos anchos, bajos, cuñas y/o altos. Deben de ser cómodos y coquetos.
<b>Público objetivo</b>	Mujeres desde los 25 a 45 años. Profesionales o amas de casa que amen vestirse a la moda y estar super cómodas.
<b>Colores</b>	Negro y marrón.
<b>Distribución</b>	Prefieren una tienda con puerta a la calle, <i>showroom</i> , tiendas en centros comerciales y venta por catálogo.
<b>Precio</b>	El precio mínimo es de 60 a 80 soles. El precio máximo esta de 79 a 400 soles.
<b>Marca</b>	D´Laura, Diva y 4fou.

#### **1.1.3.6. Evaluación de concepto**

Se explicó a las participantes el concepto de la implementación de marca de calzado para mujeres ejecutivas; posteriormente se solicitó que evaluaran el calzado en relación a su nivel de agrado, atributos del concepto, nivel de interés, medios de comunicación, canal de venta, marca, promoción y evaluación conductual.

**Nivel de agrado:** las participantes catalogaron al concepto como accesible, buenísimo e interesante. Los atributos que más les gustaron fueron la facilidad de cambio y devolución, calidad y garantía del calzado y que puedan cubrir sus expectativas de comodidad y durabilidad.

No obstante, existieron algunas participantes a las que no les gustó el concepto por el canal de venta online, falta de especificaciones de las características del calzado y pago con tarjeta de crédito, puesto que ellas están acostumbradas a comprar sus zapatos probándose 3 o 4 tallas en una tienda.

**Atributos de concepto:** los atributos resaltantes del concepto son las políticas de devolución, calidad y acabado del calzado, comodidad del calzado y garantía.

**Nivel de interés:** les parece atractiva la idea de tener calzados cómodos, pero para ello necesitan probar el calzado y verificar su veracidad.

**Medios de comunicación:** prefieren obtener información mediante Facebook.

**Canal de venta:** la gran mayoría de las participantes indican que no comprarían por internet un calzado que ni siquiera conocen. Y que la forma como ellas tendrían

confianza sería por medio de un *showroom* ya que les otorga la oportunidad de ver y sentir el calzado.

Si llegarían a comprar, les gustaría que lleven el calzado a su trabajo.

**Marca:** D' Laura, Noche de Zapatos, Regazzi, Botero, Diva.

**Promoción:** por lanzamiento 20% de descuento, segundo calzado con el 50% de descuento, 3x2 y para la fidelización acumulación de puntos, vale de descuento, descuentos por recomendaciones de amistades.

**Evaluación conductual:** la gran mayoría de las participantes no comprarían el calzado por internet, porque no tienen seguridad y confianza en el calzado. Ellas prefieren verlo, tocarlo y probarlo. Sin embargo, si hubiera un *showroom* su opinión cambia. El precio mínimo que pagarían estaría entre 60 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 180 y 280 soles.

Ellas recomiendan que el concepto de negocio involucre: *showroom*; publicidad con una imagen de referencia; información veraz de las características del calzado (tamaño en cm, largo y ancho de la horma); políticas de entrega máximo 48 horas y políticas de devolución máximo 24 horas.

#### **1.1.4. Comparación de resultados de los dos focus group**

En la Tabla I.7 se presenta la comparación de hallazgos de cada *focus group*.

**Tabla 7. Tabla comparativa de los dos *Focus Group***

<b>Factores</b>	<b>Sub Factores</b>	<b><i>Focus Group</i> N° 1</b>	<b><i>Focus Group</i> N° 2</b>
Perfil de participantes		Mujeres de 25 a 35 años	Mujeres de 36 a 45 años
Nivel de conocimiento	Necesidad	Estación, moda, hobby, distracción, sentirse bien emocionalmente	Estación y que combine con su ropa
	Características	Moda, comodidad, ligeros, de calidad, buena confección y que combinen	Cómodos, ligeros y de calidad
	Beneficios	Valor, confianza, seguridad, poder y les estiliza	Comodidad, seguridad, confianza y bienestar emocional
	Tipo de zapato	Stilettos y bailarinas en toda temporada. Verano: sandalias. Invierno: botines.	Stilettos y botines
	El tipo que usan están asociados a:	Estación, estado emocional, funciones dentro de su empresa y tipo de pie.	Estación, funciones dentro de su empresa y tipo de pie.
	Cantidad	15 pares en promedio, 3 pares para el trabajo.	13 pares en promedio, 4 pares para el trabajo.
	Material	La mitad usa sintético y la otra, cuero. Pocas marcan la diferencia con su calzado en diseño, acabado y moda.	Usan calzado de cuero (charol o gamuza). Casi nadie marca la diferencia con su calzado.
	Tamaño de taco y talla	Tamaño de taco: 5, 7, 9 y 12 con plataforma. Tallas de zapatos desde el 35 al 38.	Tamaño de taco: 5, 7 y 9 con plataforma. Tallas de zapatos desde el 35 al 39.
	Acciones	Trabajar, bailar, pasear y función que desempeñan en su empresa.	Trabajar, bailar o pasear.
	Color	Negro y nute	Negro y marrón
	Precio	Precio mínimo 20 soles (balerinas). Precio máximo 620 soles (botas de cuero).	Precio mínimo 20 soles (balerinas). Precio máximo 320 soles (stilettos).
	Uso	Usan más los stilettos para trabajar y asistir a eventos sociales.	Botines y stilettos
	Moda	No les gusta probar las últimas tendencias de calzado.	No les gusta probar las últimas tendencias de calzado.
	Incomodidades	Ampollas, juanetes y callos.	Deformaciones de pies, malos olores, callos, ampollas, dolor de columna y picazón.
Frecuencia de compra	3 y 4 pares de calzados al año.	1 y 4 pares de calzados al año.	

<b>Factores</b>	<b>Sub Factores</b>	<b>Focus Group N° 1</b>	<b>Focus Group N° 2</b>
	Lugar de compra	Asisten a los que están más cerca de su trabajo, centros comerciales o tiendas especializadas.	Van a los lugares más cercanos a su trabajo, cadenas por departamentos, tiendas especializadas y supermercados.
	Compra por internet	Las que dijeron que sí: conocían la marca. Las que dijeron que no: prefieren mirar, tocar y probarse.	Conocimiento de la marca.
	Factores de éxito de ventas por internet	Políticas de devolución, asesoría personalizada y veracidad de la información.	-
	Tipos de problemas en los pies	Sí, pie muy delgado o gordo, arco pronunciado y empeine grueso.	Pie gordo, empeine alto, arco, talla y gustos extremos.
	Proceso de compra	Se caracterizan por ser más impulsivas que racionales. Tiempo de compra entre 3 y 4 horas.	Se caracterizan por ser más racionales que impulsivas. Tiempo de compra entre 1 y 4 días.
	Factores que demoran al proceso de compra	Tipo de pie y talla.	Tipo de pie, talla y gustos extremos.
Gustos y preferencias		Felices, lindas, aliviadas, satisfechas, elegantes, altas, cómodas, estilizadas, ejecutivas, relajadas, animadas, tranquilas y cómodas.	Felices, contentas, cómodas, satisfechas, agradecidas, seguras, emocionadas, en armonía y con ganas de estrenarlos.
Percepción de las marcas	Marcas de calzado	Azaleia, Vizzano, Bruno Ferrini, Converse, Zara, Bata, Índex, Mangos, Sybilla, Aldo, Steve Madden, Platanitos, Basement, Paez, Call it Spring, Hush Puppies, LaLaLove, Jessica Butrian, Tommy Hilfiger, Ciara, Marquis, Eco, Guess, Milano y Passarella.	Milano, Aldo, Basement, Eco, Vilma Parra, Payless, Bruno Ferrini, Platanitos, Azaleia, Tanguis, Bata, Paez, Tommy Hilfiger, Time Chopper, Marquis, Nine West, Botería Negreiros, Platanitos, Lytio, LaLalove, Mazzari, Ciara, Bipolar, Viale y Hush Puppies.
	Marcas posicionadas	Bata, Índex, Steve Madden, Sybilla, Aldo, Vizzano, Zara, Hush Puppies y Bruno Ferrini.	Paez, Milano, Bata, Payless, Eco, Platanitos y Basement.
	Grupos de marcas	Exclusividad, acabado, comodidad, precio y diseño.	Estilo, precio, diseño, calidad, exclusividad, tipo de material, marcas, temporada y moda.
Atributos valorados	Calzado	Comodidad, calidad, acabado, modelos, exclusividad, diseño, peso liviano, textura impecable, precio, diversidad de tallas y colores.	Calidad, diseño, comodidad, tipo de material (cuero), taco, acabado, color, modelo y precio.

Factores	Sub Factores	Focus Group N° 1	Focus Group N° 2
	Servicio	Atención personalizada; infraestructura; stock de tallas; políticas de devolución; orden de los calzados; y limpieza de la tienda.	Atención personalizada; rapidez en la atención y buena disposición; políticas de ofertas y promociones; stock de tallas; infraestructura y vale de descuento.
Factores que influyen en la compra	Principales	Comodidad, precio y que combine con su ropa.	Promoción y ubicación cerca al lugar de su trabajo.
	Adicionales	Atención de servicio, temporada, publicidad y calidad.	Infraestructura de la tienda, tarjetas de fidelización de cliente, precio y horarios de atención.
Características de un zapato cómodo, duradero y atemporal		(i) Tipo de zapato stiletos; (ii) material de cuero; (iii) tamaño de taco 5, cuña o ancho; (iv) colores: negro, nute o camel y (v) el interior con plantillas acolchonadas.	(i) Tipo de zapato stiletos o balerinas; (ii) material de cuero tanto en el exterior e interior; (iii) tamaño de taco 7, con plataforma, cuña o ancho; (iv) colores: negro o marrón; y (v) el interior con plantillas acolchonadas o de gel.
Calzado ideal	Características	Calzado cómodo, delicado, de calidad, exclusivo, con acabados llamativos, adaptable a cualquier tipo de pie (delgado o grueso), con cubierta interna y plantillas acolchonadas.	Calzado exclusivo, cómodo, bonito, con diseño y plantillas acolchonadas; además debe ser versátil para que lo utilicen en el trabajo y en reuniones sociales.
	Material	Cuero.	Cuero.
	Taco	Los números de tacos son 7, 9 y 10. Tacos anchos, delgados, con plataforma y reforzado para evitar el quiebre.	El tamaño del taco varía desde los 3 a 12 centímetros con plataforma. Estos pueden ser de tacos anchos, bajos, cuñas y/o altos. Deben de ser cómodos y coquetos.
	Público objetivo	Mujeres ejecutivas entre 18 y 45 años que les guste verse lindas e innovadoras.	Mujeres desde los 25 a 45 años. Profesionales o amas de casa quienes amen vestirse a la moda y estar súper cómodas.
	Colores	Colores básicos, neutros y atrevidos.	Negro y marrón.
	Distribución	Cadenas por departamento, <i>showrooms</i> y ventas por internet.	Prefieren una tienda con puerta calle, <i>showroom</i> , tiendas en centros comerciales y venta por catálogo.
	Precio	Precio mínimo: 80 a 190 soles. Precio máximo: 250 a 300 soles.	El precio mínimo es de 60 a 80 soles. El precio máximo esta de 79 a 400 soles.
	Marca	Daniza, Createl, Chi Neels, Valejo, Sublime Shoes, Gaby's, The Boss.	D'Laura, Diva y 4fou.

Factores	Sub Factores	Focus Group N° 1	Focus Group N° 2
	Talla	Todas las tallas desde el 35.	Todas las tallas.
Evaluación de concepto	Nivel de agrado	Concepto interesante, novedoso.	Concepto accesible, buenísimo e interesante.
	Atributos de concepto (positivo)	Calzado elegante, cómodo y exclusivo; políticas de devolución; plataforma interactiva y servicio de <i>delivery</i> .	Políticas de devoluciones, calidad del calzado, política de garantía.
	Atributos de concepto (negativo)	Veracidad de la información de las características del calzado y costumbre de comprar calzado presencialmente.	Canal de venta online; falta de especificaciones de del calzado; pago con tarjeta de crédito y la costumbre de ir a comprar calzado.
	Nivel de interés	Interesante, pero les gustaría probarse. A otras no les parece interesante porque no les gusta esperar que lleguen sus zapatos.	Interesante, pero necesitan probarse.
	Medios de comunicación	Publicidad en paneles, diarios, volantes, revistas, canales de televisión, correo electrónico, medios digitales y catálogos online.	Medios digitales.
	Canal de venta	<i>Showroom</i> o ferias empresariales.	No comprarían por internet, pero si por <i>showroom</i> .
	Marca	Zulema's, Zaptos Express, Heels Chichells, Netshoes, Shoeline, Sublime Shoes - Atelies, Shoesonline, Boss Shoes y Mel's.	D' Laura, Noche de Zapatos, Regazzi, Botero, Diva.
	Promociones	50% de descuento en el segundo producto, 3x2, 2x1 y liquidación de temporada.	Por lanzamiento 20% de descuento, segundo calzado con el 50% de descuento, 3x2 y para la fidelización acumulación de puntos, vale de descuento, descuentos por recomendaciones de amistades.
	Evaluación conductual	La gran mayoría de las participantes si comprarían estos zapatos.	No comprarían el calzado; pero si hubiera un <i>showroom</i> sí.
Precio	El precio mínimo que pagarían estaría entre 75 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 260 y 300 soles.	El precio mínimo que pagarían estaría entre 60 y 150 soles. El precio máximo estaría entre 180 y 280 soles.	

### **1.1.5. Conclusiones consolidadas de los dos focus group**

En esta sección se presentan las conclusiones consolidadas de los dos focus group asociadas a los objetivos planteados:

#### **1.1.5.1. Determinar el nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado**

Se evidencia que las participantes de los dos focus group tienen muchos zapatos y que siempre necesitan más. Frecuentemente ellas compran por cambio de temporada (verano – invierno) o para combinar con su ropa.

Las participantes del primer grupo tienden a ser compradoras impulsivas, siendo para ellas una distracción o hobby; mientras que en el segundo grupo tienden a ser compradoras racionales.

Las características comunes del calzado, que buscan las participantes de ambos grupos, son la comodidad y calidad. No obstante, las del primer grupo buscan también modelo y confección y las del segundo grupo buscan comodidad.

Los beneficios emocionales comunes que obtienen los dos grupos después de realizar la compra de calzado son la seguridad y confianza. Sin embargo; las del primer grupo sienten poder, valor y que el calzado les estiliza y las del segundo grupo solo comodidad.

El tipo de zapato común entre ambos grupos son los stiletos. El cambio de temporada, estado emocional, tipo de pie, talla de zapato y las funciones que realizan en su empresa, son indicadores del tipo de zapato que utilizarán las participantes.

Las participantes del primer grupo tienen más zapatos que las del segundo. El promedio de zapatos por participante en ambos grupos es de 14 pares, de los cuales utilizan 4 pares para trabajar.

El tipo de material del calzado de las participantes difiere por grupos. Mientras que en el primer grupo tienen calzado sintético y de cuero; en el segundo tienen más calzado de cuero; ellas indican que el cuero evita incomodidades en su pie.

El tamaño de taco varía en función a sus actividades diarias; se evidencia que en el primer grupo el tamaño máximo de taco es 12 y del segundo grupo es 9. Las tallas varían

en los dos grupos de 35 a 38. Indican que la tallas 35, 37 y 39 tienen menor stock en las tiendas.

Ambos grupos se caracterizan por usar calzado de color marrón.

Se evidencia que las mujeres del primer grupo pagan más por calzado que las del segundo grupo. Por ejemplo, en el primer grupo han llegado a pagar 20 soles por unas bailarinas, hasta 620 soles por unas botas de cuero.

A las participantes de ambos grupos no les gusta probar calzado de última tendencia. Se observa que las participantes de primer grupo tienen más rotación de compra de calzado que el segundo grupo. Las del primer grupo pueden comprar entre 3 y 4 calzados al año y las de segundo grupo entre 1 y 4 calzados por año.

Las participantes prefieren comprar en lugares cercanos a su trabajo, usualmente van a centros comerciales, supermercados y tiendas especializadas. Ellas aman comprar su calzado presencialmente, porque les gusta ver, sentir y probarse más de dos veces; además, que algunas indican que tienen el pie muy delgado, gordo, arco pronunciado o empeine alto y deben probarse el calzado antes de comprarlo.

Las pocas mujeres que compraron calzado por internet, indican que lo hicieron porque ya conocían la marca y la página les daba la confianza y seguridad de que están comprando un calzado que no tendría devolución.

#### ***1.1.5.2. Conocer los gustos y preferencias en la adquisición de calzado por parte del público objetivo***

Cuando las participantes de ambos grupos compran su calzado, se sienten felices, cómodas y satisfechas. Las del primer grupo se sintieron lindas, aliviadas, elegantes, altas, estilizadas, ejecutivas, relajadas y animadas. Las del segundo grupo se sintieron seguras, agradecidas y con ganas de estrenarlos. Como se observa las del primer grupo buscan la aprobación de su entorno y en muchos casos han sentido dolores en sus pies por soportar un zapato bonito, pero incómodo; sin embargo, en el segundo grupo prima su bienestar antes que la aceptación de su entorno.

***1.1.5.3. Conocer la percepción que tiene el público objetivo sobre las marcas de calzado***

Las participantes agrupan a las marcas por su exclusividad, precio, diseño, acabado, estilo, tipo de material, marcas, moda y temporada.

***1.1.5.4. Conocer cuáles son las marcas de calzado de trabajo/oficina de mayor recordación***

Las marcas de mayor recordación son Bata, Índex, Steve Madden, Sybilla, Aldo, Vizzano, Zara, Hush Puppies, Bruno Ferrini, Paez, Milano, Payless, Ecco, Platatinos y Basement.

***1.1.5.5. Identificar los atributos valorados que buscan el público objetivo al momento de decidir comprar un calzado.***

Las participantes mencionan que los atributos que consideran importantes en relación con el calzado son: comodidad, calidad, diseño, modelo, precio, acabado, color, textura, peso liviano y tipo de material.

Con relación al servicio, valoran la atención personalizada, rapidez y buena disposición en la atención, stock de tallas, políticas de devolución, infraestructura (orden, limpieza y mobiliario), políticas de ofertas y promociones y vales de descuento.

Se concluye que, los atributos valorados con relación al calzado y servicio para ambos grupos son: (i) comodidad, (ii) precio, (iii) ofertas y descuentos, (iv) ubicación de la tienda y (v) que combine con su ropa.

Las características para que un calzado sea cómodo, duradero y atemporal son: (i) tipo de zapato stiletos o balerinas; (ii) material de cuero; (iii) tamaño de taco 5 a 7, cuña o ancho; (iv) colores: negro, nute, marrón o camel e (v) interior con plantillas acolchonadas.

***1.1.5.6. Conocer el calzado ideal del público objetivo***

El calzado ideal para ambos grupos es aquel que sea cómodo, bonito, exclusivo, delicado, versátil, con diseños, adaptable a cualquier tipo de pie, con cubierta interna y plantillas acolchonadas.

El material debe ser de cuero. Los tamaños de taco de 3 a 12 centímetros y algunos con plataforma. Estos tacos pueden ser delgados, anchos o cuña y estarían reforzados para evitar que se quiebren.

El público objetivo son mujeres ejecutivas entre los 18 y 45 años, a las que le gusta estar lindas y cómodas.

El canal de venta sería por medio de showroom, tiendas físicas, venta por catálogos o centros comerciales.

El precio mínimo del calzado es de 60 a 190 soles. Y el precio máximo estaría entre 200 a 400 soles.

Los nombres de la marca que elegirían para el calzado son: Daniza, Createl, Chi Neels, Valejo, Sublime Shoes, Gaby's, The Boss, D'Laura, Diva y 4fou.

***1.1.5.7. Identificar los problemas que causan al pie el uso de calzado inadecuado***

Los problemas causados por usar calzado inadecuado son: ampollas, callos, juanetes, deformaciones de pies, malos olores, dolor de columna y picazón.

***1.1.5.8. Evaluar la aceptación e interés del concepto de un nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres ejecutivas.***

El concepto de la implementación de una marca de calzado para mujeres ejecutivas les pareció interesante, novedoso, accesible y buenísimo, por el tipo de calzado que ofrecen. La gran mayoría del primer grupo están dispuestas a comprar el calzado vía online; mientras que en el segundo no, debido a que disfrutan ir a las tiendas y ver el calzado.

Ambos grupos recomiendan hacer un showroom para dar a conocer el calzado.

Las participantes señalan que pagarían por el nuevo calzado de 60 a 150 soles. Y el precio máximo estaría entre 180 y 300 soles. Se observa que en el primer grupo las participantes estarían dispuestas a pagar más que las del segundo grupo.

**1.1.5.9. Conocer los atributos valorados del nuevo proyecto de calzado dirigido a mujeres ejecutivas**

Los atributos del concepto valorados por las participantes fueron: (i) calzado elegante y cómodo; (ii) políticas de garantía; (iii) políticas de calidad; (iv) plataforma interactiva y (v) servicio de delivery.

Recomiendan que el concepto debe incluir los siguientes atributos: (i) veracidad de las características del calzado y (ii) showroom de calzado.

**1.1.5.10. Identificar los canales de venta preferido y factible del público objetivo**

Los canales de venta preferido son las tiendas “físicas”. Las participantes recomiendan que se contrate a una figura pública y se dé a conocer el calzado por medio de showroom.

**1.1.5.11. Evaluar potenciales nombres de marca.**

Los potenciales nombres para esta nueva marca de calzado son: Zulema’s, Zaptos Express, Heels Chichells, Netshoes, Shoeline, Sublime Shoes - Atelies, Shoesonline, Boss Shoes, Mel’s, ' Laura, Noche de Zapatos, Regazzi, Botero y Diva.

**1.1.6. Determinación del concepto**

De la información recabada en los dos focus group realizados, se construyó un concepto definido en esta sección. El público decisor de compra son mujeres, de 25 a 45 años de edad, que compran calzados y trabajan de forma dependiente para una empresa y que residen en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

El público objetivo busca comodidad, calidad y elegancia en su calzado. Las participantes de los dos focus group manifestaron: “son lindos, pero son incómodos”; “en mi caso mi pie es gordo, necesito usar media”; “por mi trabajo utilizo zapatos princesa y con plataforma” y “siempre sufro en encontrar el zapato adecuado”. Ellas son muy exigentes para encontrar su calzado ideal ya que deben combinar en armonía su ropa, pie y gusto.

## **Concepto**

¿Quieres sentir elegancia y comodidad en tus pies?

Te presentamos una nueva marca de zapatos flexibles, anatómicos, transpirables y acojinados, con diseños para diferentes tipos de pie. Los puedes encontrar en diferentes tamaños, tipos de taco y hechos de cuero en nuestro showroom; donde conocerás, sentirás y probarás este calzado, sintiéndote estilizada y segura.

Podrás finalizar tu compra por medio de nuestro showroom o plataforma digital interactiva (página web, redes sociales) que contara con información veraz de las características de los calzados. Contaras con diferentes formas pago (efectivo, tarjeta crédito, transferencia bancaria), también contara con la opción de entrega a domicilio.

## **Anexo XVII Agrupación por zonas – APEIM – Lima Metropolitana**

Los distritos se agruparon en 10 zonas en base a criterios de proximidad geográfica, características socioculturales, económicas y de estilo de vida.

- **Zona 1:** Ventanilla, Puente Piedra, Comas, Carabaylo.
- **Zona 2:** Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.
- **Zona 3:** San Juan de Lurigancho.
- **Zona 4:** Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.
- **Zona 5:** Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.
- **Zona 6:** Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
- **Zona 7:** Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.
- **Zona 8:** Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.
- **Zona 9:** Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.
- **Zona 10:** Callao, Bellavista, La Perla, La Punta y Carmen de la Legua.

## **Anexo XVIII Guía de pautas de focus group**

### **I. Introducción (5 minutos)**

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, sean todas bienvenidas. Les agradezco su participación en este focus group.

En principio me gustaría indicarles que sean totalmente espontáneas y sinceras al responder. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean será completamente confidencial.

### **II. Perfil del público objetivo (10 min)**

Para comenzar con la reunión les pido que cada una haga una breve introducción personal, indicándonos su nombre, ocupación y lugar de trabajo.

### **III. Nivel de conocimiento y hábitos de compra de calzado (15 min)**

**Necesidad:** ¿Por qué razones compran zapatos? ¿Qué características buscan en ellos?

#### **Producto**

• **Tipo de zapato:** ¿Qué tipo de zapatos compran para ir a trabajar? (M: poner las fotos para que se ilustren) ¿Cómo son? ¿Consideras que tu calzado para ir a trabajar te diferencia de otras mujeres?

• **Cantidad:** ¿Cuántos pares de zapatos tienen? De todos ellos, ¿cuántos son los que usan para el trabajo?

• **Material:** Normalmente, ¿De qué material es el calzado que usa para el trabajo? (M: indagar por sintético, cuero)

• **Tamaño de taco y talla:** ¿Cuál es el tamaño del taco de sus zapatos para ir a trabajar? ¿Existe diferencia del tamaño de taco por ocasiones de uso? ¿En qué casos? ¿Cuál es la talla que calza?

• **Color:** ¿Cuál es el color de zapatos que más tienen en su closet? ¿Por qué escogen esos colores? ¿Qué color de zapatos prefiere para ir a trabajar?

• **Precio:** ¿Cuál es el máximo y mínimo precio que han pagado por sus zapatos? ¿Cuánto es lo que gasta en promedio por un par de zapatos? ¿Y por un par de zapatos para ir a trabajar?

• **Uso:** Los zapatos que usas para el trabajo, ¿En qué otras ocasiones más los usas?

• **Moda:** ¿Les gusta probar calzados de últimas tendencias? Incomodidades

**Frecuencia de compra:** ¿Cuándo fue la última vez que compraron un par de zapatos que le utilizaron para ir a trabajar? ¿En un año cuántos pares de zapatos compran, de los cuales cuantos usan para el trabajo?

**Lugar de compra:** Normalmente, ¿dónde suelen comprar su calzado? ¿Por qué en ese lugar?

¿Alguna vez han comprado zapatos por internet? ¿Catálogos virtuales? ¿Qué razones te impiden a comprar online tus calzados?

**Proceso de compra:**

- ¿Cuánto tiempo (horas) te demora el proceso de compra de su calzado?
- ¿Te es fácil encontrar lo que buscas? ¿Por qué?

**IV. Gustos y preferencias (5 min)**

Ahora vamos a hacer un juego. Les voy a brindar una hoja de papel y les voy a decir una frase. ¿Están listas? Empecemos: Quisiera que me escriban todo lo que se les viene a la mente respecto a esa frase:

*Cuando compro mi zapato para trabajar me siento... (1 minuto)*

**V. Percepción sobre las marcas (10 min)**

¿Qué marcas de calzado existen en el mercado? ¿Serán todas ellas iguales? ¿Qué las caracteriza? ¿Sí le tuvieran agrupar, cómo serían?

**VI. Atributos valorados para la decisión de compra (15 min)**

**Atributos valorados:** Ahora imaginemos que ya han visto varios zapatos

• ¿Cuáles son los criterios más importantes que toman en cuenta para elegir comprar un par de zapatos, ya sea en el producto y servicio? ¿en qué se fijan? ¿Alguno más? ¿Por qué? (M: esperar respuestas espontaneas; de no aparecer espontáneamente preguntar: marca, tienda, precio, ofertas, modelos, comodidad, moda).

• ¿Qué características consideras para que sea un zapato cómodo, duradero y atemporal?

**Factores que influyen en la compra**

• ¿Qué factores consideras que influyen en el proceso de compra? ¿Cuáles son lo más importantes?

• ¿Consideras que el lugar donde trabajas/actividad es uno de ellos? ¿Y la marca?

**VII. Calzado ideal (15 min)**

**Imagen de ideal de la marca:** Imaginemos que ustedes tienen que crear su propia línea de calzados con marca propia ¿cómo sería esta? Díganme todas las características

que tendría (M: modelos, calidad, acabado, precios, publico objetivo, plaza, promoción, canal de venta) y ¿Qué nombre le pondrías?

### **VIII. Evaluación de concepto (30 min)**

A continuación, les voy a mostrar un nuevo concepto de calzado para que ustedes me den su opinión:

**Agrado del concepto:** ¿Qué les parece esta idea? ¿Qué fue lo que más le gustó? ¿Por qué? ¿Qué fue lo que menos les gustó? ¿Por qué? (M: esperar respuestas espontáneas y luego, si no aparecen, asistir: calidad, precio, canal de venta, modelo)

**Ranking de atributos:** ¿Todos los aspectos que ha mencionado tienen la misma importancia? ¿Podríamos establecer un ranking? ¿Cuál serían los más importantes? ¿Por qué? ¿Y los menos importantes? ¿Por qué? (M: continuar hasta establecer grupos de importancia de los aspectos mencionados)

**Nivel de interés en general,** ¿Qué tan atractiva les parece estos zapatos? ¿Les gustaría tenerla? ¿Por qué sí, ¿no? (M: para quienes muestren interés en comprarla: ¿Qué es lo que más los motivaría a tenerla?). (M: Para quienes no muestren interés en comprarla: ¿Qué nos estaría impidiendo querer tenerla? ¿Cómo así?).

**Medios de información:** Ahora quisiera que me cuenten, ¿Por qué medios les gustaría obtener información de este tipo de calzado? (M: esperar respuestas espontáneas y, de no aparecer, preguntar: ¿clasificados en los diarios? ¿TV? ¿redes sociales? ¿Internet? ¿Caminando?)

**Canal de venta:** ¿Dónde te gustaría encontrar estos zapatos? ¿Lo comprarías por internet? ¿Han ido alguna vez a un showroom de zapatos? ¿Creen que sería importante lanzar un showroom? ¿Qué valorarían de eso?

**Marca:** ¿Qué nombre le pondrían?

**Promoción:** ¿Qué tipos de promociones realizarías para que fuera conocido el calzado?

**Evaluación conductual:** ¿Lo comprarían? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por el calzado? ¿Cuál sería el precio máximo y mínimo?

### **IX. Preguntas de cierre y despedida**

Para poder terminar con esta reunión ¿Tendrán alguna recomendación adicional?

**Agradecimiento y Despedida.**

## Anexo XIX Bosquejos del calzado ideal en los focus group

Características

- Cuero 100%
- Hechos a mano
- Colores básicos con pequeños detalles
- Aberturas para resaltar
- Plantillas acolchadas que no hagan sudar el pie y que no resbalen.
- Cubierta interna para evitar ampollas y oídos.
- Material que permita que el pie se mantenga fresco
- Tacos reforzados para evitar guiabros
- Tacos variables gruesos, cuño delgado

Público Objetivo: Mujeres entre 25-45

Precio: \$150 - \$300

*Heels*




- espletos | Plataforma | calcetines
- Gamuza
- Encolados básicos y abrotes. (negro, nude, rojo, camel)
- Comodos, con gel injerale para mayor comodidad al pie.
- Taca 10, Taca aguja y Taca grueso
- Público objetivo mujeres de 25 a 40 años
- Precio de 100 a 250 según como se construye base gel.
- Marca: ~~Heel~~ *one heels*
- Para usar en oficinas, reuniones sociales
- Showrooms

Características:

Marca: *Sutrima Shoes - ATELIER*

- Exclusividad (Solo 20 pares por modelo)
- Público objetivo: Mujeres de oficina e independientes.
- Zapato de cuero en todos los lados y acolchado
- Tallas completas.
- Venta en departamentos (Sin costo)
- Atención al cliente A-1
- Reponer tirantes de cuero
- Unidades capacitadas en atención y venta e imagen

Precio: \$250-300




- Taco Ancho con plataforma escalonada
- Gamusa
- Talla: 35, 36, 37, 38
- Público: Jóvenes 18 a 35 (Mujeres)
- Marca: *Crearel*
- Venta: Tienda por departamento
- Precio: \$99,00

## Anexo XX Cuestionario de encuesta



1

Fecha:

CUESTIONARIO POR CONTACTO

Cuestionario N.º

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión acerca del calzado que utiliza para ir a trabajar. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

### I. PREGUNTAS FILTRO

A. ¿Su rango de edad se encuentra en?

1. 20 A 45 AÑOS (E: PASAR B)	2. NO (E: TERMINAR)
------------------------------	---------------------

B. ¿Usted trabaja para alguna empresa?

1. SI E: (PASAR C)	2. NO (E: TERMINAR)
--------------------	---------------------

C. ¿En que distrito vive?

1. JESUS MARIA	2. LINCE	3. PUEBLO LIBRE	4. MAGDALENA	5. SAN MIGUEL
6. MIRAFLORES	7. SAN ISIDRO	8. SAN BORJA	9. SURCO	10. LA MOLINA
88. OTROS (E: TERMINAR)				

### II. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO, GUSTOS Y PREFERENCIAS

1. Usualmente, ¿Qué tipo de calzado utiliza para ir a trabajar? R. MÚLTIPLE

1. BALLERINA	2. ZAPATOS DE TACON	3. ZAPATOS CON TACO CUNA	4. STILETTOS / PUMS
5. DEPORTIVOS	6. BOTINES / BOTAS	7. SANDALIAS	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

2. ¿Con qué frecuencia compra zapatos para ir a trabajar? R. ÚNICA

1. CADA MES	2. CADA 2 MESES	3. CADA 3 MESES	4. CADA 6 MESES
5. CADA 8 MESES	6. UNA VEZ AL AÑO	88. OTROS (E: TERMINAR)	

3. ¿Cuántos pares de zapatos que utiliza para el trabajo compra al año?

1. MENOS DE S/100	2. DE S/100 A S/199	3. DE S/200 A S/299	4. DE S/300 A S/399	5. MAS DE S/400
-------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------

5. ¿Cuál es su talla de calzado? R. ÚNICA

1. 35	2. 36	3. 37	4. 38
5. 39	6. 40	7. 41	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

6. ¿Qué tipo de material externo tiene su calzado que utiliza para el trabajo? R. MÚLTIPLE

1. CUERO	2. CUERINA	3. CHAROL	4. GAMUZA	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)
----------	------------	-----------	-----------	----------------------------

7. Usualmente, ¿Qué tipo de molestias ha padecido a causa de su calzado? R. MÚLTIPLE

1. CALLOS	2. AMPOLLAS EN LOS PIES	3. SUDORACION Y/O MALOS OLORES
4. JUANETES	5. NINGUNA MOLESTIA	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

8. ¿Dónde comienza su búsqueda de compra de calzado? R. MÚLTIPLE

1. CENTROS COMERCIALES	2. TIENDAS / BOUTIQUE	3. SUPERMERCADOS
4. CATALOGOS (físico)	5. PAGINA WEB / APP	6. REDES SOCIALES (FACEBOOK)
88. OTROS (E: ESPECIFICAR)		

9. ¿Dónde concreta su compra de calzado? R. MÚLTIPLE

1. CENTROS COMERCIALES	2. TIENDAS / BOUTIQUE	3. SUPERMERCADOS
4. PAGINA WEB / APP	5. REDES SOCIALES (FACEBOOK)	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

### III. NIVEL DE INTENCION DE COMPRAS POR INTERNET

10. ¿Ha realizado compra por internet de...? R. MÚLTIPLE

1. ROPA	2. CALZADO (E: Si no compro calzado, realizar la P11)
3. ZAPATILLAS	4. NO HE REALIZADO COMPRAS POR INTERNET

11. Si no ha comprado calzado por internet ¿por qué motivo no realizó la compra o no compraría? R. MÚLTIPLE

1. NECESIDAD DE PROBARLOS	2. DESCONFIANZA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO	3. DESCONFIANZA EN COMPRAR EL PRODUCTO POR INTERNET
4. ATRIBUTOS DEL PIE (EMPEINE ALTO, PIE DELGADO, PIE GORDO)	5. DESCONFIANZA SI ME VA A QUEDAR COMODO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)

**IV. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE MARCAS DE CALZADO**

12. Hablando específicamente de zapatos para el trabajo, ¿Podría decirme qué marcas de calzados conoce usted, aunque sólo sea de nombre? (E: ESPONTANEA-INSISTIR DOS VECES) ¿Algún otro? (E: ANOTAR LA PRIMERA RESPUESTA EN LA 1ª COLUMNA Y EL RESTO EN LA SEGUNDA)
13. ¿Y usted conoce...? (E: PREGUNTAR POR CADA MARCA NO MARCADA EN P12) (SUGERIDA)
14. En los últimos 12 meses ¿Que marcas de calzado ha comprado? (E: PREGUNTAR POR CADA MARCA MARCADA EN P12 y P13)

	P12		P13	P15
	RU	RM	RM	RM
	1ra	Otras		
1. BATA				
2. FORESTA				
3. HUSH PUPPIES				
4. ALDO				
5. BRUNO FERRINI				
6. PAEZ				
7. MILANO BAGS				
8. LALALOVE				
9. PLATANITOS				
10. TANGUIS				
88. OTROS (E: ESPECIFICAR)				
NO HA COMPRADO				
NO ME ACUERDO				

**V. ATRIBUTOS VALORADOS EN EL CALZADO Y SERVICIO**

¿Qué tan importante es para usted, cada uno de los siguientes atributos, en relación a la decisión de compra de su calzado?

1. NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

15. QUE SEA COMBINABLE	1	2	3	4
16. DE CUERO	1	2	3	4
17. COMODIDAD	1	2	3	4
18. PRESENTACION FORMAL	1	2	3	4
19. IDONEO/ADECUADO PARA EL TRABAJO	1	2	3	4
20. DISEÑO / COLORES	1	2	3	4
21. PRECIO	1	2	3	4
22. PROMOCIONES / OFERTAS	1	2	3	4
23. MODA	1	2	3	4

¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes servicios en su decisión de compra?

1. NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

24. ATENCION PERSONALIZADA (BUENA DISPOSICION)	1	2	3	4
25. POLITICA DE DEVOLUCIONES	1	2	3	4
26. PROMOCIONES DE TIENDA	1	2	3	4
27. DIVERSAS FORMAS DE PAGO	1	2	3	4

**VI. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO**

¿Quieres sentir elegancia y comodidad en tus pies?

Te presentamos una nueva marca de zapatos flexibles, anatómicos, transpirables y acolchados, con diseños para diferentes tipos de pie. Los puedes encontrar en diferentes tamaños, tipos de taco y hechos de cuero en nuestro showroom; donde conocerás, sentirás y probarás este calzado, sintiéndote estilizada y segura.

Podrás finalizar tu compra por medio de nuestro showroom o plataforma digital interactiva (página web, redes sociales) que contara con información veraz de las características de los calzados. Contaras con diferentes formas pago (efectivo, tarjeta crédito, transferencia bancaria), también contara con la opción de entrega a domicilio.

Considerando el concepto anterior y lo que piensa al respecto, que tan de acuerdo está con las siguientes frases; siendo: R. ÚNICA

1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	2. EN DESACUERDO	3. DE ACUERDO	4. TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------------------	------------------	---------------	--------------------------

28. CONSIDERO QUE ES UN CALZADO ATRACTIVO	1	2	3	4
29. ES CREIBLE QUE CUMPLA LO QUE PROMETE	1	2	3	4
30. ES DIFERENTE A OTROS CALZADO QUE HAY EN EL MERCADO	1	2	3	4
31. ES UN CALZADO PARA MI	1	2	3	4

A continuación, le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con el concepto que acabamos de leer y me gustaría que me dijera, en una escala del 1 al 4 que tan importante considera que esta nueva marca tenga R. ÚNICA

1. NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. IMPORTANTE	4. MUY IMPORTANTE	
32. PERSONAL QUE DE SOPORTE ONLINE	1	2	3	4
33. INFORMACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL CALZADO (MEDIDAS EXACTAS, PLANTILLAS)	1	2	3	4
34. POLITICA DE GARANTIA	1	2	3	4
35. SHOWROOM DE CALZADO	1	2	3	4
36. SERVICIO DELIVERY CON PRUEBAS DE VARIAS TALLAS DE CALZADO	1	2	3	4
37. SERVICIO DE REPARACIONES	1	2	3	4

38. En caso hubiera presentación por showroom ¿en qué distrito preferiría que esté ubicado?

1. LINCE	2. JESUS MARIA	3. MIRAFLORES	4. BARRANCO	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)
----------	----------------	---------------	-------------	----------------------------

#### VII. INTENCION DE COMPRA

39. ¿Qué tan dispuesto estaría en comprar este par de calzado? R. ÚNICA

1. DEFINITIVAMENTE NO LO HARIA	2. PROBABLEMENTE NO LO HARIA	3. PROBABLEMENTE SI LO HARIA	4. DEFINITIVAMENTE SI LO HARIA
--------------------------------	------------------------------	------------------------------	--------------------------------

(E: SI RESPONDE 1 O 2 TERMINAR ENCUESTA)

Conociendo, la calidad, comodidad, diseño y el material de cuero de esta marca de calzado

40. ¿Cuál considera usted que es el precio mínimo por un par de zapatos?  
S/ \_\_\_\_\_

41. ¿Cuál considera usted que es el precio máximo por un par de zapatos?  
S/ \_\_\_\_\_

42. Me podría indicar en un año, ¿Cuántos pares de zapatos compraría de esta nueva marca? \_\_\_\_\_

43. ¿Qué medio de pago preferiría usar para comprar este calzado? R. ÚNICA

1. EFECTIVO (contra entrega)	2. TARJETA DE CREDITO	3. TARJETA DE DEBITO
88. OTROS (E: ESPECIFICAR)		

#### VIII. EVALUACION DE MARCA

44. Si usted tuviera que elegir un nombre para este tipo de calzado ¿Cuál de los siguientes nombres escogería? R. ÚNICA

1. GIA	2. VITTORIA	3. VALENTINA	4. ATHENEA	5. GAIA
--------	-------------	--------------	------------	---------

#### IX. MEDIO DE CONTACTO

45. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre esta nueva marca de calzado? (Máximo 2) R. MULTIPLE

1. REDES SOCIALES	3. WHATSAPP	5. YOUTUBE	88. OTROS
2. MEDIOS IMPRESOS	4. CORREO ELECTRONICO	6. PANELES Y VALLAS	7. PATROCINIOS / AUSPICIOS

## ATRIBUTOS DE PRODUCTO



### Flexible

Materiales de alta elasticidad que favorecen el movimiento natural del pie.



### Anatómico

Ajuste perfecto a la forma del pie.



### Transpirables

Forros con propiedad de adsorción, higiénicos y antibacterianas que mantienen a los pies frescos y cómodos.



### Acojinado

Contornos y plantillas con soporte de espuma para máxima comodidad.



### Doble/Triple Ancho

Hormas amplias que eliminan los puntos de presión del pie.

## PIES FRESCOS Y SALUDABLES TODO EL DÍA

### PROTECCIÓN ANTIMICROBIANA

Buscamos que nuestro calzado brinde mayor sensación de higiene, frescura y comodidad, así que incorporamos la tecnología antimicrobiana.

Este es un tratamiento antimicrobiano aplicado a las plantillas textiles para mantener los pies frescos y libres de malos olores por mayor tiempo.

Se crea una barrera protectora que inhibe el crecimiento de bacterias y microbios no deseados.



## ¿por qué comprar online?



**entrega gratuita\***  
En todos los pedidos.



**Variedad de productos**



**Devoluciones sin costo**  
¿No es tu talla? Devuelve el artículo en un plazo de 30 días.



**compra segura**  
Paga de forma segura con la tecnología SSL.

COMPRAR AHORA >

BUSCAR TIENDAS >

Formas de pago aceptadas



**compra segura**  
Paga de forma segura con la tecnología SSL.



**Entregas a nivel nacional**  
Hasta 4 días hábiles dentro de la provincia de Lima  
[Conoce más](#)



**Devoluciones gratuitas o cambios**  
¿No es tu talla? **Devuelve o cambia** el artículo en un plazo de 10 días.

# LOOKS DE OFICINA

**STILETTOS**



**TACO MEDIO/PEQUEÑO**



**FLATS**



**TACO CUÑA**



**BOTINES**



**CASUALES**



## Anexo XXI Distribución muestral

<b>NSE/ Distrito</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
Jesús María	16	6
Lince	11	4
San Miguel	31	12
Magdalena del Mar	12	5
Pueblo Libre	17	6
Miraflores	14	4
La Molina	31	10
San Borja	20	6
San Isidro	9	3
Surco	63	20
	<b>224</b>	<b>76</b>
<b>Total</b>	<b>300</b>	

## Anexo XXII Fórmula estadística población infinita

$$\begin{aligned}n &= \frac{Z^2 * P * Q}{e^2} \\n &= \frac{(1.96^2) * (0.5) * (0.5)}{(0.05658)^2} \\n &= 300\end{aligned}$$

*Fuente y elaboración: Grupo de Tesis*

- Z: es la desviación estándar (para un margen de confianza de 95% es 1.96).
- P: poder estadístico, es la probabilidad de no cometer un error tipo II. Un error tipo II es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay. La fórmula del tamaño estándar de la muestra supone de manera implícita un poder de 50%.
- Q: 1-P, es la probabilidad de no ocurrencia.
- e: error de la muestra resulta de una variación al azar. La variación aleatoria es la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la población promedio. (McDaniel & Gate, 2011).

Anexo XXIII Collage de fotos de campo



## Anexo XXIV Evaluación del precio

### Precio mínimo

<b>Tamaño de Muestra</b>	255
<b>Promedio muestral</b>	148.47
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	57.29
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	254.00
<i>Valor t</i>	1.96935
<b>Error Estándar</b>	3.59
<b>Margen de Error</b>	7.07
<b>Estimado Puntual</b>	148.47
<b>Límite Inferior</b>	141.40
<b>Límite Superior</b>	155.53

### Precio máximo

<b>Tamaño de Muestra</b>	255
<b>Promedio muestral</b>	222.24
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	74.94
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	254.00
<i>Valor t</i>	1.96935
<b>Error Estándar</b>	4.69
<b>Margen de Error</b>	9.24
<b>Estimado Puntual</b>	222.24
<b>Límite Inferior</b>	212.99
<b>Límite Superior</b>	231.48

## Anexo XXV PEA ocupada según principales características 2010-2015

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS, 2010-2015

(Miles de personas)

Principales características	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total</b>	<b>15 089.9</b>	<b>15 307.3</b>	<b>15 541.5</b>	<b>15 683.6</b>	<b>15 796.9</b>	<b>15 918.9</b>
Hombre	8 425.8	8 553.8	8 719.6	8 795.1	8 881.0	8 971.7
Mujer	6 664.1	6 753.5	6 821.9	6 888.5	6 915.9	6 947.3
<b>Grupos de edad</b>						
14 a 24 años	3 247.1	3 194.2	3 202.7	3 156.9	3 033.6	2 933.7
25 a 44 años	7 248.0	7 375.4	7 485.0	7 566.3	7 623.6	7 681.8
45 a 64 años	3 799.7	3 937.5	4 011.7	4 128.5	4 277.7	4 379.9
65 y más años	795.0	800.2	842.1	831.9	861.9	923.5
<b>Nivel de educación</b>						
Primaria o menos 1/	4 434.3	4 380.6	4 174.5	4 211.5	4 245.3	4 198.0
Secundaria	6 308.3	6 340.1	6 448.5	6 622.6	6 724.3	6 981.0
Superior no universitaria	2 203.5	2 343.5	2 360.8	2 299.3	2 242.8	2 193.3
Superior universitaria	2 140.1	2 242.2	2 556.8	2 544.9	2 580.3	2 543.9
NEP	3.7	1.0	0.9	5.4	4.2	2.6
<b>Tamaño de empresa</b>						
De 1 a 10 personas	11 087.5	11 103.0	11 023.4	11 119.3	11 176.9	11 339.0
De 11 a 50 personas	1 121.5	1 100.0	1 177.5	1 229.6	1 194.7	1 218.9
Más de 50 personas	2 691.5	2 871.4	3 065.0	3 137.6	3 228.5	3 188.1
NEP	189.3	232.9	275.5	197.1	196.8	172.9
<b>Ramas de actividad 2/</b>						
Agricultura/Pesca/Minería	4 042.3	4 142.7	4 038.9	4 047.9	4 113.6	4 282.8
Manufactura	1 640.7	1 548.2	1 626.5	1 590.2	1 506.5	1 501.8
Construcción	842.1	866.2	917.6	974.7	1 014.4	1 043.6
Comercio	2 648.3	2 789.4	2 938.8	3 009.3	3 007.2	2 889.6
Transp. y Comunicaciones	1 130.4	1 226.0	1 190.3	1 205.1	1 270.0	1 314.6
Otros Servicios 3/	4 785.9	4 734.9	4 829.4	4 856.5	4 885.2	4 886.5
<b>Categoría de ocupación</b>						
Empleador o patrono	879.0	812.1	842.1	768.0	702.1	664.0
Trabajador Independiente	5 302.3	5 380.3	5 403.5	5 413.7	5 548.8	5 579.7
Empleado	3 372.9	3 603.9	3 836.1	4 024.8	3 988.2	3 885.1
Obrero	3 118.2	3 104.9	3 214.6	3 252.3	3 400.0	3 607.7
Trab. Familiar No Remunerado	1 892.4	1 939.8	1 798.6	1 781.5	1 764.4	1 761.5
Trabajador del Hogar	475.8	416.2	404.1	405.9	357.1	392.8
Otro	49.2	50.2	42.5	37.4	36.2	28.1

1/ Incluye sin nivel e inicial y educación primaria.

2/ Se ha considerado la CIIU Rev 4 para las ramas de actividad.

3/ Comprende: Intermediación financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, enseñanza, actividades de servicios sociales y de salud.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

## Anexo XXVI Local comercial en Miraflores

### Locales Comerciales

📍 Av la Merced xxx  
Miraflores

#SeVende o se #Alquila tienda comercial en #miraflores con la #merced #excelenteUbicación y muy cerca a tiendas y marcas...

32 m2

Alquiler  
**US\$ 1,600**  
S/ 5,232



Contactar

Tipo	Locales Comerciales	Baños	1
Área Total	30.00 m <sup>2</sup>	Área Construida	30.00 m <sup>2</sup>
Ubicación	Miraflores- Lima		
Referencia	Avenida la Merced con av Benavides		



*Fuente: Urbania, 2017*

ESTÁS EN > PORTADA > TENDENCIAS >

## Mujeres de estrato A/B compran calzado por impulso y las del C siguen la moda

Jueves, 01 de septiembre del 2016

**TENDENCIAS** 06:06 En segmentos de menores ingresos compras son más racionales y se hacen por renovación. Jóvenes de 18 a 24 años compran más siguiendo la moda y sus gustos personales.

**Dieter Cruzado Mendoza**

dieter.cruzado@diariogestion.com.pe

685

Me gusta

Compartir

Tweet

G+

26

Compartir

0

Pin it

Enviar

La compra de **calzado femenino** ya no se decide solo por un tema de reposición, sino que pueden influir en la compra las ofertas y promociones, así como el darse un gusto, ingresos extra o el clima, según el nivel socioeconómico de la compradora, reveló un informe de **Invera**.

Así, en los NSE A/B las compras realizadas por impulso (no planificadas) o por un evento social (matrimonios u otros), son algunos de los motivos más frecuentes de compra, dijo Silvia Díaz, directora regional de la consultora.

Precisó que en el NSE C, debido a la mejora del poder adquisitivo, las clientes toman en cuenta otros aspectos como la moda, pero también el desgaste del calzado, el cambio de estación y si tienen un poco más de dinero.

“Son compras más por impulso, a diferencia del NSE D donde las compras son más racionales ya que estas se hacen por renovación de calzado (58%), y rara vez porque les gustó un modelo con descuento”, indicó.

### Edades

El informe basado en encuestas a mujeres de Lima, Arequipa y Trujillo, reveló que las chicas de 18 a 24 años siguen más la moda y sus gustos personales para comprar.

Entre los 25 y 34 años, pesa también la renovación por uso y la participación en eventos sociales.

¿Y cuántos zapatos tienen las mujeres? Según el informe, son cerca de 14 pares en promedio que tienen las peruanas, siendo casi la mitad de ellos casuales (sandalias, botas, zapatos cerrados para actividades diarias). Asimismo, tienen casi cuatro pares elegantes y tres deportivos.

### Canales

Las tiendas de retail moderno se han posicionado como el principal canal de venta para **calzado** en la capital; sin embargo, en plazas como Arequipa y Trujillo, las grandes galerías y tiendas locales son las que venden más, aunque están entrando con fuerza las tiendas por departamentos, supermercados y algunas marcas de Lima, dijo Silvia Díaz.

## Anexo XXVIII Tasas de depósito a plazo según la SBS

Inicio

 **SUPERINTENDENCIA**  
DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
República del Perú

Costo y Rendimiento de Productos Financieros

Esta herramienta le permitirá identificar los precios de los principales productos financieros y elegirlos de manera informada.  
La información contenida en este aplicativo es referencial, para información detallada sírvase contactarse con la entidad de su elección.

1. Seleccione la Región

LIMA

2. Seleccione el Tipo de Operación

DEPOSITOS

3. Seleccione el Producto

PLAZO FIJO EN SOLES

4. Seleccione las Condiciones

DEPOSITOS A PLAZO POR S/. 20 000 A 360 DIAS

COMPARTAMOS FINANCI	5.1 %
<b>BANCO FINANCIERO</b>	<b>5 %</b>
BANCO RIPLEY	5 %
MIBANCO	5 %
FINANCIERA EFECTIVA	5 %
CMCP LIMA	4.9 %
CREDISCOTIA	4.75 %
CREDIRAIZ S.A.A	4.6 %
CMAC SULLANA	4.55 %
BANCO FALABELLA	4.5 %
CMAC ICA	4.5 %
BANCO DE COMERCIO	4.25 %
FINANCIERA CONFIANZA	4.25 %
BANCO GNB	4.2 %
BANBIF	4 %
CMAC HUANCAYO	4 %
BANCO AZTECA	3.9 %
CMAC DEL SANTA	3.75 %

## Anexo XXIX Información para cálculo de impuesto a la renta

orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar

Bandeja de entrada ImpresionesESAN Inicio - Matriz QlikView - AccessPoi ESANVIRTUAL: Entrar Recibidos (10) - 1516 Gestión de Procesos

### 07. Impuestos a pagar

Deberá pagar los impuestos siguientes:

#### IMPUESTO A LA RENTA

Pagos a cuenta, se determina conforme a lo siguiente:

INGRESOS NETOS ANUALES	PAGOS A CUENTA
HASTA 300 UIT	1%
> 300 HASTA 1700 UIT	COEFICIENTE O 1.5%

Además, deberá presentar declaración jurada anual para determinar el impuesto a la renta, de acuerdo con tasas progresivas y acumulativas que se aplican a la renta neta:

El Código del Tributo es 3121

Pueden suspender sus pagos a cuenta y/o modificar su coeficiente conforme lo señala el artículo 85° de la Ley del Impuesto a la Renta.

Además, deberá presentar **declaración jurada anual** para determinar el impuesto a la renta, de acuerdo con tasas progresivas y acumulativas que se aplican a la renta neta:

RENDA NETA ANUAL	TASAS
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%

Los sujetos del RMT determinarán la renta neta de acuerdo a las disposiciones del Régimen General contenidas en la Ley del Impuesto a la Renta y sus normas reglamentarias, por lo que tienen gastos deducibles.

- 01. Personas Comprendidas
- 02. Personas no comprendidas
- 03. Acogimiento al RMT
- 04. Obligación de Ingresar al Régimen General
- 05. Inclusión de Oficio al RMT por parte de SUNAT
- 06. Declaración y Pago de Impuestos.
- 07. Impuestos a pagar
- 08. Libros Contables del RMT

### Anexo XXX Análisis incremental del flujo de caja económico

ANÁLISIS INCREMENTAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Precio promedio			205	209	213	218	222
Cantidad			2,600	2,990	3,886	4,663	5,598
<i>Crecimiento en ventas de pares</i>				15%	30%	20%	20%
<b>Ventas al contado</b>			<b>533,000</b>	<b>624,900</b>	<b>827,688</b>	<b>1,014,379</b>	<b>1,243,284</b>
<i>Política Dscptos y Prom.</i>			15%	10%	10%	10%	10%
Descuentos y promociones			(79,950)	(62,490)	(82,769)	(101,438)	(124,328)
Comisión Visa			(7,928)	(9,842)	(13,036)	(15,976)	(19,582)
<b>Ingreso neto</b>			<b>445,122</b>	<b>552,568</b>	<b>731,883</b>	<b>896,965</b>	<b>1,099,374</b>
Unidades a producir		300	2,400	3,000	3,900	4,800	5,400
Incremento en costos (inflación)				2%	2%	2%	2%
<b>Costos de Producción:</b>							
Costos directos variables							
Costo de materia prima		0	(109,824)	(160,779)	(210,716)	(259,792)	(318,272)
Costo de mano de obra		(3,415)	(27,323)	(34,837)	(46,194)	(57,991)	(66,545)
Costos indirectos variables							
Hormas		0	(8,380)	(15,979)	(29,183)	(29,767)	(20,107)
Prueba de diseño por colección		0	(1,000)	(1,020)	(1,530)	(1,530)	(1,020)
Serariado por modelo		0	(1,200)	(1,632)	(2,448)	(2,448)	(1,632)
Costos indirectos fijos							
Diseñador		(21,750)	(52,200)	(53,244)	(54,309)	(55,395)	(56,503)
Servicios Públicos (20%)		(496)	(5,952)	(6,071)	(6,192)	(6,316)	(6,443)
Costo de oportunidad de uso de maquinaria		(4,500)	(40,500)	(45,000)	(58,500)	(72,000)	(81,000)
Gastos administrativos							
Personal Sistemas		(4,350)	(26,100)	(26,622)	(27,154)	(27,698)	(28,251)
Personal Showroom		0	(26,100)	(26,622)	(27,154)	(27,698)	(28,251)
Personal Tienda (2)		0	0	0	(52,200)	(52,200)	(52,200)
Comisiones por ventas		0	(6,500)	(7,475)	(9,715)	(11,658)	(13,995)
Personal Delivery (2 a partir 3º año)		0	(26,100)	(26,622)	(54,309)	(55,395)	(56,503)
Gastos transporte		0	(6,000)	(6,000)	(12,240)	(12,485)	(12,734)
Gastos de Marketing							
Showrooms (4 al mes)		0	(19,200)	(19,200)	0	0	0
Alquiler tienda		0	0	0	(81,600)	(83,232)	(84,897)
Redes sociales - Sugeridos		(990)	(5,940)	(5,940)	(5,940)	(5,940)	(5,940)
Correo electrónico		(60)	(360)	(360)	(360)	(360)	(360)
Alquiler POS		0	(630)	(630)	(630)	(630)	(630)
Mantto tienda online		0	(999)	(999)	(999)	(999)	(999)
Gastos Preoperativos							
Implementación Tienda		(13,618)	(16,013)	(34,000)			
Impuesto a la Renta		0	(15,878)	(32,725)	(25,561)	(52,123)	(98,416)
<b>Flujo operativo</b>	<b>0</b>	<b>(49,180)</b>	<b>48,923</b>	<b>46,810</b>	<b>24,948</b>	<b>81,309</b>	<b>164,675</b>
Inversión Capital de trabajo		(64,727)					
Recuperación del Cap de Trabajo							64,727
<b>Flujo de Inversiones</b>	<b>(64,727)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64,727</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>(64,727)</b>	<b>(49,180)</b>	<b>48,923</b>	<b>46,810</b>	<b>24,948</b>	<b>81,309</b>	<b>229,402</b>
<b>COK</b>							<b>25%</b>
<b>VAN</b>							<b>38,564</b>
<b>TIR</b>							<b>38%</b>

Fuente y elaboración: Grupo de tesis

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2003). Marketing Research. Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Agencia Informativa Latinoamericana Prensa Latina. (2017). Industria vietnamita del calzado con grandes metas en próximos años. Obtenido de: <http://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=77427&SEO=industria-vietnamita-del-calzado-con-grandes-metas-en-proximos-anos> (15/08/17; 21:06 h).
- Álvarez, Z. (2014). La importancia del servicio de entrega a domicilio. Obtenido de Economía 2.0 – 3Cero: <https://3cero.com/servicio-entrega-domicilio> (25/11/17; 11:10 h).
- Amaya, E. (2009). Entregar a domicilio puede hacer que tu negocio crezca- Obtenido de 1000 ideas de negocios: <http://www.1000ideasdenegocios.com/2009/09/servicio-domicilio-para-expandir-tu.html> (25/11/17; 11:30 h).
- American Orthopaedic Foot & Ankle Society. (2017). 10 Aspectos del Calce Adecuado del Calzado. Obtenido de FootCareMD: <http://www.aofas.org/footcaremd/espanol/Pages/10-Aspectos-del-Calce-Adecuado-del-Calzado-.aspx> (11/08/17; 20:09 h).
- Andina. (2011). El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas. Obtenido de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx> (16/05/17; 21:15 h).
- Arbaiza, L. (2014). Administración y Organización: un enfoque contemporáneo. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2015). Cómo Elaborar un Plan de Negocio. Lima: Esan Ediciones.
- Arellano Marketing. (2014). Estilos de Vida. Obtenido de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/casi-no-hay-productos-para-la-mujer-moderna/> (13/08/17; 19:38 h).
- Arellano Marketing. (2015). 'Showrooms', un espacio solo para ti. Obtenido de: <https://peru21.pe/mis-finanzas/showrooms-espacio-176754> (29/09/17; 20:15 h).
- Arellano Marketing. (2017). Las oportunidades que nos brinda el ECommerce. Obtenido de: <http://www.mercadonegro.pe/las-oportunidades-nos-brinda-e-commerce/> (26/09/17; 21:20 h).
- Banco Mundial. (2016). Perú - Cómo reducir la contaminación y ampliar los servicios de control de la calidad ambiental. Obtenido de WorldBank.org: <http://documents.worldbank.org/curated/en/928271476428971072/Perú-Cómo-reducir-la-contaminación-y-ampliar-los-servicios-de-control-de-la-calidad-ambiental> (01/10/17; 10:10 h).
- Banco Mundial. (2017a). Marco de alianza con el Perú 2017-2021. Obtenido de WorldBank.org: <http://pubdocs.worldbank.org/en/930901499189370191/Marco-de-Alianza-con-el-Per%C3%BA-2017-2021> (01/10/17; 11:06 h).
- Banco Mundial. (2017b). Perú Panorama General. Obtenido de: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview> (02/10/17; 20:17 h).

- Bata. (2017). Bata Perú. Obtenido de Bata Perú: [www.bata.com.pe](http://www.bata.com.pe) (23/09/17; 08:40 h).
- Biomecánica. (2006). En R. Cailliet, Anatomía funcional. México: Editorial Marbán.
- BIZ! (2012). Los peruanos gastan mil 500 millones de dólares al año en la compra de zapatos. Obtenido de: <http://www.bizusaperu.com/negocios/los-peruanos-gastan-mil-500-millones-de-dolares-al-ano-en-la-compra-de-zapatos.html> (24/06/17; 14:23 h).
- Bonillo Picó, J. (2013). Probar el producto para comprarlo online: Showroom. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia: <http://ecommerceupv.com/2013/05/probar-el-producto-para-comprarlo-online-showroom/> (26/11/17; 13:30 h).
- C&J Clark International Limited. (2017). Cómo funcionan las tecnologías Clarks. Obtenido de: <https://www.clarks.es/technology> (14/09/17; 22:10 h).
- Cámara de Comercio de Lima. (2017). Trámites tienen un fuerte impacto en mortalidad de las empresas. Obtenido de: <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/tramites-tienen-un-fuerte-impacto-en-mortalidad-de-las-empresas/695> (17/08/17; 21:05 h).
- Carrasco, R., Arévalo, M., Huayhualla, M., & Moya, T. (2017). Diagnóstico Operativo Empresarial en la Fabricación del Calzado de la Empresa Negociaciones Fabio Vattelli EIRL. Trabajo aplicativo final para obtener el diploma especializado en Operaciones. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Castaño y Jurado, J.J. (2016). Mercado digital: Compraventa online (comercio electrónico). Madrid, España: Editex. (24/11/17; 12:25 h).
- Choklat, A. (2012). Diseño de calzado. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- CITECCAL. (2017a). Boletín Citeccal - Agosto. Obtenido de: <http://citeccal.com.pe/wp-content/uploads/2016/11/Boletin-Agosto-Citeccal.pdf> (16/09/17; 10:07 h).
- CITECCAL. (2017b). Boletín Citeccal - Julio. Obtenido de: <http://citeccal.com.pe/wp-content/uploads/2016/11/BOLETIN-OFICIAL-CITECCAL-LIMA-JULIO.pdf> (16/09/17; 10:15h).
- CITECCAL. (2017c). Gestión ambiental en la industria del cuero y calzado. Obtenido de <http://citeccal.com.pe/charla-gestion-ambiental-en-la-industria-del-cuero-y-calzado/> (17/09/17; 09:31 h).
- Claros, L., Merino, J., Meza, C., & Valladolid, J. (2016). Plan de negocios para mejorar la competitividad de una empresa productora de calzado. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración. Universidad ESAN de Perú, Lima.
- Comajuan, A. (2014). Creación de una marca de calzado con características especiales pensada exclusivamente para mujeres. Tesis presentada para obtener el grado de Master en Gestión de Diseño y Operaciones. Universidad Cardenal Herrera de España, Valencia.
- Conexión Esan. (2015). Empresas familiares: cinco casos de éxito en el mundo. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/empresas-familiares-5-casos-exito-mundo/> (25/11/17; 11:25 h).

- Conforpié. (2017). Conforpié. Obtenido de: <http://www.conforpie.com/> (10/07/17; 22:35 h).
- Córcoles, I. R. (2016). Fabricación de Calzado de Calidad. Resumen del modelo Amalín de LODI. Obtenido de: <https://reinventandoelcalzado.es/fabricacion-de-calzado-de-calidad-resumen-del-modelo-amalin-de-lodi/> (12/08/17; 12:11 h).
- Delhi School of Internet Marketing. (2016). Case Study: How Zappos win the heart of customers by putting their core values into business? Obtenido de: <http://dsim.in/blog/2016/10/05/case-study-how-zappos-win-the-heart-of-customers-by-putting-their-core-values-into-business/> (08/09/17; 19:40 h).
- Diario Correo. (2016). Industria del calzado en La Libertad está en caída. Obtenido de: <http://diariocorreo.pe/ciudad/industria-del-calzado-en-la-libertad-esta-en-caida-706357/> (15/09/17; 21:25 h).
- Diario de Navarra. (2012). Tecnología innovadora para hacer flexible el calzado más clásico. Obtenido de: [http://www.diariodenavarra.es/noticias/mas\\_actualidad/sociedad/tecnologia\\_innovadora\\_para\\_hacer\\_flexible\\_calzado\\_mas\\_clasico\\_67950\\_1035.html](http://www.diariodenavarra.es/noticias/mas_actualidad/sociedad/tecnologia_innovadora_para_hacer_flexible_calzado_mas_clasico_67950_1035.html) (22/09/17; 20:46 h).
- EAE Business School. (2017) ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas> (25/11/17; 14:20 h)
- Ecommerce Digest. (s.f.). Zappos.com. Obtenido de: <http://www.ecommerce-digest.com/zappos-case-study.html> (09/09/17; 10:08 h).
- El Comercio. (2015). Linio, cerca de seis millones de visitas mensuales. Obtenido de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/linio-cerca-seis-millones-visitas-mensuales-205457> (09/09/17; 11:00 h).
- El Comercio. (2017a). ¿Por qué las marcas usan las redes sociales? Obtenido de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/comunicacion-empresas/conoce-potencial-comunicacio-desde-redes-sociales-1002716> (10/09/17; 11:04 h).
- El Comercio. (2017b). Perú cae cinco lugares en el ránking global de competitividad. Obtenido de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cae-cinco-lugares-ranking-global-competitividad-noticia-461157> (06/10/178; 21:10 h).
- Elmundo.es. (2001). Los zapatos de tacón ancho son igual de perjudiciales que los de aguja. Obtenido de Salud - Traumatología: <http://www.elmundo.es/salud/2001/430/987600243.html> (28/10/17; 11:07 h).
- ESAN. (2016a). Construir páginas de comercio electrónico pensando en el usuario. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/construir-paginas-de-comercio-electronico-pensando-en-el-usuario/> (14/10/17; 13:10 h).
- ESAN. (2016b). Los medios de pago en el comercio electrónico. Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/los-medios-de-pago-en-el-comercio-electronico/> (14/10/17; 13:40 h).

- Falcón D. (2017). Gestión. Comercio electrónico en el Perú – 2017. Obtenido gestión: <http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html> (26/11/17; 11:00 h).
- Fischetti, S. (2010). El calzado femenino y la salud: Consecuencias de su mala elección. Obtenido de: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/727.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/727.pdf) (26/08/2017; 10:05 h).
- FreeportStore. (2016). El Tiempo. Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16538572> (07/09/17; 23:10 h).
- Gamarra, K. (2017). Ecommerce News. Obtenido de: <http://ecommercenews.pe/lo-mejor-del-mundo-fisico-y-digital-para-satisfacer-al-cliente/> (30/09/17; 15:05 h).
- Gestión.pe (2015). El aporte de la mujer al desarrollo del país. Obtenido de Gestión Perú: <http://gestion.pe/economia/mujer-y-su-aporte-al-desarrollo-pais-2135596> (24/09/17; 11:15 h).
- Gestión.pe (2016). SNI: Estado publicó más de 21,000 normas en el 2016 y aumentó la estructura burocrática del Perú. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/sni-estado-publico-mas-21000-normas-2016-y-aumento-estructura-burocratica-peru-2177021> (06/09/17; 20:35 h).
- Gestión.pe (2017a). Deloitte: El 52% de empresas en Perú buscan la transformación digital, ¿cuántas lo logran? Obtenido de Gestión Perú: <http://gestion.pe/tecnologia/deloitte-52-empresas-peru-buscan-transformacion-digital-cuantas-lo-logran-2192858> (02/09/17; 17:18 h).
- Gestión.pe (2017b). El 55% de empresas familiares en Perú tiene un plan de sucesión establecido. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/55-empresas-familiares-peru-plan-sucesion-establecido-134256> (25/11/17; 15:40 h)
- Gestión.pe (2017c). Perú produce más de 50 millones de pares de calzado de cuero al año y eso atrae a Brasil. Obtenido de Gestión Perú: <http://gestion.pe/economia/peru-produce-mas-50-millones-pares-calzado-cuero-al-ano-y-eso-atrae-brasil-2191997> (03/09/17; 11:25 h).
- Heredia, G., & Marrufo, L. (2013). Evaluación de riesgos a la salud y medio ambiente por el uso de disolventes orgánicos en tres pymes de la industria de calzado y propuesta de un plan de acción para la minimización de riesgos. Obtenido de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/1149> (10/10/17; 11:10 h).
- Hidalgo, S., Tajés, F. A., Rosende Bautista, C., García Blázquez, F. M., Martínez Nova, A., & Sánchez Rodríguez, R. (2005). CalzawebPeru. Estudio de la altura recomendada del tacón. Obtenido de: <http://calzawebperu.com/PDF/altura%20recomendad%20del%20tacon.pdf> (10/10/17; 22:08 h).
- ICEX. (2014). El mercado del calzado en Brasil. Obtenido de Estudios de Mercado Ejecutivo: <http://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2015400837&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=http://www.icex.es/icex/es/navegacion->

- [principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-do](#) (26/08/17; 15:12 h).
- IIEMD. (2017). Que es comercio electrónico. Obtenido de Instituto Internacional Español de Marketng Digital: <https://iiemd.com/comercio-electronico/que-es-comercio-electronico> (18/10/17; 20:30 h).
- INADEM. (2017). Guías Empresariales. Obtenido de Secretaría de Economía del Instituto Nacional del Emprendedor - México: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=240> (15/10/17; 16:40 h).
- Insolia. (2017). Insolia Science for Shoes. Obtenido de: <http://www.insolia.com/#home-2> (09/09/17; 18:30 h).
- Jaramillo, J. (2016). Marcas peruanas. Obtenido de Estilozas: <http://www.estilozas.com/2016/05/nueva-marca-kore-shoes.html> (07/10/17; 15:10 h).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. 14ta. Edición. México: Pearson Educación.
- La Cadena. (2017). La Cadena - Calzado Confort. Obtenido de: <https://www.lacadena.es/content/8-calzado-tecnologia-y-confor> (17/09/17; 10:30 h).
- La República. (2014). Existen más de 600 mil empresas familiares en Perú. Obtenido de <http://larepublica.pe/economia/836989-existen-mas-de-600-mil-empresas-familiares-en-peru> (25/11/17; 15:30 h).
- La República. (2017). Productos chinos afectan la industria del calzado. Obtenido de: <http://larepublica.pe/economia/1070805-productos-chinos-afectan-la-industria-del-calzado> (13/09/17; 22:10 h).
- Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2014). Estadística para administración. 6ta. Edición. México: Pearson Educación.
- Linares, R., Olórtegui, P., & Torres, J. (2016). Planeamiento Estratégico de la Industria del Calzado. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración y Estrategia de Empresa. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Linio. (2017). Linio Perú. Obtenido de: <https://www.linio.com.pe/c/zapatos-mujer/tacos> (21/10/17; 09:00).
- LoMasElite.com. (2014). Moda, Comodidad y Tecnología a tus pies. Obtenido de: <https://www.lomaselite.com/calzado-con-moda-comodidad-y-tecnologia-a-tus-pies-piccadilly-brasil-18499> (16/09/17; 11:00 h).
- Louffat, E. (2012). Administración del Potencial Humano. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Martín, E. (2014). Biomecánica, la puerta hacia un calzado de alta tecnología. Obtenido de: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/running/2014-01-25/biomecanica-la-puerta-hacia-un-calzado-de-alta-tecnologia\\_80007/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/running/2014-01-25/biomecanica-la-puerta-hacia-un-calzado-de-alta-tecnologia_80007/) (16/09/17; 16:00 h).

- Martin, E. (2016). An insight into Clarks Cushion Plus technology. Obtenido de: <https://www.bellsshoes.co.uk/blog/2016/01/an-insight-into-clarks-cushion-plus-technology/> (13/09/17; 20:30 h).
- Martin, N. (2016). Patronaje y Confección de calzado. Barcelona – España: Gustavo Gigli.
- Materiales, S. A. (2017). Nébulas, zapatos con tecnología de confort y transpirabilidad. Obtenido de: <http://www.styleinsumos.com/maquinaria-equipo-y-tecnologia-para-calzado-y-marroquineria/nebula-zapatos-con-tecnologia-de-confort-y-transpirabilidad/> (12/09/17; 23:00 h).
- McDaniel, C., & Gate, R. (2011). Investigación de mercados. México D.F: Cengage Learning.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2006). Plan Estratégico Nacional Exportador - PENX 2003 - 2013. Obtenido del Plan Operativo Exportador del Sector Cuero, Calzado y artículos Complementarios: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/2Planes\\_Sectoriales\\_POS/Sector\\_Cueros\\_Calzado.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Cueros_Calzado.pdf) (14/09/17; 19:00 h).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2017). Estudio de aprovechamiento del TLC Perú – China. Obtenido de Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior: [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/docs/Estudio\\_Aprovechamiento\\_7\\_ano\\_TLC-China.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/docs/Estudio_Aprovechamiento_7_ano_TLC-China.pdf) (14/09/17; 21:00 h).
- Morey, G., & Requena, A. (2016). Biomecánica del pie y calzado. Obtenido de: <http://biomechconsulting.com/wp-content/uploads/2016/11/BIOMECA%20NICA-DEL-PIE-Y-DEL-CALZADO.pdf> (16/09/17; 09:50).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona – España. Obtenido de: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf> (16/10/17; 19:30).
- Partes del zapato. (2017). Partes del zapato. Obtenido de: <http://www.partesdel.com/zapato.html> (21/08/17; 18:30).
- Perú Retail. (2017). El ecommerce en el Perú crecería un 16% para el 2018. Obtenido de: <http://www.peru-retail.com/entrevista/ecommerce-peru-creceria-para-2018/> (26/11/17; 14:00 h).
- Platanitos. (2017). Platanitos. Obtenido de Platanitos: <https://platanitos.com/catalogo/mujeres/calzados> (20/10/17; 20:00).
- Plus empresarial. (2015). Conoce la historia de éxito de Platanitos Boutique. Obtenido de plus empresarial: <http://plusempresarial.com/conoce-la-historia-de-exito-de-platanitos-boutique/> (26/11/17; 12:30 h).
- PRODUCE. (2015). Plan Operativo Institucional 2016. Obtenido del Ministerio de la Producción: <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm417-2015-produce.pdf> (29/09/17; 19:50 h).

- Ramiro J. (1995). Guía de recomendaciones para el diseño del calzado. Valencia - España: Instituto de Biomecánica de Valencia.
- Revista Forbes. (2015). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/> (25/11/17; 16:15 h).
- Revista Vietnam. (2016). Industria del calzado vietnamita lista para los Tratados de Libre Comercio de nueva generación. Obtenido de: <http://vietnam.vnnet.vn/spanish/industria-del-calzado-vietnamita-lista-para-los-tratados-de-libre-comercio-de-nueva-generacion/260795.html> (04/10/17; 21:30 h).
- Ripley. (2017). Ripley Perú. Obtenido de Ripley Perú: <http://simple.ripley.com.pe/calzado/calzado-mujer/todo-calzado-mujer?manufacturer=AREZZO> (20/10/17; 23:00).
- Rodríguez, S. (2016). La importancia creciente de las devoluciones en el ecommerce. Obtenido de eCommerce News: <http://ecommerce-news.es/destacados/la-importancia-creciente-las-devoluciones-ecommerce-43933.html> (25/11/17; 11:40 h).
- Saga Falabella. (2017). Saga Falabella. Obtenido de Saga Falabella: <http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat1470526/Zapatos-Mujer> (20/10/17; 22:30).
- Salas L. (2016). Platanitos ya está lista para cruzar la frontera. Obtenido de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/platanitos-lista-cruzar-frontera-237565> (26/11/17; 13:30 h).
- Sánchez-Lacuesta, J. (2006). Biomecánica de la marcha humana normal y patológica. Valencia - España: Instituto de Biomecánica de Valencia.
- Scotiabank. (2017). Consejos para compras por Internet. Obtenido de: <http://www.scotiabankcr.com/Personas/Tarjetas-de-credito/Consejos-de-Seguridad/consejos-para-compras-por-internet.aspx> (07/10/17; 10:15).
- Sdely. (2017). Sdely. Obtenido de Sdely: <http://www.sdely.com> (20/10/17; 22:00).
- SEMIC. (2017). Footwear Technology. Obtenido de: <http://www.tecnologiadelcalzado.es/servicios/tecnologia-propia-de-semic/> (12/09/17; 20:15 h).
- SERMA. (2017a). Estadísticas del Sector Calzado en Latinoamérica. Obtenido de: <http://serma.net/noticias/info-serma/estadisticas-informe-latinoamericano/> (01/08/17; 20:00 h).
- SERMA. (2017b). Estadísticas del Sector Calzado Internacional. Obtenido de: <http://serma.net/noticias/info-serma/estadisticas-calzado-internacionales/> (01/08/17; 19:00 h).
- Sociedad Nacional de Industrias. (2017). Reporte Sectorial - Fabricación de Calzado. Obtenido de: <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf> (25/09/17; 19:40 h).
- Somalo, I. (2017). El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online. Madrid, España: ESIC Editorial. (24/11/17; 22:24 h).

- Universidad de las Américas de Puebla. (2017). Empresas Familiares. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf) (25/11/17; 17:40 h).
- University of New Mexico. (2012). Zappos: Delivering Happiness to Stakeholders. Obtenido de Daniels Fund Ethics Initiative: <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Zappos%20Case.pdf> (08/09/17; 21:20 h).
- Viale. (2017). Viale Perú. Obtenido de Viale Perú: <https://www.viale.pe/12-dama> (20/10/17; 21:30 h).
- VietnamPlus. (2017). Calzado de Vietnam ante cuestión de avanzar tanto en calidad como en cantidad. Obtenido de: <http://es.vietnamplus.vn/calzado-de-vietnam-ante-cuestion-de-avanzar-tanto-en-calidad-como-en-cantidad/76003.vnp> (04/10/17; 21:00 h).
- World Economic Forum. (2017). Informe Global de Competitividad 2017 - 2018. Obtenido del Centro de Desarrollo Industrial – SNI: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html> (01/10/17; 09:30 h).