



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de negocios para el establecimiento de una boutique  
de zapatos para mujeres en Lima Metropolitana - Perú

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Gestión de Empresas, Productos y  
Servicios

AUTOR/A: Abarca Perez, Angie Mariel

Tutor/a: Peiró Signes, Ángel

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

## Dedicatoria

Dedicado a Eliana, Arturo, Ivone e Ysera.

Por su infinito apoyo y aliento para cumplir mis sueños.

Dedicado también a mis abuelas y todas las mujeres de mi familia,  
mis logros son también suyos.

### **Agradecimientos**

Mi gratitud a Dios por darme tantas oportunidades y alegrías en la vida.

A mis maestros del Máster, en especial a mi tutor, Ángel Peiró, por los valiosos conocimientos que compartieron en el aula de clases y su gran esfuerzo por promover el crecimiento profesional de mis compañeros y mío.

Agradezco también a mi familia y a todas personas que me motivaron a viajar al otro lado del mundo para seguir estudiando, superarme y seguir cumpliendo sueños.

Finalmente, agradecer a las grandes personas que conocí durante mi estancia de estudios en la Universitat Politècnica de València y por la valiosa amistad que mantengo con muchos de ellos.

### Resumen

El presente trabajo busca determinar la viabilidad de crear un nuevo negocio, el establecimiento de una Boutique de zapatos en Lima Metropolitana – Perú que atienda a mujeres de entre 20 y 49 años de los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana a través de una tienda online; dada la necesidad de muchas mujeres de contar con calzado que no las aqueje al caminar. Para cumplir dicho objetivo, la presente investigación desarrolla un plan de negocio que comprende la evaluación de la industria del calzado peruano, la competencia, el mercado peruano, la situación del país y la del negocio y muchos otros frentes más para desarrollar los planes estratégico, operativo, de marketing, financiero y de recursos humanos, buscando validar que la idea de negocio satisface las necesidades del mercado, es rentable y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Plan de negocio; plan estratégico; plan de marketing; plan financiero; plan de recursos humanos, sector calzado.

### **Abstract**

The present work seeks to determine the viability of creating a new business, the establishment of a shoe boutique in Lima Metropolitan Area– Peru that serves women between 20 and 49 years of age from socioeconomic levels B and C through an on–line store; given the need of many women to have footwear that does not bother them when walking. To meet this objective, this research develops a business plan that includes the evaluation of the Peruvian footwear industry, the competition, the Peruvian market, the situation of the country and the business and many other fronts to develop strategic, operational, marketing, financial and human resources plans, seeking to validate that the business idea meets the needs of the market, is profitable and sustainable over time.

Keywords: Business plan; Strategic plan; marketing plan; financial plan; human resources plan, footwear sector.

**Tabla de contenido**

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos .....	2
Resumen .....	3
Abstract .....	4
Tabla de contenido.....	5
Tabla de Contenidos: Tablas.....	12
Tabla de Contenidos: Figuras.....	14
Tabla de Contenidos: Anexos .....	17
I. Planteamiento del Estudio .....	19
1.1. Descripción del Proyecto .....	19
1.2. Objetivos .....	20
1.2.1. Objetivo General .....	20
1.2.2. Objetivos Específicos .....	20
II. Análisis del Entorno .....	21
2.1. Análisis del mercado .....	21
2.2. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	30
2.2.1. Entorno Político .....	30

2.2.2.	Entorno Económico .....	32
2.2.3.	Entorno Social.....	38
2.2.4.	Entorno Tecnológico .....	43
2.2.5.	Entorno Ecológico .....	45
2.2.6.	Entorno Legal .....	47
2.3.	Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter).....	49
2.3.1.	Poder de negociación de clientes.....	49
2.3.2.	Poder de negociación de proveedores .....	50
2.3.3.	Rivalidad entre competidores existentes.....	51
2.3.4.	Amenaza de nuevos competidores .....	52
2.3.5.	Amenaza de productos sustitutivos.....	52
2.4.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	53
III.	Análisis Interno.....	55
3.1.	Recursos .....	55
3.2.	Competencias .....	55
3.3.	Carencias .....	56
3.4.	Análisis DAFO .....	57
3.5.	Análisis VRIO.....	58

3.6.	Matriz de evaluación de factores externos (EFI) .....	58
IV.	Análisis de la competencia .....	60
4.1.	Joa Peschetto Shoes.....	60
4.2.	Puggy Shoes.....	60
4.3.	Platanitos .....	61
4.4.	Vialé .....	61
4.5.	Matriz del Perfil Competitivo.....	62
V.	Análisis de Mercado Potencial .....	64
5.1.	Clientes.....	64
5.1.1.	Mercado disponible.....	64
5.1.2.	Cálculo de la muestra .....	65
5.1.3.	Estudio de mercado .....	66
5.1.4.	Mercado meta.....	83
VI.	Planeamiento Estratégico .....	85
6.1.	Modelo de negocio (CANVAS) .....	85
6.2.	Visión .....	85
6.3.	Misión.....	86
6.4.	Valores.....	86

6.5.	Objetivos estratégicos .....	86
6.6.	Estrategias de negocio.....	87
6.6.1.	Matriz DAFO .....	89
6.6.2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) .....	91
6.6.3.	Matriz Interna–Externa (IE) .....	93
6.6.4.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	96
VII.	Plan de Marketing .....	102
7.1.	Segmento de Mercado .....	103
7.2.	Selección del concepto del Producto .....	104
7.3.	Objetivos de marketing .....	104
7.4.	Marketing Mix .....	105
7.4.1.	Producto.....	105
7.4.2.	Precio .....	111
7.4.3.	Promoción .....	120
7.4.4.	Plaza .....	124
VIII.	Plan de Operaciones.....	129
8.1.	Objetivos de operaciones .....	129
8.2.	Actividades previas al inicio de la producción.....	130

8.2.1.	Diseño y prueba de producto o servicio.....	130
8.2.2.	Aspectos técnicos del producto o servicio .....	131
8.2.3.	Definición de las operaciones de la empresa .....	133
8.3.	Proceso de producción del producto .....	137
8.3.1.	Flujo de operaciones .....	140
8.3.2.	Estándares de calidad .....	140
8.3.3.	Factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad .....	142
8.4.	Estrategia operativa.....	144
8.4.1.	Diseñar un espacio óptimo para las operaciones .....	144
8.4.2.	Establecer un cronograma de actividades anuales.....	147
8.4.3.	Capacitar al personal en trabajos en cuero y marroquinería. ....	151
8.4.4.	Exigir el uso de las fichas técnicas y productivas al proveedor. ....	152
IX.	Plan Financiero.....	153
9.1.	Inversión y financiación .....	153
9.1.1.	Proyección de ventas.....	154
9.1.2.	Análisis de costos .....	157
9.1.3.	Punto de equilibrio .....	160
9.1.4.	Inversión inicial.....	161

9.1.5.	Capital de trabajo .....	163
9.1.6.	Financiación.....	164
9.2.	Amortizaciones .....	164
9.3.	Impuestos (IVA).....	165
9.4.	Estados Financieros Proyectados.....	165
9.4.1.	Balance General .....	166
9.4.2.	Estado de Resultados .....	168
9.4.3.	Estado de Flujo de Efectivo.....	170
9.5.	VAN y TIR.....	171
9.6.	Análisis de sensibilidad y riesgos (Escenarios).....	172
9.6.1.	Escenario pesimista .....	172
9.6.2.	Escenario optimista.....	174
X.	Plan de Recursos Humanos .....	178
10.1.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos .....	179
10.2.	Estrategias de Recursos Humanos .....	179
10.3.	Organigrama .....	180
10.4.	Manual de Operaciones y Funciones.....	181
10.5.	Política Empresarial .....	184

10.6.	Filosofía Empresarial.....	187
10.7.	Remuneraciones y Compensaciones.....	188
XI.	Conclusiones y Sustento de Decisiones Tomadas.....	190
11.1.	Conclusiones.....	190
11.2.	Sustento de Decisiones Tomadas.....	192
XII.	Referencias.....	195
	Anexos.....	205

**Tabla de Contenidos: Tablas**

Tabla 1: Gasto Per Cápita del Consumidor Peruano (2019 – 2030) .....	22
Tabla 2 PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales).....	34
Tabla 3 Proyección de la Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad. 2020 – 2050.....	41
Tabla 4 Regímenes Tributarios en Perú .....	48
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Boutique (EFE) .....	54
Tabla 6 Análisis DAFO de la Boutique .....	57
Tabla 7 Análisis VRIO de la Boutique .....	58
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Boutique (EFI) .....	59
Tabla 9 Matriz del Perfil Competitivo de la Boutique (MPC) .....	62
Tabla 10 Mercado Disponible de la Boutique .....	64
Tabla 11 Enfoque de la Encuesta de Estudio de Mercado de la Boutique.....	66
Tabla 12 Promedio de compra de pares de zapatos .....	73
Tabla 13 Promedio de compra de pares de zapatos de tacón.....	75
Tabla 14 Estimación del Mercado Meta.....	84
Tabla 15 CANVAS de la Boutique.....	85
Tabla 16 Matriz DAFO para la Boutique .....	90
Tabla 17 Matriz PEYEA de la Boutique .....	92
Tabla 18 Matriz MPEC – Estrategias de Mercado .....	97
Tabla 19.....	99
Tabla 20 Matriz MPEC – Estrategias de Promoción.....	100

Tabla 21 Costo Promedio del Calzado de la Boutique .....	116
Tabla 22 Precio de Zapatos de la Competencia .....	117
Tabla 23 Precio de Zapatos de Otras Boutiques .....	119
Tabla 24 Precio Promedio del Calzado de la Boutique .....	119
Tabla 25 Programa de Publicidad de la Boutique .....	123
Tabla 26 Diagrama de Gantt del Proceso Productivo la Boutique .....	139
Tabla 27 Indicadores de Calidad para la Boutique.....	141
Tabla 28 Diagrama de Gantt del Proceso de Entrega de Pedidos de la Boutique.....	149
Tabla 29 Proyección de Ventas de la Boutique – Primer Año (Cantidades).....	155
Tabla 30 Crecimiento Proyectado de Compras y Ventas .....	156
Tabla 31 Proyección de Ventas de la Boutique – Primer Año (Soles).....	156
Tabla 32 Amortizaciones de la Boutique (Soles).....	165
Tabla 33 Impuesto General a las Ventas (IGV) (Soles) .....	165
Tabla 34 Balance General Proyectado de la Boutique.....	167
Tabla 35 Estado de Resultados Proyectado de la Boutique .....	169
Tabla 36 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado de la Boutique .....	170
Tabla 37 Flujo de Caja, VAN y TIR de la Boutique.....	172
Tabla 38 Análisis de Escenarios.....	177
Tabla 39 Manual de Operaciones y Funciones (MOF Gerencia).....	181
Tabla 40 Manual de Operaciones y Funciones (MOF Vendedor) .....	183
Tabla 41 Manual de Operaciones y Funciones (MOF Community Manager) .....	184

**Tabla de Contenidos: Figuras**

Figura 1 Ingresos por segmento.....	24
Figura 2 Ingreso Promedio Per Cápita.....	25
Figura 3 Porcentaje de Participación en Ingresos del Calzado de Lujo .....	26
Figura 4 Porcentaje de Participación en Ingresos de las ventas Online de Calzado .....	27
Figura 5 Precio por unidad de calzado según segmento.....	28
Figura 6 Porcentaje de Participación de Marcas de Calzado.....	29
Figura 7 Volumen Promedio de Compra Per Cápita .....	29
Figura 8 Categorías de Productos Preferidos para Compras Online .....	30
Figura 9 PBI Perú (Ene 2018 – Oct 2023) .....	33
Figura 10 Inflación en el Perú.....	35
Figura 11 Proyección de Inflación: 2023–2025 .....	36
Figura 12 Tasa de Referencia de la Política Monetaria .....	37
Figura 13 Tasa de Informalidad Laboral del Sector Calzado (2015 – 2020).....	37
Figura 14 Porcentaje poblacional según departamento – 2023 .....	39
Figura 15 Población por grandes grupos de edad. 1950 – 2050 (Miles).....	40
Figura 16 Niveles Socioeconómicos en Perú (2021 – 2022).....	42
Figura 17 Crecimiento Histórico del E–Commerce en Perú (Miles) .....	43
Figura 18 Plataformas líderes de compras en Perú – 2022 .....	45
Figura 19 Evolución del PBI – Sector Calzado .....	51
Figura 20 Importación de calzado 2006 – 2016 (Millones de dólares) .....	52

Figura 21 Pregunta 1: ¿Cuál es tu edad? .....	67
Figura 22 Pregunta 1: ¿Cuál es tu edad? – Rangos de edades .....	68
Figura 23 Pregunta 2: ¿En qué zona de Lima resides? .....	69
Figura 24 Pregunta 3: ¿Cuál es tu talla de calzado?.....	70
Figura 25 Pregunta 4: ¿Cuándo compras zapatos? .....	72
Figura 26 Pregunta 5: ¿Cuántos pares de zapatos compras en un año? (Sin contar zapatillas ni sandalias de baño).....	73
Figura 27 Pregunta 6: De los pares que compras al año ¿Cuántos son zapatos de tacón? 74	
Figura 28 Pregunta 7: ¿Qué buscas en un par de zapatos? .....	76
Figura 29 Pregunta 8: ¿Cuál es el mayor problema que encuentras al adquirir un par de zapatos?.....	77
Figura 30 Pregunta 9: ¿Cómo adquieres tus zapatos? .....	78
Figura 31 Pregunta 10: Si compras on-line ¿A través de qué plataforma adquieres los zapatos?.....	79
Figura 32 Pregunta 11: ¿Compraría zapatos de tacón con diseños innovadores que te ofrezcan comodidad?.....	80
Figura 33 Pregunta 12: ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por zapatos novedosos y cómodos?.....	81
Figura 34 Pregunta 13: ¿Hay algo más que buscas en un par de zapatos? Cuéntanos, ¿Qué podemos ofrecerte? .....	82
Figura 35 Estratégias Genéricas de Porter .....	88

Figura 36 Esquema Analítico de la Formulación de Estrategias .....	89
Figura 37 Matriz PEYEA de la Boutique .....	93
Figura 38 Matriz IE de la Boutique .....	95
Figura 39 Proceso para el Desarrollo del Plan de Marketing .....	102
Figura 40 Redes Sociales más Usadas en Perú 2023 (en miles).....	122
Figura 41 Canal de Marketing de la Boutique.....	127
Figura 42 Proceso de Desarrollo de un Producto o Servicio .....	130
Figura 43 Diagrama de Flujo de Operaciones de la Boutique.....	134
Figura 44 Recursos para las Operaciones de la Boutique.....	136
Figura 45 Diagrama de Flujo de la Boutique .....	140
Figura 46 Distribución de Oficina de la Boutique .....	147
Figura 47 Calendario Anual de la Boutique .....	150

**Tabla de Contenidos: Anexos**

Anexo 1 Modelo de Calzado de la Boutique y Colores de Marca .....	205
Anexo 2 Ficha Técnica de Producto .....	206
Anexo 3 Ficha Técnica de Producción.....	208
Anexo 4 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Pesimista (Cantidades) .....	211
Anexo 5 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Pesimista (Soles) .....	212
Anexo 6 Balance General Proyectado de la Boutique – Escenario Pesimista.....	213
Anexo 7 Estado de Resultados Proyectado de la Boutique – Escenario Pesimista .....	214
Anexo 8 Estado de Resultados Proyectado del Primer Año de la Boutique – Escenario Pesimista .....	215
Anexo 9 Estado de Resultados Proyectado del Segundo Año de la Boutique – Escenario Pesimista .....	216
Anexo 10 Estado de Resultados Proyectado del Tercer Año de la Boutique – Escenario Pesimista .....	217
Anexo 11 Estado de Resultados Proyectado del Cuarto Año de la Boutique – Escenario Pesimista .....	218
Anexo 12 Estado de Resultados Proyectado del Quinto Año de la Boutique – Escenario Pesimista .....	219
Anexo 13 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado de la Boutique – Escenario Pesimista	220
Anexo 14 Flujo de Caja, VAN y TIR de la Boutique – Escenario Pesimista .....	220
Anexo 15 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Optimista (Cantidades).....	221

Anexo 16 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Optimista (Soles) .....	222
Anexo 17 Balance General Proyectado de la Boutique – Escenario Optimista .....	223
Anexo 18 Estado de Resultados Proyectado de la Boutique – Escenario Optimista .....	224
Anexo 19 Estado de Resultados Proyectado del Primer Año de la Boutique – Escenario Optimista .....	225
Anexo 20 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado de la Boutique – Escenario Optimista	226
Anexo 21 Flujo de Caja, VAN y TIR de la Boutique – Escenario Optimista .....	226
Anexo 22 Relación del Trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 .....	227

## I. Planteamiento del Estudio

### 1.1. Descripción del Proyecto

Dada la necesidad de muchas mujeres de encontrar calzado que no dañe sus pies y que sea cómodo, surgió la idea de negocio de ofrecer calzado que cumpla dicha exigencia.

Por ello el presente proyecto busca desarrollar un plan de negocio para iniciar exitosamente una boutique de zapatos femeninos que ofrecerá en su mayoría tacones para mujeres de entre 20 y 49 años. La empresa busca ofrecer calzado innovador que a su vez sea cómodo puesto a que el confort es muy importante para el cuidado de los pies.

La boutique de zapatos se enfocará en proyectar femineidad en sus diseños, buscando empoderar a las clientas a través del confort del calzado que les permitirá caminar sin temor ni incomodidad, brindándoles así confianza de andar en tacones.

Para alcanzar dicha meta se llevará a cabo el análisis de entorno del negocio, análisis interno, análisis de la competencia, análisis del mercado potencial, planeamiento estratégico, plan de marketing, plan operativo, plan financiero y plan de recursos humanos; los cuales incluirán análisis para comprobar la viabilidad del negocio, así como estrategias para el desarrollo de este.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. *Objetivo General*

Generar un plan de negocio para implementar una boutique de zapatos para mujeres en Perú.

### 1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Analizar la industria del calzado en el Perú.
- Analizar la situación actual del Perú.
- Analizar la situación actual de la boutique.
- Identificar las mejores oportunidades de nicho de mercado.
- Identificar y analizar a los proveedores idóneos para garantizar la calidad de la empresa.
- Generar las mejores estrategias para la venta de los zapatos.
- Desarrollar una marca que permita ser recordada, llamativa y que proyecte confianza al consumidor.
- Implementar el plan de negocio y poner en marcha la empresa.

## II. Análisis del Entorno

Para un correcto estudio del entorno, haremos una revisión del mercado del calzado en el Perú, así como un análisis del macro y microentorno del negocio. Se conducirá un análisis PESTEL para conocer el macroentorno y el estudio de las fuerzas de Porter para el microentorno. De este modo se tendrá un panorama más preciso del entorno en el cual se desempeñará la boutique de zapatos.

### 2.1. Análisis del mercado

De acuerdo con un estudio conducido por Statista (2023) sobre el mercado del calzado en Perú, se prevé que éste tenga un crecimiento de 3,05% anual (CAGR 2023–2028). Así mismo, se proyecta que el volumen del mercado de calzado alcance los 51,39 millones de pares en el

Perú para 2028. Estos datos indican que el sector calzado en el país está en vías de expansión, siendo un rubro en el que se puede incursionar.

En el estudio también se indica que el gasto per cápita del peruano en vestimenta y calzado en el 2023 es de 204 € y tiende al alza en los siguientes años. En la tabla 1 se puede observar que la vestimenta y calzado se encuentra en octava posición respecto con relación a los gastos totales del consumidor peruano.

**Tabla 1: Gasto Per Cápita del Consumidor Peruano (2019 - 2030)**

En EUR (€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Alimentación y bebidas	1265,63	1067,22	1075,6	1356,89	1406,75	1450,79	1502,56	1559,06	1624,29	1691,22	1753,32	1814,5
Rentas, alquileres (Vivienda)	744,285	631,307	640,797	813,188	848,555	879,892	916,663	955,996	1000,68	1047,73	1091,24	1133,84
Transporte	478,565	404,37	408,779	516,853	537,434	555,361	576,514	599,339	625,702	653,115	678,401	703,235
Artículos y servicios para el hogar	386,389	324,021	325,13	408,017	421,199	432,313	445,848	460,534	477,79	495,818	511,964	527,839
Recreación y cultura (Entretenimiento)	284,9	240,4	242,7	306,3	318	328,2	340,3	353,3	368,4	384,2	398,5	412,7
Salud	266,3	226,7	230,8	293,9	307,6	319,9	334,1	349,3	366,7	384,7	401,6	418,3
Otros bienes y servicios	209,2	177,1	179,5	227,4	237	245,4	255,2	265,9	278	290,8	302,4	314
<b>Vestimenta y calzado</b>	186,5	156,6	157,2	197,4	204	209,4	216,2	223,5	232	240,9	249	256,8
Comunicación	107,2	90,9	92,2	116,9	121,9	126,4	131,6	137,2	143,6	150,2	156,4	162,6
Educación	78,5	65,7	65,8	82,4	84,9	87	89,6	92,4	95,7	99,2	102,2	105,2
Alcohol y tabaco	11,4	9,7	9,8	12,4	13	13,4	14	14,6	15,3	16	16,6	17,3
Restaurantes y hotelería	6,2	5,2	5,1	6,4	6,5	6,6	6,8	6,9	7,1	7,4	7,5	7,7
Gasto del consumidor	4025,55	3398,81	3433,81	4337,32	4506,94	4654,97	4829,34	5017,39	5235,33	5461,42	5669,85	5874,66

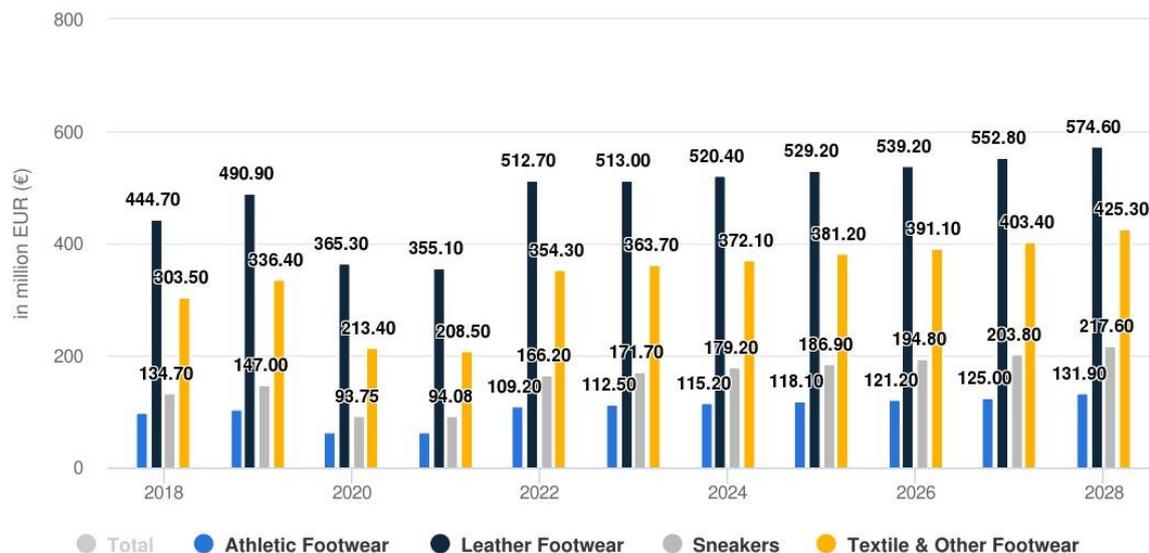
Nota. Adaptado de Footwear Peru - Statista Market Insights, 2023.

Dando un enfoque específico al mercado de calzado en Perú, el estudio clasificó en cuatro grupos los estilos de zapatos para mostrar los ingresos que cada grupo representa para el mercado. El estudio incluye calzado deportivo, informal, formal y otro tipo de calzado urbano, excluyendo el calzado de trabajo y de seguridad. La clasificación está definida de la siguiente manera: calzado deportivo, calzado de cuero, zapatillas y, calzado textil y otros calzados.

El primer segmento hace referencia a zapatos para realizar actividades deportivas, el segmento de calzado de cuero se refiere a botas, sandalias, zapatos urbanos, zuecos y calzado similar elaborado con cuero en la parte superior. El segmento textil y otros calzados hace referencia al calzado urbano elaborado con tela, caucho o plástico en la parte superior, también a botas de goma, sandalias plásticas y zuecos de madera. En base a esta clasificación, el sector con el que tendría relación la boutique de zapatos es de calzado de cuero.

Como se puede ver en la Figura 1, en el segmento calzado de cuero del estudio conducido por Statista (2023) se puede notar que los ingresos para el 2023 ascienden a 513 millones de euros y tienden al alza, superando los 570 millones de euros para el 2028. Así mismo, se puede notar que el sector de calzado de cuero es el segmento con mayores ingresos, representando una oportunidad para la boutique.

**Figura 1 Ingresos por segmento**

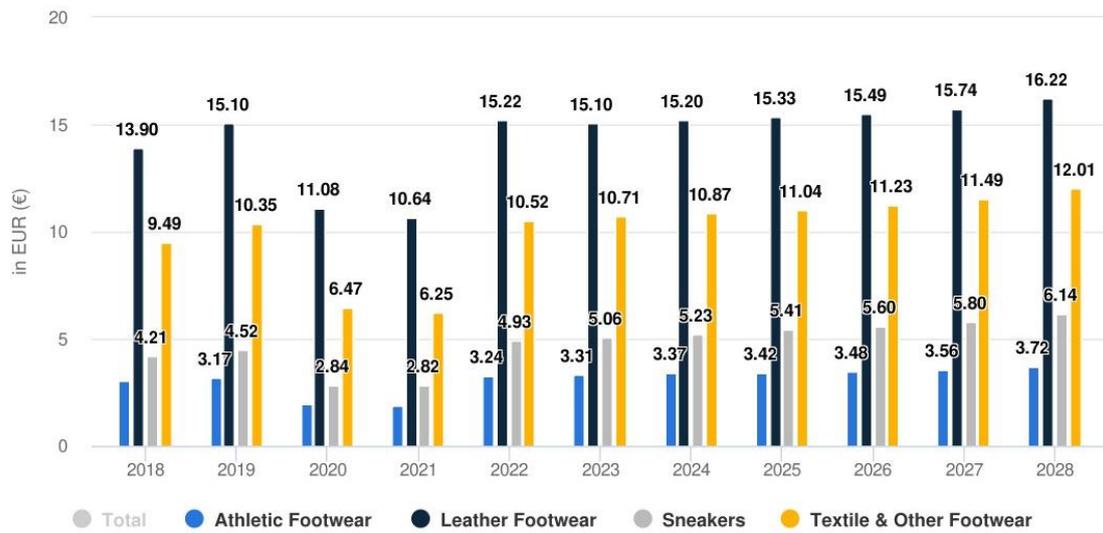


Nota. El gráfico muestra los ingresos obtenidos por cada segmento de calzado (en millones de euros) hasta el año 2022 y las proyecciones del estudio para el 2023 hasta el 2028. Tomado de Footwear Peru – Statista Market Insights, 2023.

<https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>

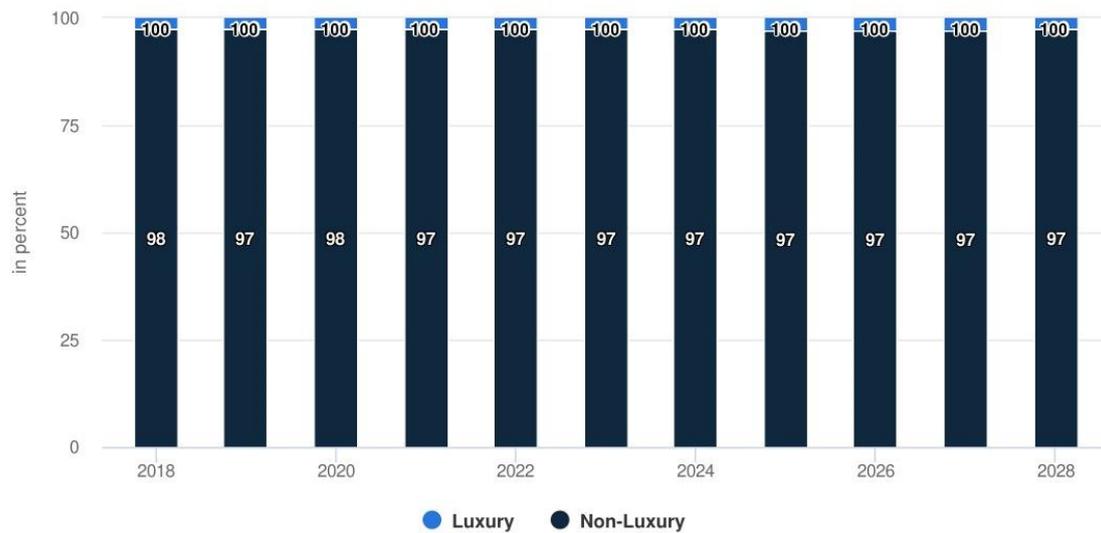
Así mismo, el estudio brinda información del ingreso promedio per cápita de cada segmento. Es posible identificar que los segmentos de calzado de cuero y, el segmento textil y otros calzados son los que mayor ingreso promedio per cápita reditúan. Para el sector de calzado de cuero, observamos que el ingreso per cápita promedio en 2023 es de 15.10 € y tiende al alza cada año, lo cual se puede observar en la Figura 2.

**Figura 2 Ingreso Promedio Per Cápita**



Nota. El gráfico muestra los ingresos per cápita obtenidos por cada segmento de calzado (en millones de euros) en Perú hasta el año 2022 y las proyecciones del estudio para el 2023 hasta el 2028. Tomado de Footwear Peru – Statista Market Insights, 2023.  
<https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>

El estudio también nos muestra que, en el mercado del calzado peruano, el calzado de lujo no representa gran participación, pues el porcentaje de participación en los ingresos no es muy representativo, como se muestra en la Figura 3. Se puede deducir entonces que existen mayores ventas en el sector de no lujo, siendo este un factor importante a tomar en cuenta en el enfoque del sector socioeconómico al cual la boutique va a enfocar.

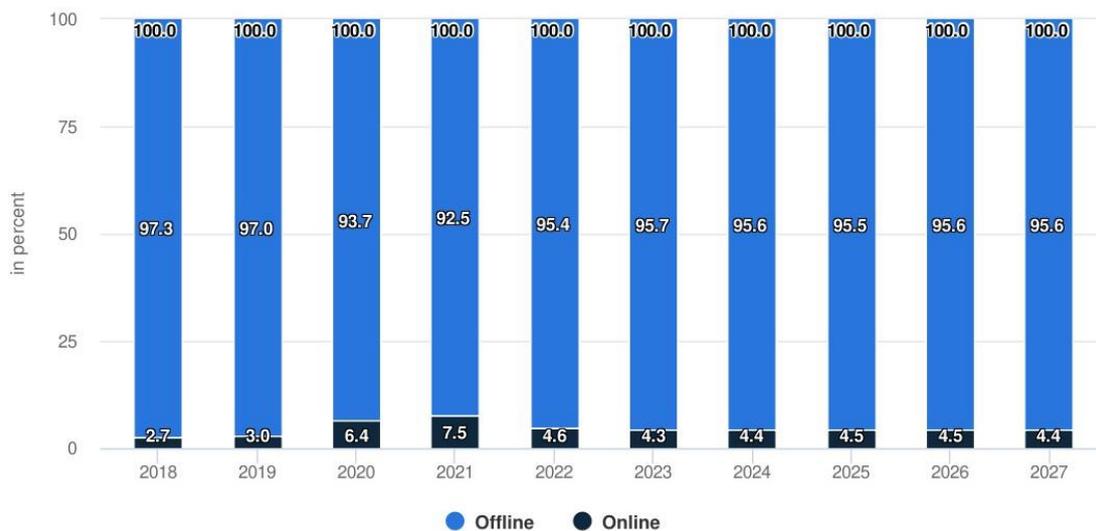
**Figura 3 Porcentaje de Participación en Ingresos del Calzado de Lujo**

Nota. El gráfico muestra los porcentajes de ingresos por calzado de lujo y no lujo en Perú desde 2018 hasta el año 2022 y las proyecciones del estudio para el 2023 hasta el 2028. Tomado de Footwear Peru – Statista Market Insights, 2023.

<https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>

En cuanto a los canales de ventas, en el mismo estudio conducido por Statista (2023) se observa que las ventas en su mayoría se dan por canales offline, como se muestra en la Figura 4. Dado el avance del comercio electrónico en el país y la abundante oferta de gran variedad de productos y tiendas exclusivamente online, se puede notar que el consumidor peruano prefiere realizar la compra de este tipo de productos en tiendas físicas. Este es también un factor importante para notar en este estudio, pues será ideal evaluar contar con una tienda física para asegurar ventas.

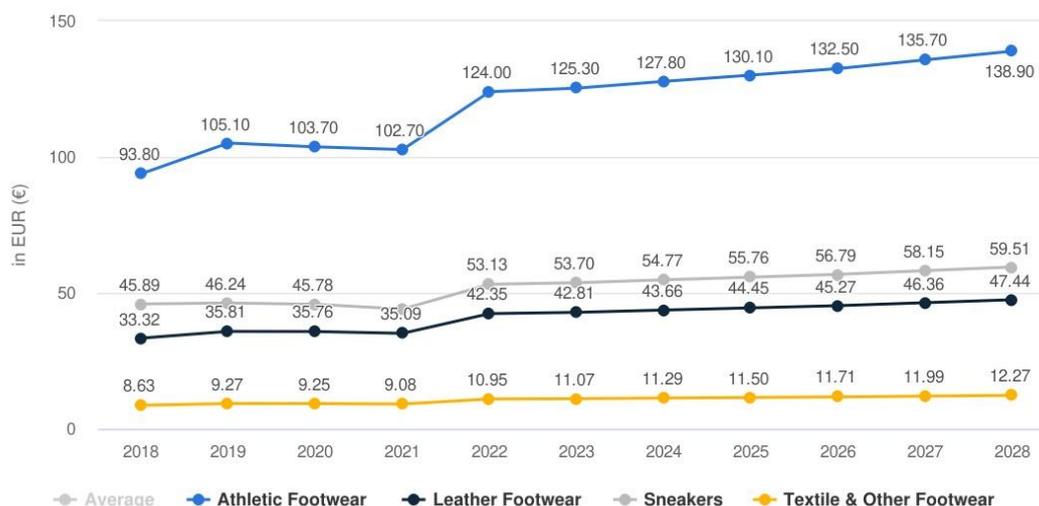
**Figura 4 Porcentaje de Participación en Ingresos de las ventas Online de Calzado**



Nota. El gráfico muestra la participación en los ingresos de las ventas online de calzado en Perú desde el 2018 hasta el año 2022 y las proyecciones del estudio para el 2023 hasta el 2028. Tomado de Footwear Peru – Statista Market Insights, 2023. <https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>

Por otro lado, en la Figura 5, se muestra el precio promedio al cual se ofertan los zapatos en cada segmento. Por ejemplo, en 2023 para el segmento calzado de cuero, sector en el cual se posiciona la boutique por sus características, la unidad asciende a 42.81 €, siendo el par de zapatos vendido a 85.62 € en promedio.

**Figura 5 Precio por unidad de calzado según segmento**

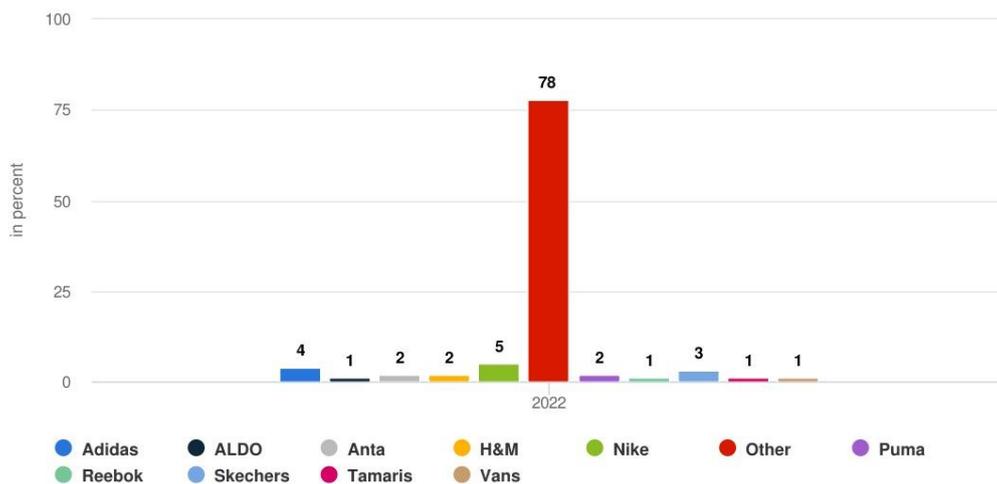


Nota. El gráfico muestra la evolución de los precios por unidad de zapato en cada segmento de calzado (en euros) en Perú hasta el año 2022 y las proyecciones del estudio para el 2023 hasta el 2028. Tomado de Footwear Peru – Statista Market Insights, 2023.

<https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>

Respecto a los competidores en el mercado del calzado en general, no existe una marca que domine el mercado pues la marca Nike, que es la que más mercado posee frente a otras marcas representa solo el 5%, además esta es una marca de calzado deportivo. En cuanto a las marcas ALDO, H&M y Tamaris que poseen una participación de mercado de 5% en conjunto, pertenecen a los segmentos de calzado de cuero, y textil y otros calzados, lo cual tampoco es un porcentaje representativo de un mercado cautivo. Además, el 78% del mercado es compartido entre muchas marcas, no habiendo una marcada preferencia por alguna marca para el consumidor peruano. Lo mencionado se puede observar en la Figura 6.

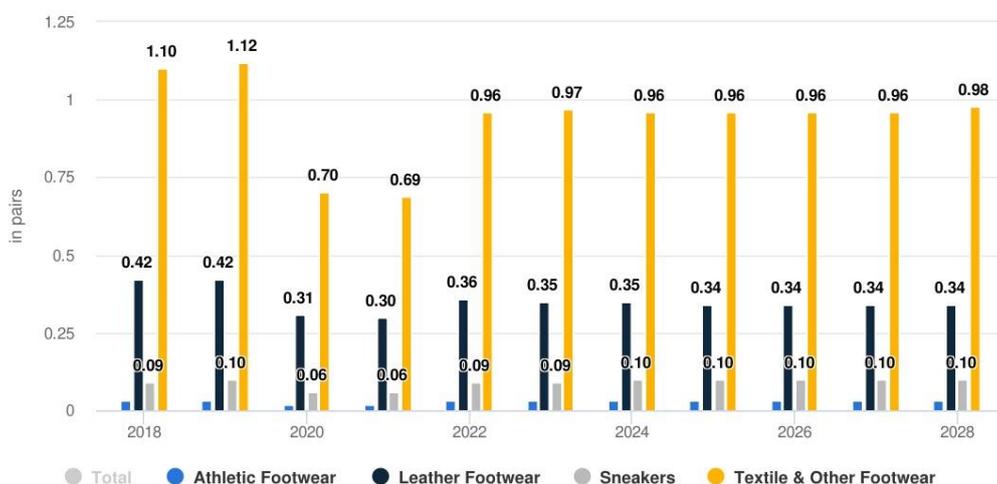
**Figura 6 Porcentaje de Participación de Marcas de Calzado**



Nota. El gráfico muestra el porcentaje de participación de marcas de calzado en Perú. Tomado de Footwear Peru – Statista Market Insights, 2023.  
<https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>

Respecto a la compra promedio de pares de zapatos por persona, como se ve en la Figura 7, para el sector calzado de cuero se estima que es de 0,35 para 2024.

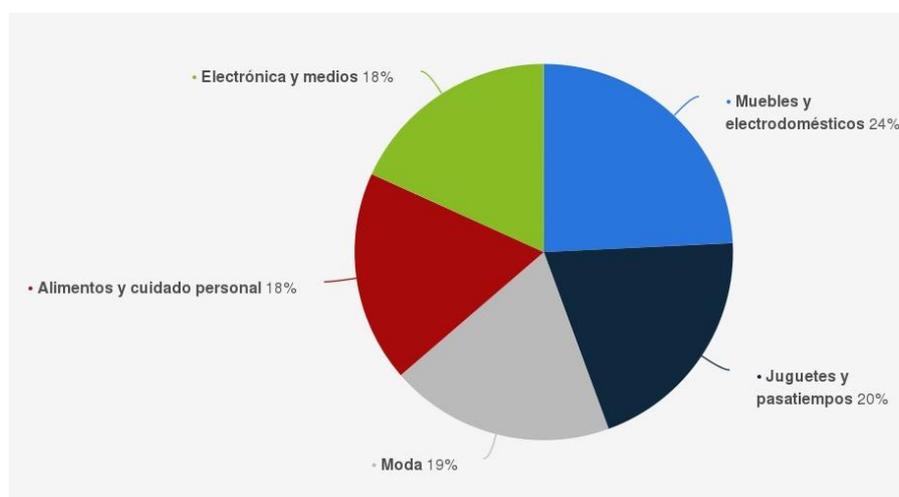
**Figura 7 Volumen Promedio de Compra Per Cápita**



Nota. El gráfico muestra el volumen promedio de compra de pares de calzado por sector en Perú. Tomado de Footwear Peru – Statista Market Insights, 2023.  
<https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>

En cuanto a la participación del sector calzado en el comercio online, éste se posicionó junto a vestuario en el tercer lugar de artículos que más se compraron en línea, representando ambos un 19% del comercio electrónico, como se muestra en la Figura 8. El primer lugar lo ocupan los muebles y electrodomésticos con un 24%, seguido por juguetes y pasatiempos, con 20%.

**Figura 8 Categorías de Productos Preferidos para Compras Online**



Nota. El gráfico muestra el porcentaje de productos preferidos para compras online en Perú en 2022. Tomado de El Comercio – en Statista, 2022.

<https://es.statista.com/estadisticas/1319986/categorias-de-e-commerce-preferidas-para-compras-online-en-peru/>

## 2.2. Análisis del macroentorno (PESTEL)

### 2.2.1. Entorno Político

El Perú se encuentra en una situación política convulsionada y de alta incertidumbre, desde el 2020 se han tenido 5 presidentes y este panorama no ha sido del agrado de la población. De acuerdo con una nota periodística de Noticias ONU (2023), el actual gobierno enfrenta denuncias de represión, asesinatos, arrestos y desapariciones forzadas de manifestantes que protestaron en contra de este.

Según la encuesta realizada por Instituto de Estudios Peruanos (IEP) en noviembre de 2023, el 85% de la población desaprueba el actual Gobierno, además el Congreso de la República cuenta con 91% de desaprobación.

Sin embargo, la incertidumbre que se vive en el ámbito político se viene aplacando. A pesar de que inicialmente el Gobierno de turno, que inició el 28 de julio de 2021, era un partido de izquierda y planteaba cambios radicales como el cambio de constitución y la estatización de varios sectores, se reemplazó al presidente y la actual lideresa ha mostrado una inclinación más derechista, no alterando las políticas económicas liberales que existen en el país. Esto se puede apreciar con el plan lanzado por el Gobierno en setiembre de 2023, “Impulsa Perú” el cual plantea medidas y acciones a corto y mediano para la reactivación de la economía e impulsar el crecimiento de esta. Vistas las medidas y el cumplimiento de algunas de ellas, desde la segunda mitad del 2023 ha permitido que la inversión privada vuelva a ver al Perú como una oportunidad. Así mismo, el respeto de la autonomía del Banco Central de Reserva del Perú que es el encargado de preservar la estabilidad monetaria del país y el correcto manejo que se hace desde esta entidad, lo cual permite que en efecto exista dicha estabilidad monetaria, son factores que permiten que el sector privado empiece a recobrar la confianza en la política del país y la inversión vuelva a surgir.

Enfocándonos en el sector calzado, el aumento de las importaciones de calzado chino ha venido generando tensión entre los productores de calzado nacional. Si bien es cierto, existe una resolución de derechos antidumping con la que toda importación de calzado chino, a excepción de chanclas y sandalias, debe ser grabada con un

impuesto y ésta ha sido recientemente prorrogada con resolución N.º 205–2022/CDB–INDECOPI por 5 años, la industria del calzado no ha logrado desenvolverse correctamente y este comportamiento se ve incluso antes de la pandemia.

Así mismo, según un artículo publicado por la Sociedad de Comercio Exterior de Perú – Comex Perú (2021) el Perú necesita aplicar políticas que promuevan la productividad de la industria del calzado, la cual no tiene mucha más atención del gobierno que solo la aplicación de derechos antidumping y se debería seguir el ejemplo de países como Nicaragua y Camboya donde se implementaron parques industriales, se impulsa la cadena de valor, el uso de materiales locales, el establecimiento de zonas francas para la atracción de inversiones con incentivos fiscales, etc.

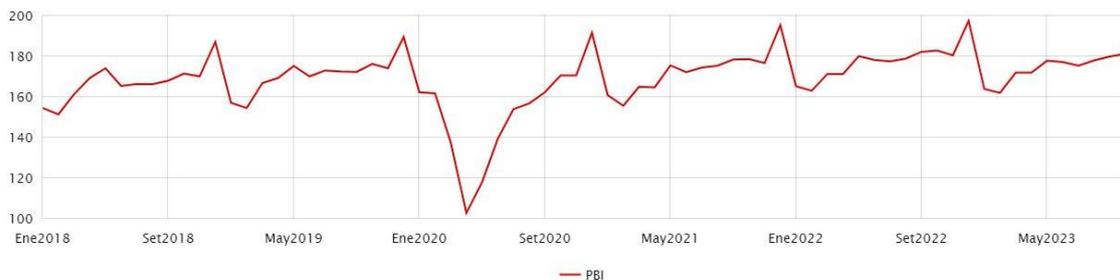
Para la boutique de zapatos será un reto competir en un mercado donde el calzado chino es un gran protagonista y las políticas aplicadas para el sector en específico no son suficientes para impulsar la producción de calzado nacional; sin embargo, la inversión en general es posible gracias a las nuevas medidas del Gobierno, lo cual indica que las políticas para la inversión privada son favorables aunque existirán complicaciones por existir poco involucramiento del Gobierno en el sector calzado, esto permite concluir que incursionar este sector será retador.

### ***2.2.2. Entorno Económico***

Un indicador importante por analizar es el PBI, a continuación, podemos observar la evolución del PBI mensual del Perú desde enero de 2018 hasta octubre de 2023 en la Figura 9.

A excepción del año 2020, el comportamiento del PBI ha sido similar en cada año, manteniéndose inclusive muy similares sus valores, aunque creciendo año a año. Esto es positivo porque de esta manera podemos notar que el mercado productivo en Perú sigue creciendo y que la economía en el país es sana, aunque el crecimiento es lento y no ha sido el esperado.

**Figura 9 PBI Perú (Ene 2018 – Oct 2023)**



Nota. El gráfico muestra la evolución del PBI en Perú a lo largo de los meses desde enero de 2018 hasta octubre de 2023. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú, 2023. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html/2018/2023/>

En cuanto a la evolución del PBI, el reporte de inflación del BCR (2023), proyecta un crecimiento de 3% para los años 2024 y 2025 para el sector Manufactura, como se observa en la Tabla 2. Este incremento se debería a la previsible recuperación del gasto privado, la recuperación del índice inflacionario a su rango meta y la recuperación de la confianza del sector privado.

**Tabla 2 PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales reales)**

	2022	2023*			2024*		2025*
		Ene – Oct	RI Set 23	RI Dic 23	RI Set 24	RI Dic 24	RI Dic 25
PBI Primario	0.9	3.1	2.5	2.5	2.8	2.8	3.1
Agropecuario	4.5	-4.0	-2.0	-3.0	2.6	3.5	3.5
Pesca	-11.4	-21.3	-26.4	-17.6	10.5	10.5	14.4
Minería metálica	0.0	10.0	8.8	8.4	2.4	2.0	2.2
Hidrocarburos	4.0	1.7	2.2	0.9	3.6	2.9	3.8
Manufactura	-2.5	-0.3	-4.2	-1.7	3.2	3.9	4.1
PBI no Primario	3.2	-1.6	0.4	-1.3	3.1	3.1	3.0
<b>Manufactura</b>	<b>2.2</b>	<b>-8.8</b>	<b>-3.5</b>	<b>-8.0</b>	<b>2.9</b>	<b>3.1</b>	<b>3.0</b>
Electricidad y agua	3.9	4.3	4.3	3.7	3.9	3.0	3.0
Construcción	3.0	-9.3	-3.7	-8.0	3.2	3.2	3.4
Comercio	3.3	2.5	3.0	2.5	3.5	3.2	2.7
Servicios	3.3	-0.4	1.0	-0.2	2.9	3.0	3.0
Producto Bruto Interno	2.7	-0.7	0.9	-0.5	3.0	3.0	3.0

Nota. RI corresponde a Reporte de Inflación.

(\*) Refiere a proyecciones.

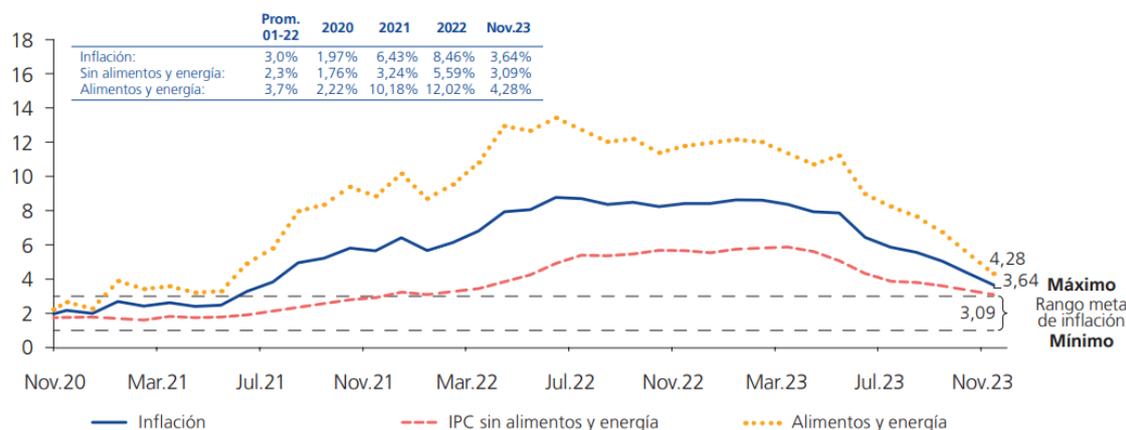
Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú, 2023.

Con respecto al crecimiento de la economía, según el Informe del Instituto Peruano de Economía – IPE (2023) prevé un avance de la economía de 2.3% en el 2024, crecimiento ajustado a la baja debido a la actual situación política y las adversidades climáticas que se prevén para el 2024. Esta proyección, indica el IPE, depende en gran medida del Ejecutivo y el Congreso, pues deben propiciar un entorno más confiable para reactivar la inversión privada y el empleo.

En relación con la inflación, según el Reporte de Inflación del BCR (2023), durante el año 2023 el índice de inflación ha disminuido progresivamente, aunque no ha logrado llegar al rango meta de inflación. (Véase Figura 10)

**Figura 10 Inflación en el Perú**

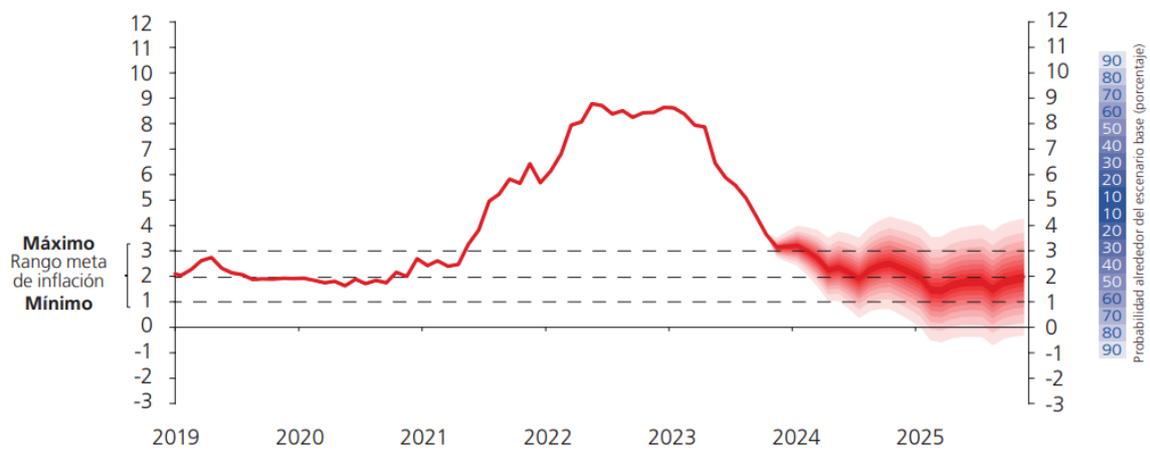
*(Variación porcentual de los últimos 12 meses)*



Nota. Adaptado de Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023–2025 (p. 117), Banco Central de Reserva del Perú, 2023.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>

En cuanto a la proyección de la inflación para los siguientes dos años, como se observa en la Figura 11, notamos que se prevé que el índice siga disminuyendo y lograría encontrarse dentro del rango meta de inflación y cerraría en aproximadamente 2,3% a fines de 2024. Estas estimaciones del BCR se basan en el escenario de una actividad económica que viene mejorando y alcanzando su nivel potencial. En general, podemos notar que la inflación es un factor bastante controlado en el país.

**Figura 11 Proyección de Inflación: 2023–2025****(Variación porcentual últimos 12 meses)**

Nota. El gráfico muestra los posibles valores de la proyección de inflación hasta 2025.

Adaptado de Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023–2025 (p. 123), Banco Central de Reserva del Perú, 2023.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>

Por otro lado, con relación a la política monetaria, según la última nota informativa Programa Monetario de diciembre 2023 del Banco Central de Reserva del Perú se redujo la tasa de interés de referencia a 6,75% y aunque aún es alta, se ha venido reduciendo los últimos meses gracias a la reducción de la inflación, como se puede ver en la Figura 12.

**Figura 12 Tasa de Referencia de la Política Monetaria**

**(Ene 2018 – Dic 2023)**

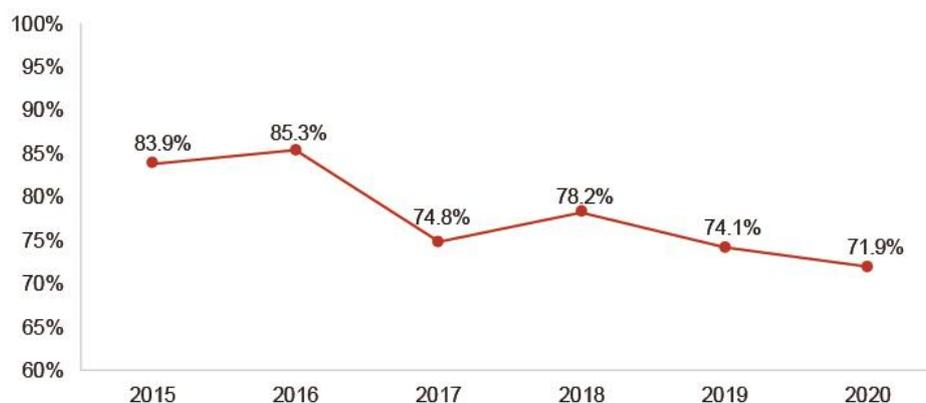


Nota. El gráfico muestra la evolución de la tasa de Referencia en Perú a lo largo de los meses desde enero de 2018 hasta diciembre de 2023. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú, 2023.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html/2018-1/2023-11/>

Otro factor por considerar en el sector calzado es que tiene un alto nivel de informalidad. Según un artículo publicado por la Sociedad de Comercio Exterior de Perú – ComexPerú (2021) existe una tasa de 71.9% de informalidad laboral en el sector calzado, representando una de las más elevadas en el sector manufactura, que tiene en promedio un 63.9% en 2020.

**Figura 13 Tasa de Informalidad Laboral del Sector Calzado (2015 – 2020)**



Nota. Tomado ComexPerú, 2021. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-calzado-peruano-no-necesita-de-proteccion-sino-de-acciones-y-politicas-que-promuevan-su-competitividad>

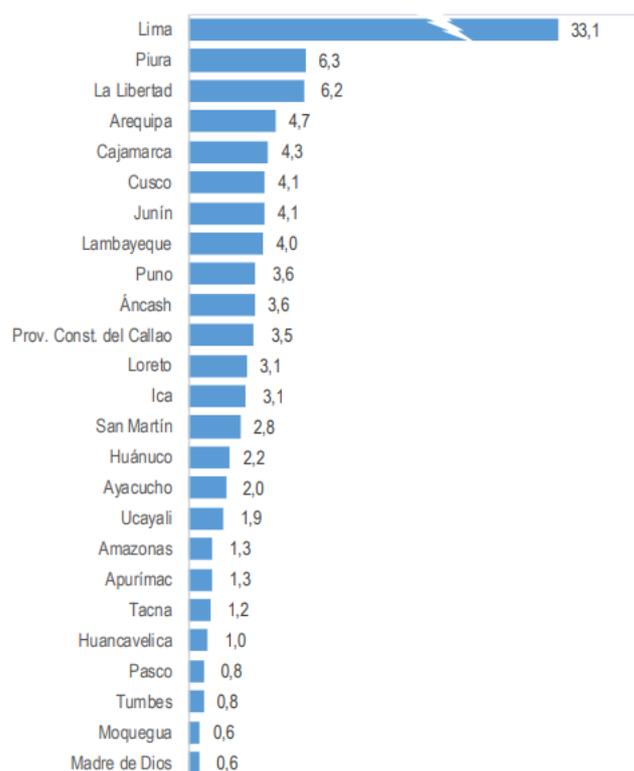
Este escenario para la boutique de zapatos es favorable porque la economía en el país está controlada y da garantía a la inversión privada por la estabilidad de la moneda y los índices inflacionarios que permitirán a la población tener capacidad de compra y estabilidad para los costos de la boutique. Por otro lado, la informalidad en el sector calzado es un riesgo porque la empresa no podrá establecer lazos comerciales con ese gran sector productivo de la industria, por los riesgos que puede implicar en cuanto a exigencia de garantía, cumplimiento de contratos, calidad de materiales, etc.

### ***2.2.3. Entorno Social***

De acuerdo con el informe Situación de la Población Peruana al 2023. Una mirada hacia los jóvenes, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población en el Perú comprende 33 millones 726 mil habitantes y se proyecta un crecimiento de hasta 39 millones 363 mil personas para el 2050.

Del total de la población, el 82,6% reside en ciudades o zona urbana (27 millones 848 mil personas). Así mismo, la distribución de la población en las tres regiones naturales es de 59,0% (19 millones 194 mil habitantes), 26,8% (9 millones 27 mil habitantes) y 14,2% (4 millones 785 mil habitantes), para la costa, sierra y selva respectivamente.

Como se observa en la Figura 14, las ciudades más pobladas son Lima y Piura, ambas ubicadas en la costa peruana. La población con la que cuenta cada una es de 10 millones 151 mil personas (30,1%), y 2 millones 127 mil personas (6,3%), respectivamente.

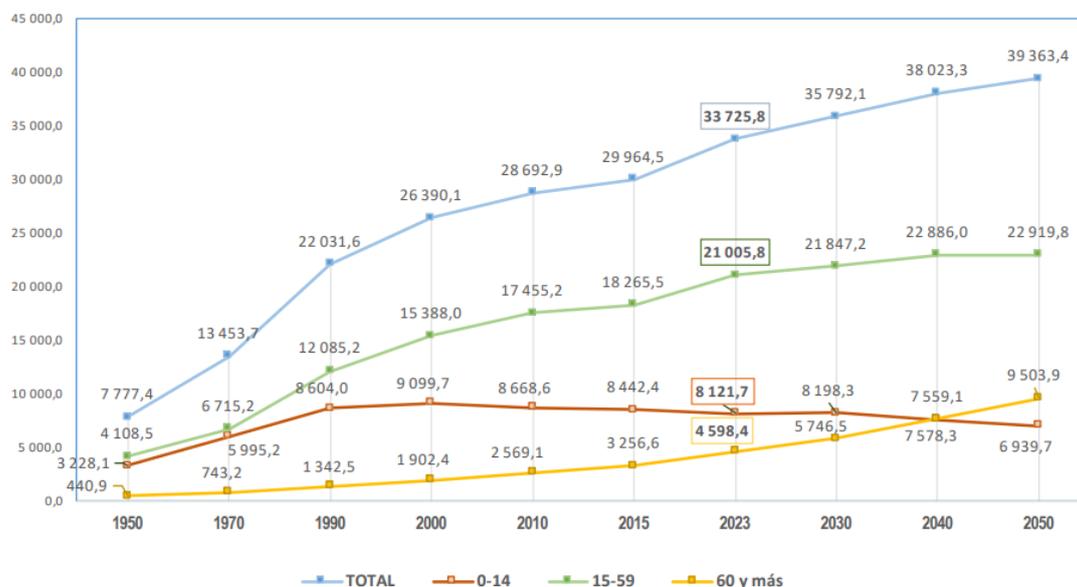
**Figura 14 Porcentaje poblacional según departamento – 2023**

Nota. Adaptado de Informe Situación de la Población Peruana al 2023. Una mirada hacia los jóvenes (p. 21), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2023.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf)

Respecto al sexo, el 50,4% de la población son mujeres (16 millones 999 mil).

Por otro lado, la edad promedio de un peruano ronda en los 33,6 años, notando así que el Perú cuenta con una gran masa de población joven. Esto se puede confirmar observando la Figura 15, donde se contabilizan 21 millones 5800 de personas entre 15 y 59 años, los cuales representan más del 60% de la población peruana.

**Figura 15 Población por grandes grupos de edad. 1950 – 2050 (Miles)**



Nota. Adaptado de Informe Situación de la Población Peruana al 2023. Una mirada hacia los jóvenes (p. 16), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2023.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf)

Por otro lado, analizando el Informe: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950 – 2050 – Boletín Especial N°24 del INEI (2019), notamos que de la población peruana, las mujeres entre 20 y 24 años, representan en promedio el 3,8% de la población total; las mujeres entre 25 y 29 años, el 4,2%; las mujeres entre 30 y 34 años, el 4%; las mujeres entre 35 y 39 años, el 3,8%; las mujeres entre 40 y 44 años, el 3,8%; y las mujeres entre 45 y 49 años, el 3,8% de la población total. Lo cual se puede calcular a partir de la información en la Tabla 3.

**Tabla 3 Proyección de la Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad. 2020 – 2050**

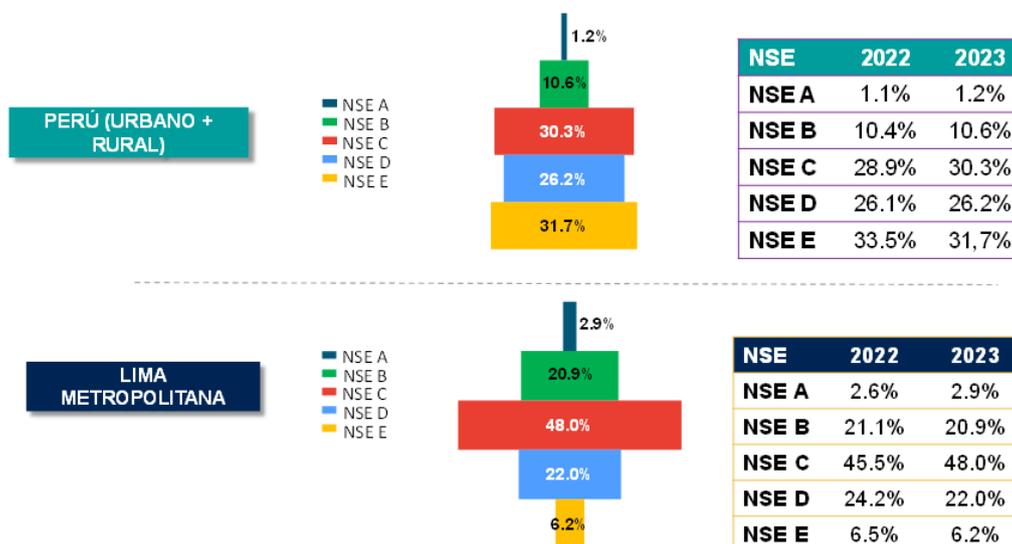
SEXO Y GRUPOS DE EDAD	Población al 30 de junio						
	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
<b>TOTAL</b>	<b>35 647 766</b>	<b>38 178 581</b>	<b>40 764 564</b>	<b>43 364 852</b>	<b>45 954 956</b>	<b>48 510 363</b>	<b>51 032 836</b>
0- 4	3 537 441	3 579 656	3 747 576	3 911 087	4 061 531	4 199 194	4 338 930
5-9	3 421 715	3 502 937	3 548 567	3 717 730	3 882 648	4 034 618	4 173 897
10-14	3 283 782	3 408 387	3 491 571	3 537 848	3 707 370	3 872 686	4 025 083
15-19	3 112 592	3 271 569	3 398 011	3 481 629	3 528 426	3 698 241	3 863 856
20-24	2 956 682	3 094 404	3 256 255	3 383 162	3 467 403	3 514 930	3 685 122
25-29	2 914 865	2 933 682	3 075 005	3 237 222	3 364 699	3 449 699	3 498 077
30-34	2 709 094	2 889 328	2 912 103	3 053 815	3 216 380	3 344 409	3 430 168
35-39	2 478 648	2 683 284	2 865 002	2 888 964	3 031 040	3 193 871	3 322 456
40-44	2 316 005	2 448 443	2 653 683	2 835 185	2 860 519	3 002 892	3 165 926
45-49	2 018 095	2 278 804	2 411 838	2 616 095	2 797 171	2 824 117	2 966 665
50-54	1 744 674	1 972 491	2 230 422	2 363 097	2 565 832	2 746 054	2 774 940
55-59	1 489 573	1 686 969	1 910 694	2 163 824	2 295 820	2 496 126	2 674 829
60-64	1 189 563	1 416 096	1 607 745	1 824 931	2 071 095	2 201 710	2 398 224
65-69	919 538	1 100 208	1 314 426	1 497 300	1 705 008	1 940 851	2 069 014
70-74	659 000	814 876	980 318	1 177 088	1 347 452	1 541 329	1 762 065
75-79	447 378	549 250	684 529	829 515	1 002 891	1 155 509	1 329 666
80+	449 121	548 197	676 819	846 360	1 049 671	1 294 127	1 553 918
...	...	...	...	...	...	...	...
<b>MUJERES</b>	<b>17 767 553</b>	<b>19 048 367</b>	<b>20 358 682</b>	<b>21 676 805</b>	<b>22 990 192</b>	<b>24 285 937</b>	<b>25 563 939</b>
0- 4	1 730 903	1 751 058	1 832 555	1 912 034	1 984 966	2 051 846	2 119 979
5-9	1 676 746	1 715 683	1 737 394	1 819 363	1 899 382	1 972 901	2 040 392
10-14	1 610 671	1 671 028	1 710 916	1 732 876	1 814 978	1 895 139	1 968 795
15-19	1 529 055	1 605 708	1 666 971	1 706 995	1 729 146	1 811 346	1 891 589
20-24	1 455 707	1 521 783	1 599 884	1 661 286	1 701 513	1 723 896	1 806 197
25-29	1 440 132	1 446 477	1 514 362	1 592 581	1 654 166	1 694 640	1 717 277
30-34	1 341 758	1 429 792	1 438 064	1 506 102	1 584 460	1 646 251	1 686 978
35-39	1 230 935	1 331 550	1 420 423	1 429 180	1 497 400	1 575 894	1 637 910
40-44	1 154 334	1 219 124	1 320 228	1 409 095	1 418 445	1 486 860	1 565 486
45-49	1 008 603	1 140 195	1 205 443	1 306 284	1 395 128	1 405 199	1 473 779
50-54	878 106	991 617	1 122 400	1 187 671	1 288 138	1 376 857	1 387 797
55-59	755 619	856 576	968 879	1 098 078	1 163 373	1 263 225	1 351 647
60-64	612 198	727 447	826 519	936 700	1 063 630	1 128 839	1 227 702
65-69	480 841	576 212	687 064	783 060	890 161	1 013 627	1 078 541
70-74	351 648	436 634	526 050	630 348	721 891	824 272	942 424
75-79	246 422	303 654	379 953	461 023	556 271	641 121	736 321
80+	263 875	323 829	401 577	504 129	627 144	774 024	931 125

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950 – 2050 – Boletín Especial N°24, 2019.

En cuanto a los Niveles Socioeconómicos (NSE), según la proyección realizada por IPSOS (2023) en base a información del INEI (véase la Figura 16), la actual

distribución de los niveles socioeconómicos estaría dada de la siguiente forma: 1.2% de la población pertenecería al NSE A, 10.6% al NSE B, 30.3% al NSE C, 26.2% al NSE D y 31.7% al NSE E. En Lima Metropolitana, la ciudad más poblada, se observa que el NSE predominante es el C con 48%.

**Figura 16 Niveles Socioeconómicos en Perú (2021 – 2022)**



Nota. Adaptado de Explorando los Niveles Socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos claves para su interpretación. IPSOS, 2023. <https://www.ipsos.com/es-pe/explorando-los-niveles-socioeconomicos-en-peru-la-nueva-formula-y-puntos-claves-para-su>

Por otro lado, el perfil del consumidor peruano, según una nota de Perú Rail (2023) es una persona con una alta necesidad de inmediatez, busca la practicidad y personalización del producto o servicio que busca, sin tener que gastar demasiado en ello pues buscan economizar. Busca la autenticidad en marcas y considera mucho los emprendimientos. El informe también señala que el nuevo consumidor peruano es digital, pues se ha contabilizado que 15.6 millones de peruanos realizan compras online, lo cual representa casi la mitad de la población.

Para la boutique, que busca enfocarse en ofrecer calzado para mujeres jóvenes y adultas, los datos demográficos son positivos. Pues siendo más del 50% de la población mujeres y que el mayor porcentaje de personas se encuentran entre los 15 y 59 años significa que el mercado que pretendemos atender es amplio. Además, el interés del peruano por los emprendimientos es también beneficioso para la boutique.

### 2.2.4. Entorno Tecnológico

En torno a este factor, es ideal revisar las tendencias en el sector comercial. Como se puede observar en la Figura 17, el informe del Reporte Oficial de la industria E-Commerce en Perú (2023) muestra que el E-Commerce en Perú viene presentando un crecimiento rápido desde el inicio de la pandemia, abriendo grandes posibilidades para la actividad económica del país.

**Figura 17 Crecimiento Histórico del E-Commerce en Perú (Miles)**



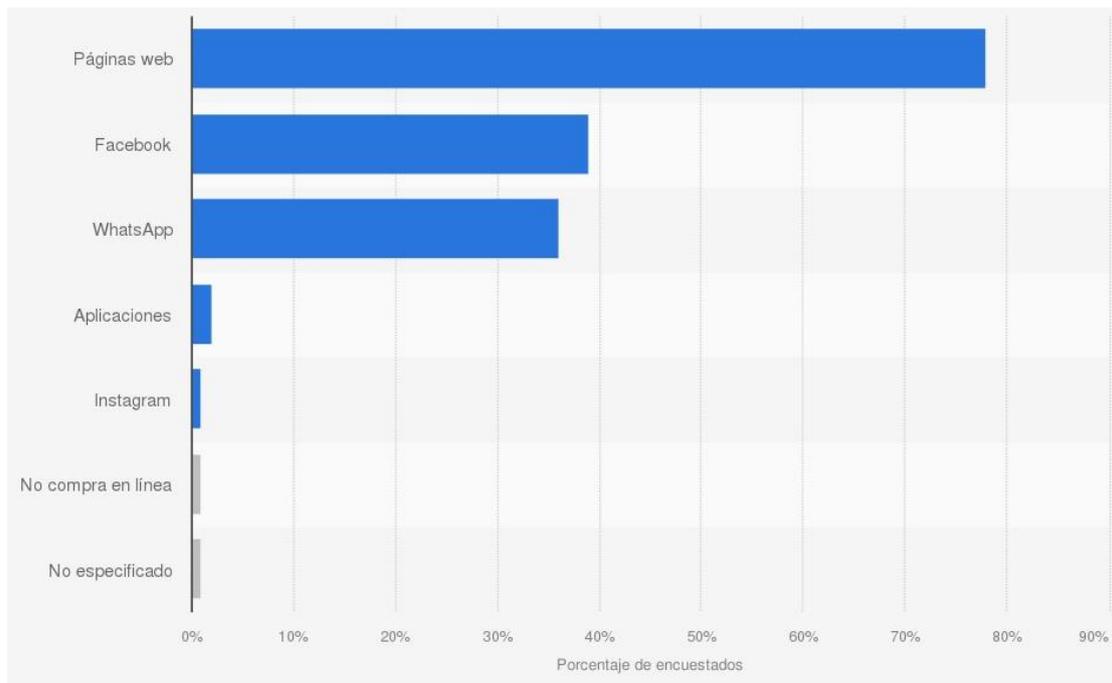
Nota. Adaptado de Reporte Oficial de la Industria E-Commerce en Perú. Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), 2023. [https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final\\_.pdf](https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf)

Sin embargo, el E-Commerce apenas está desarrollándose, pues representa solo el 4.8% del comercio en general en el país, aunque a nivel Latinoamérica

representa el 5.3%, posicionándose en el sexto lugar de en el mercado electrónico de Latinoamérica.

Por otro lado, el Reporte Oficial de la industria E-Commerce en Perú (2023) indica que, al incrementarse las compras en línea, se incrementó también el uso de tarjetas en el E-Commerce. Antes del crecimiento, 12.5% de las compras con tarjeta eran a través del E-Commerce, en cambio, ahora representan un 45%; sin embargo, aun muchas empresas no han migrado a estos servicios, pues según el mismo informe, sólo un 30% de las pequeñas y medianas empresas en el Perú brinda soluciones de pago electrónicas.

En cuanto a la tendencia de uso de plataformas electrónicas en E-Commerce, de acuerdo Datum Internacional (2022) recuperado de Statista, el 78% de los encuestados asegura haber comprado al menos una vez por medio de páginas web, mientras que un 39% indica que utiliza Facebook como canal de compras. Lo cual se puede observar en la Figura 18.

**Figura 18 Plataformas líderes de compras en Perú – 2022**

Nota. Adaptado de Canales líderes de compras en línea en Perú en 2022. Statista, 2023.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1319990/canales-lideres-de-compras-en-linea-en-peru/>

En general las tendencias tecnológicas que se vienen dando en el Perú son de índole comercial, como la incursión de comercios en el E-Commerce y el incremento del uso de tarjetas para las compras online. Estas tendrían un impacto positivo porque indican que la intención de ser una empresa con oferta disponible de manera on-line es acertada, además se podrá contar con pagos seguros. Debido a que la tecnología en el sector calzado en Perú es baja, pues la mayor parte de la fabricación de estos es aún a pequeña escala por lo tanto muchos de los procesos de producción son manuales, será un reto contar con productos totalmente estandarizados y como se vio en el entorno económico, serán pocas las empresas que ofrezcan tecnología con lo cual es posible que los precios de producción sean elevados.

### **2.2.5. Entorno Ecológico**

En el Perú, se cuenta con la ley general del ambiente (Ley 28611) que establece el marco legal para la gestión sostenible del ambiente, integrando de manera equilibrada los aspectos sociales, ambientales y económicos del desarrollo nacional. De aquí se desarrolla la Política Nacional del Ambiente y Gestión Ambiental.

Así mismo, se cuenta con el Decreto Supremo N° 023-2021-Minam, con la que se establece la Política Nacional del Ambiente al 2030 en el Perú, que delimita el marco de referencia para paliar los efectos de la “Reducción del bienestar de la población” implementando múltiples acciones para ello. De dichas acciones, deberemos tener en cuenta las siguientes para la boutique de zapatos:

- Incrementar las regulaciones y la supervisión sobre estándares ambientales de las actividades económicas que aún no cuentan con ellas, así como la regulación y/o prohibición u obsolescencia de equipos, materiales nocivos para la calidad ambiental.
- Implementar un sistema de autorregulación y auto vigilancia ambiental del mercado.
- Promover instrumentos reguladores e informativos para la adopción de tecnologías de baja emisión de carbono y contaminantes, y el desarrollo de sistemas empresariales sostenibles y ecoeficientes.
- Promover el uso ecoeficiente de bienes y servicios en las entidades públicas y privadas de país.

Debido a que aún no existen regulaciones ambientales en el país para el sector calzado, se tendrá que revisar constantemente las nuevas regulaciones ambientales

que el Estado promulgue. Esto significaría una oportunidad para convertir al sector calzado en una industria más sostenible y amigable con el medio ambiente, en efecto los fabricantes de calzado en la ciudad de Trujillo vienen trabajando con sistemas de gestión de residuos, reutilización de agua en el proceso de fabricación e incluso el tratamiento de estas (El Peruano, 2023). La boutique podría tomar ventaja de ellos, poniéndose en contacto con estos fabricantes para ofrecer al mercado un calzado más sostenible. También se establecerían políticas de economía circular y se podría innovar en el mercado con calzado fabricado con materiales reciclados y/o reciclar los zapatos en desuso, adelantándonos así a las regulaciones que puedan darse y ofreciendo productos “más verdes” al mercado.

#### ***2.2.6. Entorno Legal***

Para iniciar un negocio formal en el Perú, la boutique podría constituirse como “Persona Natural con Negocio” o como “Persona Jurídica”. En el primer caso, la persona que constituye la empresa en la única responsable del negocio, mientras que, en el segundo caso, la constitución ya no es a título personal sino como empresa, siendo esta responsable de derechos y obligaciones y por ella actúan sus representantes legales. En ambos casos, es necesario registrarse ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

Así mismo, según el tipo de constitución SUNAT establece diferentes regímenes tributarios según el tipo de empresa, estos son Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), Régimen Especial de Renta (RER), Régimen MYPE Tributario (RMT) y Régimen

General de Renta (RG) y cada cual cuenta con diferentes condiciones como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4 Regímenes Tributarios en Perú**

Conceptos	Nuevo Régimen Único Simplificado – NRUS	Régimen Especial de Renta – RER	Régimen MYPE Tributario – RMT	Régimen General de Renta
<b>Persona Natural o Jurídica</b>	Sólo para Personas Naturales.	Personas Naturales y Jurídicas.	Personas Naturales y Jurídicas.	Personas Naturales y Jurídicas.
<b>Límite de ingresos</b>	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1,700 UIT en el año.	Sin límite.
<b>Límite de compras</b>	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Sin límite.	Sin límite.
<b>Comprobantes de pago que pueden emitir</b>	Boletas de venta, Guías de remisión y tiques (*).	Facturas, boletas y todos los demás permitidos.		
<b>Declaración Jurada Mensual/ Anual</b>	Con el pago de la cuota mensual se tendrá por presentada la Declaración Mensual.	Sólo Declaración Mensual.	Declaración Mensual y Anual.	
<b>Trabajadores</b>	Sin límite.	Máximo 10 por turno.	Sin límite.	Sin límite.
<b>Libros o registros contables que debe llevar</b>	Ninguno	Sólo Registro de Compras y Ventas.	Según tus ingresos.	Según tus ingresos.
<b>Valor máximo de activos fijos</b>	S/ 70,000 (no se computan predios ni vehículos)	S/ 126,000 (no se computan predios ni vehículos)	Sin límite.	Sin límite.

Nota. Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, 2024.

En cuanto al marco legal para negocios del sector calzado, encontramos el Decreto Supremo N.º 017-2004-PRODUCE, el cual aprueba la existencia del

Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Calzado, el cual regula las especificaciones que deben indicarse sobre el producto. También existen normativas técnicas para el calzado, todas las cuales las ha recopilado el Centro de Innovación Tecnológica del Calzado (CITEccal), las cuales están dirigidas a fabricantes de calzado para asegurar la calidad. Algunas de estas normativas son: NTP ISO 17708:2006 CALZADO. Métodos de ensayo para calzado completo. Resistencia de la unión corte–piso. 1ª. ed., NTP 241.035:2006 CALZADO. Designación de tallas. 1ª. Ed., NTP ISO 22775:2008 CALZADO. Métodos de ensayo para accesorios: accesorios metálicos. Resistencia a la corrosión. 1ª. Ed., NTP ISO 34–1:2011 Caucho, vulcanizado o termoplástico. Determinación de resistencia al desgarró. Parte 1: Probetas tipo pantalón, angular y de medialuna, 2ª Ed, NTP 241.023:2014. CALZADO. Calzado casual. Requisitos y métodos de ensayo, 4ª Ed, etc.

Para la boutique, la normativa legal permitirá que la empresa pueda acogerse al régimen tributario que más se ajuste a sus características, así mismo, buscar fabricantes que sigan las normativas que se establecen.

### **2.3. Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter)**

#### ***2.3.1. Poder de negociación de clientes***

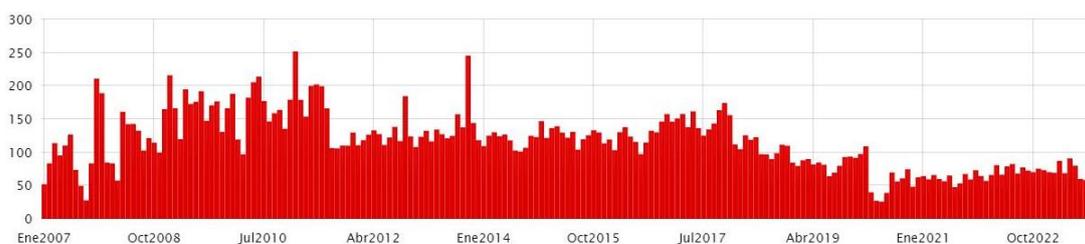
En el mercado peruano existe una gran oferta de calzado, lo cual permite a los clientes tener un alto poder de negociación, pues pueden comparar precio, calidad y comodidad entre varias marcas. Así mismo, debido a la actual coyuntura, donde la economía del país está en recuperación, pero no ha logrado aun la estabilidad que tenía antes de la pandemia, muchos consumidores, según una nota de Perú Rail

(2023), buscan economizar, aunque apuntan a la autenticidad en marcas y los emprendimientos. Podemos inferir que el poder de negociación de los clientes es elevado en el mercado.

### ***2.3.2. Poder de negociación de proveedores***

Los proveedores del negocio serían los fabricantes de calzado, pues al no contar con conocimientos de fabricación de calzado y además sabiendo que la inversión para implementar una fábrica es elevada y dada la actual situación económica del país, es conveniente iniciar de manera cautelosa y encargando la fabricación a terceros.

De acuerdo con el reporte sectorial del Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) de 2017. Existen 3669 empresas de fabricación de calzado, de las cuales la mayor parte se encuentran en Lima y La Libertad con un 42,8% y 27,6%, respectivamente. Respecto a los niveles de producción, entre los años 2012 y 2019 se mantuvo un nivel productivo relativamente constante; sin embargo y salvo pocas veces, no se superó el 150% de la producción del año base; como se explicó en el punto del análisis político, muy probablemente por el incremento de las importaciones chinas y sus precios competitivos. Además, este nivel productivo descendió en 2020 producto de la pandemia. Actualmente, podemos observar en el gráfico del BCR que ésta se viene recuperando, pero aún no logra alcanzar el nivel productivo del año 2007 que es el año base para el análisis en la Figura 19.

**Figura 19 Evolución del PBI – Sector Calzado**

Nota. El gráfico muestra la evolución del PBI del sector Calzado en Perú, entre 2007 y 2023, tomando como año base el 2007. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú, 2023.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>

Dados estos datos, al existir basta y variada cantidad de fabricantes y que el sector calzado aún viene recuperando su nivel productivo, podemos deducir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

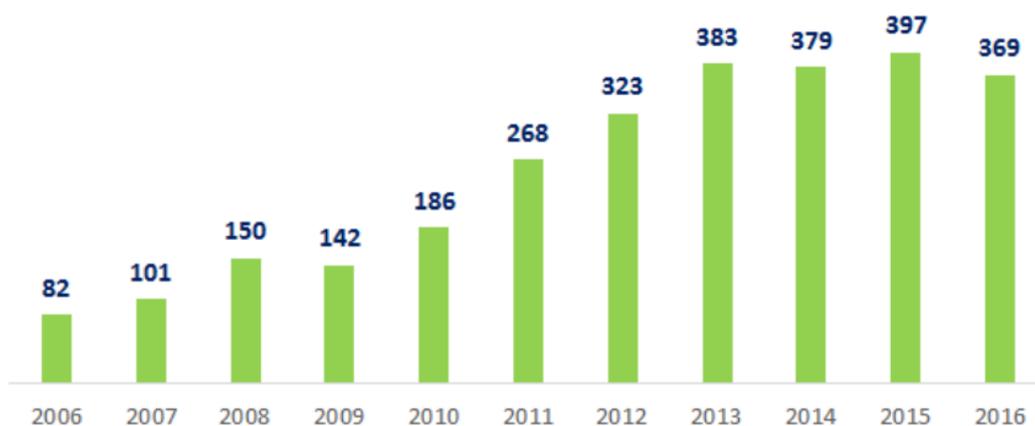
### **2.3.3. Rivalidad entre competidores existentes**

Según el reporte sectorial del Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) de 2017 el 98,6% de la producción total de calzado está destinado a la demanda final de calzado en el mercado interno, mientras que el 1,4% de la producción nacional es destinado a las exportaciones.

Así mismo, la importación de calzado conforma parte también del mercado, pues muchas zapaterías comercializan calzado proveniente en su mayor parte de China (54,2%), Vietnam (18,8%), Brasil (10,2%), Indonesia (7,0%) e India (1,6%).

El mismo informe reporta que los valores por importación de calzado en el Perú se encontraban en crecimiento hasta el año 2013, manteniendo un volumen constante hasta el 2017. Se puede apreciar en la Figura 20 el progresivo crecimiento de las importaciones.

*Figura 20 Importación de calzado 2006 – 2016 (Millones de dólares)*



Nota. El gráfico muestra la evolución de las importaciones de calzado en Perú. Adaptado de REPORTE SECTORIAL N° 01 – enero 2017, Tomado Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2017. <https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>

Podemos inferir que la competencia en el sector calzado es alta, pues existen muchos ofertantes de calzado, entre empresas nacionales e internacionales, además el sector no ha recuperado sus niveles productivos, por lo que la rivalidad entre los actuales competidores en el sector es alta.

#### ***2.3.4. Amenaza de nuevos competidores***

Dado el bajo nivel de inversión privada en la actualidad y debido a que el sector de calzado aún no ha recuperado los niveles productivos anteriores a la pandemia, es baja la probabilidad de que nuevas empresas incursionen en este mercado por el lento crecimiento que se puede esperar en este sector. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja.

#### ***2.3.5. Amenaza de productos sustitutos***

El enfoque de la boutique de zapatos será ofrecer diseños de calzado formal y casual clasificado dentro del segmento de calzado textil y otros calzados, por lo que los productos sustitutos serían el calzado clasificado en los segmentos de calzado deportivo, calzado de cuero y zapatillas. El sector que representa la mayor amenaza sería el sector de zapatillas y calzado de cuero, pues los modelos que se busca ofertar pueden ser fabricados también en cuero, ofreciendo mayor durabilidad en el caso del calzado formal; así mismo, el calzado casual puede ser sustituido por zapatillas que puedan brindar mayor comodidad al cliente.

Dada la actual coyuntura y según el perfil del consumidor peruano de acuerdo a la nota de Perú Rail (2023) expuesta previamente, hay una alta probabilidad de que el peruano no adquiera calzado de cuero por el elevado precio de los mismos, por ello que este sector no representaría una amenaza para la empresa; así mismo, según se mostró en el reporte de Statista (2023), la compra promedio de pares de zapatos por persona más alta está en el sector textil y otro calzado con 0,97 en 2023 mientras que en el sector de zapatillas el promedio fue de solo 0,09. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

#### **2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Visto el entorno en el cual se desenvolverá la boutique, se identifican las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, así como su capacidad de respuesta en el mercado.

**Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Boutique (EFE)**

Factores Externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
1. La economía estable del Perú.	0,13	3	0,39
2. El vasto mercado femenino.	0,13	3	0,39
3. Interés por emprendimientos del consumidor peruano.	0,08	2	0,16
4. Incremento de las compras on-line.	0,08	3	0,24
5. Fabricantes de calzado con conciencia ecológica.	0,05	1	0,05
6. Regímenes tributarios flexibles.	0,03	4	0,12
7. Centro especializado en la industria del calzado peruano CITEccal.	0,05	2	0,1
8. Bajos costos de producción con terceros.	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
1. Gran cantidad de calzado chino.	0,09	2	0,18
2. Grandes cadenas de zapaterías posicionadas en el mercado.	0,05	3	0,15
3. Informalidad y producción y venta de imitaciones.	0,07	2	0,14
4. Poca tecnología en la fabricación de calzado en el país.	0,03	2	0,06
5. Existencia de zapaterías peruanas con diseños novedosos.	0,1	3	0,3
6. Dependencia de fabricantes para la producción de zapatos.	0,03	2	0,06
	1		<b>2,58</b>

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 110), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

De acuerdo con David (2008), el puntaje de 2,58 indica que la boutique estaría respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas del entorno.

### III. Análisis Interno

Evaluaremos los recursos y capacidades que tiene la boutique de zapatos, así como las carencias para desarrollar estrategias que permitan alcanzar resultados óptimos a la empresa.

#### 3.1. Recursos

Plan de negocio: será una herramienta potente que permita conocer la viabilidad de incursionar en este sector y apaleará el poco conocimiento que se tiene sobre este sector.

#### 3.2. Competencias

Capacidad de innovación: se cuenta con la capacidad de desarrollar y diseñar nuevos modelos de zapatos de manera que se brindará constantemente nuevos productos.

Conocimientos de gestión: la propietaria cuenta con estudios en gestión de empresas y experiencia laboral en el sector de elevación, donde obtuvo conocimiento y experiencia en temas como atención al cliente, gestión administrativa, mejora de procesos, control de costos, resolución de problemas y gestión de proyectos.

Tomadora de riesgos (Risk taker): se tiene la capacidad de afrontar nuevos retos y situaciones desconocidas, así como adaptarse a ellas. Las distintas experiencias de vida de la fundadora de la boutique le permiten arriesgarse a emprender en un rubro nuevo del que tiene poco conocimiento.

Multitasking: Capacidad de hacer los diseños, gestionar y publicitar en redes, comunicación asertiva, innovación, resiliencia y organización. Estos son puntos a favor que permitirán que el manejo de la boutique sea adecuado.

Capacidad de entendimiento del mercado: la propietaria cuenta con conocimiento de gustos y preferencias de compras del mercado femenino, además al ser parte del mercado potencial comprende de primera mano las necesidades y requerimientos del mercado.

Iniciativa: se tiene muchas ganas de aprender, por lo que se prevé tomar capacitaciones sobre diseño, modelado y fabricación de calzado en el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas – CITEccal para conocer mejor el rubro del negocio y el mercado. Así como obtener conocimientos en publicidad y diseño gráfico para ofrecer en redes y pagina web banners atractivos.

### **3.3. Carencias**

Falta de conocimiento del mercado: Al tratarse de una empresa nueva en el mercado no se cuenta con experiencia, ni contactos con proveedores ni fabricantes, lo cual será un gran reto para la boutique.

Imposibilidad de fabricar propios productos: Es necesario mayor capital, conocimiento del proceso productivo y experiencia para implementar una fábrica de calzado, al no contar aun con dichas características sería riesgoso contar con una fábrica para la empresa.

No contar con tienda física: Es una limitante para las personas que prefieren ir a una tienda.

Manejo de redes sociales: Se conocen las redes sociales a nivel usuario y será necesario conocer mejor su manejo para reconocer y analizar el comportamiento del mercado potencial.

### 3.4. Análisis DAFO

Se identifican los aspectos positivos y negativos de la boutique tanto en sus características internas como en su entorno.

**Tabla 6 Análisis DAFO de la Boutique**

	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La economía estable del Perú.</li> <li>2. El vasto mercado femenino.</li> <li>3. Interés por emprendimientos del consumidor peruano.</li> <li>4. Incremento de las compras on-line.</li> <li>5. Fabricantes de calzado con conciencia ecológica.</li> <li>6. Regímenes tributarios flexibles.</li> <li>7. Centro especializado en la industria del calzado peruano CITEccal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran cantidad de calzado chino.</li> <li>2. Grandes cadenas de zapaterías posicionadas en el mercado.</li> <li>3. Informalidad y producción y venta de imitaciones.</li> <li>4. Poca tecnología en la fabricación de calzado en el país.</li> <li>5. Existencia de zapaterías peruanas con diseños novedosos.</li> <li>6. Dependencia de fabricantes para la producción de zapatos.</li> </ol>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidades de gestión de empresas.</li> <li>2. Diseño del plan de negocio.</li> <li>3. Capital propio.</li> <li>4. Modelos de zapatos novedosos.</li> <li>5. Flexibilidad de la empresa a adaptarse al mercado.</li> <li>6. Calzado que ofrece comodidad y confort.</li> <li>7. Capacidad de innovación.</li> <li>8. Capacidad de entendimiento del mercado.</li> <li>9. Contar con equipos (laptop, celular) de gama media para el desarrollo de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene experiencia en el mercado.</li> <li>2. No se cuenta con conocimientos sólidos en publicidad y marketing.</li> <li>3. No se cuenta con tienda física.</li> <li>4. No se tiene reputación en el mercado.</li> <li>5. No se tiene base de clientes.</li> <li>6. No contar con fábrica propia.</li> <li>7. Falta capacidad financiera.</li> </ol>

Nota. Elaboración propia, 2024.

### 3.5. Análisis VRIO

Se trata de una herramienta que facilita la toma de decisiones, pues evalúa los recursos y capacidades de la empresa para conocer si brindan una ventaja competitiva sostenible.

**Tabla 7 Análisis VRIO de la Boutique**

RECURSOS Y CAPACIDADES	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZACIÓN ALINEADA CON RECURSOS		
Contar con capital propio					Igualdad competitiva	Debilidad
Conocimientos de gestión	✓	✗				
Plan de negocio						
Multitasking						
Zapatos de diseño novedoso y de gran comodidad	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal	Fortaleza
Capacidad de entendimiento del mercado						
Iniciativa						
Tomadora de riesgos (Risk taker)	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explorar	Fortaleza y competencia distintiva
Capacidad de innovación	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza y competencia distintiva sostenible

Nota. Elaboración propia, 2024.

### 3.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFI)

Dadas las características de la empresa, se identifican las fortalezas y debilidades de la boutique y se evalúa su capacidad de respuesta en el mercado.

**Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Boutique (EFI)**

Factores Internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
1. Capacidades de gestión de empresas.	0,04	3	0,12
2. Diseño del plan de negocio.	0,04	4	0,16
3. Capital propio.	0,02	3	0,06
4. Modelos de zapatos novedosos.	0,06	4	0,24
5. Flexibilidad de la empresa a adaptarse al mercado.	0,11	4	0,44
6. Calzado que ofrece comodidad y confort.	0,11	3	0,33
7. Capacidad de innovación.	0,06	3	0,18
8. Capacidad de entendimiento del mercado.	0,08	4	0,32
9. Contar con equipos (laptop, celular) de gama media para el desarrollo de la empresa.	0,04	3	0,12
<b>Debilidades</b>			
1. No se tiene experiencia en el mercado.	0,1	2	0,2
2. No se cuenta con conocimientos sólidos en publicidad y marketing.	0,04	2	0,08
3. No se cuenta con tienda física.	0,08	1	0,08
4. No se tiene reputación en el mercado.	0,08	1	0,08
5. No se tiene base de clientes.	0,06	1	0,06
6. No contar con fábrica propia.	0,04	2	0,08
7. Falta capacidad financiera.	0,04	2	0,08
	1		<b>2,63</b>

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 157), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

De acuerdo con David (2008), el puntaje de 2,63 indica que la boutique cuenta con una posición interna estable.

#### **IV. Análisis de la competencia**

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la competencia la constituyen la oferta de rivales reales y potenciales, inclusive la oferta de los sustitutos. La boutique de zapatos busca atender un mercado que busca zapatos originales, es decir, de diseño único y diferente; ofreciendo además la comodidad como valor agregado. Para conocer la posición de la boutique frente a la competencia, se describe a continuación a cuatro zapaterías importantes, dos de las cuales constituyen rivales reales y las dos restantes, rivales potenciales. Posteriormente, se realizará la Matriz del Perfil Competitivo, la cual según David (2008), permite evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores en relación con la empresa con la que se compra, en este caso, La Boutique.

##### **4.1. Joa Peschetto Shoes**

Zapatería que ofrece calzado con diseños novedosos y de colores vibrantes, en su mayoría de tacón alto desde el 2013. Tiene gran presencia en redes sociales, con más de 305 mil seguidores en Facebook y 77 200 seguidores en Instagram.

Su venta se enfoca en redes sociales; sin embargo, cuenta con un showroom donde las clientas pueden asistir, previa cita, a probarse los modelos disponibles.

##### **4.2. Puggy Shoes**

Es una zapatería fundada hace 8 años, que busca crear una conexión con sus clientas a través del personaje de su marca, un perro de raza pug que simula ser el propietario de la tienda. Esta zapatería se caracteriza por vender sus productos con un porcentaje de descuento permanentemente.

Cuentan con redes sociales, donde son muy activos y cuentan con 519 mil seguidores en Facebook y 184 mil en Instagram. Sus ventas las realizan mediante redes sociales, WhatsApp y su página web donde se pueden realizar pagos con tarjeta. También cuentan con dos tiendas físicas.

#### **4.3. Platanitos**

Es una empresa que inició operaciones en 1991, vendiendo principalmente productos importados, como calzado, carteras, bisutería y accesorios de vestir a todo tipo de público. En 1998 cambian de nombre a Platanitos, enfocándose a atender al mercado femenino y se han expandido desde entonces, llegando a tener 40 tiendas en Lima y 35 tiendas en el interior del país.

Actualmente, han expandido sus operaciones y su página web se ha convertido en un Marketplace donde no solo se enfocan en la venta de calzado y accesorios femeninos, sino que también ofrecen calzado y accesorios para hombres y niños, así como artículos para el hogar y comestibles inclusive, aunque sus tiendas físicas solo ofrecen calzado y accesorios para el mercado femenino.

#### **4.4. Vialé**

Es una empresa que nació en 1997 como una empresa familiar de venta de zapatos con una tienda física ubicada en el Centro de Lima, desde aquel entonces han buscado mejorar los acabados de su calzado y han crecido progresivamente.

Actualmente cuentan con 34 tiendas a nivel nacional y su oferta está dirigida al mercado femenino, masculino e infantil.

#### 4.5. Matriz del Perfil Competitivo

Permite conocer la posición de la boutique frente a su competencia.

**Tabla 9 Matriz del Perfil Competitivo de la Boutique (MPC)**

Factores críticos de éxito	Ponderación	La Boutique		Joa Peschetto Shoes		Puggy Shoes		Platanitos		Vialé	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Calidad de los productos	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Competitividad de los precios	0,19	3	0,57	3	0,57	4	0,76	4	0,76	3	0,57
Administración	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Posición financiera	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Lealtad de los clientes	0,16	1	0,16	3	0,48	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Expansión	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Participación de mercado	0,15	1	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,44</b>		<b>2,4</b>		<b>3,47</b>		<b>3,45</b>		<b>3,01</b>

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 110), por F. R. David, 2008, Pearson Educación.

<https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

Se observa que la boutique se encontraría en cuarta posición entre las cinco empresas evaluadas.

De esta comparación podemos realizar un Benchmarking de la competencia en los puntos en que resaltan más. La estrategia de publicidad y la lealtad de los clientes con la que cuenta la marca Puggy Shoes, y la estrategia de expansión de Platanitos son puntos por emular.

## V. Análisis de Mercado Potencial

### 5.1. Clientes

#### 5.1.1. Mercado disponible

Según Kotler & Keller (2012), el mercado disponible comprende al conjunto de consumidores que poseen ingresos e intereses similares y que tienen acceso a una oferta de mercado.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la boutique de zapatos ofrecerá sus productos al mercado femenino peruano, mujeres entre 20 y 49 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C que residan en Lima Metropolitana. En la Tabla 10 se determina que son 1.636.604 mujeres las pertenecientes al mercado disponible en base a los datos obtenidos de la evaluación del entorno social del Capítulo II: Análisis del Entorno.

**Tabla 10 Mercado Disponible de la Boutique**

<b>Mercado Disponible</b>	<b>N.º Habitantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Población en Lima Metropolitana	10.151.000	100%
Mujeres en Lima Metropolitana entre 20 – 49 años	2.375.334	23,40%
Mujeres en Lima Metropolitana entre 20 – 49 años del sector B y C	1.636.605	68,90%

Nota. Elaboración propia, 2024.

A partir de este mercado disponible se buscará conocer el porcentaje de aceptación de la nueva boutique conduciendo una encuesta en la que se estimará el porcentaje de mujeres que estarían dispuestas a comprar en la boutique y así determinar el mercado meta.

### 5.1.2. Cálculo de la muestra

Para conocer la percepción del mercado disponible para la boutique se tomará una muestra del total para realizar la encuesta. Para ello, utilizaremos la formula mostrada a continuación, que proponen Torres, Paz & Salazar (s.f.) para el cálculo de muestras donde la población es conocida:

$$n = \frac{N \cdot (Z_{\alpha})^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + (Z_{\alpha})^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Para el presente estudio se considera un margen de error o precisión (d) de 5%, un nivel de confiabilidad ( $\alpha$ ) de 95% y una probabilidad de éxito (p) y de fracaso (q) del 50%.

$$n = \frac{1.636.605 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (1.636.605 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{409.151,25 \times 3,8416}{4.091,51 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1.571.795,442}{4.092,4704}$$

$$n = 384,07 \approx 385$$

Por lo tanto, serán 385 las encuestas que se llevarán a cabo para conocer al mercado y el nivel de aceptación de la boutique.

### 5.1.3. Estudio de mercado

Se condujo una encuesta con preguntas de respuestas cerradas, opción múltiple y abiertas para conocer diversos aspectos del mercado, las que se detallan en la Tabla 11, así como el objetivo de cada pregunta.

**Tabla 11 Enfoque de la Encuesta de Estudio de Mercado de la Boutique**

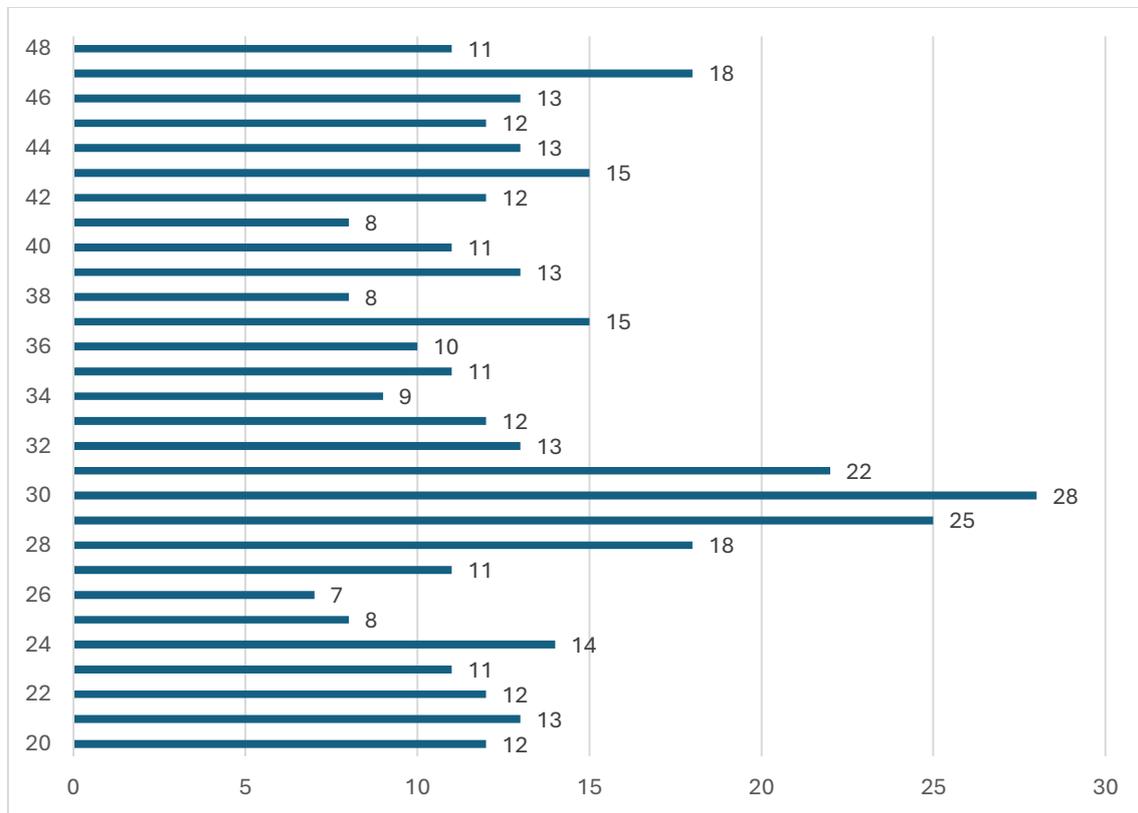
Preguntas	Característica analizada
¿Cuál es tu edad?	Perfil del consumidor
¿En qué zona de Lima resides?	
¿Cuál es tu talla de calzado?	
¿Cuándo compras zapatos?	Momento (tiempo de compra)
¿Cuántos pares de zapatos compras en un año? (Sin contar zapatillas ni sandalias de baño)	Frecuencia
De los pares que compras al año ¿Cuántos son zapatos de tacón?	
¿Qué buscas en un par de zapatos?	Preferencia
¿Cuál es el mayor problema que encuentras al adquirir un par de zapatos?	
¿Cómo adquieres tus zapatos?	Plaza
Si compras on-line ¿A través de qué plataforma adquieres los zapatos?	Competencia y plaza
¿Comprarías zapatos de tacón con diseños innovadores que te ofrezcan comodidad?	Aceptación de propuesta
¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por zapatos novedosos y cómodos?	Precio
¿Hay algo más que buscas en un par de zapatos? Cuéntanos, ¿Qué podemos ofrecerte?	Solicitudes adicionales. Puntos para mejorar.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Para corroborar que las encuestadas pertenecían al grupo de edad que buscamos atender, se dirigió la pregunta ¿Cuál es tu edad? Como se observa en la

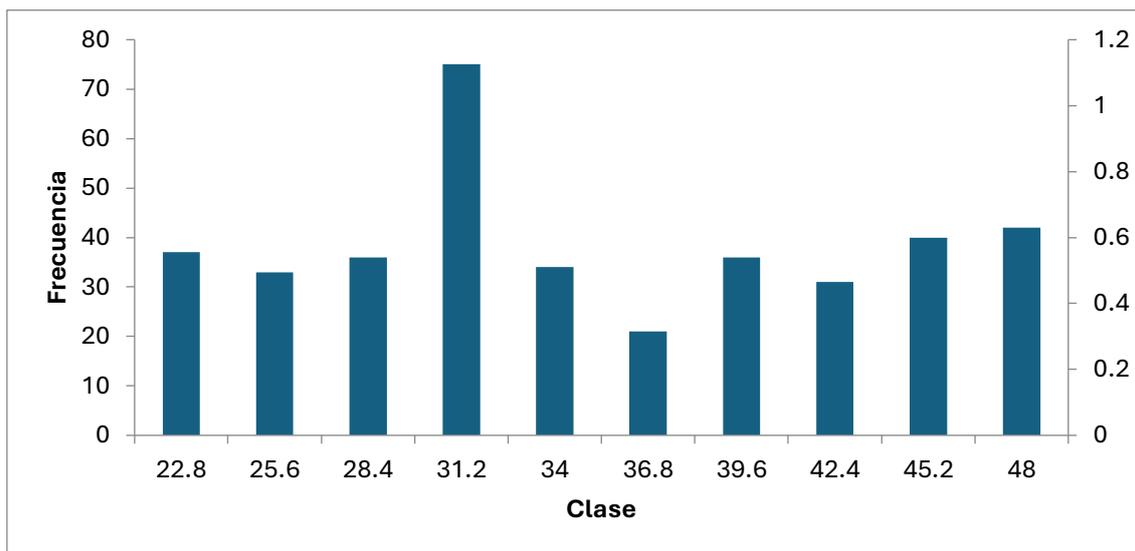
Figura 21, se confirmó que las encuestadas comprenden el grupo de edad que se busca atender, teniendo la mayoría de ellas 30 años.

**Figura 21 Pregunta 1: ¿Cuál es tu edad?**



Nota. El eje de las ordenas muestra las edades de las entrevistadas, mientras que el eje de las abscisas muestra la cantidad de respuestas obtenidas. Elaboración propia, 2024.

Además, se realizó una distribución por rango de edad a las encuestadas como se observa en la Figura 22, de donde se obtuvo que la mayoría de ellas se encuentran en el rango de 28,4 a 31,2 años.

**Figura 22 Pregunta 1: ¿Cuál es tu edad? – Rangos de edades**

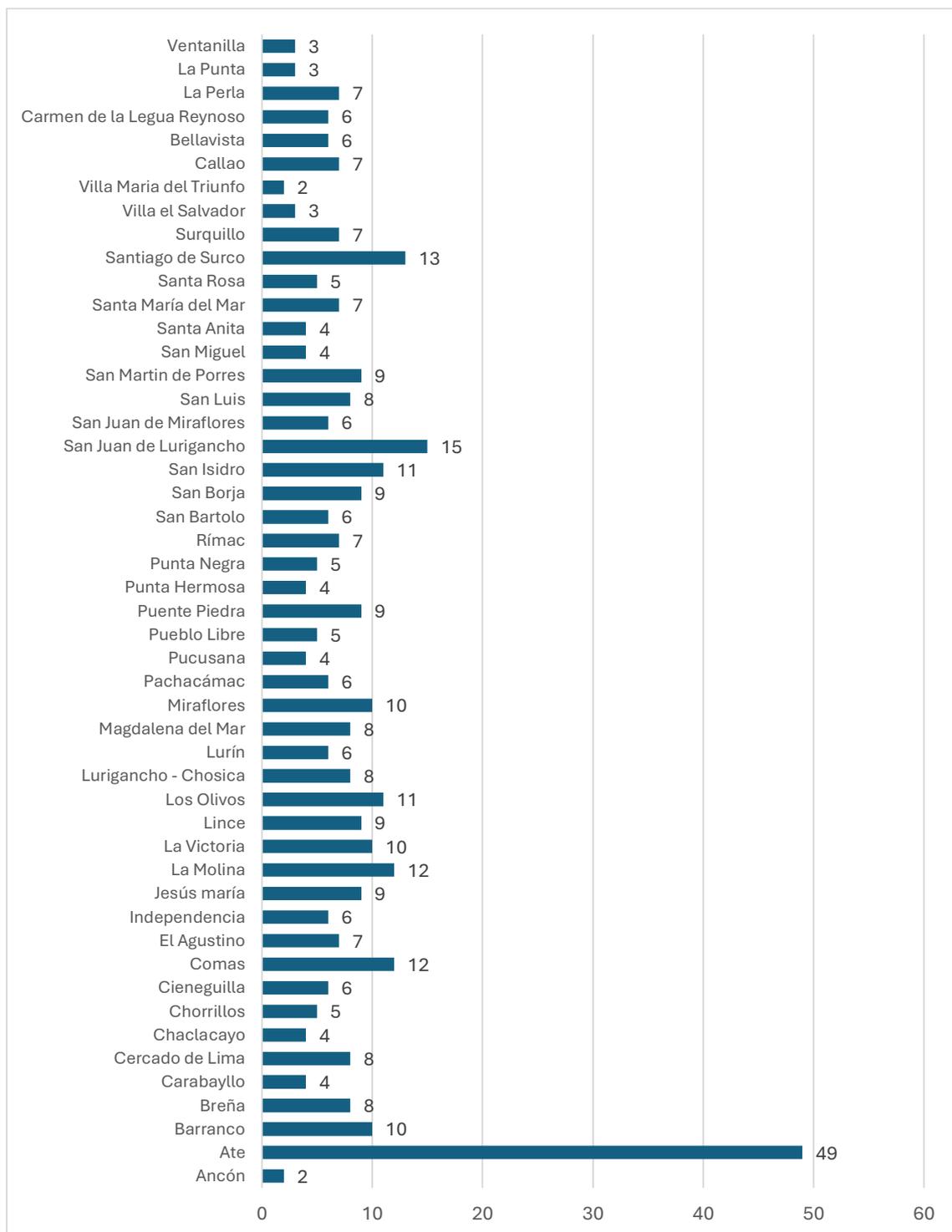
Nota. El eje de las ordenadas muestra las frecuencias de las edades de las entrevistadas, mientras que el eje de las abscisas muestra los grupos de clase de las edades de las encuestadas.

Elaboración propia, 2024.

También, se buscó conocer la zona de residencia de las consumidoras para identificar los distritos donde se ubican y conocer cuál sería el lugar de una posible tienda física.

De acuerdo con las respuestas, los distritos con mayor cantidad de encuestadas son Ate, San Juan de Lurigancho y Santiago de Surco, como se puede observar en la Figura 23.

**Figura 23 Pregunta 2: ¿En qué zona de Lima resides?**



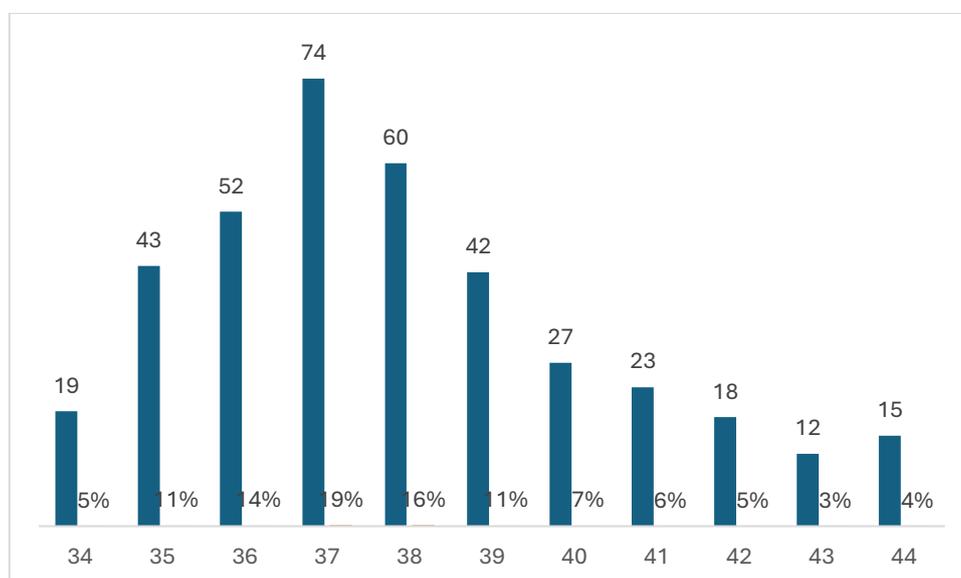
Nota. El eje de las ordenas muestra distritos de Lima, mientras que el eje de las abscisas muestra las respuestas de las encuestadas. Elaboración propia, 2024.

Además, se busca conocer las tallas de zapatos de las encuestadas para conocer las tallas que el mercado demanda. Se observa que en el mercado femenino

que la boutique busca atender existen 11 tallas de zapatos que se tendrían que ofrecer.

Como se observa en la Figura 24, la talla más utilizada entre las clientas en el número 37, siendo 19% de las encuestadas las que indicaron ésta como su talla; la segunda más utilizada es el número 38, con 16% de las respuestas; en tercer lugar, la talla numero 36 con 14% de las respuestas. En cuarto lugar, se encuentran las tallas 35 y 39 con 11% de las respuestas. En menor proporción, entre 7% y 3%, las encuestadas indicaron que utilizan las tallas 34, 40, 41, 42,43 y 44.

**Figura 24 Pregunta 3: ¿Cuál es tu talla de calzado?**



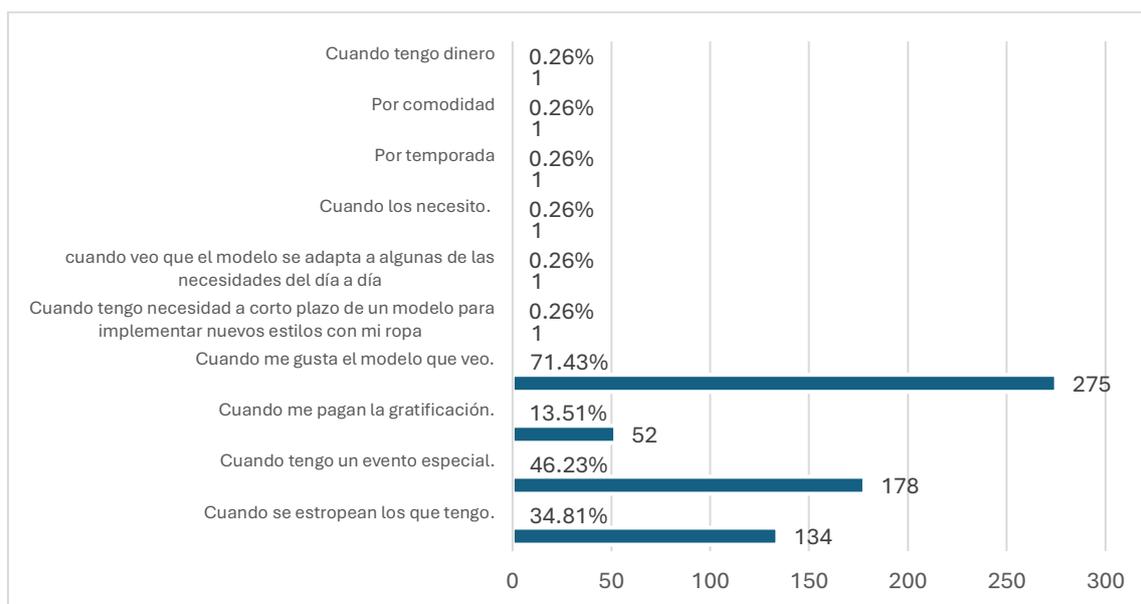
Nota. El eje de las ordenas muestra las respuestas de las encuestadas, mientras que el eje de las abscisas muestra las tallas de calzado existentes. La gráfica muestra las respuestas en cantidades y porcentajes respecto al total. Elaboración propia, 2024.

Para analizar el momento de compra e identificar el tiempo en que las ventas podrían ser más significativas se realizó la pregunta ¿Cuándo compras zapatos? Como se muestra en la Figura 25, los resultados arrojan que el 71,43% (275 de las encuestadas) del mercado realizan compras de calzado cuando encuentran el modelo

que les gusta, mientras que el 46,23% (178 de las encuestadas) indica que realiza la compra cuando tienen un evento especial. Por otro lado, 34,81% de las encuestadas (134 respuestas) adquieren calzado cuando se estropean los que tienen y solo el 13,51% (52 de las encuestadas) adquiere calzado cuando tienen un ingreso adicional (gratificaciones o bonos por Fiestas Patrias y Navidad). Otras respuestas indican que la compra se realiza cuando buscan comodidad, necesidad o por situaciones particulares, pero no son números representativos.

En general, las respuestas nos muestran que la compra de zapatos en el mercado femenino que buscamos atender depende de los gustos y preferencias de las clientas, quienes en su mayoría realizan compras cuando se sienten atraídas por un modelo de calzado o cuando celebran alguna fecha especial. Estos resultados nos demuestran que el momento de compra no necesariamente es estacional.

**Figura 25 Pregunta 4: ¿Cuándo compras zapatos?**

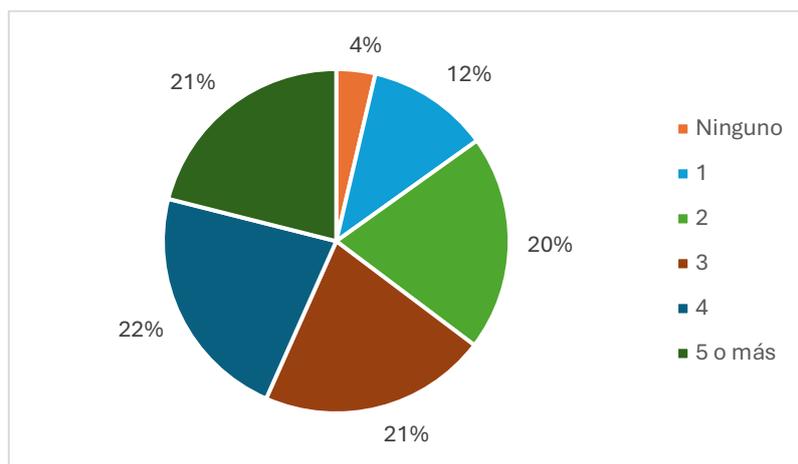


Nota. El eje de las ordenas muestra las opciones de respuesta dadas, mientras que el eje de las abscisas muestra las respuestas de las encuestadas, La gráfica muestra las respuestas en cantidades y porcentajes respecto al total. Elaboración propia, 2024.

Para analizar la frecuencia de compra de calzado del tipo tacón, Oxford, balerinas, etc., la encuesta contenía la siguiente pregunta: ¿Cuántos pares de zapatos compras en un año? (Sin contar zapatillas ni sandalias de baño). Frente a ello, como se observa en la Figura 26, el 4% de las encuestadas no compra este tipo de zapatos, el 12% de las encuestas compra solo un par al año; el 20% de las encuestadas adquiere dos pares al año, 21% compra tres pares de zapatos, 22% adquiere cuatro pares y un 21% adquiere 5 o más pares de zapatos.

Estos datos nos indican que el 96% de las encuestadas compran zapatos al menos una vez al año. Además 84% de las encuestadas compran zapatos al menos dos veces al año, siendo este un dato a considerar para evaluar el índice de recompra.

**Figura 26** *Pregunta 5: ¿Cuántos pares de zapatos compras en un año? (Sin contar zapatillas ni sandalias de baño)*



Nota. Elaboración propia, 2024.

En base a las respuestas a esta pregunta, calcularemos también el promedio ponderado para calcular la cantidad promedio de pares de zapatos (sin considerar zapatillas ni sandalias de baño) que adquieren las mujeres de entre 20 y 49 años.

Como se puede notar en los cálculos desarrollados en la Tabla 12, el promedio de compra de pares de zapatos en mujeres de nuestro mercado objetivo es de 3 pares, siendo esta la cantidad promedio de compra que la boutique podría obtener por clienta.

**Tabla 12** *Promedio de compra de pares de zapatos*

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Opciones x Porcentaje
Ninguno	14	4%	0%
1	44	12%	12%
2	78	20%	40%
3	82	21%	63%
4	86	22%	88%
5 o más	81	21%	105%
<b>Totales</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>	<b>3,08</b>
			<b>P. Ponderado</b>

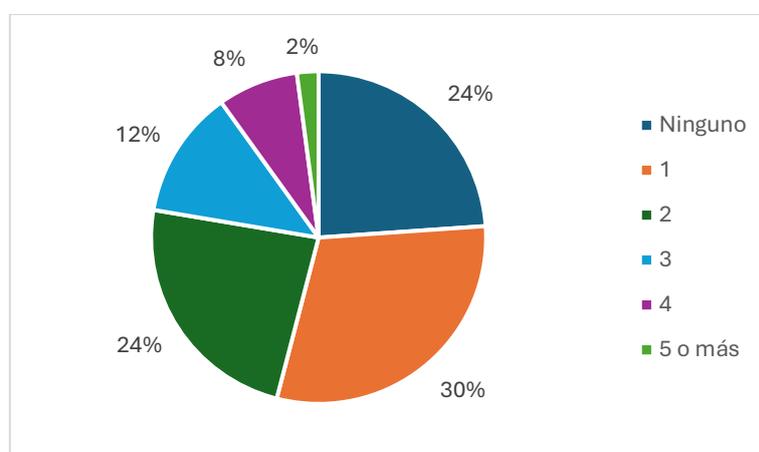
Nota. Elaboración propia, 2024.

Siendo uno de los productos que más busca impulsar la boutique los zapatos de tacón, en la encuesta se buscó conocer la cantidad de este tipo de calzado que las

clientas compran en un año. Se puede observar en la Figura 27 que el 24% de ellas indica que no adquiere zapatos de tacón, el 30% solo compra un par de ellos, el 24% adquiere dos pares de zapatos de tacón, el 12% adquiere tres y el 8% y 2% compran 4 y 5 o más pares de zapatos de tacón, respectivamente.

Podemos notar que el 76% del mercado objetivo adquiere al menos un par de zapatos de tacón durante el año y el 46% compran zapatos de tacón al menos dos veces al año, siendo este un dato a considerar para evaluar el índice de recompra.

**Figura 27 Pregunta 6: De los pares que compras al año ¿Cuántos son zapatos de tacón?**



Nota. Elaboración propia, 2024.

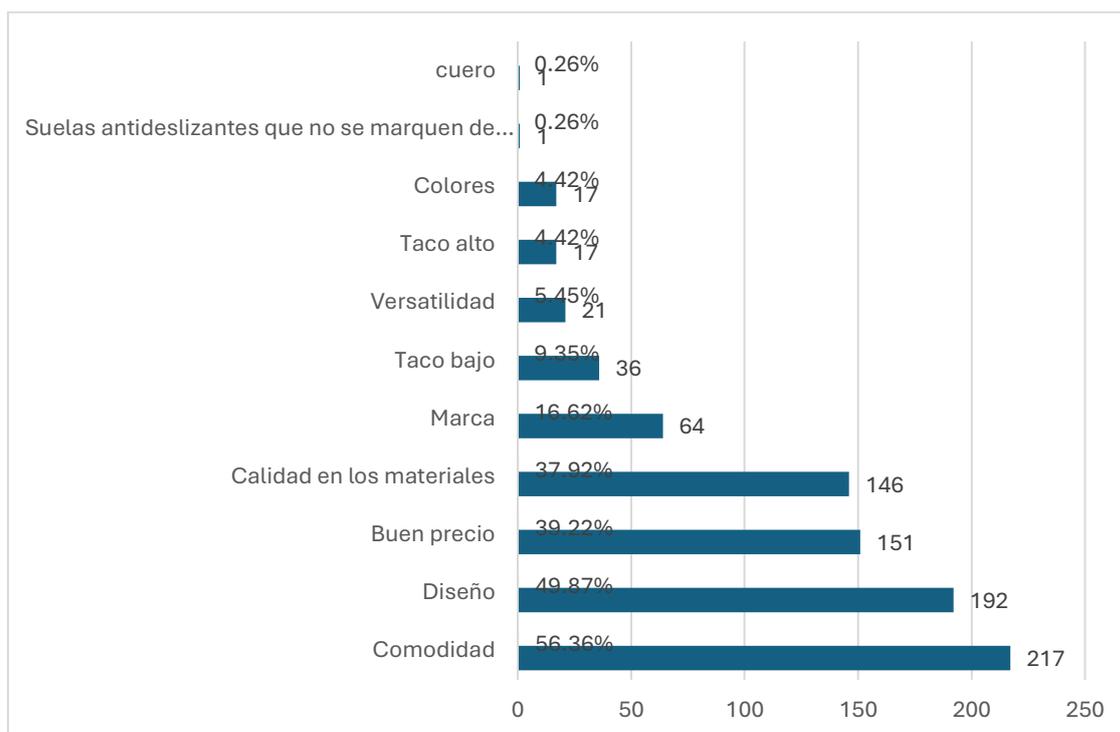
De manera similar al análisis anterior, evaluaremos el promedio ponderado para calcular la cantidad promedio de pares de zapatos de tacón que adquieren las mujeres de entre 20 y 49 años.

Notamos que el promedio de compra de pares de zapatos de tacón en mujeres de nuestro mercado objetivo es de 1 par, siendo esta la cantidad promedio de compra de pares de zapatos de tacón por clienta.

**Tabla 13 Promedio de compra de pares de zapatos de tacón**

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Opciones x Porcentaje
Ninguno	92	24%	0%
1	116	30%	30%
2	91	24%	47%
3	48	12%	37%
4	30	8%	31%
5 o más	8	2%	10%
<b>Totales</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>	<b>1,56</b>
Nota. Elaboración propia, 2024.			<b>P. Ponderado</b>

La boutique busca ofrecer zapatos de diseño novedoso que ofrezca comodidad, por ello la encuesta incluyó una pregunta orientada a conocer las preferencias de las clientas en el calzado. Como se puede notar en la Figura 28, el 56,36% de las encuestadas indicaron que buscan zapatos que les brinden comodidad (217 respuestas), el 49,87% indicó que busca zapatos de bonito diseño y un 39,22% busca zapatos de precio asequible. Por otro lado, el 16,62% indica que busca calzado de marca (64 de las encuestadas) y en menor proporción, las encuestadas indican que buscan calzado según el tacón, por su versatilidad, por color, etc. Esto nos muestra que la comodidad y el diseño son las características más importantes que las clientas buscan en un par de zapatos, lo cual coincide con lo que la boutique busca ofrecer.

**Figura 28 Pregunta 7: ¿Qué buscas en un par de zapatos?**

Nota. El eje de las ordenadas muestra las opciones de respuesta dadas, mientras que el eje de las abscisas muestra las respuestas de las encuestadas. La gráfica muestra las respuestas en cantidades y porcentajes respecto al total. Elaboración propia, 2024.

Así mismo, en la encuesta se hizo la pregunta ¿Cuál es el mayor problema que encuentras al adquirir un par de zapatos?, para confirmar las características que buscan las clientas en un par de zapatos. Según lo mostrado en la Figura 29, el 39,74% de las encuestadas (153 respuestas) indicaron que el problema con que se topan es que los zapatos que adquieren no son cómodos, el 25,19% (97 encuestadas) indican que la calidad de los materiales no es buena, el 23,38% (90 encuestadas) aduce que los diseños no son de su agrado, mientras que el 21,04% tiene problemas en conseguir zapatos porque los precios de los mismos son muy elevados. El 19,48% (75 de las encuestadas) tiene problemas en encontrar su talla de zapatos, siendo principalmente mujeres de tallas pequeñas (34 y 35) y de tallas grandes (39 y 40), mientras que el

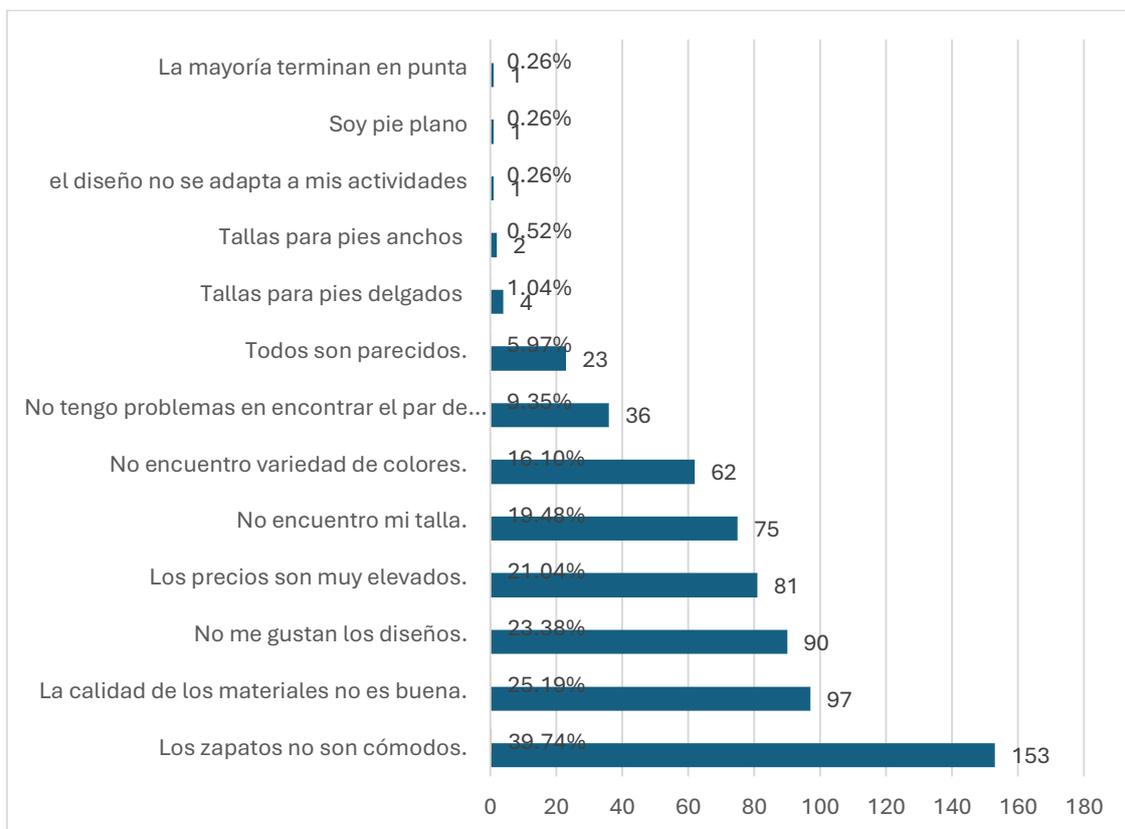
16,10% (62 encuestadas) indican que el problema es no encontrar variedad de colores.

Solo el 9,35% (36 encuestadas) indica no encontrar problemas al adquirir zapatos.

Por otro lado, y en menor proporción, algunas encuestadas indican que tienen inconvenientes porque sus pies son más anchos, más angostos o tienen plano y no encuentran zapatos que se ajuste a sus necesidades.

Se puede notar que los principales inconvenientes para las clientas son la incomodidad del calzado, la baja calidad en materiales y la poca afinidad con los diseños que se presentan en el mercado.

**Figura 29 Pregunta 8: ¿Cuál es el mayor problema que encuentras al adquirir un par de zapatos?**

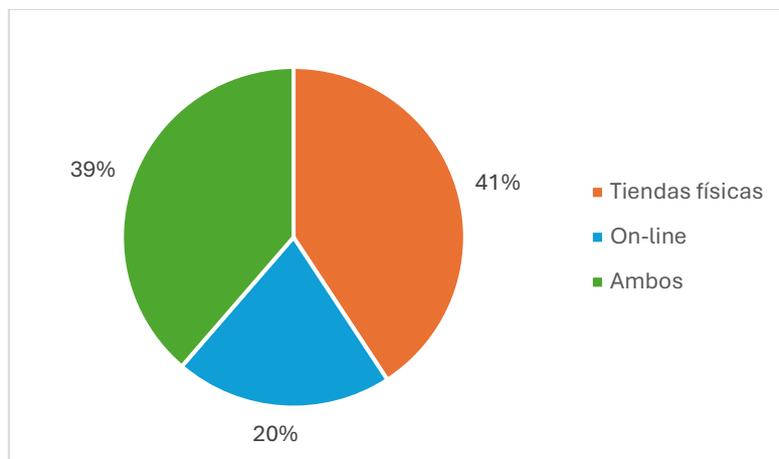


Nota. El eje de las ordenas muestra las opciones de respuesta dadas, mientras que el eje de las abscisas muestra las respuestas de las encuestadas, La gráfica muestra las respuestas en cantidades y porcentajes respecto al total. Elaboración propia, 2024.

Para conocer los medios por los que el mercado obtiene zapatos se hizo la pregunta: ¿cómo adquieres los zapatos? El 41% de las encuestadas indicaron que adquieren zapatos en tiendas físicas, el 20% los adquieren de manera On-line y el 39% utiliza ambos medios para adquirir zapatos. (Véase la Figura 30)

Se observa que gran parte del mercado adquiere zapatos de manera presencial, lo cual se debería a la búsqueda de las características indicados anteriormente indicadas por las encuestadas (comodidad, calidad de materiales y diseño).

**Figura 30 Pregunta 9: ¿Cómo adquieres tus zapatos?**

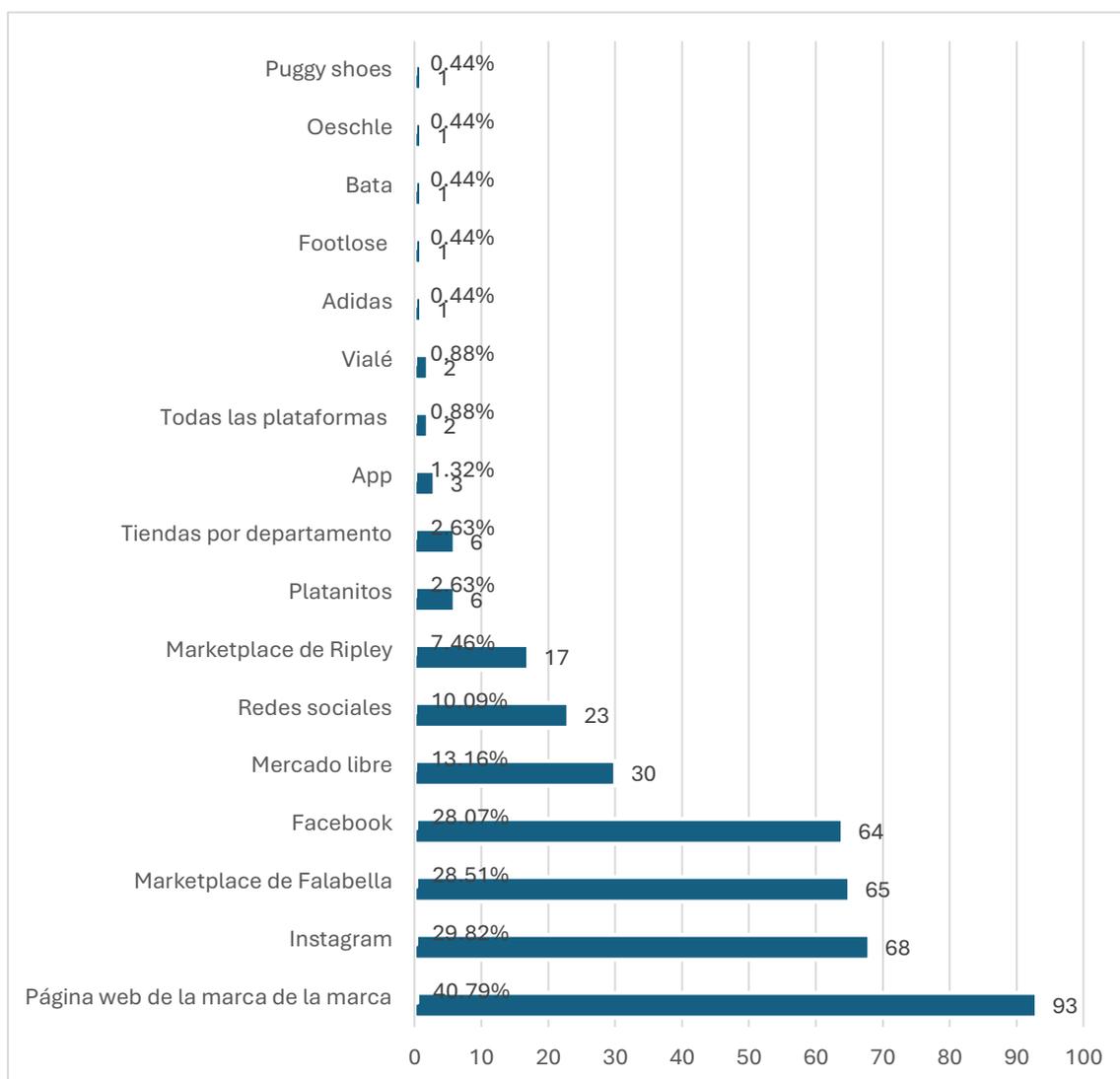


Nota. Elaboración propia, 2024.

Siendo la boutique una tienda que iniciará operaciones solo de manera on-line, se preguntó a las encuestadas qué plataformas utilizan para realizar sus compras on-line, obteniendo los resultados que se muestran en la Figura 31. Aquí obtuvimos que 40,79% de las encuestadas que adquiere zapatos de manera on-line realiza sus compras directamente de la página web de la marca que adquieren. El 29,82% compra a través de Instagram, 28,07% a través de Facebook y 28,51% a través del Marketplace de Falabella.

Se puede observar que en su mayoría las clientas compran directamente a la marca de su preferencia a través de su página web, o sus redes sociales. Por otro lado, también adquieren zapatos a través del Marketplace de una tienda por departamento muy conocida en el país.

**Figura 31 Pregunta 10: Si compras on-line ¿A través de qué plataforma adquieres los zapatos?**



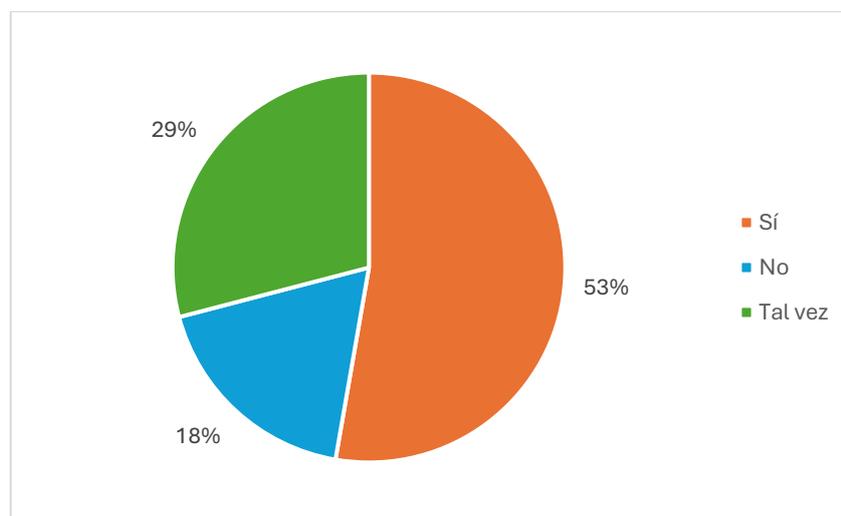
Nota. El eje de las ordenas muestra las opciones de respuesta dadas, mientras que el eje de las abscisas muestra las respuestas de las encuestadas, La gráfica muestra las respuestas en cantidades y porcentajes respecto al total. Elaboración propia, 2024.

Siendo los zapatos de tacón el producto principal que busca ofrecer la boutique se incluyó en la encuesta la pregunta: ¿Compraría zapatos de tacón con diseños

innovadores que te ofrezcan comodidad?, para conocer el nivel de aceptación que tendría la boutique en el mercado. Como se muestra en la Figura 32, el 53% de las encuestadas indicó que sí estaría dispuesta a adquirir tacones como los que busca ofrecer la boutique, 29% consideraría adquirirlos y el 18% no los compraría.

Para la boutique, esta pregunta permite conocer mejor el segmento del mercado que estaría dispuesto a comprar los productos que ofrecerá.

**Figura 32 Pregunta 11: ¿Comprarías zapatos de tacón con diseños innovadores que te ofrezcan comodidad?**

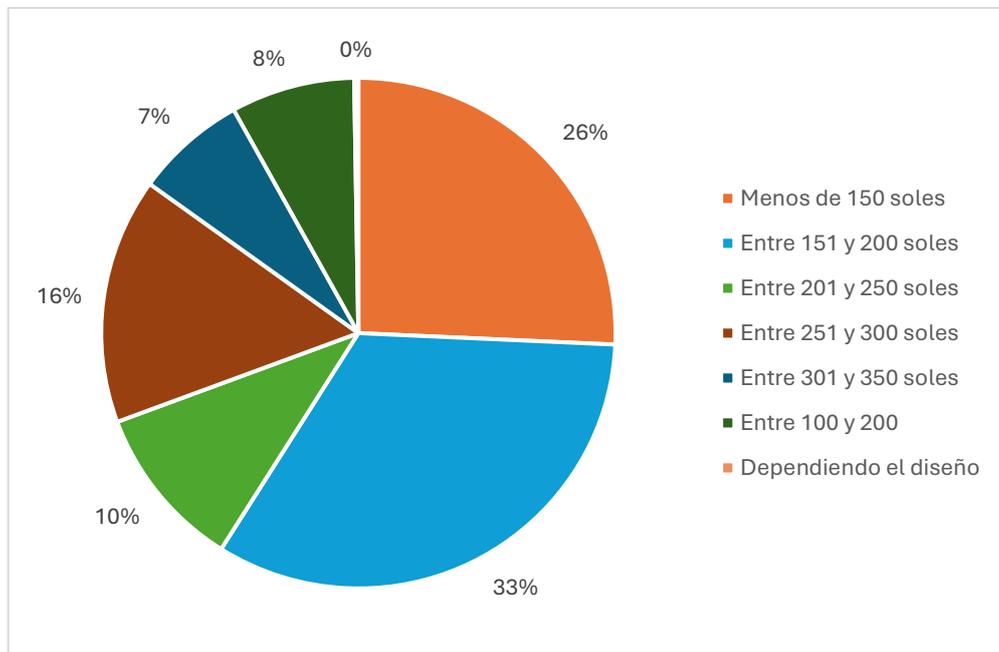


Nota. Elaboración propia, 2024.

La encuesta también incluyó la pregunta: ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por zapatos novedosos y cómodos? para conocer la disposición a pagar del mercado y evaluar el rango de precios que la boutique podría manejar. Según los resultados mostrados en la Figura 33, el 8% de las encuestadas indicó que pagaría entre 100 y 200 soles, un 26% indicó que busca pagar menos de 150 soles por un par de zapatos, un 33% indica que pagaría entre 151 y 200 soles, mientras que un 10% pagaría entre 201 y 250 soles, además un 16% de las encuestadas indicó que pagaría entre 251 y

300 soles. En menor proporción, las encuestadas indicaron que pagarían más de 300 soles.

**Figura 33 Pregunta 12: ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por zapatos novedosos y cómodos?**



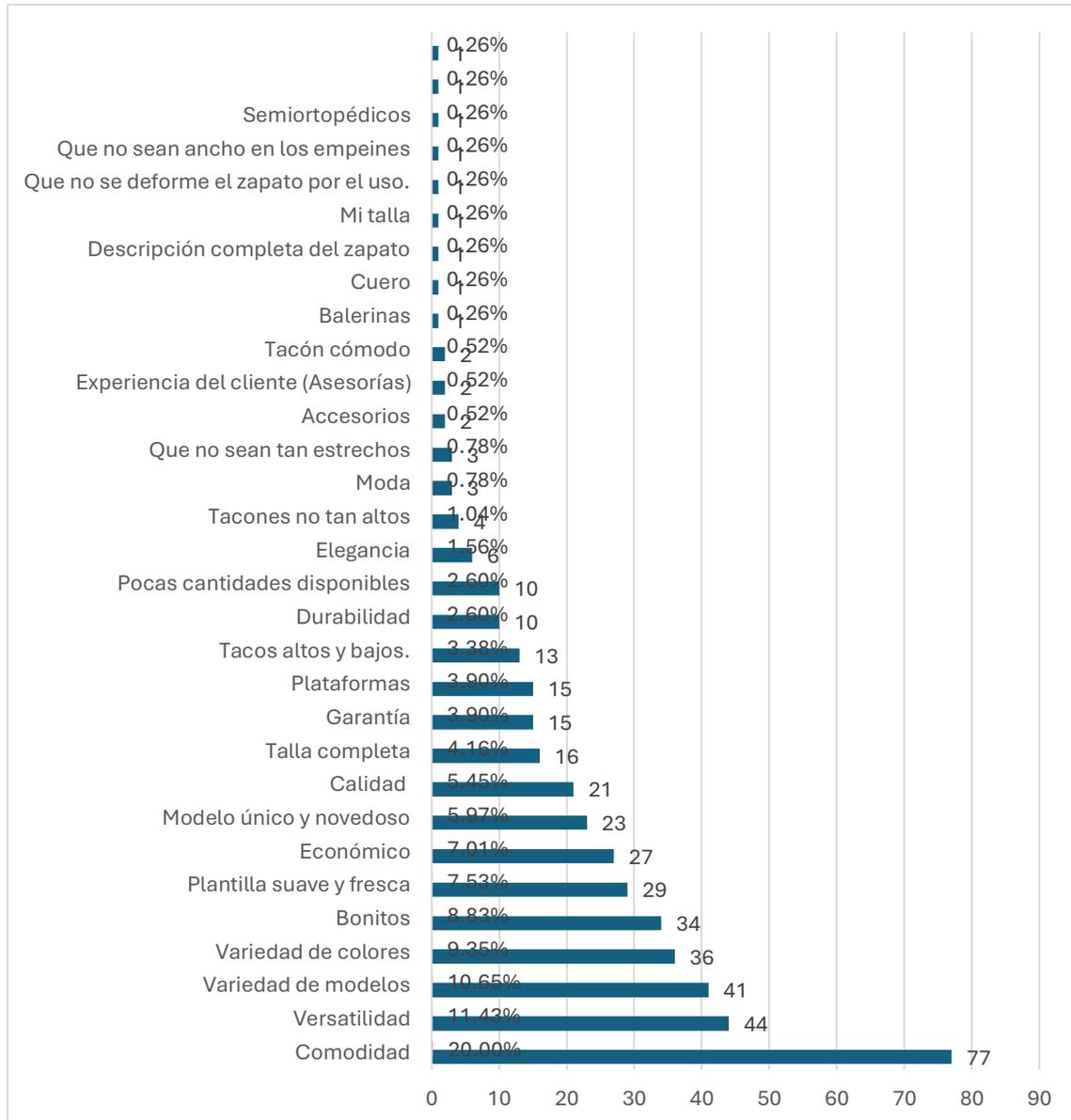
Nota. Elaboración propia, 2024.

Finalmente, la encuesta ofreció una pregunta abierta para conocer características adicionales que buscan las clientas en el calzado: ¿Hay algo más que buscas en un par de zapatos? Cuéntanos, ¿Qué podemos ofrecerte?

De acuerdo con las respuestas en la Figura 34. el 20% de las encuestadas indicó que les gustaría que la boutique ofreciera zapatos que les brinde comodidad, el 11,43% desea calzado versátil, un 10,65% de las encuestadas desea que la boutique ofreciera variedad de modelos, mientras un 9,35% busca que se ofreciera variedad de colores. Un 8,33% de las encuestadas busca modelos que sean bonitos y un 7,53% zapatos con plantillas suaves y frescas. El 7,01% busca que se ofrecieran zapatos económicos, el

5,97% busca calzado de diseño novedoso y un 5,45% que la boutique ofrezca calzado de calidad.

**Figura 34 Pregunta 13: ¿Hay algo más que buscas en un par de zapatos? Cuéntanos, ¿Qué podemos ofrecerte?**



Nota. El eje de las ordenas muestra las opciones de respuesta dadas, mientras que el eje de las abscisas muestra las respuestas de las encuestadas, La gráfica muestra las respuestas en cantidades y porcentajes respecto al total. Elaboración propia, 2024.

#### **5.1.4. Mercado meta**

De acuerdo con Kotler & Keller (2012), el mercado meta se compone por la cantidad de consumidores que una empresa busca atender.

Para conocer el tamaño del mercado la boutique atendería, se utilizará información obtenida de las encuestas conducidas, de este modo se conocerá el mercado meta:

Debido a que las operaciones iniciarán con una tienda on-line, se considera que solo el 59% (según la información analizada anteriormente, 20% del mercado realiza compras on-line y 39% realiza compras on-line y en tiendas físicas) del mercado compraría zapatos en la boutique.

Así mismo, solo 53% del mercado estaría dispuesto a adquirir zapatos de tacón con diseños novedosos que ofrezcan comodidad. Aun cuando la boutique ofrecerá diversos modelos de calzado, los zapatos de tacón son el principal producto por ofrecer y con esta pregunta limitada a un solo tipo de producto nos colocamos en un escenario conservador respecto a la cantidad de posibles clientes que tendrá la boutique.

En consecuencia, en base al mercado disponible y los niveles de aceptación obtenidos a partir de la encuesta, el mercado que la boutique podría atender sería de 511.766 mujeres, como se muestra en la Tabla 14; sin embargo, dadas las condiciones políticas actuales del país, la gran cantidad de competidores la vasta oferta de calzado,

la boutique decide mantener un perfil conservador y atender solo el 1% del mercado disponible, siendo entonces 5.118 mujeres el mercado meta.

**Tabla 14 Estimación del Mercado Meta**

<b>Mercado Meta</b>	<b>N.º Habitantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Mercado disponible	1.636.605	100%
Mercado dispuesto a realizar compras On-line	965.597	59,00%
Mercado dispuesto a realizar compras On-line y a comprar zapatos de tacón novedosos y cómodos	511.766	53,00%
Mercado dispuesto a realizar compras On-line y a comprar zapatos de tacón novedosos y cómodos que la boutique decide atender	5.118	1%

Nota. Elaboración propia, 2024.

## VI. Planeamiento Estratégico

De acuerdo con Weinberger (2009) el plan estratégico comprende un planteamiento a largo plazo para la empresa en base al análisis del entorno y del ambiente interno de la organización. Comprende el desarrollo de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales.

### 6.1. Modelo de negocio (CANVAS)

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se presenta un CANVAS para tener una visión general del modelo de negocio para la boutique.

**Tabla 15 CANVAS de la Boutique**

<b>Socios clave</b>  * Fabricantes de calzado * CITEccal	<b>Actividades clave</b>  * Compra y venta de calzado * Atención al cliente * Distribución.	<b>Propuesta de valor</b>  Calzado cómodo de diseños innovadores que brinden seguridad, confianza y estilo.	<b>Relación con los clientes</b>  * Descripción completa del calzado. (material, medidas, altura del tacón, etc.) * Exposición de los zapatos a través de fotos y vídeos.	<b>Segmento de clientes</b>  Mujeres de entre 20 y 49 años del NSC B y C.
	<b>Recursos clave</b>  * Capacidad de negociación * Plan de negocio		<b>Canales</b>  * Redes sociales * Marketplace	
<b>Estructura de costes</b>  * Salario * Costos fijos (alquiler, luz, agua, internet) * Costos variables (fabricación de calzado, publicidad, etc.)			<b>Flujo de ingresos</b>  Precio promedio del par de zapatos: Pagos por transferencias y tarjetas de crédito y débito.	

Nota. Elaboración propia, 2024.

### 6.2. Visión

Ser la marca referente de calzado cómodo, versátil e innovador en el mercado peruano, siendo la primera marca en que nuestras clientas piensen al adquirir un nuevo par de zapatos y/o accesorios.

### **6.3. Misión**

Diseñar y comercializar calzado que brinde confort, seguridad y actitud en cada paso, haciendo sentir a nuestras clientes cómodas y empoderadas, construyendo una relación de confianza con ellas y proyectando el compromiso de la marca con el bienestar y la calidad. Contamos con un alto nivel de creatividad e innovación para el diseño del calzado, el cual se fabrica en Perú y busca atender al mercado femenino nacional y expandirse al mercado internacional.

### **6.4. Valores**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Orientación al cliente
- Productividad
- Seriedad
- Esfuerzo
- Respeto
- Integridad
- Empatía
- Creatividad
- Generosidad
- Eficiencia

### **6.5. Objetivos estratégicos**

- Posicionar a la empresa dentro de las 5 primeras boutiques de zapatos preferidas por el mercado peruano en los próximos 5 años.
- Obtener un índice de compra de 2 pares de zapatos al año por cada clienta a partir del tercer año.
- Obtener como mínimo un 10% de rentabilidad anual durante los próximos 5 años.
- Expandir el mercado, atendiendo a nivel nacional a partir del segundo año.
- Incursionar en el mercado internacional a partir del quinto año.
- Inaugurar una tienda física a partir del segundo año.
- Incorporar el uso de materiales reciclados en la producción de calzado a partir del sexto año.

#### **6.6. Estrategias de negocio**

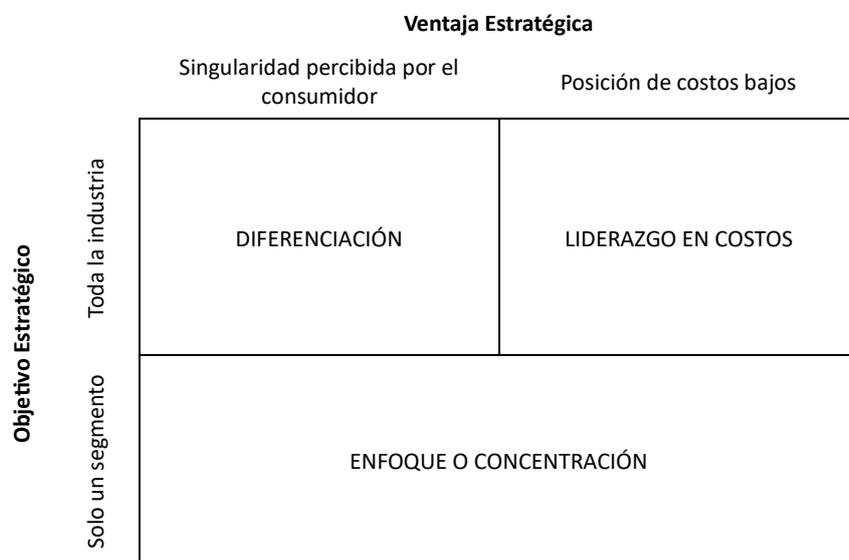
De acuerdo con lo expuesto en el capítulo IV: Análisis del mercado potencial, el segmento que buscamos atender busca en su mayoría calzado cómodo, fabricado con materiales de calidad y de diseños exclusivos pagando como máximo S/ 200.00.

Por otro lado, según Porter (2015), existen tres tipos de estrategias genéricas (véase la Figura 35) que pueden utilizar las empresas para ser competitivas, en el caso de la boutique se utilizará la estratégica de Enfoque, pues se busca brindar un servicio de excelencia en un mercado geográfico muy específico atendiendo la necesidad del mercado de ofrecer calzado cómodo, innovador y a un precio justo, buscando atender

las necesidades de las clientas que no encuentran opciones adecuadas en las grandes tiendas y marcas posicionadas en el mercado.

Así mismo, como se expuso en el análisis VRIO, una ventaja competitiva de la boutique es que ofrecerá zapatos de diseño novedoso y de gran comodidad, lo cual se relaciona con la “singularidad percibida por el consumidor” que menciona Porter (2015), esto, aunado a que un objetivo de la boutique es atender solamente el mercado de mujeres en Lima Metropolitana entre 20 – 49 años del sector B y C, indica que en efecto lo adecuado es la estrategia de diferenciación enfocada a un segmento.

**Figura 35 Estrategias Genéricas de Porter**



Nota. Adaptado de Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (p. 126), por M. E. Porter, 2008, Grupo Editorial Patria.  
<https://elibro.net/es/ereader/upv/114079?page=114>

De acuerdo con David (2008), para definir correctamente las estrategias a seguir, es posible aplicar el esquema analítico de la formulación de estrategias, como se muestra en la Figura 36. Habiéndose desarrollado las Matrices de evaluación de factores externos (EFE), internos (EFI) y de perfil competitivo (MPC) en los capítulos 2 y

3 del presente estudio, se procede a desarrollar la Etapa II del esquema, donde diseñaremos las matrices que mejor se adaptan a esta fase inicial de la boutique y que nos permitan generar estrategias viables para su posterior evaluación y selección.

**Figura 36 Esquema Analítico de la Formulación de Estrategias**

<u>ETAPA 1: ETAPA DE ENTRADA (APORTACIONES)</u>				
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	
<u>ETAPA 2: ETAPA DE CONCILIACIÓN</u>				
Matriz de fortalezas-debilidades-opportunidades-amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia
<u>ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN</u>				
Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 218), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

### **6.6.1. Matriz DAFO**

Para la elaboración de esta matriz se utiliza en análisis DAFO desarrollado en el capítulo 3, con el cual se podrán desarrollar estrategias ofensivas (estrategias FO), estrategias defensivas (estrategias FA), estrategias de reorientación (estrategias DO) y estrategias de supervivencia (estrategias DA). (Véase la Tabla 16)

**Tabla 16 Matriz DAFO para la Boutique**

		Oportunidades	Amenazas
		1. La economía estable del Perú. 2. El vasto mercado femenino. 3. Interés por emprendimientos del consumidor peruano. 4. Incremento de las compras on-line. 5. Fabricantes de calzado con conciencia ecológica. 6. Regímenes tributarios flexibles. 7. Centro especializado en la industria del calzado peruano CITEccal. 8. Bajos costos de producción con terceros.	1. Gran cantidad de calzado chino. 2. Grandes cadenas de zapaterías posicionadas en el mercado. 3. Informalidad y producción y venta de imitaciones. 4. Poca tecnología en la fabricación de calzado en el país. 5. Existencia de zapaterías peruanas con diseños novedosos. 6. Dependencia de fabricantes para la producción de zapatos.
<b>Fortalezas</b>	Capacidades de gestión de empresas. 2. Diseño del plan de negocio. 3. Capital propio. 4. Modelos de zapatos novedosos. 5. Flexibilidad de la empresa a adaptarse al mercado. 6. Calzado que ofrece comodidad y confort. 7. Capacidad de innovación. 8. Capacidad de entendimiento del mercado. 9. Contar con equipos (laptop, celular) de gama media para el desarrollo de la empresa.	FO 1: Promocionar que la empresa es un nuevo emprendimiento peruano que cuenta con zapatos originales y confortables. (F1; F4; F6; O2; O3) FO 2: Implementar medios de pago on-line. (F1; O4) FO 3: Establecer alianzas estratégicas con fabricantes de calzado con conciencia ecológica, siendo asesorados por CITEccal para mantener una producción de calidad. (F1; F5; O5; O7) FO 4: Definir el tamaño de mercado potencial a atender y la proyección de ventas. (F2; O2; O3) FO 5: Establecer una alianza estratégica con CITEccal para contactar con fabricantes de calzado que ofrezcan productos estandarizados. (F1; F3; O7; O8) FO 6: Invertir el capital propio por el bajo riesgo de fluctuación en el valor de la moneda, bajos costos de producción con terceros e impuestos reducidos. (F3; O1; O6; O8) FO 7: Desarrollar diseños de calzado novedosos y confortables, ofreciendo el producto correcto al mercado. (F4; F6; F7; F8; O2)	FA 1: Promocionar los zapatos resaltando que son diferentes, novedosos y cómodos para lograr un posicionamiento en el mercado y diferenciarlo de las otras marcas. (F4; F6; A1; A2; A3; A5) FA 2: Desarrollar calzado que cubra las necesidades de las clientes. (F7; F8; A1; A2; A5)

		FO 8: Crear redes sociales y páginas web donde publicar contenido constantemente. (F8; F9; O2; O3; O4)	
		<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Debilidades</b>	1. No se tiene experiencia en el mercado. 2. No se cuenta con conocimientos sólidos en publicidad y marketing. 3. No se cuenta con tienda física. 4. No se tiene reputación en el mercado. 5. No se tiene base de clientes. 6. No contar con fábrica propia. 7. Falta capacidad financiera.	DO 1: Establecer una alianza estratégica con CITEccal para contactar con fabricantes de calzado que ofrezcan productos estandarizados. (D1; D6; O7; O8) DO 2: Estudiar cursos de gestión de redes sociales para optimizar su uso y conocer mejor a las clientes. (D2; D5; O2; O4) DO 3: Brindar información completa en la web (medidas, color exacto, materiales, etc.) (D3; O3; O4) DO 4: Promocionar que la empresa es un nuevo emprendimiento peruano resaltando sus factores diferenciales. (D4; O2; O3) DO 5: Tercerizar la fabricación de zapatos tomando ventaja de los bajos costos de producción. (D6; D7; O8)	DA 1: Iniciar con un modelo de negocio de compra/venta a fabricantes de calzado firmando contratos de protección de derecho de autor. (D1; D7; A6) DA 2: Impulsar lo novedoso e innovador que ofrece la marca. (D1; D2; D4; A1; A2) DA 3: Realizar pedidos de producción de modelos de zapatos a distintos fabricantes para conocer su capacidad de producción y la calidad del calzado que ofrecen para establecer alianzas estratégicas con 1 o 2 de ellos y mantener exclusividad. (D1; D6; A4; A7)

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 221), por F. R. David, 2008, Pearson Educación.  
<https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

**6.6.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)**

Esta matriz permitirá conocer qué tipo de estrategia es la más adecuada a seguir por la boutique mediante la evaluación de las fortalezas financiera y de la industria, la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental del negocio (Véase la Tabla 17). La matriz se compone de cuatro cuadrantes, los cuales indican qué tipo de estrategia es recomendable: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 17 Matriz PEYEA de la Boutique**

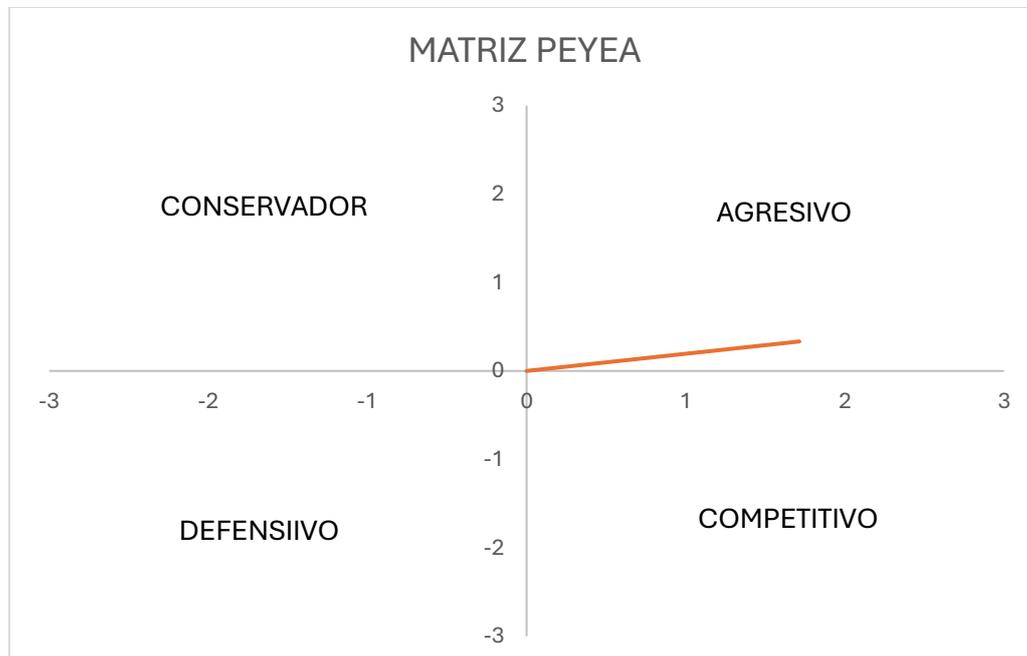
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	Puntuaciones	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	Puntuaciones
Endeudamiento	3	Cambios tecnológicos.	-2
Capital de trabajo.	6	Tasa de inflación.	-5
Flujo de efectivo.	4	Variedad de la demanda.	-5
		Gama de precios.	-2
		Barreras de entrada.	-6
	13		-20
<b>Puntuación Promedio</b>	<b>4,33</b>	<b>Puntuación Promedio</b>	<b>-4</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>Puntuaciones</b>	<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>Puntuaciones</b>
Calidad del producto.	-1	Potencial de crecimiento.	6
Control sobre proveedores.	-3	Conocimientos tecnológicos.	4
Capacidad de innovación.	-1	Nivel de productividad.	3
Capacidades de gestión de empresas.	-2	Potencial de utilidades.	3
Capacidad de adaptación.	-2		
Capacidad de entendimiento del mercado.	-2		
Experiencia en el mercado.	-5		
	-16		16
<b>Puntuación Promedio</b>	<b>-2,29</b>	<b>Puntuación Promedio</b>	<b>4</b>

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 225), por F. R. David, 2008, Pearson Educación.

<https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

Del resultado obtenido, se identifica el cuadrante al que pertenecerá la estrategia a aplicar. (Figura 37)

**Figura 37 Matriz PEYEA de la Boutique**



Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 225), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

A partir del análisis de la Matriz PEYEA podemos notar que para la boutique es recomendable optar por estrategias agresivas, aprovechando la solides financiera con la que cuenta y las oportunidades de desarrollo en la industria del calzado.

Las estrategias agresivas que la boutique podría aplicar son:

- Desarrollar campañas publicitarias y promociones.
- Generar una integración hacia atrás, incorporando el proceso de fabricación a la boutique.
- Crear zapatos con certificación de confort.

### 6.6.3. Matriz Interna-Externa (IE)

De acuerdo con David (2008), esta matriz consta de nueve cuadrantes que componen tres regiones que tienen gran implicación en las estrategias a aplicar. La zona I, II y IV indican que las estrategias a aplicar deben estar orientadas al crecimiento y edificación, por lo que las estrategias intensivas o integradoras son las más recomendables a aplicar; en las zonas III, V y VII las estrategias apuntan a la mantención y conservación, por lo que las estrategias de penetración y desarrollo de nuevos productos son las más indicadas; por último, en las zonas VI, VIII y IX indican que las estrategias a seguir serán de cosechar o desechar.

En esta matriz se utilizan los ponderados de las Matrices de evaluación de factores externo e interno (EFE y EFI). Habiéndose evaluado las matrices EFE y EFI en los capítulos 2 y 3, ubicamos los puntajes obtenidos en la matriz. Como se puede observar en la Figura 38, el puntaje de 2,63 obtenido anteriormente en la Matriz EFI es considerado como una puntuación promedio y el 2,58 en la matriz EFE se considera como puntuación media.

La Matriz IE ubica la estrategia para la boutique en la casilla V, la cual indica que se deben desarrollar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.

**Figura 38 Matriz IE de la Boutique**

		PUNTUACIONES PONDERADAS EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
PUNTUACIONES PONDERADAS EFE	Alta 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 225), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

Las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos que la boutique podría aplicar son:

- Ofrecer menores precios para atraer más clientas.
- Ofrecer accesorios adicionales como carteras, cinturones, billeteras y sombreros.
- Atender únicamente al mercado femenino de entre 20 y 49 años orientando la promoción en la comodidad y el diseño.
- Desarrollar calzado para mercado infantil y masculino.
- Desarrollar promociones de descuentos y regalos periódicamente.

Habiéndose desarrollado las matrices de la etapa de conciliación donde se obtuvieron alternativas de estrategias a aplicar; se evaluarán las mismas en la Etapa 3 de decisión.

#### ***6.6.4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)***

Esta matriz permite evaluar las estrategias propuestas de manera cuantitativa, estableciendo así una lista de prioridades, calificando cuales estrategias son las mejores.

De las estrategias propuestas en cada una de las matrices desarrolladas en los puntos anteriores, se seleccionaron las más relevantes y realistas, estas serán las que se evaluarán en la Matriz MPEC:

##### Estrategias ofensivas desarrolladas en la matriz DAFO:

1. Promocionar que la empresa es un nuevo emprendimiento peruano que cuenta con zapatos originales y confortables.
2. Desarrollar diseños de calzado novedosos y confortables, ofreciendo el producto correcto al mercado.
3. Crear redes sociales y páginas web donde publicar contenido constantemente.

##### Las estrategias agresivas de la Matriz PEYEA:

1. Desarrollar campañas publicitarias y promociones.

##### Estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos de la

Matriz IE:

1. Ofrecer menores precios para atraer más clientas.
2. Ofrecer accesorios adicionales como carteras, cinturones, billeteras y sombreros.
3. Desarrollar promociones de descuentos y regalos periódicamente.

Las estrategias seleccionadas se clasificaron para que su evaluación sea más efectiva. Se han agrupado en tres grupos, el primero involucra las estrategias relacionadas a la participación en el mercado y cómo se penetraría en él (Tabla 18). La segunda clasificación incluye las estrategias relacionadas a la oferta que la boutique ofrecerá al mercado (Tabla 19). En tanto, la tercera clasificación se compone por las estrategias de promoción que buscan encontrar la mejor manera de publicitar a la boutique (Tabla 20).

Por ello, se muestran a continuación tres Matrices MPEC:

**Tabla 18 Matriz MPEC – Estrategias de Mercado**

		Alternativas Estratégicas – Mercado					
		Promocionar que la empresa es un nuevo emprendimiento peruano que cuenta con zapatos originales y confortables.		Ofrecer menores precios para atraer más clientas.		Desarrollar promociones de descuentos y regalos periódicamente.	
Factores Clave	Pond.	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>							
1. La economía estable del Perú.	0.13	–	–	–	–	–	–
2. El vasto mercado femenino.	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52
3. Interés por emprendimientos del consumidor peruano.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
4. Incremento de las compras on-line.	0.08	–	–	–	–	–	–
5. Fabricantes de calzado con conciencia ecológica.	0.05	–	–	–	–	–	–
6. Regímenes tributarios flexibles.	0.03	–	–	–	–	–	–
7. Centro especializado en la industria del calzado peruano CITEccal.	0.05	–	–	–	–	–	–
8. Bajos costos de producción con terceros.	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32

		Promocionar que la empresa es un nuevo emprendimiento peruano que cuenta con zapatos originales y confortables.		Ofrecer menores precios para atraer más clientes.		Desarrollar promociones de descuentos y regalos periódicamente.	
Factores Clave	Pond.	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Amenazas</b>							
1. Gran cantidad de calzado chino.	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
2. Grandes cadenas de zapaterías posicionadas en el mercado.	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15
3. Informalidad y producción y venta de imitaciones.	0.07	-	-	-	-	-	-
4. Poca tecnología en la fabricación de calzado en el país.	0.03	-	-	-	-	-	-
5. Existencia de zapaterías peruanas con diseños novedosos.	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3
6. Dependier de fabricantes para la producción de zapatos.	0.03	-	-	-	-	-	-
<b>Fortalezas</b>							
1. Capacidades de gestión de empresas.	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16
2. Diseño del plan de negocio.	0.04	-	-	-	-	-	-
3. Capital propio.	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
4. Modelos de zapatos novedosos.	0.06	-	-	-	-	-	-
5. Flexibilidad de la empresa a adaptarse al mercado.	0.11	-	-	-	-	-	-
6. Calzado que ofrece comodidad y confort.	0.11	-	-	-	-	-	-
7. Capacidad de innovación.	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12
8. Capacidad de entendimiento del mercado.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
9. Contar con equipos (laptop, celular) de gama media para el desarrollo de la empresa.	0.04	-	-	-	-	-	-
<b>Debilidades</b>							
1. No se tiene experiencia en el mercado.	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3
2. No se cuenta con conocimientos sólidos en publicidad y marketing.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
3. No se cuenta con tienda física.	0.08	-	-	-	-	-	-
4. No se tiene reputación en el mercado.	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32
5. No se tiene base de clientes.	0.06	-	-	-	-	-	-
6. No contar con fábrica propia.	0.04	-	-	-	-	-	-
7. Falta capacidad financiera.	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08
<b>Total Puntuación Grado Atractivo</b>			<b>2.46</b>		<b>2.37</b>		<b>3.24</b>

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 239), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

Tabla 19

## Matriz MPEC – Estrategias de Oferta

		Alternativas Estratégicas – Oferta			
		Desarrollar diseños de calzado novedosos y confortables, ofreciendo el producto correcto al mercado.		Ofrecer accesorios adicionales como carteras, cinturones, billeteras y sombreros.	
Factores Clave	Pond.	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>					
1. La economía estable del Perú.	0.13	–	–	–	–
2. El vasto mercado femenino.	0.13	3	0.39	4	0.52
3. Interés por emprendimientos del consumidor peruano.	0.08	3	0.24	2	0.16
4. Incremento de las compras on-line.	0.08	–	–	–	–
5. Fabricantes de calzado con conciencia ecológica.	0.05	–	–	–	–
6. Regímenes tributarios flexibles.	0.03	–	–	–	–
7. Centro especializado en la industria del calzado peruano CITEccal.	0.05	–	–	–	–
8. Bajos costos de producción con terceros.	0.08	4	0.32	1	0.08
<b>Amenazas</b>					
1. Gran cantidad de calzado chino.	0.09	3	0.27	2	0.18
2. Grandes cadenas de zapaterías posicionadas en el mercado.	0.05	4	0.2	3	0.15
3. Informalidad y producción y venta de imitaciones.	0.07	–	–	–	–
4. Poca tecnología en la fabricación de calzado en el país.	0.03	–	–	–	–
5. Existencia de zapaterías peruanas con diseños novedosos.	0.1	3	0.3	2	0.2
6. Dependencia de fabricantes para la producción de zapatos.	0.03	–	–	–	–
<b>Fortalezas</b>					
1. Capacidades de gestión de empresas.	0.04	3	0.12	4	0.16
2. Diseño del plan de negocio.	0.04	–	–	–	–
3. Capital propio.	0.02	4	0.08	2	0.04
4. Modelos de zapatos novedosos.	0.06	–	–	–	–
5. Flexibilidad de la empresa a adaptarse al mercado.	0.11	–	–	–	–
6. Calzado que ofrece comodidad y confort.	0.11	–	–	–	–
7. Capacidad de innovación.	0.06	3	0.18	4	0.24
8. Capacidad de entendimiento del mercado.	0.08	3	0.24	4	0.32
9. Contar con equipos (laptop, celular) de gama media para el desarrollo de la empresa.	0.04	–	–	–	–
<b>Debilidades</b>					
1. No se tiene experiencia en el mercado.	0.1	4	0.4	1	0.1
2. No se cuenta con conocimientos sólidos en publicidad y marketing.	0.04	4	0.16	3	0.12
3. No se cuenta con tienda física.	0.08	–	–	–	–
4. No se tiene reputación en el mercado.	0.08	4	0.32	2	0.16
5. No se tiene base de clientes.	0.06	–	–	–	–
6. No contar con fábrica propia.	0.04	–	–	–	–
7. Falta capacidad financiera.	0.04	4	0.16	2	0.08
<b>Total Puntuación Grado Atractivo</b>			<b>3.38</b>		<b>2.51</b>

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 239), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

Tabla 20 Matriz MPEC – Estrategias de Promoción

Factores Clave	Pond.	Alternativas Estratégicas – Promoción			
		Crear redes sociales y páginas web donde publicar contenido constantemente.		Desarrollar campañas publicitarias y promociones.	
		PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>					
1. La economía estable del Perú.	0.13	-	-	-	-
2. El vasto mercado femenino.	0.13	4	0.52	3	0.39
3. Interés por emprendimientos del consumidor peruano.	0.08	4	0.32	3	0.24
4. Incremento de las compras on-line.	0.08	-	-	-	-
5. Fabricantes de calzado con conciencia ecológica.	0.05	-	-	-	-
6. Regímenes tributarios flexibles.	0.03	-	-	-	-
7. Centro especializado en la industria del calzado peruano CITEccal.	0.05	-	-	-	-
8. Bajos costos de producción con terceros.	0.08	2	0.16	3	0.24
<b>Amenazas</b>					
1. Gran cantidad de calzado chino.	0.09	4	0.36	3	0.27
2. Grandes cadenas de zapaterías posicionadas en el mercado.	0.05	3	0.15	4	0.2
3. Informalidad y producción y venta de imitaciones.	0.07	-	-	-	-
4. Poca tecnología en la fabricación de calzado en el país.	0.03	-	-	-	-
5. Existencia de zapaterías peruanas con diseños novedosos.	0.1	2	0.2	3	0.3
6. Dependencia de fabricantes para la producción de zapatos.	0.03	-	-	-	-
<b>Fortalezas</b>					
1. Capacidades de gestión de empresas.	0.04	3	0.12	4	0.16
2. Diseño del plan de negocio.	0.04	-	-	-	-
3. Capital propio.	0.02	4	0.08	2	0.04
4. Modelos de zapatos novedosos.	0.06	-	-	-	-
5. Flexibilidad de la empresa a adaptarse al mercado.	0.11	-	-	-	-
6. Calzado que ofrece comodidad y confort.	0.11	-	-	-	-
7. Capacidad de innovación.	0.06	4	0.24	1	0.06
8. Capacidad de entendimiento del mercado.	0.08	4	0.32	2	0.16
9. Contar con equipos (laptop, celular) de gama media para el desarrollo de la empresa.	0.04	-	-	-	-
<b>Debilidades</b>					
1. No se tiene experiencia en el mercado.	0.1	4	0.4	3	0.3
2. No se cuenta con conocimientos sólidos en publicidad y marketing.	0.04	3	0.12	1	0.04
3. No se cuenta con tienda física.	0.08	-	-	-	-
4. No se tiene reputación en el mercado.	0.08	3	0.24	4	0.32
5. No se tiene base de clientes.	0.06	-	-	-	-
6. No contar con fábrica propia.	0.04	-	-	-	-
7. Falta capacidad financiera.	0.04	4	0.16	1	0.04
<b>Total Puntuación Grado Atractivo</b>			3.39		2.76

Nota. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 239), por F. R. David, 2008, Pearson Educación. <https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

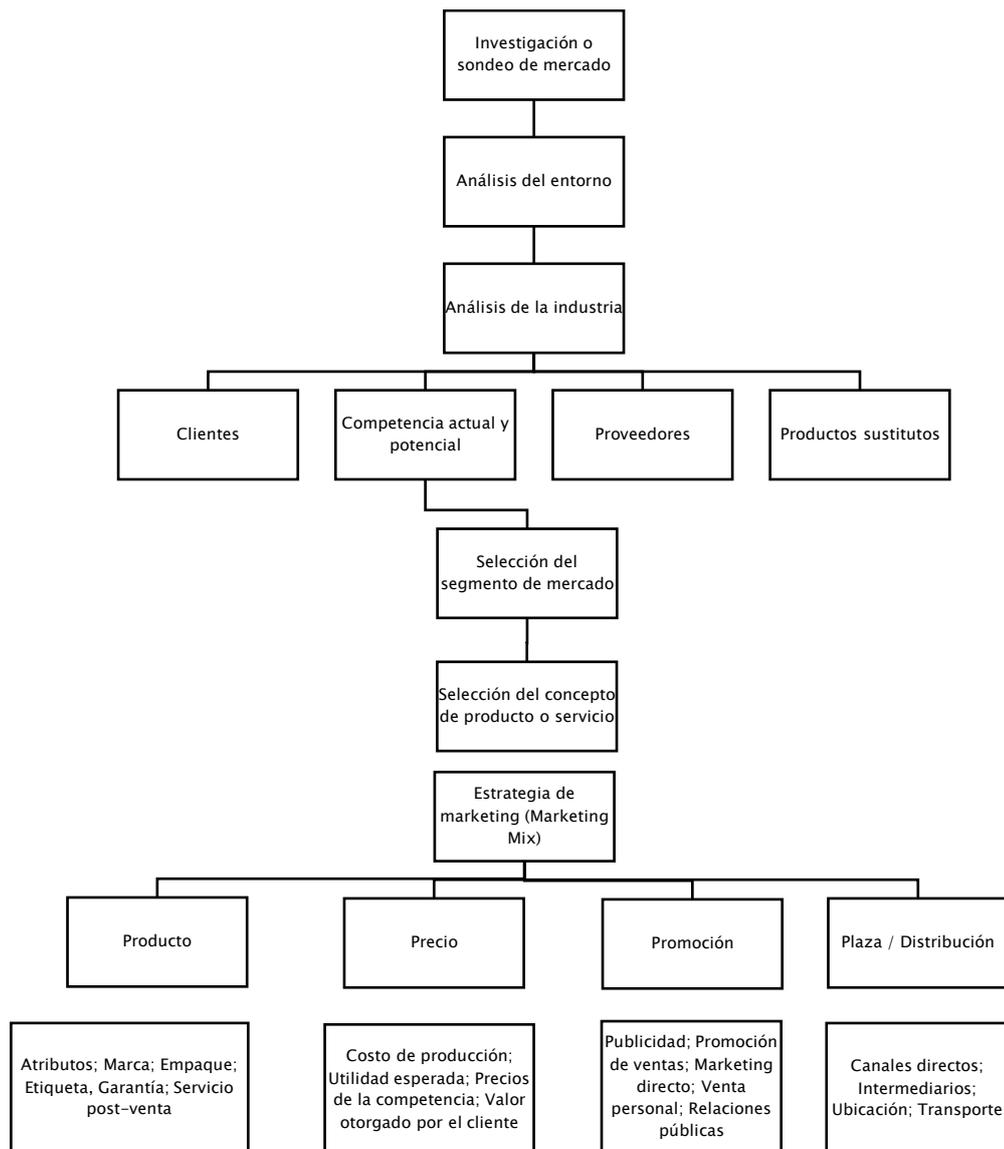
De la aplicación de las matrices, las estrategias de negocio que la boutique aplicará son:

- Desarrollar promociones de descuentos y regalos periódicamente.
- Desarrollar diseños de calzado novedosos y confortables, ofreciendo el producto correcto al mercado.
- Crear redes sociales y páginas web donde publicar contenido constantemente.

### VII. Plan de Marketing

De acuerdo con Weinberger (2009), el plan de marketing deberá iniciar con la descripción del mercado que la empresa busca atender, así como el posicionamiento que se pretende alcanzar. Así mismo, en la Figura 39 se muestra el proceso para el desarrollo del plan de marketing.

**Figura 39 Proceso para el Desarrollo del Plan de Marketing**



Nota. Adaptado de Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. (p. 70), por K. E. Weinberger, 2009, USAID Perú.

Para el plan de marketing, es también importante conocer la definición que Kotler y Keller (2012) quienes definen el plan de marketing actúa a nivel estratégico y táctico como un instrumento para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing. Para los autores, el plan estratégico de marketing analiza las oportunidades del mercado para establecer los mercados meta y la propuesta de valor de la organización, por otro lado, el plan táctico de marketing se refiere al marketing Mix, el cual define las estrategias de producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.

Dadas las definiciones, se desarrolla el plan de marketing estratégico y táctico, mencionando puntos del plan de marketing estratégico.

### **7.1. Segmento de Mercado**

Según lo expuesto en el Capítulo I: Planteamiento del Estudio, la boutique de zapatos busca ofrecer zapatos de tacón cómodos y de diseño novedoso al mercado femenino peruano, enfocándose en a mujeres entre 20 y 49 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C que residan en Lima Metropolitana, por ello se condujo un estudio del mercado para comprobar la existencia de la oportunidad de mercado en este segmento. De acuerdo con el análisis desarrollado en el Capítulo IV: Mercado potencial, se comprueba que existe un porcentaje del mercado que aceptaría la propuesta de valor de la boutique, zapatos de tacón con diseño novedoso y que ofrezcan comodidad. Así mismo, según el nivel de aceptación del producto y la postura conservadora de la empresa el tamaño del mercado meta es de 5.118 mujeres, buscando incrementar su mercado progresivamente.

## 7.2. Selección del concepto del Producto

La boutique ofrecerá zapatos para mujeres, en su mayoría de tacón, que brinden comodidad y diseño novedoso. Estos serán fabricados en cuero y hechos a mano, ofreciendo así calzado de calidad. Además, se ofrecerán los productos a precios competitivos en el mercado.

De acuerdo con el análisis desarrollado en el Capítulo IV: Mercado potencial, un alto porcentaje del mercado encuentra la comodidad y la calidad como factores clave para la elección de un calzado, seguidos por el diseño y el precio. Por lo tanto, son estos cuatro factores los que la boutique busca ofrecer en su calzado, ofreciendo de esta manera productos de valor para el mercado, lo cual representa la ventaja competitiva.

## 7.3. Objetivos de marketing

Estarán en concordancia con los objetivos estratégicos de la boutique:

- Alcanzar 10.000 seguidores en redes sociales año a año.
- Lograr que la marca sea reconocida como la que ofrece mayores cualidades en la industria del calzado en 5 años.
- Lograr que la marca genere identificación y sentido de empoderamiento con las clientas.
- Lograr un nivel de ventas de dos pares de zapatos diarios en un lapso de 6 meses.

## **7.4. Marketing Mix**

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), el marketing mix se compone de tácticas y programas que permiten la aplicación de las estrategias para producto, precio, promoción o comunicación y plaza o distribución. Además, con los avances en el marketing se identificó que el marketing mix también se compone de personas, procesos, programas y performance, los cuales son factores aplicables a todas las disciplinas dentro de la empresa, permitiendo que las estrategias estén alineadas con toda la empresa. Se detallan los factores del marketing mix a continuación:

### ***7.4.1. Producto***

Se refiere al elemento tangible o intangible que una empresa ofrece al mercado en busca de satisfacer alguna necesidad o deseo. Es el elemento fundamental para el logro del liderazgo en el mercado, pues de su calidad y valor al cliente dependerá su éxito.

#### **7.4.1.1. Niveles de Producto.**

Los autores definen cinco niveles de producto para clasificar el nivel de valor que se le ofrece al cliente, siendo el beneficio básico el primer nivel el cual se refiere al servicio o beneficio que compra el cliente. El segundo es el del producto genérico, donde la oferta se convierte en algo más palpable. El tercer nivel es el llamado producto esperado, que integra lo anterior más características adicionales que espera encontrar el comprador. El cuarto nivel es el del producto ampliado, que además de los niveles anteriores incluye factores que exceden las expectativas del cliente. Por último, el quinto nivel es el

producto potencial que representa el producto o servicio que busca nuevas formas de satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes, buscando distinguirse del mercado.

#### **7.4.1.2. Clasificación de producto.**

Los productos se pueden clasificar según su durabilidad y tangibilidad, y nivel de consumo. Según su durabilidad y tangibilidad, los productos se dividen en bienes duraderos para prolongado tiempo de uso, bienes perecederos con un ciclo de vida muy corto y servicios, donde el producto es un intangible. Según su nivel de consumo pueden ser bienes de conveniencia o bienes de uso común que son de compra frecuente, bienes de compra comparada que son los productos que los clientes comparan idoneidad, precio, calidad, etc., bienes de especialidad referidos a los productos o marcas únicas y bienes no buscado que van dirigidos a mercados muy particulares y que necesitan de esfuerzos adicionales para ser vendidos.

#### **7.4.1.3. Factores importantes de un producto.**

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), un factor importante en la oferta es la personalización de un producto, satisfaciendo la necesidad particular de sus clientes, y ésta se convierte en una ventaja competitiva cuando una empresa desarrolla una personalización masiva.

Otro factor por considerar es el diseño, que se refiere al conjunto de características que definen el aspecto, funcionamiento y percepción de un producto desde el punto de vista del consumidor. Existe una gran importancia

en el diseño pues puede transmitir mensajes y beneficios funcionales y estéticos al consumidor, ya sean enfocados al lado racional como al emocional, por lo cual será de importancia estudiar el perfil del consumidor y la etnografía del grupo o grupos que busca atender la empresa.

El envase se ha convertido en una herramienta importante en la estrategia del producto porque representa el primer punto de encuentro entre el comprador y el producto, llegando a ser un factor importante del capital de una marca, inclusive. Según Kotler y Keller (2012) el packaging o envase debería lograr identificar la marca, comunicar de forma descriptiva y persuasiva, proteger y facilitar el transporte, permitir el almacenamiento en el hogar y ayudar al consumo del producto.

El etiquetado, puede ser desde algo sencillo como un adhesivo hasta un gráfico elaborado que esté impreso o contenido en el envase. Permite brindar información al consumidor, ya sea por decisión del vendedor o por exigencia legal. Las Etiquetas cumplen la función de informar, calificar, describir y promover al producto.

Las garantías, explícitas o implícitas se refieren a la declaración de que el producto cumple con el rendimiento para el cual el fabricante lo ha diseñado. Las garantías permiten que el comprador percibe un bajo riesgo en la compra de un producto, pues se transmite el mensaje de ser producto es de alta calidad y fiable; lo cual puede funcionar como estrategia para empresas nuevas

o poco conocidas. Un producto que ofrece garantía puede ser, devuelto, reparado o reemplazado.

En el caso de la boutique el producto son los zapatos de diseño que ofrecen confort, lo que los ubica en el cuarto nivel de producto ampliado, pues satisface la necesidad básica del cliente de proteger sus pies al caminar, otorga al cliente con todas las características que encuentra en un calzado, más el valor agregado de contar con comodidad, calidad y diseño diferenciado de la competencia. La estrategia de producto debe considerar lo descrito anteriormente y que se trata de un producto del tipo duradero, pues los zapatos se diseñan para darles un prolongado tiempo de uso.

En base al marco teórico, los objetivos estratégicos y los objetivos de marketing, las estrategias de producto a aplicar son:

- Desarrollar zapatos cómodos, versátiles y de diseño novedoso, personalizados para las clientas. Para ello, se desarrollan diseños que permitan a las clientas utilizar los zapatos a su manera. En el Anexo 1, se muestra un diseño a comercializar en la boutique, el cual se ofrecerá en distintos colores, dos alturas de tacón diferentes y con la posibilidad de cambiar las correas de los zapatos. Esta característica ofrece una ventaja competitiva a la empresa.
- Fabricar los zapatos en cuero y con atención en los detalles. En la aplicación de esta estrategia, la fabricación hecha a mano juega un

papel muy importante pues tendrá que realizarse un trabajo de calidad con sumo cuidado.

- Incorporar en los zapatos plantillas cómodas, incluyendo almohadillas anti-rozaduras. Esta estrategia permitirá aportar comodidad en el calzado, brindando una ventaja competitiva al producto y por extensión, a la boutique.
- Desarrollar un nombre de marca que proyecte alegría, confianza y seguridad. Para ello se buscarán palabras que reflejen dichos significados, se creará un eslogan para comunicar de manera más directa el mensaje que la boutique desea transmitir con la oferta que ofrece y se seleccionarán colores que también transmitan los valores y la misión de la empresa, que además sean en tonos atractivos para el segmento de mercado que se atenderá.
- La paleta de colores que la marca usará busca proyectar una imagen femenina delicada, elegante y atrevida que sea extravagante, pero con un toque de sutileza o suavidad, por ello se utilizarán los colores blanco, fucsia, rosado, violeta y negro – violeta.
- Según Heller (2004), el blanco refleja el lado femenino de la inocencia, el blanco es el color del inicio, del bien, de la perfección y la vanidad. El púrpura violeta representa el poder, la magia y el feminismo. Además, es percibido como un color extravagante, singular y elegante, un color que llama la atención, extravagante y frívolo. El fucsia es un color

atrevido y en cierta medida agresivo, siendo calificado como un color que no representa las cualidades femeninas tradicionales. El rosa refleja lo dulce y lo delicado, lo escandaloso y lo cursi, es un color vinculado a lo femenino que simboliza la amabilidad y el encanto; es suave y tierno, lo cual refleja delicadeza. Finalmente, el negro violeta, representa lo misterioso e introvertido, es un color relacionado con la magia, lo que le da un aire de misticismo y timidez. (Anexo 1)

- Incorporar un packaging atractivo que incorpore el nombre de la marca, su lema y las frases: “hecho a mano” y “100% cuero”. Se buscará que todo par de zapatos sea entregado en una caja llamativa que incluya en su interior tarjetas con frases que empoderen a la mujer. Los zapatos irán envueltos en un papel suave e irán colocados dentro de la caja; así mismo, la caja irá dentro de una bolsa de papel con asas para su fácil transporte.
- Etiquetar los zapatos con la información según se indica en el Decreto Supremo N.º 017-2004-PRODUCE, el cual aprueba la existencia del Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Calzado. El calzado contará con un etiquetado permanente que indique los materiales predominantes.
- Ofrecer una garantía de 3 meses por desperfectos de fabricación. De acuerdo con la Ley N.º 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor, las garantías a los productos se establecen por los

proveedores de productos o servicios al consumidor, a excepción de aspectos estructurales como construcciones en las que se obliga a ofrecer una garantía de cinco años. Por lo tanto, se establecerá un acuerdo con los proveedores, para que corrijan defectos de fabricación que se pueda utilizar por el uso correcto del calzado por al menos 3 meses, contados desde el momento en que un cliente realice una compra.

- Brindar un servicio postventa. Esta estrategia consistirá en hacer un seguimiento a las compras, preguntando a las clientas si el calzado cumplió sus expectativas y si tienen alguna recomendación o pedido para su próxima compra. También consistirá en enviar un recordatorio de la importancia de la limpieza del calzado y unas recomendaciones para ello.

#### ***7.4.2. Precio***

Es la única variable del marketing mix que representa un ingreso y no un gasto, y será el valor monetario que se le asigne al producto o servicio que se comercializa. La fijación de precios es una tarea importante de las empresas, las cuales deben considerar que los consumidores evalúan constantemente información de precios y la interpretan de acuerdo con experiencias de compras previas propias o de terceros, la publicidad, folletos, punto de venta u online, y otros factores. Siendo la percepción del precio a partir de los distintos factores comparados el factor por el cual los consumidores basan sus decisiones de compra. Por ello, para el marketing es

importante conocer cómo interpretan el precio los consumidores. En este sentido se consideran tres factores clave: precios de referencia, cuando comparan el precio de productos similares; inferencias de precio-calidad, cuando el consumidor presume que los productos de precio más elevados representan mayor calidad; y terminaciones de precios, cuando un producto se ofrece estratégicamente a precios con terminaciones particulares para dar mensajes diferentes. Un precio con terminación “9”, da la sensación de descuento o es analizado de izquierda a derecha, por lo que el consumidor redondea el precio a una cantidad inferior, precios con terminación “0” y “5” permiten ser mejor recordados. Otras estrategias de precio que permiten incrementar la demanda son los avisos de oferta o de disponibilidad limitada.

La fijación de precio de un producto:

Para definir el precio de un producto, Kotler y Keller (2012) proponen una serie de seis pasos:

1. Selección de la meta que persigue la fijación de precios

Depende de la estrategia de la empresa y si su objetivo de cómo posicionar su oferta en el mercado es de supervivencia, cuando a penas logran cubrir los costos con los precios; maximización de las ganancias actuales, cuando las empresas eligen el precio que ofrezca la mayor ganancia, el máximo flujo de efectivo o la mejor tasa de rentabilidad sobre la inversión en base al cálculo de la demanda y los costos asociados;

maximización de la participación de mercado, donde el objetivo es expandirse en el mercado, aumentar el volumen de ventas y por lo tanto disminuir el precio; maximización del descremado del mercado, cuando se fijan precios muy altos para atender a unos cuantos y posteriormente bajar el precio en el tiempo; o liderazgo de producto-calidad, cuando el enfoque del precio depende de la calidad del producto en el mercado.

## 2. Determinación de la demanda

El precio determina la cantidad de demanda, por lo general a mayor precio, menor demanda y viceversa, a excepción de algunos productos y servicios que pueden ser percibidos como de mayor calidad por ser de mayor precio, entonces pueden tener mayor demanda; sin embargo, si el precio es demasiado alto la demanda puede reducirse. Algunos puntos a tener en cuenta son que, si los precios bajan un 1%, en la mayoría de los casos, las ventas aumentan en 2.62%; la elasticidad del precio es mayor para los bienes duraderos y para productos en etapas de lanzamiento y crecimiento; la elasticidad del precio es mayor cuando se hacen promociones que su variación a corto plazo (es conveniente hacer promociones para incrementar las ventas), la elasticidad precio de artículos individuales es mayor que la de marca.

## 3. Cálculo de los costos

El precio cubrir los costos de producción, distribución y venta del producto, incluyendo la rentabilidad por el esfuerzo y riesgo de la empresa, por ello la importancia de reconocer los costos. Generalmente los costos se dividen por fijos, que no varían con los ingresos por ventas o producción; y variables, que varían con la

producción porque participan directamente en la creación del producto o servicio. La suma de ambos son los costos totales y el costo promedio representa el costo unitario, resultado de dividir los costos totales entre la cantidad producida.

#### 4. Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores

Es importante conocer esta información para conocer la posición de la empresa frente a la competencia y así también prever alguna posible respuesta de la competencia ante la estrategia de precios que aplicará la empresa.

#### 5. Elección de un método de fijación de precio

La empresa deberá tomar como referencias los costos totales, pues el precio no debe ser menor a dichos costos, también tomar como referencia los costos de los competidores y productos sustitutos como orientación. Estos factores forman parte de los métodos de fijación de precio, los cuales son seis: fijación mediante márgenes, para alcanzar una tasa de rentabilidad, de acuerdo con el valor percibido, con base en el valor, de acuerdo con la tasa actual, y de tipo subasta.

El primero es el método más común, que consiste en añadir un margen de ganancia al costo del producto. El segundo, calcula el precio a partir del ROI que la empresa desea obtener. El tercer método consiste en fijar un precio de acuerdo con el valor percibido por el cliente del producto, donde se consideran el valor de la reputación, calidad, confianza, garantía, servicio postventa, etc. El cuarto método busca ganar la lealtad de los clientes ofreciendo un producto de calidad a un precio relativamente bajo. El quinto utiliza los precios de la competencia para fijar sus precios

y, por último, el método tipo subasta, donde de distintas formas se va ofertando el producto a precios distintos hasta que se elige al comprador final.

#### 6. Selección del precio final

Finalmente, teniéndose un rango de opciones de precio, se debe analizar el impacto de actividades de marketing en el precio, por ejemplo, que los gastos en publicidad no representen gran incremento en el precio; que el precio esté de acuerdo con las políticas de precios de la empresa; y que terceros, como por ejemplo distribuidores, estén de acuerdo con los precios.

#### 7.4.2.1. Descuentos y bonificaciones

Otra estrategia de precio muy común son los descuentos y bonificaciones, que estimulan las compras tempranas. Se dan descuentos por eventos o fechas especiales, para clientes especiales, financian de bajo interés o a plazos más largos, garantías a bajo o nulo costo y descuentos psicológicos donde se hacen pequeños descuentos y se da un sentido de urgencia al cliente.

Debido a que la boutique está iniciando operaciones y de acuerdo con los objetivos de marketing, la meta de fijación de precios se enfocará en la maximización de la participación de mercado, de modo que la boutique pueda obtener compradores y potenciales clientes de manera rápida, buscando expandirse en el mercado con un alto volumen de ventas, por lo que, aunque se ofrezcan modelos de poco stock y de diseños diferentes, su precio será bajo. Posteriormente, el precio se incrementará para enfocarse en una estrategia de liderazgo de producto-calidad, ofreciendo el producto

a un precio mayor por la diferenciación que tiene el calzado de la boutique frente a las zapaterías convencionales donde compra el mercado.

El segundo paso para definir el precio es la determinación de la demanda. Como se mencionó anteriormente, la elasticidad del precio es mayor para bienes duraderos, productos en etapas de lanzamiento y crecimiento, y cuando se hacen promociones. Por ello, los precios de los zapatos de cuero hechos a mano que comercializará la boutique serán inicialmente bajos y contará con promociones de descuentos para fechas especiales, de este modo la demanda será alta y se logrará la expansión de mercado requerida.

En tercer lugar, se define el cálculo de los costos, los cuales en un año aproximadamente son de 256.24 soles como se muestra en la Tabla 21.

**Tabla 21 Costo Promedio del Calzado de la Boutique**

	Monto		Porcentaje
Alquiler de almacén	S/	4,200.00	2.5%
Salario	S/	21,000.00	12.4%
SUNAT	S/	240.00	0.1%
Publicidad y otros	S/	1,300.00	0.8%
<b>Costos fijos</b>	<b>S/</b>	<b>26,740.00</b>	<b>15.8%</b>
Cajas (660 und.)	S/	1,980.00	1.2%
Bolsas (660 und.)	S/	1,980.00	1.2%
Zapatos (660 und.)	S/	138,415.20	81.8%
<b>Costos variables</b>	<b>S/</b>	<b>142,375.20</b>	<b>84.2%</b>
<b>Costos totales</b>	<b>S/</b>	<b>169,115.20</b>	<b>100%</b>
<b>Costo promedio</b>	<b>S/</b>	<b>256.24</b>	de 660 und.

Nota. Elaboración propia, 2024.

En base a estos costos, podemos notar cual es el costo promedio de cada par de zapatos vendidos en la boutique, y por lo tanto el precio de venta mínimo para no ganar ni perder.

En cuarto lugar, realizamos el análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores. Como se muestra en la Tabla 22, los precios de los competidores son bastante similares; sin embargo, solo Platanitos y Vialé ofrecen calzado en cuero, mientras las otras dos zapaterías ofrecen calzado en material sintético. En el caso de las empresas que venden calzado sintético, conocemos que Joa Peschetto Shoes tiene un modelo de negocio similar al de la boutique pues sus modelos son de diseño y fabricados por terceros, cuentan con poco stock, lo que permite brindar exclusividad de modelos a sus clientas. Puggy Shoes, son una empresa fabricante que no tiene intermediarios y que inclusive venden modelos previo pedido, fabrican gran cantidad de modelos y en grandes cantidades. Por último, Platanitos vende calzado de distintas marcas, sus modelos propios son calzado chino, que es sintético y bastante económico; además, también tienen gran variedad de modelos y grandes cantidades por ser una cadena nacional. Finalmente, Vialé, al igual que Puggy Shoes, es fabricante, pero comercializa calzado de cuero, al ser una cadena cuenta con cientos de modelos iguales y producción en masa.

Los costos en caso de tercerizar la fabricación; para zapatos sintéticos fluctúan entre S/ 50,00 a S/80,00 y para botines, entre S/ 80,00 a S/120,00; mientras que los costos de fabricación en zapatos en cuero varían de S/ 130,00 a S170,00, y para botines entre S/170,00 a S/250,00.

**Tabla 22 Precio de Zapatos de la Competencia**

MODELO	Joa Peschetto Shoes		Puggy Shoes		Platanitos		Vialé	
Zapato stiletto	S/240,00	€ 56,01	S/158,20	€ 36,92	S/ 249,90	€ 58,32	S/ 219,90	€ 51,32
Botín	S/350,00	€ 81,68	S/168,90	€ 39,42	S/ 349,90	€ 81,66	S/ 319,90	€ 74,66

<b>Datos adicionales</b>	Ofrecen descuentos de hasta 40% en el segundo par, 2x1 y 3x2. Todos sus productos son sintéticos.	Ofrecen descuentos constantemente. Hasta el 50%. Todos sus productos son sintéticos.	Descuentos desde 10% hasta 70%; sin embargo, se aplica sobre todo en calzado sintético.	Descuentos desde 10% hasta 60% por campañas.
--------------------------	---	--	---	--

Nota. Elaboración propia, 2024.

Así mismo, la competencia ofrece diferentes promociones y descuentos como se puede observar en la Tabla 22. Al comparar los precios y costos aproximados, sabiendo los tipos de materiales y el tipo de fabricación con la que cuentan, se puede notar que para la competencia es posible, en gran medida, realizar dichas reducciones de precio.

Para la competencia, la estrategia de precio que la boutique pueda aplicar no impactará en su oferta, excepto para Joa Peschetto Shoes porque las clientes podrían optar por pagar un porcentaje adicional y adquirir en la boutique un calzado de cuero y no sintético.

En quinto lugar, se realizará la selección de un método de fijación de precios, para lo cual será importante también analizar los precios de posibles sustitutos. Para ello, se ha realizado la Tabla 23 con los precios que ofrecen otras boutiques de calzado en Lima.

**Tabla 23 Precio de Zapatos de Otras Boutiques**

MODELO	Carusso		Betna		Valle´s shoes		SMT	
Zapato stiletto	S/ 319,00	€ 74,45	S/329,00	€ 76,78	S/259,00	€ 60,44	S/442,00	€ 103,15
Botín	S/ 399,00	€ 93,12	S/459,00	€ 107,12	S/259,00	€ 60,44	S/580,00	€ 135,36
Datos adicionales	Calzado de cuero. Descuentos temporales de hasta 20%.		Calzado de cuero. Descuentos temporales de hasta 50%.		Calzado de cuero. Descuentos temporales de hasta 60 soles.		Calzado de cuero. Descuentos temporales de hasta 50%.	

Nota. Elaboración propia, 2024.

Con la información expuesta, se opta por elegir el primer y quinto método de fijación de precios: fijación mediante márgenes, y de acuerdo con la tasa actual. De este modo, se añadirá un porcentaje de ganancia al costo promedio, buscando que el precio final sea menor o similar al de otras boutiques para poder obtener expansión en el mercado. Así mismo, se utilizará la estrategia del precio con terminación en “9”, para transmitir a las clientas la sensación de tener precios reducidos. A continuación, la Tabla 24 muestra los precios que se podrían manejar y el margen de ganancia de cada uno.

**Tabla 24 Precio Promedio del Calzado de la Boutique**

Costo promedio	S/	<b>256.24</b>	
Precio de venta 1	S/	299.00	16.7%
Precio de venta 2	S/	329.00	28.4%
Precio de venta 3	S/	359.00	40.1%
Precio de venta 4	S/	399.00	55.7%
Precio de venta 5	S/	419.00	63.5%

Nota. Elaboración propia, 2024.

Finalmente, seleccionaremos el precio. Dada la estrategia de maximización de la participación de mercado, la boutique ofrecerá sus productos al precio de venta 2,

como precio por lanzamiento, dando un sentido de urgencia al cliente. Posteriormente, se utilizará el precio de venta 3, como precio normal del calzado.

Se darán precios especiales, buscando incentivar la compra con estrategias como “Precio solo por hoy”, y descuentos; los cuales podrían llegar a igualar hasta el precio de venta 1.

#### **7.4.3. Promoción**

Comprende muchos aspectos, de comunicaciones masivas a comunicaciones personales. Un punto comprendido aquí es la publicidad, la cual permite difundir mensajes de manera eficaz para crear una preferencia o educar a las personas. Para desarrollar un programa de publicidad se han de responder a las siguientes preguntas llamadas cinco M: Misión: ¿Cuáles son nuestros objetivos publicitarios?, Monetarias: ¿Cuánto podemos gastar y cómo asignamos nuestros gastos a los varios tipos de medios? Mensaje: ¿Qué mensaje deberíamos enviar? Medios: ¿Qué medios deberíamos utilizar? Mediciones: ¿Cómo deberíamos evaluar los resultados? La publicidad busca ofrecer una “razón” para comprar.

Por otro lado, la promoción de ventas busca estimular la compra desarrollando incentivos a corto plazo, estos pueden ser promoción al cliente, donde las herramientas a utilizar son las muestras, descuentos, cupones, recompensas para clientes frecuentes, garantías, promociones vinculadas, etc.; promociones comerciales, donde se otorgan ajustes por publicidad y display, artículos gratuitos, etc.; y promoción para la fuerza de ventas, asistiendo a ferias, convenciones y concursos. Las relaciones publicas también son parte importante, sobre todo en empresas de mayor

tamaño, para promover y/o proteger la imagen de la empresa y sus productos. El marketing directo, que permite desmasificar el mercado y dirigirse a cada consumidor de manera directa, se utilizan correos electrónicos directos o llamadas telefónicas. También está el marketing interactivo, que enfoca la publicidad on-line. La publicidad de boca en boca, que consta de las recomendaciones de los consumidores en su entorno. Las redes sociales juegan un papel muy importante en este tipo de publicidad. Se identifican dos tipos de publicidad de boca en boca, el marketing de rumor que genera emoción a través de medios inesperados o escandalosos; y el marketing viral, que motiva a los consumidores a compartir sus experiencias con un producto o el producto en sí mismo de manera online. Las redes sociales en sí mismas permiten la promoción porque se puede compartir información a través de fotos, videos y audios permitiendo que las empresas se mantengan relevantes en el medio.

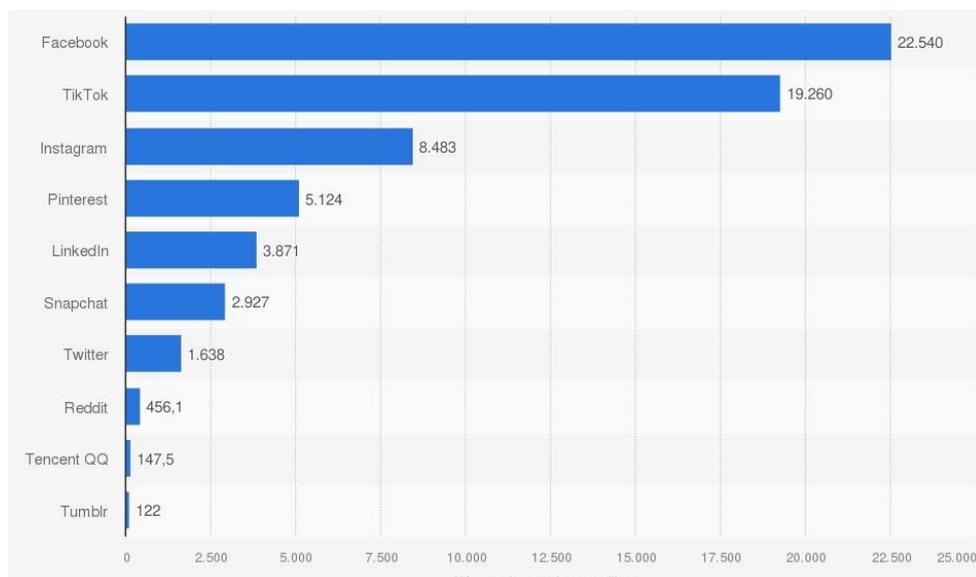
Dado que la boutique iniciará como una tienda on-line, la publicidad y promoción de ventas se darán de manera virtual a través de redes sociales. Por ello es de importancia conocer la cantidad de usuarios en redes sociales, pues este es el medio a través de cual la boutique buscará promocionarse. Según Statista (2023), en 2023 hubieron alrededor de 24 millones de usuarios de redes sociales en Perú, siendo Facebook la plataforma con mayor cantidad de usuarios, seguida por TikTok, ambas con más de 19 millones de usuarios cada una. En tercer lugar, se ubica Instagram con poco más de 8 millones de usuarios.

La población peruana tiene una clara tendencia del uso de redes sociales por entretenimiento, pues la mayoría de los usuarios prefiere seguir contenido de

influencers o usuarios privados a cuentas oficiales de empresas. Una muestra de ellos es que las redes de networking profesional son utilizadas por un 32% de los usuarios solamente.

Además, el comercio electrónico aún está en desarrollo; sin embargo, las redes sociales juegan un papel muy importante en las compras virtuales, como se describió en el Capítulo II: Análisis del entorno, de acuerdo Datum Internacional (2022) recuperado de Statista casi un 40% de la población peruana realizó alguna compra en línea a través de Facebook en 2022 (Ver Figura 40).

**Figura 40 Redes Sociales más Usadas en Perú 2023 (en miles)**



Nota. Tomado de Redes sociales con mayor número de usuarios en Perú en 2023 (en miles), 2023. <https://es.statista.com/estadisticas/1413665/redes-sociales-con-mas-usuarios-en-peru/>

Para definir la estrategia correcta de publicidad de la boutique, se desarrolla en la Tabla 25 un breve programa de publicidad para tener las directrices de esta.

**Tabla 25 Programa de Publicidad de la Boutique**

Misión	¿Cuáles son nuestros objetivos publicitarios?	Ganar clientes y hacer conocida la marca.
<b>Monetarias</b>	¿Cuánto podemos gastar y cómo asignamos nuestros gastos a los varios tipos de medios?	El presupuesto es muy reducido, por lo que se publicitará solo en redes sociales donde el costo de publicidad es mucho más accesible y el público es amplio. De acuerdo con Arizpe (2023), las publicaciones en los Feed de Facebook varían entre los \$0,5 y \$2 por cada mil impresiones, mientras que la publicidad en las historias se encuentra entre \$1 a \$4 por cada mil impresiones; pudiéndose en ambos casos elegir la opción de publicitar también en Instagram dado que ambas empresas pertenecen a Meta. Así mismo, los precios en TikTok, en la sección “Descubrir” varían entre \$0.02 a \$0.05 por visualización, mientras que la publicidad en el feed varía se encuentra entre \$0.01 a \$0.03 por visualización.
<b>Mensaje</b>	¿Qué mensaje deberíamos enviar?	Invitar a utilizar zapatos cómodos y versátiles, hechos a mano con 100% cuero de nuestra marca, proyectando empoderamiento y confianza.
<b>Medios</b>	¿Qué medios deberíamos utilizar?	Redes sociales como TikTok, Instagram y Facebook.
<b>Mediciones</b>	¿Cómo deberíamos evaluar los resultados?	Verificando los incrementos en números de seguidores en redes sociales. Contabilizando las ventas a partir de la publicidad.

Nota. Adaptado de Dirección de Marketing (p. 239), por P. Kotler, 2012, D.F. Pearson.  
<https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

Con ello las estrategias de promoción para la boutique son:

- Publicitar vídeos y fotos de los zapatos en redes sociales donde se resalte su diseño y las características que lo convierten en un calzado cómodo. Esta estrategia busca que las visitas a las cuentas de la boutique se incrementen y se obtengan más seguidoras y clientas publicando contenido de la marca, fotos de los zapatos, tips de cuidado

de zapatos, etc. en las redes sociales de la marca: Facebook, Instagram y TikTok.

- Enviar correos electrónicos con un descuento a las mujeres que respondieron la encuesta. Con esta estrategia de fusión entre marketing directo y promoción de ventas, se busca que las encuestadas sientan que reciben un beneficio, también que sus respuestas han sido tomadas en cuenta por la marca, generando así interés en la marca.
- Ofrecer descuentos por compras de recomendadas y recompras. Se otorgará un 10% de descuento válido por 6 meses para todas las clientas que compren por primera vez para una próxima compra. También se tendrán descuentos acumulables de 5%, hasta un máximo acumulado de 20%, por cada clienta que compre por recomendación de otra; buscando promover la publicidad boca a boca de la boutique.
- Regalar moños para cabello, paños de limpieza, etc. en fechas especiales. De esta manera se busca promocionar más las ventas.

#### **7.4.4. Plaza**

Generalmente, las empresas utilizan intermediarios para vender sus productos, los cuales conforman los canales de marketing. Estos intermediarios son los comerciantes o distribuidores, quienes compran el producto a la empresa para venderlo al público; los agentes, que buscan clientes y negocian con ellos para generar una venta para la empresa; y los facilitadores, que simplifican el acercamiento entre la

empresa y el consumidor con la distribución sin participar en el proceso de compraventa.

Es importante definir el canal de marketing, pues es el medio a través del cual los productos llegan de los fabricantes a los consumidores gracias a distintas funciones que ejercen los intermediarios, estas funciones pueden ser actividades de flujo hacia adelante, que van de la empresa al cliente, como el almacenaje, transporte, propiedad y comunicación; actividades de flujo hacia atrás, que van del cliente a la empresa, como las de pedido y pago; y las actividades que van en ambas direcciones, como la de información, negociación, financiamiento y adopción de riesgos.

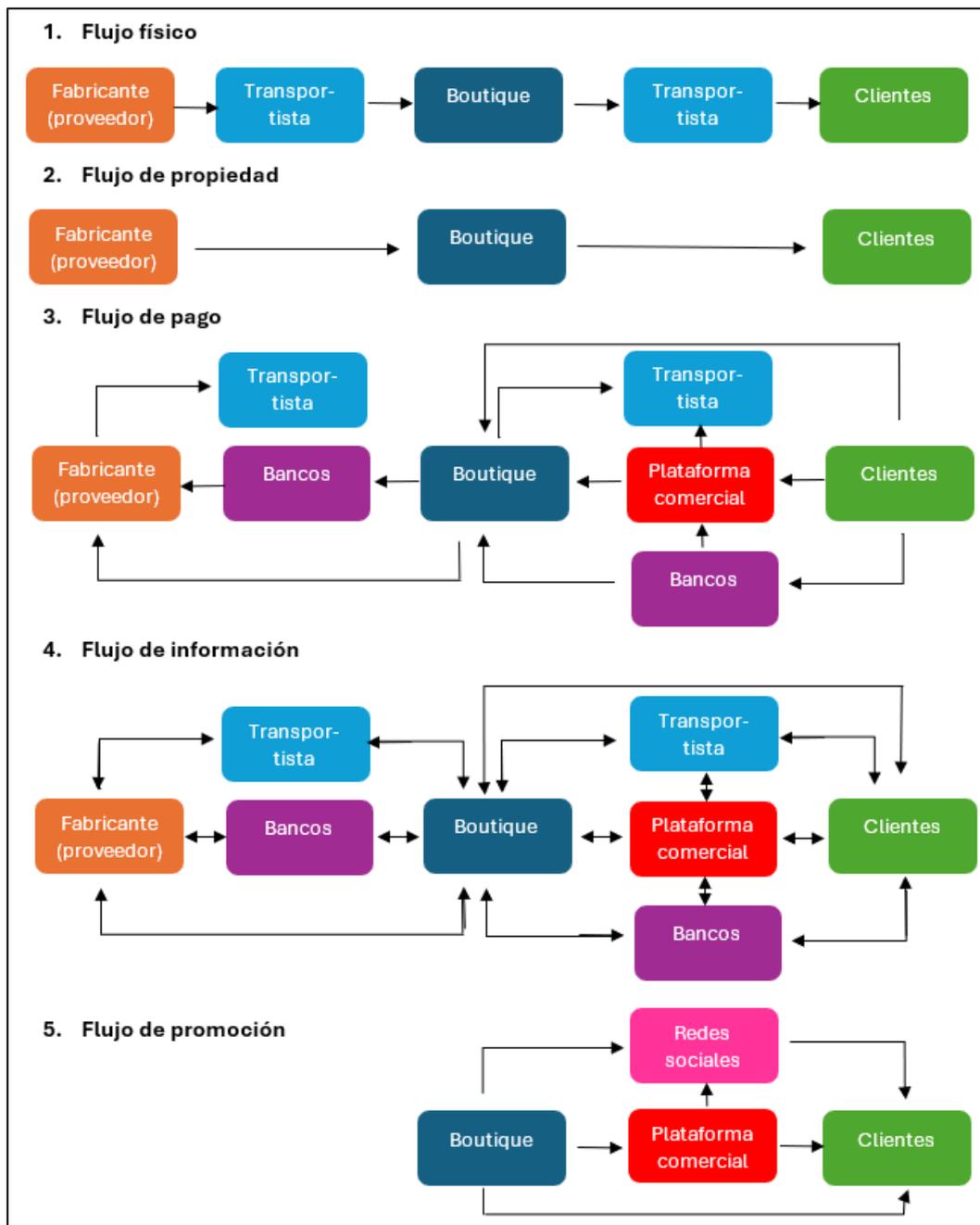
Los canales de marketing tienen dos estrategias para impulsar la compra, la estrategia de empuje, cuando los agentes de venta, los intermediarios, etc. inducen a la compra a los clientes finales ocurriendo por lo general cuando no existe una fidelización a la marca; y la estrategia de atracción, cuando la empresa genera publicidad atractiva que genera que el consumidor acuda a comprar, ocurriendo por lo general cuando la lealtad a la marca es fuerte.

Las empresas pueden utilizar canales híbridos o marketing multicanal para llegar a sus clientes de manera correcta, es decir que para cada tipo de cliente se utiliza un canal de marketing diferente; sin embargo se debe tener en cuenta que los clientes esperan estos canales estén integrados para así poder, por ejemplo, comprar un producto online y recogerlo en tienda; devolver en una tienda un producto pedido por internet; y recibir descuentos y ofertas promocionales basadas en el total de sus compras, sean en línea o en tienda.

Existen algunos factores clave para los canales de marketing online, como la plataforma web que usan las empresas, la cual debe ser simple e intuitiva e incluir atención personalizada y experiencias placenteras. Las nuevas tendencias son también el uso de redes sociales, blogs y marketing móvil.

En consecuencia, identificaremos a los participantes del canal de marketing de la boutique para diseñar la estrategia de plaza, en el caso de la boutique, solo se cuenta con facilitadores, pues los transportistas, bancos, plataformas comerciales y las redes sociales serán medios que se utilizarán para llegar al cliente con mayor facilidad. En la Figura 41, se define el canal de marketing para identificar las interacciones de los intermediarios.

**Figura 41 Canal de Marketing de la Boutique**



Nota. Adaptado de Dirección de Marketing (p. 419), por P. Kotler, 2012, D.F. Pearson.  
<https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

- Utilizar una estrategia multicanal, ofertando los productos en plataformas comerciales y a través de redes sociales. Debido a que la boutique iniciará operaciones de manera online y con la intención de mantener una posición conservadora, no contaremos con página web

propia debido al alto costo de desarrollar una, por lo que la venta de los zapatos se dará a través del Marketplace más utilizado por nuestro mercado objetivo, Falabella, y a través de redes sociales de la boutique. Además, el Marketplace ofrece el servicio de transporte, lo cual será muy beneficioso para la boutique, pues el costo de venta en la plataforma comercial cubrirá el costo de transporte del producto al cliente.

- Implementar una estrategia de empuje, donde la boutique desarrolle contenido publicitario y promociones para los clientes para impulsar la venta. Para ello, será necesario mantener activas las redes sociales, publicando contenido constantemente e impulsando los productos en el Marketplace de Falabella.
- Contratar el servicio de transporte de una empresa de motorizados para realizar las entregas de las ventas realizadas por redes sociales.
- Implementar medios de pago fácil para las clientas que compren por redes sociales. Ofrecer pagos por transferencias bancarias o a través de links de pasarelas de pago para cancelaciones con tarjetas de débito o crédito. Incluir también los QR para pagos a través de medios de pago simples como Plin y Yape.

## VIII. Plan de Operaciones

Según Weinberger (2009), el plan de operaciones es el apartado del plan de negocios que expone los objetivos de producción, procesos de producción, estándares de producción y el presupuesto de inversión. Por lo tanto, el plan operativo comprende el sistema productivo a utilizar, la capacidad instalada, requerimientos de producción, mano de obra, instalaciones, proveedores, control de calidad, etc.

### 8.1. Objetivos de operaciones

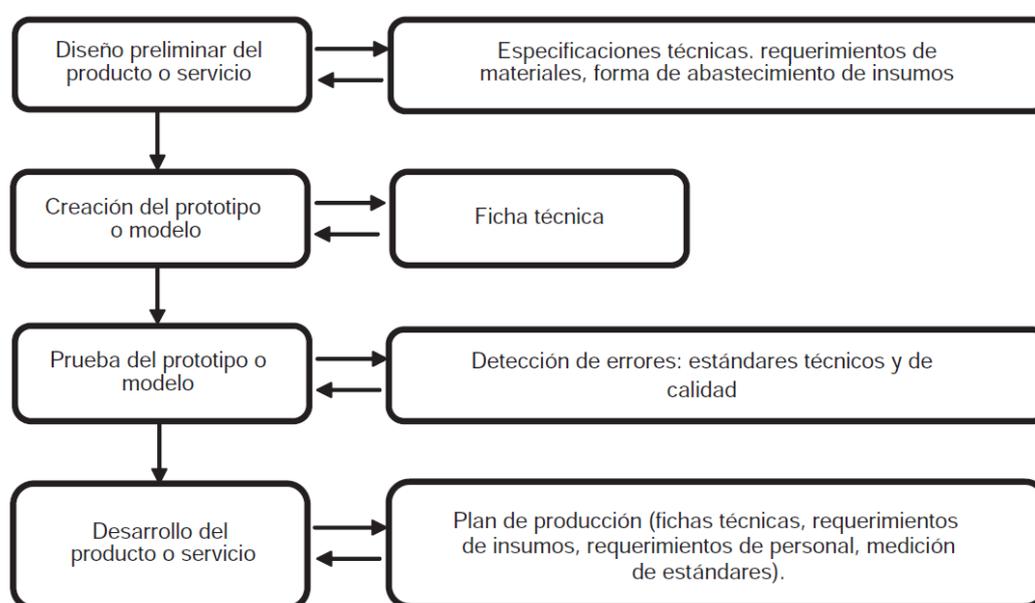
- Optimizar la utilización del cuero en un 90% durante el proceso productivo.
- Limitar el tiempo de ciclo productivo de modo que se desarrolle un mínimo de 2 veces por año.
- Optimizar la utilización del local designado para las operaciones de la boutique.
- Fomentar el mantenimiento de un proceso de producción estandarizado durante los dos primeros años de operaciones.
- Mantener los tiempos de entrega de pedidos en un máximo de 5 días hábiles durante el primer año.
- Mantener los estándares de calidad de las materias primas del calzado constantemente.

## 8.2. Actividades previas al inicio de la producción

### 8.2.1. Diseño y prueba de producto o servicio

Para el correcto desarrollo del producto a ofrecer y de acuerdo con lo señalado por Weinberger (2009), es necesario seguir una serie de pasos que componen el proceso de desarrollo de un producto, como se muestra en la Figura 42, además de contar con información del mercado para diseñar dicho producto.

**Figura 42 Proceso de Desarrollo de un Producto o Servicio**



Nota. Adaptado de Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. (p. 78), por K. E. Weinberger, 2009, USAID Perú.

Por ello, la información del capítulo V: Análisis del mercado potencial, es también relevante en este apartado.

De dicho capítulo, los datos a rescatar son que las características más importantes que buscan las clientas en un par de zapatos son el diseño y la comodidad. Además, sus principales inconvenientes al adquirir calzado son la

incomodidad del calzado, la baja calidad en materiales y la poco atractivo de los diseños. Así mismo, algunos factores que las clientas apreciarían encontrar son la versatilidad del calzado, variedad de modelos y colores.

En base a las características requeridas en un calzado, se buscó desarrollar calzado que permitiera la utilización de plantillas acolchadas y almohadillas anti- rozaduras para brindar mayor comodidad a las clientas. Así mismo, se contará con distintas alturas de tacón, distintos modelos de calzado y en variaciones de colores para brindar distintas opciones a las clientas. Además, algunos modelos buscarán ser versátiles y combinables para su uso en distintas ocasiones, haciéndolos adaptables a versiones diferentes (los que llamaremos modelos dos en uno porque tendrán accesorios que permitan personalizar el calzado).

En base a dichas características se diseñaron modelos de calzado que cumplan dichos requerimientos y se fabricaron los prototipos para comprobar su fiabilidad y la viabilidad de producirlos. De aquí se definieron correcciones y ajustes a los modelos, ajustándose inclusive las hormas del calzado en busca de brindar mayor comodidad para finalmente contar con la descripción técnica de cada modelo a producir en la primera colección de la boutique para garantizar homogeneidad y calidad en los mismos.

### ***8.2.2. Aspectos técnicos del producto o servicio***

De acuerdo con Pedraza (2014), los aspectos técnicos del producto se refieren a la descripción del producto desde el punto de vista de su manufactura, señalándose las características físicas y especificaciones que indique la normativa de calidad

vigente. De acuerdo con el autor, es de importancia conocer las características físicas de un producto y los requerimientos de este porque ello influye en el diseño de las instalaciones de producción, en tanto que las especificaciones técnicas del producto marcan la pauta para el diseño de los procesos tecnológicos de producción, selección de maquinaria, etc.

Según Machuca (2022) una ficha técnica o product datasheet, es el documento que contiene las características técnicas más importantes que tiene un producto, dando a conocer el producto más detalladamente a los consumidores. Una ficha técnica no tiene un formato específico; por ello es importante definir qué especificaciones incluir en la ficha técnica de un producto según el tipo de producto, regulaciones y normas del comercio nacional e internacional. Algunas características básicas que se pueden incluir en una ficha técnica según el autor son el nombre del producto, la imagen del producto, el código de referencia del producto, variaciones del mismo producto por color, talla, modelo, etc., descripción general, composición, materiales, medidas del producto, opciones de entrega, política de devolución, contacto al servicio al cliente, garantía y reseñas de usuarios.

Por otra parte, la revista digital Etiqueta Negra (2024) señala que la ficha técnica es un documento informativo en el que se expone la información más importante y características técnicas de un producto, servicio, proceso o proyecto con el objetivo de brindar una visión clara y detallada a los interesados, de modo que puedan comprender y evaluar los componentes y características básicas de producto, servicio, proceso o proyecto descrito.

Es por ello que para la boutique se buscó desarrollar una ficha técnica de producto con los datos relevantes del calzado, además se optó también por contar con una ficha técnica de producción donde se especifique el procedimiento de fabricación del calzado, de este modo se busca mantener una producción estandarizada de cada modelo. Los formatos por utilizar para dichas fichas se adjuntan en los Anexos 1 y 2.

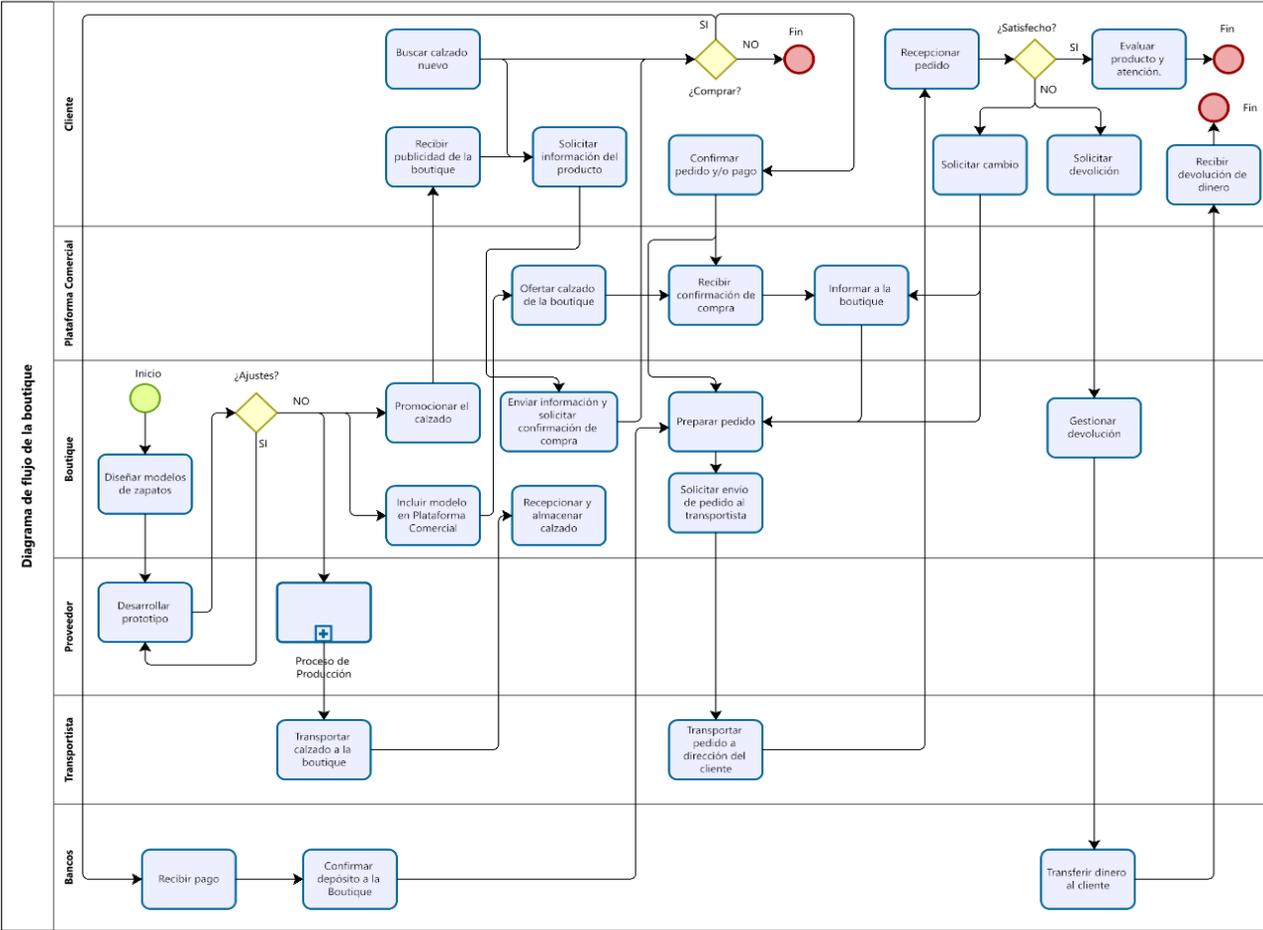
### ***8.2.3. Definición de las operaciones de la empresa***

Se identifica el flujo de operaciones de la boutique para identificar cada actividad a realizar, así como los recursos que servirán a dichas operaciones.

#### **8.2.3.1. Diagrama de flujo de operaciones**

Se identifican a los actores involucrados en las operaciones de la boutique, sus actividades y como se interrelacionan (ver Figura 43).

Figura 43 Diagrama de Flujo de Operaciones de la Boutique



Nota. Elaboración propia, 2024.

Habiendo identificado cada proceso que ocurrirá en las operaciones de la boutique y a los responsables de cada actividad, se reafirma que el proceso de producción será tercerizado por la complejidad que implica establecer un taller, adquirir la maquinaria necesaria y personal correctamente capacitado, además los costos de instalación de un taller son altos para la boutique actualmente. La boutique se encargará de otras áreas y actividades de la empresa correspondientes a administración, logística y marketing de la empresa.

Así mismo, se puede identificar que existen distintos procesos en la boutique:

- Proceso creativo: el cual comprende la fase del diseño de los modelos de zapato a ser vendidos por la boutique y el desarrollo del prototipo de este hasta su aprobación final.
- Proceso de producción: que comprenden las actividades que realiza el proveedor una vez aprobado el prototipo de un calzado.
- Proceso comercial: comprende las actividades que realiza la boutique de cara al cliente, desde la creación de publicidad, promociones, contenido en redes sociales, atención de dudas, peticiones de pago, seguimiento de su pedido, confirmación de entrega del pedido y atención postventa.
- Proceso de venta: este inicia cuando el cliente inicia la búsqueda de un nuevo par de zapato y está definido por las operaciones de pago por parte del cliente, preparación, envío y entrega del pedido. Así mismo, en caso de devoluciones, el recojo y cambio del producto o devolución de dinero.

### 8.2.3.2. Recursos

En la Tabla 44, se enumeran los recursos necesarios para realizar todas las operaciones necesarias para la boutique:

**Figura 44 Recursos para las Operaciones de la Boutique**

N.º	Ítem	Cantidad	U.M.
1	Laptop	1	unidad
2	Software de diseño	1	unidad
3	Lápiz óptico	1	unidad
4	Cuero	2	pie
5	Badana	2	pie
6	Taco	2	unidad
7	Tapa de taco	2	unidad
8	Hebillas	2	unidad
9	Suela	2	unidad
10	Hilos	7	metros
11	Pegamento	200	ml
12	Plantilla	2	unidad
13	Estantes	2	unidad
14	Máquina de coser	1	unidad
15	Máquina rebajadora	1	unidad
16	Troqueladora	1	unidad
17	Hormas	2	unidad
18	Mesa de corte	2	unidad
19	Sellos de marca	2	unidad
20	Martillo	3	unidad
21	Clicker cortador	1	unidad
22	Abridor	1	unidad
23	Tenaza	1	unidad
24	Escofina	1	unidad
25	Estaca	1	unidad
26	Cajas	1	unidad
27	Bolsas	1	unidad
28	Papel vegetal para empaquetado	1	unidad
29	Pegatinas	3	unidad
30	Escritorio	1	unidad
31	Silla	1	unidad

Nota. Elaboración propia, 2024.

De la lista, se puede observar que muchos de los recursos son maquinaria,

herramientas y materiales para la producción del calzado, los cuales no serán

adquiridos directamente por la boutique, pues como se detalló anteriormente, la producción será tercerizada para minimizar costos.

### 8.3. Proceso de producción del producto

El proceso de producción según Weinberger (2009) comprende el conjunto de actividades mediante las cuales se crea, fabrica o genera un bien o servicio en un periodo de tiempo determinado. Este proceso se sirve de operaciones, maquinaria, herramientas y personal con habilidades necesarias para alcanzar el objetivo final. Indica la autora que para establecer un proceso productivo es necesario definir el flujo de operaciones, el estándar de calidad requerido y los factores críticos de éxito. De acuerdo con Machuca (1995) la elección del proceso de producción requiere de la planeación y el diseño de las actividades que se requerirán para transformar los recursos en productos o servicios; el cual podrá ser representado mediante diagramas de proceso, flujo o bloques.

Machuca (1995) clasifica los procesos de la siguiente manera:

- Procesos por proyectos: cuando se produce un solo bien o servicio en un largo periodo de tiempo.
- Procesos por lotes: cuando se producen distintos bienes o servicios en una misma instalación.
- Proceso continuo: cuando se produce el mismo bien o servicio en una misma instalación.

- Procesos mixtos: cuando se da la combinación de los procesos anteriormente mencionados.

En el caso de la boutique, se ha identificado que el proceso productivo se realiza por lotes, pues en las instalaciones del proveedor se elaboran calzados diferentes de marcas varias, pasando por distintas fases y máquinas. Para conocer dicho proceso, se tomó nota de las actividades de fabricación y los tiempos de cada una para la fabricación de un lote de calzado femenino, el cual comprende 12 pares.

Como se puede observar en el diagrama de Gantt (Tabla 26), el proceso de producción requiere de nueve actividades; además podemos resaltar que el proveedor requiere de nueve días hábiles para terminar la producción de un lote de zapatos.

**Tabla 26 Diagrama de Gantt del Proceso Productivo la Boutique**

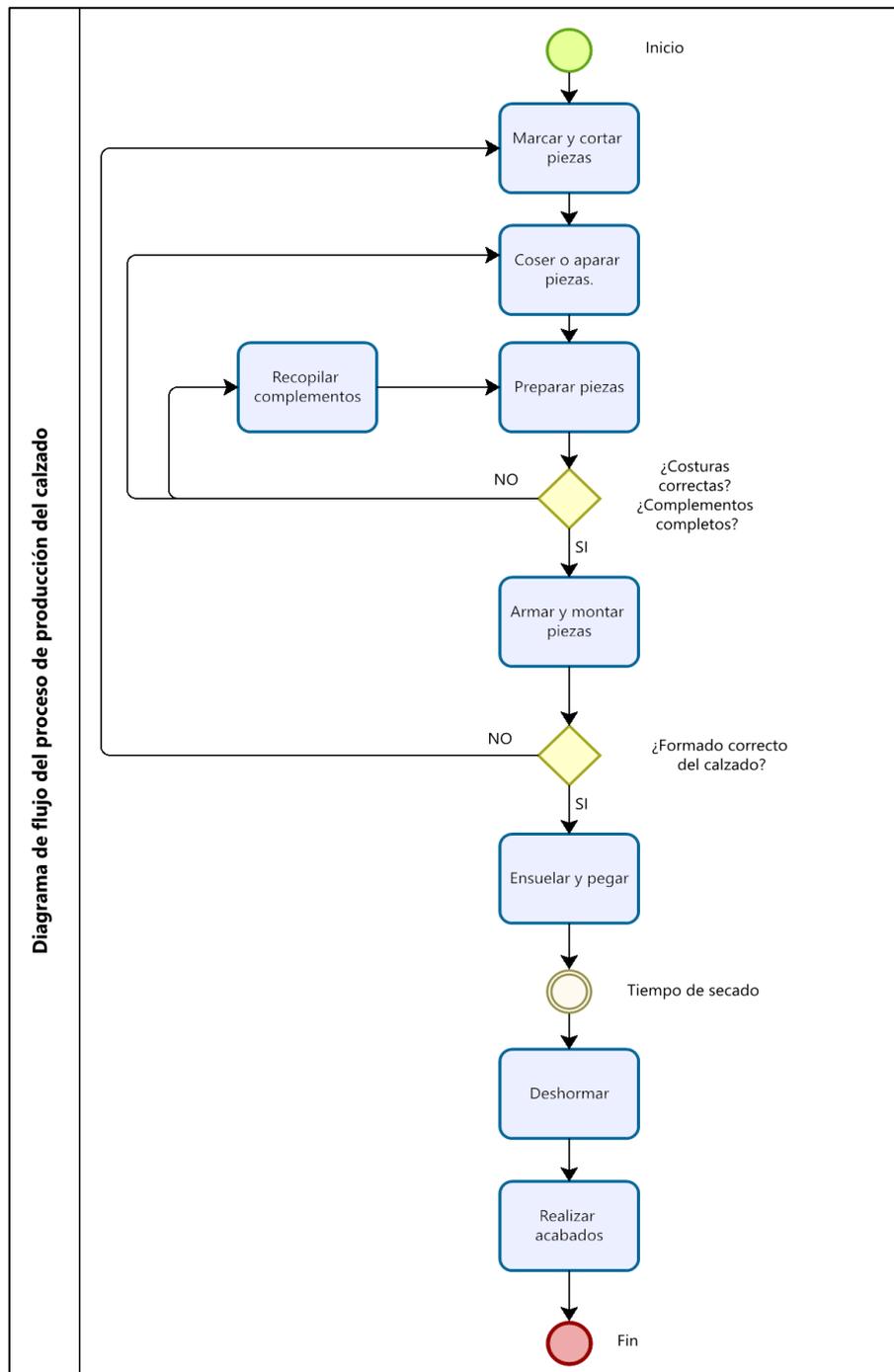
N.º	Actividad	Duración (días)	Responsable	Días									Recursos		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	Marcar y cortar piezas.	1	Desbastador	■											Cuchillas, cuero.
2	Coser o aparar piezas.	2	Aparador	■	■										Máquina de coser, piezas de cuero.
3	Recopilar complementos.	1	Armador	■	■										Accesorios (cierres, botones, etc.)
4	Preparar piezas.	1	Armador			■									Piezas de cuero y accesorios.
5	Armar y montar piezas.	2	Armador				■	■							Piezas de cuero, accesorios, hormas, martillo zapatero, clavos.
6	Ensuelar y pegar.	2	Armador						■	■					Zapato armado, pegamento, suelas.
7	Secar.	1	Armador									■			Horno estabilizador, zapato.
8	Deshormar.	1	Armador										■		Máquina de sacar horma, zapato.
9	Realizar acabados.	1	Armador											■	Zapato, lijas, pintura, cremas, paños.

Nota. Elaboración propia, 2024.

**8.3.1. Flujo de operaciones**

El procedimiento se ha representado gráficamente en un diagrama de flujo (ver Figura 45), de modo que se pueda visualizar de manera clara y sencilla.

**Figura 45 Diagrama de Flujo de la Boutique**



Nota. Elaboración propia, 2024.

**8.3.2. Estándares de calidad**

Según Weinberger (2009), permiten evaluar mediante indicadores de calidad los niveles de problemas que puedan existir en el proceso productivo, en busca de asegurar la satisfacción del cliente frente al producto.

De acuerdo con Weinberger (2009), los indicadores de calidad engloban los siguientes criterios: cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión.

- Indicadores de cumplimiento: miden el grado de logro de tareas.
- Indicadores de evaluación: compara los resultados y los objetivos planteados para una actividad o proceso tomando en cuenta los recursos empleados. Estos indicadores permiten identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: miden la capacidad de la ejecución de una actividad o tarea al optimizar recursos y tiempo respecto a un estándar.
- Indicadores de eficacia: Mide la capacidad de realización de las actividades, es decir el logro de una meta.
- Indicadores de gestión: relacionados con los índices que administran un proceso, basándose en el tamaño, forma, tiempo, importancia o de oportunidad. Por lo tanto, son unos factores críticos de medición de desempeño respecto a un estándar o base.

En la Tabla 27, se desarrollan los indicadores de calidad para la boutique de zapatos.

***Tabla 27 Indicadores de Calidad para la Boutique***

PROCESOS	CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN	EFICIENCIA	EFICACIA	GESTIÓN
----------	--------------	------------	------------	----------	---------

<b>CREATIVO</b>	Número de diseños creados por trimestre.	Cumplimiento de requerimientos del mercado.	Diseños con optimización de materiales.	-	Desempeño de los diseños por temporada.
<b>DE PRODUCCIÓN</b>	Número de lotes producidos mensualmente. Fechas de entrega de lotes de calzado.	Aceptación del mercado. Calidad del producto.	Costo de producción unitario. Cantidad de mermas.	Desempeño del calzado. Durabilidad del zapato. Cumplimiento del cronograma de producción.	Rotación de inventario. Costo de materia prima.
<b>COMERCIAL</b>	Cantidad de contenido publicado en redes sociales. Cantidad de clientes atendidos.	NPS - Puntaje de recomendación Impacto de las promociones	Retorno de la inversión en redes sociales.	Grado de satisfacción del cliente. Número de devoluciones.	Ratio de clientes nuevos. Ratio de clientes perdidos. Tasa de crecimiento del mercado.
<b>VENTA</b>	Confirmación de pagos de clientes.	Niveles de facturación. Tiempo de envío de pedidos.	Tiempo promedio de envío de pedidos.	Confiabilidad de los métodos de pago.	Ratio de pagos en efectivo, tarjeta y depósito bancario. Costos de envío.

Nota. Elaboración propia, 2024.

### ***8.3.3. Factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad***

Para la boutique, que es un negocio pequeño existen distintos factores que pueden afectar sus procesos y dificultar el cumplimiento de estos con los estándares de calidad establecidos. Por ello, es de vital importancia controlar y revisar dichos factores, los cuales son:

### **8.3.3.1. Tecnología**

Visto desde la perspectiva de la administración, Pedraza (2014) indica que la tecnología se encuentra en los conocimientos a través de los cuales se desarrollan las actividades que conforman los métodos y técnicas que permiten la transformación de insumos en productos o servicios. Por otro lado, Chiavenato (2005) resalta que la tecnología puede estar incorporada o no a los bienes físicos, siendo los bienes de capital (herramientas, maquinaria, equipos, etc.) los que incorporan la tecnología; mientras que la tecnología no incorporada se encuentra en documentos, personas, etc. Para el autor la tecnología puede ser una variable interna, cuando forma parte de la empresa; o externa, cuando se incorpora de otra empresa.

Para la boutique, factores tecnológicos como la mejora de la maquinaria de costura que podrían perfeccionar o agilizar el proceso productivo; la automatización de la producción del calzado, que podría reducir el tiempo de producción y minimizar costos (lo cual es beneficioso sobre todo para las grandes empresas que producen calzado sintético en masa); capacitaciones y actualizaciones constantes sobre el trabajo en cuero para perfeccionar los acabados de los productos, así como el proceso productivo; el cumplimiento de mantenimientos preventivos en las maquinarias para evitar paradas no previstas, etc.

### **8.3.3.2. Aspectos ambientales y regulatorios**

De acuerdo con Pedraza (2014) este factor está relacionado con todo aquello que rodea a la empresa y lo que influye de manera favorable o desfavorable en las operaciones. En el caso de la boutique, los climas extremos que impidan el crecimiento

de pastizales para la alimentación de ganado es un aspecto a vigilar por la probable escasez de recursos (cuero), así mismo los incrementos por costos energéticos que encarecerían el uso de la maquinaria, cambios en las regulaciones para el comercio de pieles que podrían solicitar mayores controles en el tratamiento de éstas, cambios en las normativas productivas de calzado, cambios en las políticas internacionales y/o tratados que afecten la importación de accesorios, las actualizaciones y cambios constantes en las tendencias de moda que generan un ciclo de consumo acelerado, etc.

#### **8.4. Estrategia operativa**

Dados los objetivos operativos que busca alcanzar la boutique y habiendo expuesto las operaciones de la empresa, las estrategias operativas a implementar son:

##### ***8.4.1. Diseñar un espacio óptimo para las operaciones***

###### **8.4.1.1. Determinación de la ubicación de la empresa**

Debido a que la boutique iniciará como una tienda online, no contará con tienda física. Además, la producción es completamente tercerizada, por lo que no necesitará de talleres para la fabricación. La boutique solo contará con un almacén para resguardar el calzado producido y una zona de embalaje para la preparación del producto para el envío al cliente.

Dado que el ambiente necesario para dichas actividades es reducido, pues el almacén prevé resguardar calzado para la venta de dos meses aproximadamente, se

ambientará un espacio para el mismo en la vivienda de la propietaria, la cual está registrada como domicilio fiscal de la empresa.

#### **8.4.1.2. Diseño y distribución de las instalaciones**

De acuerdo con Weinberger (2009) la distribución del lugar de trabajo debe buscar la eficiencia, de modo que el reparto de cada elemento ayude a minimizar los costos de manejo de los materiales, de transporte, de almacenamiento, de flujos de información, etc. así mismo, la correcta distribución deberá considerar la creación de un ambiente propicio y grato para el personal. Para ello, se ha de considerar los siguientes aspectos para un correcto diseño y distribución de las instalaciones:

- Orden
- Supervisión
- Tiempos de producción
- Circulación
- Seguridad e higiene
- Flexibilidad

Así mismo, Weinberger (2009) propone que las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar los siguientes modelos de distribución:

- Distribución fija de las instalaciones: cuando los materiales se fijan en un solo lugar, teniendo que situarse todas las demás actividades cerca o

alrededor de los mismos. Este tipo de distribución se utiliza por ejemplo en proyectos de construcción.

- Distribución de las instalaciones en función a los procesos: se agrupan las actividades según la especialización del trabajo y se procura ordenar dichas especialidades según la secuencia de producción. Este tipo de distribución se suele utilizar en talleres, empresas de confección, etc. donde los productos son variados y en pocas cantidades.
- Distribución de las instalaciones en función al producto: la más adecuada para procesos productivos lineales o de poca complejidad, donde la maquinaria y equipo se ubica según la secuencia u orden que siga el proceso. Este tipo de distribución se utiliza generalmente en empresas con productos de fabricación en serie de grandes cantidades.

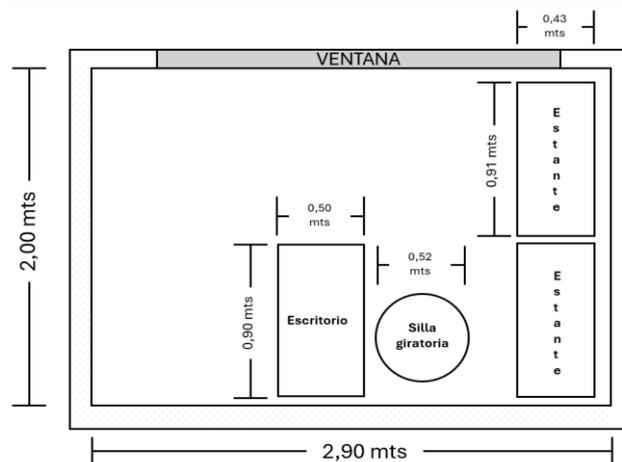
Por consiguiente, para el caso de la boutique, que contará con un almacén propio temporalmente y ejecutará solamente la actividad de resguardo y preparación del producto para envío se utilizará la distribución fija de las instalaciones (Ver Figura 46). Para dicho almacén se contará con un espacio de 2,90 mts x 2,00 mts. Además, dicho ambiente se aprovechará para las gestiones administrativas necesarias del negocio.

La distribución busca ubicar los zapatos terminados en anaqueles, todos ubicados en una misma locación donde se clasificarán por modelos y tallas. Cada estante tiene la capacidad de almacenar 60 pares de zapatos, contando de esta manera con una capacidad para albergar 120 pares.

La preparación del calzado para su envío consta del armado de la caja, colocación de papel serigrafiado en la caja, colocación del par de zapatos, forrado del calzado con el papel serigrafiado, introducción de tarjeta de descuento y agradecimiento, sellado y embalado de la caja para envío con transportista. Este proceso se efectuará sobre el escritorio o mesa de trabajo provista para actividades administrativas, el cual se ubica cerca de los materiales a utilizar, que estarán centralizados en los anaqueles.

El diseño del lugar de trabajo busca ser flexible, brindando también espacio suficiente para la circulación de personas y materiales, cuenta con iluminación para brindar un ambiente agradable de trabajo, el cual se mantendrá ordenando y limpieza. El diseño también está enfocado en brindar seguridad, pues se utilizarán anaqueles adecuados para el resguardo de los zapatos, sin exceder su capacidad; materiales de oficina en buen estado, conexiones eléctricas correctas y superficies libres para evitar accidentes.

**Figura 46 Distribución de Oficina de la Boutique**



Nota. Elaboración propia, 2024.

#### **8.4.2. Establecer un cronograma de actividades anuales**

#### 8.4.2.1. Tiempo de ciclo y plazos de entrega.

De acuerdo con Rajadell (2009), la cuantificación de los tiempos de ciclo ha de darse considerando que no se cuenta con materias primas ni ninguna existencia almacenada. Por lo tanto, al diagrama de Gantt previamente mostrado (Tabla 26) donde el tiempo productivo consta de nueve días hábiles, se debe agregar los tiempos del proceso creativo y la compra de materiales.

Proceso creativo: Se lleva a cabo durante 4 meses aproximadamente, donde se recopila información sobre las tendencias de moda para las estaciones venideras y se busca inspiración para crear diseños de calzado acorde a la cultura y necesidades de las clientas, adaptando las mismas a las tendencias estudiadas.

Compra de materiales: Esta actividad se lleva a cabo en 3 días, tiempo en que se visita proveedores de cuero para buscar los colores y texturas disponibles que mejor se ajusten a los diseños; así mismo, se compara calidad y precio. Lo mismo ocurre con la búsqueda de los accesorios, como son los tacones, tapas, hebillas, tachas, etc. para estos casos el tiempo puede tomar hasta 1 mes, en caso los accesorios no estén disponibles y se requiera fabricación.

Es así como el tiempo de ciclo del calzado tiene una duración de entre 132 y 159 días.

En cuanto al plazo de entrega, se muestra a continuación la secuencia de pasos que corresponden a dicho proceso (Ver Tabla 28), donde se observa que en un máximo de 5 días se realiza la entrega del pedido al cliente.

**Tabla 28 Diagrama de Gantt del Proceso de Entrega de Pedidos de la Boutique**

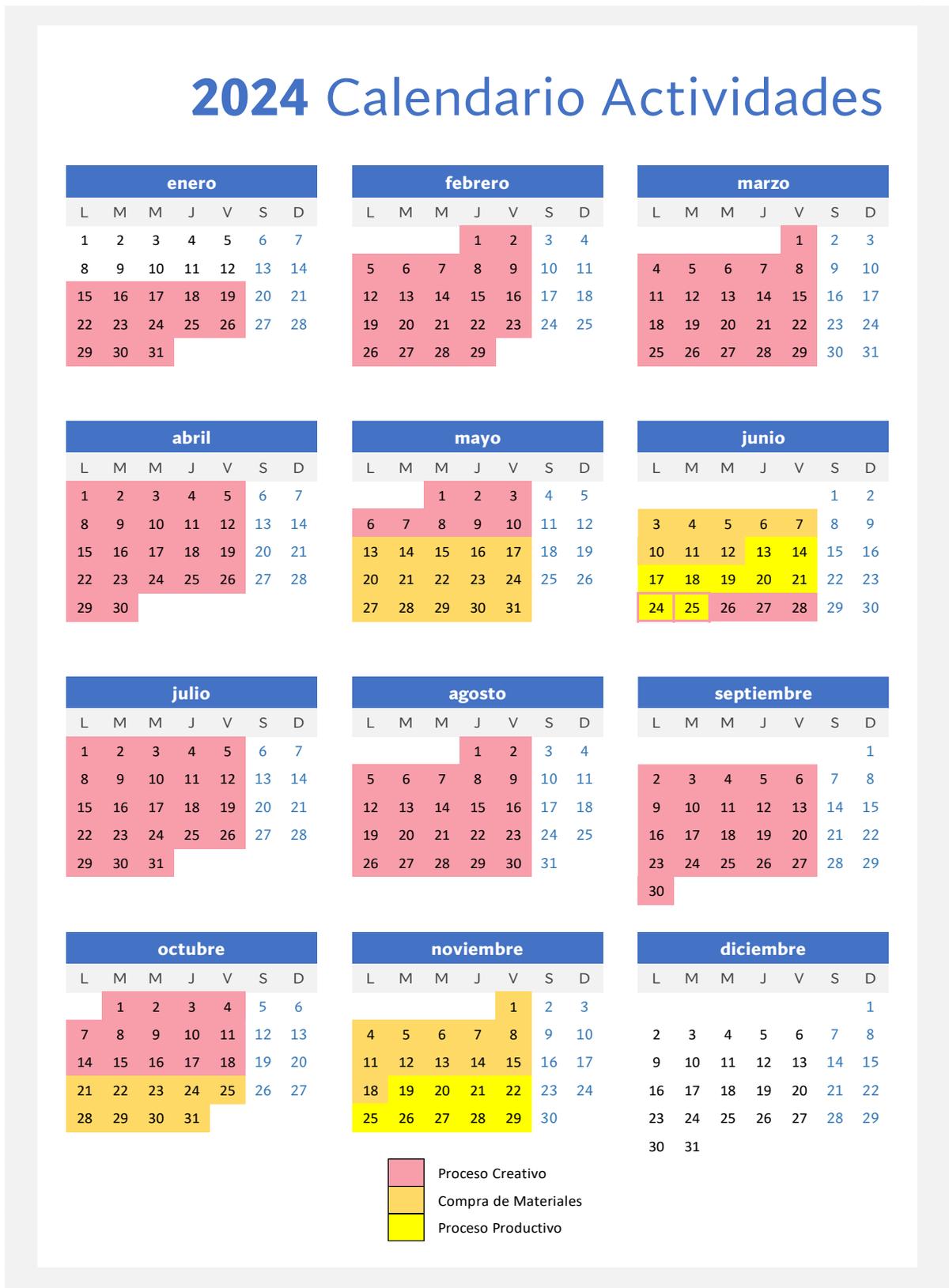
N.º	Actividad	Duración (días)	Responsable	Días					Recursos
				1	2	3	4	5	
1	Recibir confirmación de pedido.	1	Boutique						Laptop, teléfono móvil.
2	Corroborar depósito en banco.	2	Boutique						Laptop, teléfono móvil.
3	Solicitar servicio de transporte.	1	Boutique						Teléfono móvil.
4	Empacar el pedido.	1	Boutique						Cajas, papel, bolsa, pegatinas.
5	Entregar pedido a transportista.	1	Boutique						Pedido empaquetado.
6	Transportar pedido.	2	Transportista						Pedido empaquetado, unidad de transporte.
7	Entregar al cliente.	1	Transportista						Pedido empaquetado, unidad de transporte.

Nota. Elaboración propia, 2024

**8.4.2.2. Calendario anual**

En la Figura 47 se muestra la planificación anual que llevaría la boutique para el cumplimiento de sus operaciones.

Figura 47 Calendario Anual de la Boutique



Nota. Elaboración propia, 2024

#### ***8.4.3. Capacitar al personal en trabajos en cuero y marroquinería.***

Dada la debilidad de la boutique identificada en el Capítulo III con el Análisis DAFO, sobre la falta de experiencia de la empresa en el mercado, será de vital importancia contar con formación académica sobre trabajos de cuero. Para ello, se recurrirá a tomar cursos en Centros de Educación Técnico-Productiva (CETRPO) que son instituciones públicas y privadas en Perú y el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado, Textil, Confecciones e Industrias Conexas (CITEccal) que ofrecen capacitaciones técnicas en la producción de bienes y servicios y las únicas instituciones que cuentan con cursos referentes al cuero. Con estos cursos, se tendrá mayor visión de cómo utilizar el cuero adecuadamente, optimizando su uso en el calzado e inclusive aprovechando mermas para la fabricación de bolsos, correas, billeteras, etc.

Además, se contará con el conocimiento del modelado del calzado, procedimiento que corresponde a obtener las piezas necesarias para el armado del calzado, con lo cual, se podrá analizar la posibilidad de emplear los mismos moldes en distintos modelos, combinando los mismos para crear nuevos diseños de calzado.

Será posible también conocer cuales partes del calzado son más complicadas de elaborar y cuales no, de modo que los diseños no tengan componentes muy cargados o trabajosos en las zonas complicadas de trabajar, para evitar tiempos de producción largos, tediosos e inclusive fallidos por la posibilidad de pérdida de material por constantes errores.

Así mismo, las capacitaciones y actualizaciones permitirán una mejor comprensión de los procesos productivos para optimizarlos y mejorarlos o incluir nueva tecnología con miras a que la boutique cuente con un taller propio en unos 5 años donde pueda producir calzado y artículos de marroquinería.

***8.4.4. Exigir el uso de las fichas técnicas y productivas al proveedor.***

Los fabricantes de calzado hecho a mano no cuentan con una formación técnica completa, muchos de ellos son empíricos, habiendo aprendido sobre fabricación de zapatos por enseñanza de sus padres, abuelos o maestros de taller; es por ello por lo que no tienen un registro completo de los materiales ni sus características.

Para buscar el aseguramiento de la calidad y la estandarización de los modelos de calzado a elaborar, se negociará con el proveedor que incluya en su servicio la aplicación de las fichas técnicas y productivas, explicándole la valiosa utilidad que representan dichas fichas para su trabajo. De este modo, el proveedor tendrá el detalle de cada material y su proceso de elaboración para que, en caso de producirse lotes de calzado del mismo modelo posteriormente, asegure las mismas características en la pieza.

## IX. Plan Financiero

De acuerdo con Weinberger (2009), el plan financiero permite comprobar si el proyecto es económica y financieramente viable, para lo cual se determinan los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el plan de negocios, costos totales, inversión inicial, necesidades de financiamiento, estados y ratios financieros.

Algunos datos por considerar para la elaboración del plan financiero son:

- La inflación y cerraría en 2,3% a fines de 2024, de acuerdo con lo indicado en el capítulo II: Análisis del entorno.
- El costo de oportunidad del negocio sería depositar el dinero en un banco. En Perú, el banco con mejor tasa de interés por depósito a plazo fijo 5,72% en el Banco GNB, según el reporte de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2024). De aquí que la rentabilidad pedida al negocio sea mínimamente el doble del costo de oportunidad, 11,44%.
- El Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el Perú corresponde a una tasa del 16%, a la cual, según la página oficial del Gobierno Peruano (2024), se le agrega un 2% correspondiente a al Impuesto por Promoción Municipal, dando un total del 18% que se aplica sobre el monto del producto a vender, esta tasa es llamada Impuesto General a las Ventas (IGV).

### 9.1. Inversión y financiación

Con el análisis de las proyecciones de ventas se conocerán los recursos iniciales que se requerirán para operar la boutique.

### ***9.1.1. Proyección de ventas***

Dada la intención de invertir inicialmente capital propio únicamente, se realizó la previsión de ventas bajo un escenario conservador. De acuerdo con lo propuesto en los capítulos V: Análisis del mercado potencial y VII: Plan de marketing, el mercado meta de la boutique lo conforman 5.118 mujeres, y los objetivos de ventas se proyectan a dos pares al día a partir del sexto mes. Por lo tanto, el plan de ventas considera ventas de acuerdo con los objetivos planteados, además de considerar transacciones ligeramente menores en los primeros meses de funcionamiento, debido a que la empresa apenas estará empezando sus operaciones. Así mismo, se considera que habrá un aumento en las ventas en los meses de noviembre y diciembre por las festividades navideñas.

La Tabla 29 muestra las proyecciones de ventas de la boutique para todo el primer año de operaciones, detallado mes a mes.

**Tabla 29 Proyección de Ventas de la Boutique – Primer Año (Cantidades)**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Botines</b>	20	20	8	8	0	0	0	0	0	12	24	24	<b>116</b>
<b>Zapatos de tacón</b>	20	16	16	20	20	20	16	16	20	24	32	40	<b>260</b>
<b>Sandalias</b>	0	0	0	0	12	20	24	36	20	12	0	0	<b>124</b>
<b>Balerinas</b>	0	8	12	12	16	24	12	12	20	20	16	12	<b>164</b>
<b>Facturación total</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>664</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

Respecto al crecimiento de las ventas en los próximos 5 años, de acuerdo con lo indicado en el capítulo II: Análisis del entorno, el sector calzado en Perú crecerá un 3,05% anual (CAGR 2023–2028); sin embargo, la boutique proyecta crecer un 8% en el segundo año por su estrategia agresiva y de penetración de mercado al ofrecer calzado cómodo, con diseños novedosos y versátiles, tal como el mercado lo requiere. Además, proyecta crecer un 4% adicional en tercer año, y mantener un crecimiento del 5% en el cuarto y quinto año. El detalle de estas proyecciones se muestra en la Tabla 30.

**Tabla 30 Crecimiento Proyectado de Compras y Ventas**

	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Incremento anual previsto ventas (%)</b>	8.00%	12.00%	17.00%	22.00%
<b>Incremento anual previsto compras (%)</b>	8.00%	12.00%	17.00%	22.00%

Nota. Elaboración propia, 2024

Los ingresos por ventas se calculan a partir del precio de venta promedio obtenido en el capítulo VII: Plan de Marketing y las proyecciones de venta de la Tabla 29. Dado que el precio promedio del calzado es de S/ 329.00 y el costo promedio es de S/256.24; los precios se definirán serán de S/369.90 para botines, zapatos de tacón y balerinas S/309.00 y las sandalias S/299.90, todos con IGV incluido.

La Tabla 31 muestra las proyecciones de ventas en soles (S/).

**Tabla 31 Proyección de Ventas de la Boutique – Primer Año (Soles)**

<b>Producto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>
<b>Botines</b>	S/ 6,066.36	S/ 6,066.36	S/ 2,426.54	S/ 2,426.54	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Zapatos de tacón</b>	S/ 5,067.60	S/ 4,054.08	S/ 4,054.08	S/ 5,067.60	S/ 5,067.60	S/ 5,067.60	S/ 4,054.08	S/ 4,054.08
<b>Sandalias</b>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,951.02	S/ 4,918.36	S/ 5,902.03	S/ 8,853.05
<b>Balerinas</b>	S/ -	S/ 2,027.04	S/ 3,040.56	S/ 3,040.56	S/ 4,054.08	S/ 6,081.12	S/ 3,040.56	S/ 3,040.56
<b>FACTURACIÓN TOTAL</b>	<b>S/11,133.96</b>	<b>S/12,147.48</b>	<b>S/9,521.18</b>	<b>S/10,534.70</b>	<b>S/12,072.70</b>	<b>S/16,067.08</b>	<b>S/12,996.67</b>	<b>S/15,947.69</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

(...continúa)

Producto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
<b>Botines</b>	S/ -	S/ 3,639.82	S/ 5,459.72	S/ 5,459.72	<b>S/ 26,388.67</b>
<b>Zapatos de tacón</b>	S/ 5,067.60	S/ 6,081.12	S/ 6,081.12	S/ 7,601.40	<b>S/ 49,409.10</b>
<b>Sandalias</b>	S/ 4,918.36	S/ 2,951.02	S/ -	S/ -	<b>S/ 22,870.37</b>
<b>Balerinas</b>	S/ 5,067.60	S/ 5,067.60	S/ 3,040.56	S/ 2,280.42	<b>S/ 31,165.74</b>
<b>FACTURACIÓN TOTAL</b>	<b>S/15,053.56</b>	<b>S/17,739.55</b>	<b>S/ 19,441.87</b>	<b>S/ 20,455.39</b>	<b>S/ 129,833.88</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

### 9.1.2. Análisis de costos

Como se revisó en el capítulo VII: Plan de Marketing, los costos en que se incurrirán se clasifican como fijos y variables, los mismos que se catalogan como sigue:

#### 9.1.2.1. Costos fijos:

- **Costos de personal:** Corresponden a pagos de trabajadores en la empresa, incluyendo los costos sociales por seguro de salud y fondo de pensiones. En el Perú, según la página oficial del Gobierno Peruano (2024) la remuneración mínima vital corresponde a S/ 1,025.00 y el Seguro Regular de Salud EsSalud corresponde al 9% del ingreso mensual y es de pago obligatorio por parte del empleador. Así mismo, el costo de un fondo de pensiones varía de acuerdo con el fondo elegido. En

el caso de la boutique se opta por contar con un fondo privado al cual se aportará el 13.39% del ingreso mensual. Dicha tasa corresponde al Sistema de Privado de Pensiones PROFUTURO, según el reporte de Comisiones y Primas de Seguro del SPP de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2024).

- De aquí que el porcentaje de los costes de Seguro Social indicados en el análisis corresponden a la suma de ambas tasas, 22.39%. Debido a que la boutique terceriza la fabricación solo requerirá de un personal para las actividades administrativas, que estará a cargo de la propietaria de la empresa, quien percibirá un salario inicial de S/ 1,200.00.
- Arrendamiento: Costo del alquiler del espacio de almacenamiento con el que contará la boutique y donde se realizarán las operaciones administrativas. Como se detalló en el capítulo VIII: Plan De Operaciones, dicho espacio se encontrará en el domicilio fiscal de la boutique por el que se pagarán S/246.00 mensuales, sin incluir IGV.
- Comunicación: Corresponde a los costos de internet y telefonía. Por los cuales se paga un total mensual de S/123.00, sin incluir IGV.
- Transportes: Gastos requeridos para el traslado de los zapatos desde el taller del fabricante hasta el almacén de la boutique, así como del desplazamiento del personal de la boutique para tramites y diligencias requeridas. Esta partida se calcula en S/164.00, sin incluir IGV.
- Servicio de profesionales independientes: Correspondería a la mano de obra del fabricante; sin embargo, se considera costo cero porque el costo de tercerizar el servicio de fabricación incluye la mano de obra.

- **Materiales de oficina:** Costos propios de insumos requeridos para las actividades administrativas de la empresa como son hojas bond, lapiceros, cintas de embalaje, post-its, etc. Para estos útiles de oficina se considera un monto mensual de S/82.00, sin incluir IGV.
- **Suministros:** Correspondientes a los servicios básicos de agua y luz. De acuerdo con el Informe de Resultados de la Encuesta Residencial de Consumo y Usos de Energía de Osinergmin (2021) el gasto mensual en electricidad de un hogar en Lima Metropolitana corresponde a S/100.00. Mientras que el consumo promedio mensual de agua en un hogar en Lima Metropolitana asciende a S/ 57.00, según la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) en una nota de prensa al Estado Peruano (2023). Para el caso de la boutique, se considerará un monto de S/200.00, mayor al promedio por mantener un escenario conservador, el cual equivale a un monto mensual de S/164.00, sin incluir IGV.
- **Tributos:** Correspondientes a los impuestos obligatorios a pagar según el régimen al que la empresa está inscrita ante el estado peruano. Para las operaciones del primer año, la boutique se acogerá al Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), expuesto en el capítulo II: Análisis del Entorno, el cual será beneficioso para los primeros 6 meses hasta los 2 años inclusive de funcionamiento de la boutique, según las ventas totales. De acuerdo con la página web oficial del Gobierno Peruano (2024), bajo este régimen la boutique pagará tributos de S/50.00 soles mensuales. Por otro lado, el impuesto de sociedades, conocido como Impuesto a la Renta en Perú, corresponderá a un aproximado de 10% de acuerdo con la página web oficial del Gobierno Peruano

(2024), el cual se pagaría a partir del séptimo mes o tercer año, según las ventas totales puesto a que la boutique se acogería al Régimen MYPE Tributario – RMT.

- Otros gastos (Seguros): Correspondientes al monto a asignar por asegurar el local, mercadería y contenido de la boutique ante incidentes como robos, incendios, sismos, responsabilidad civil frente a terceros y más. Para ello, la boutique contará con “Seguro Pyme” de la compañía aseguradora Pacifico, el cual de acuerdo con la información en su página web tiene un costo mensual de S/21.00 incluido IGV.

#### **9.1.2.2. Costos variables:**

- Fabricación: Corresponden a la producción del calzado. Como se detalló en capítulos anteriores, la fabricación es tercerizada, siendo el costo de esta el establecido por el proveedor, quien se encarga de la compra de los insumos, producción y acabados del calzado. El monto por par de zapatos de tacón y bailarinas equivale a S/198.33 incluido IGV; por par de sandalias, a S/188.33 incluido IGV; y por par de botines, a S/262.50 incluido IGV.
- Otros gastos generales de fabricación: Cajas para el calzado, tarjetas de agradecimiento, papel de seda, pegatinas y bolsas para el embalaje y envío del calzado a las clientes; gastos por publicidad en redes sociales y con influencers peruanos. También los costos de producción de fotografía de productos para la preparación de catálogos y contenido en redes sociales.

#### **9.1.3. Punto de equilibrio**

Según el Munich Business School (2022), el punto de equilibrio o punto muerto se refiere al punto en que los costos y los ingresos son iguales, no habiendo ni ganancias ni pérdidas para la empresa. Por ello, este indicador permite a las empresas saber cuándo empezarán a percibir beneficios.

Para realizar dicho cálculo, la fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{33,074.57}{264.00 - \frac{115,935.24}{664}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 369.96 \approx 370 \text{ pares}$$

Entonces, para el caso de la boutique comprobamos que la proyección de la empresa contempla cubrir el punto de equilibrio. Pues se planifica vender 664 pares de zapatos en un año y vendiendo 370 pares se alcanza el punto de equilibrio.

#### **9.1.4. Inversión inicial**

Corresponde a los activos que serán necesarios adquirir para el funcionamiento de la empresa, así como los gastos de constitución y establecimiento que fueran necesarios.

En el caso de la boutique, los gastos de inversión son:

- **Gastos de constitución:** Son los desembolsos por la creación legal de la empresa ante el Estado. Para lo cual será necesaria la formulación De la Minuta de Constitución, su visado ante un Notario y el Registro de la compañía ante la

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Se calcula que el gasto para esta partida es de S/189.07 sin IGV.

- Gastos de establecimiento: Se consideran los gastos por la publicidad inicial a través de redes sociales para dar a conocer la marca, así como la inversión por el branding y packaging para la boutique. El monto de esta partida asciende a S/307.50, sin incluir IGV.
- Patentes y marcas: La boutique registrará su nombre comercial para asegurar la exclusividad de uso y su posible venta a futuro. Para ello, el proceso de registro de marca en el Perú se realiza en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), donde el procedimiento de registro según la página oficial del Gobierno peruano (2022) cuesta S/ 438.69 sin IGV.
- Aplicaciones informáticas: Corresponde a los gastos en software necesarios para las operaciones de la empresa, así como el pago por el desarrollo de la página web, dominio, cuenta corporativa, etc. Se calcula que el gasto para esta partida es de S/575.44 sin IGV.
- Herramientas y útiles: La boutique adquirirá hormas para diferenciar su calzado de los convencionales, para ello invertirá S/ 712.73 sin incluir IGV.
- Mobiliario: Corresponde al escritorio, silla y estantería a utilizar para las operaciones de la boutique, se considera un monto de S/410.00, sin incluir IGV.
- Equipos informáticos: Son el teléfono celular y laptop que se adquieren para los trabajos administrativos de la boutique. El monto de este equipo asciende al monto de S/2,706.00, sin incluir IGV.

- Fianzas: Se consideran dos meses de fianza por el alquiler del ambiente para las operaciones de la boutique. Se pagará S/492.00 sin incluir IGV.
- Existencias: Pares de zapatos disponibles para la venta inmediata, el stock inicial corresponderá a 52 pares de zapatos de tacón y 48 pares de botines para cubrir ventas de los tres primeros meses. El valor de dicha mercadería equivale a S/18,788.76 sin incluir IGV.
- Tesorería: Dinero en metálico que la boutique tendrá disponible para las actividades de la empresa. Este monto asciende a S/ 3,000.00 sin IGV.
- Otros: Un elemento adicional que se utilizará en la boutique corresponde al sello de marca, una pieza de acero que se utiliza para grabar la marca en el cuero. Este tiene el costo de S/ 61.93 sin incluir IGV.

Por lo tanto, el monto total a invertir para iniciar operaciones en la boutique asciende al monto de S/31,673.49, sin incluir IGV.

#### ***9.1.5. Capital de trabajo***

Según la nota del Centro para el Desarrollo de Negocios del Bank of America (2024) el capital de trabajo permite a las empresas conocer la cantidad de dinero que tienen disponible para cubrir operaciones, gastos u obligaciones actuales.

Para identificar dicho monto, la fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 53,613.40 - 2,848.83$$

$$\text{Capital de trabajo} = S/ 50,764.57$$

Se observa un capital de trabajo positivo, que cubre sobremanera las obligaciones, por lo que parte de él puede ser utilizado para invertir más en el negocio.

#### ***9.1.6. Financiación***

En el caso de la boutique, la inversión será a cuenta de capital propio por lo que no se contará con financiación externa.

#### **9.2. Amortizaciones**

Son los registros de la depreciación de los activos de la empresa durante una cantidad determinada de años. En el caso de la boutique, los activos que se ven afectados por la depreciación son: Patentes y marcas, aplicaciones informativas, herramientas y útiles, mobiliario, equipo informático y otros, como se observa en la Tabla 32.

**Tabla 32 Amortizaciones de la Boutique (Soles)**

Inmovilizado Inmaterial	Coste	Años	Amort. Anual	Año 2	Año3	Año4	Año5
Patentes y marcas	438.69	5	87.74	87.74	87.74	87.74	87.74
Aplicaciones informáticas	575.44	5	115.09	115.09	115.09	115.09	115.09
<b>Inmovilizado Material</b>							
Herramientas y útiles	712.73	5	142.55	142.55	142.55	142.55	142.55
Mobiliario	410.00	10	41.00	41.00	41.00	41.00	41.00
Equipos informáticos	2,706.00	5	541.20	541.20	541.20	541.20	541.20
Otros	61.93	5	12.39	12.39	12.39	12.39	12.39
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>	<b>4,904.79</b>		<b>939.96</b>	<b>939.96</b>	<b>939.96</b>	<b>939.96</b>	<b>939.96</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

**9.3. Impuestos (IVA)**

Como se mencionó anteriormente, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) en Perú se denomina Impuesto General a las Ventas (IGV) y es igual al 18% del precio de venta. En la Tabla 33 se muestra el valor del IGV de las ventas y las compras anuales de la boutique, para luego realizar el cálculo del IGV a liquidar ante SUNAT.

**Tabla 33 Impuesto General a las Ventas (IGV) (Soles)**

ANÁLISIS IGV (5 AÑOS)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		173,111.84	186,960.79	209,396.08	244,993.42	298,891.97
IGV	18.00%	31,160.13	33,652.94	37,691.29	44,098.81	53,800.55
<b>IVA Repercutido</b>		31,160.13	33,652.94	37,691.29	44,098.81	53,800.55
<b>Compras + costes</b>		127,565.84	136,945.04	151,940.35	175,540.70	198,021.85
IGV	18.00%	22,961.85	24,650.11	27,349.26	31,597.33	35,643.93
<b>IGV Sop. Compras</b>		22,961.85	24,650.11	27,349.26	31,597.33	21,988.11
<b>IGV Sop. Inversión</b>		4,298.87	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>IGV Sop. TOTAL</b>		27,260.72	24,650.11	27,349.26	31,597.33	21,988.11
<b>IGV a Liquidar</b>		<b>3,899.41</b>	<b>9,002.83</b>	<b>10,342.03</b>	<b>12,501.49</b>	<b>31,812.44</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

**9.4. Estados Financieros Proyectados**

Son los documentos que presentan la situación financiera de una empresa durante un periodo determinado. En el caso de la boutique que está por iniciar operaciones, se muestran y analizan los estados financieros proyectados de acuerdo con los datos anteriormente presentados.

#### ***9.4.1. Balance General***

El Estado de Situación Financiera muestra los activos, pasivos y obligaciones que la boutique tiene año a año. En el análisis del Balance General de la boutique se observa que el activo incrementa año a año gracias al crecimiento del activo circulante, el cual está compuesto mayoritariamente por tesorería o efectivo disponible.

Así mismo, se observa que año a año incrementan las ganancias, lo cual está directamente relacionado con la tesorería de la empresa.

En términos generales, el balance, el cual se muestra en la Tabla 34, muestra un estado financiero saludable para la boutique.

**Tabla 34 Balance General Proyectado de la Boutique**

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO FIJO</b>	5,396.79	4,456.83	3,516.87	2,576.92
Inmovilizado Material	3,890.66	3,890.66	3,890.66	3,890.66
Herramientas y útiles	712.73	712.73	712.73	712.73
Mobiliario	410.00	410.00	410.00	410.00
Equipos informáticos	2,706.00	2,706.00	2,706.00	2,706.00
Otros	61.93	61.93	61.93	61.93
Inmovilizado Inmaterial	1,014.13	1,014.13	1,014.13	1,014.13
Patentes y marcas	438.69	438.69	438.69	438.69
Aplicaciones informáticas	575.44	575.44	575.44	575.44
Inmovilizado Financiero	492.00	492.00	492.00	492.00
Fianzas	492.00	492.00	492.00	492.00
Amortización Acumulada	0.00	-939.96	-1,879.92	-2,819.87
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	26,087.63	53,613.40	82,859.75	117,210.17
Existencias	18,788.76	18,788.76	18,788.76	18,788.76
Deudores	4,298.87	0.00	0.00	0.00
Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00
Administraciones públicas	4,298.87	0.00	0.00	0.00
Tesorería	3,000.00	34,824.64	64,070.99	98,421.41
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>31,484.42</b>	<b>58,070.23</b>	<b>86,376.63</b>	<b>119,787.09</b>
<b>PASIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>RECURSOS PERMANENTES</b>				
Recursos propios	31,484.42	55,221.40	83,262.72	114,821.07
Capital	31,673.49	31,673.49	31,673.49	31,673.49
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-189.07	23,547.91	51,589.22	83,147.58
Exigible a L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos a L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Proveedores inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00
Acreeedores leasing L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Otras deudas a l/p (Aportación socios)	0.00	0.00	0.00	0.00
Exigible a C/P	0.00	2,848.83	3,113.91	4,966.02
Proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00
Acreeedores leasing C/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos a C/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Administraciones Públicas	0.00	2,848.83	3,113.91	4,966.02
Otras deudas a corto plazo	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31,484.42</b>	<b>58,070.23</b>	<b>86,376.63</b>	<b>119,787.09</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

#### ***9.4.2. Estado de Resultados***

Este Estado Financiero nos permite visualizar los beneficios que genera la empresa y como se ven afectados por las obligaciones. Como se puede observar en la Tabla 35, el Estado de Ganancias y Pérdidas nos muestra que la boutique va incrementando año a año el monto de sus ventas, así como sus Beneficios Después de Impuestos (BDI) que es la ganancia que genera la boutique a partir de las ventas después de haber saldado todas sus obligaciones. También se da un crecimiento de los gastos; sin embargo, estos no repercuten en demasía porque, por ejemplo, no existen gastos por financiación que generan pagos de intereses que podrían afectar las ganancias de la empresa.

Por otro lado, se observa que también el pago de tributos afecta las ganancias de la boutique a partir del tercer año, pero este no representa un impacto significativo, pues las ganancias siguen siendo positivas.

Se puede observar que desde el primer año la empresa es capaz de generar beneficios para la empresa; es decir que no se existen pérdidas ni a corto, mediano o largo plazo.

*Tabla 35 Estado de Resultados Proyectado de la Boutique*

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	173,111.84	186,960.79	209,396.08	244,993.42	298,891.97
Costos por compras	113,073.44	122,119.32	136,773.63	160,025.15	195,230.68
Mano de obra directa	2,861.80	2,927.62	2,927.62	2,927.62	2,927.62
Margen bruto	57,176.60	61,913.85	69,694.83	82,040.64	100,733.66
M. obra indirecta (salarios + Seguridad Social)	20,561.52	21,034.43	21,518.23	21,518.23	21,518.23
Gastos primer establecimiento	307.50	0.00	0.00	0.00	0.00
Arrendamientos	2,952.00	3,019.90	3,089.35	3,160.41	3,233.10
Comunicación	1,476.00	1,509.95	1,544.68	1,580.20	1,616.55
Transportes	1,968.00	2,013.26	2,059.57	2,106.94	2,155.40
Servicios Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material oficina	984.00	1,006.63	1,029.78	1,053.47	1,077.70
Reparaciones y conservación	1,476.00	1,509.95	1,544.68	1,580.20	1,616.55
Suministros	1,968.00	2,013.26	2,059.57	2,106.94	2,155.40
Otros gastos	806.64	825.19	844.17	863.59	883.45
Total gastos generales	32,499.66	32,932.58	33,690.03	33,969.98	34,256.37
Amortizaciones	939.96	939.96	939.96	939.96	939.96
<b>BAII</b>	<b>23,736.98</b>	<b>28,041.31</b>	<b>35,064.84</b>	<b>47,130.71</b>	<b>65,537.33</b>
Intereses deuda L/P.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>BAI</b>	<b>23,736.98</b>	<b>28,041.31</b>	<b>35,064.84</b>	<b>47,130.71</b>	<b>65,537.33</b>
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	3,506.48	4,713.07	6,553.73
<b>BDI</b>	<b>23,736.98</b>	<b>28,041.31</b>	<b>31,558.36</b>	<b>42,417.63</b>	<b>58,983.60</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

### 9.4.3. Estado de Flujo de Efectivo

En este Estado Financiero se analiza la capacidad de generación de efectivo y equivalentes de efectivo en una empresa. En el caso de la boutique, como se puede observar en la Tabla 36 se cuenta con una alta capacidad de generación de efectivo, lo cual es un buen indicador de liquidez. Se puede observar que desde el primer año la empresa es capaz de generar altos montos de efectivo, mostrando que es viable invertir en este negocio a corto plazo.

**Tabla 36 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado de la Boutique**

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>3,000.00</b>	<b>34,824.64</b>	<b>64,070.99</b>	<b>98,421.41</b>	<b>143,689.81</b>
Ventas	173,111.84	186,960.79	209,396.08	244,993.42	298,891.97
IGV	31,160.13	33,652.94	37,691.29	44,098.81	53,800.55
Cobros ventas	204,271.97	220,613.73	247,087.38	289,092.23	352,692.52
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>207,271.97</b>	<b>255,438.37</b>	<b>311,158.37</b>	<b>387,513.64</b>	<b>496,382.33</b>
	<b>Total año 1</b>	<b>Total año 2</b>	<b>Total año 3</b>	<b>Total año 4</b>	<b>Total año 5</b>
Por compras	113,073.44	122,119.32	136,773.63	160,025.15	195,230.68
Mano de obra directa	2,861.80	2,927.62	2,927.62	2,927.62	2,927.62
Por gastos generales	11,938.14	11,898.14	12,171.80	12,451.75	12,738.14
Mano obra indirecta	20,561.52	21,034.43	21,518.23	21,518.23	21,518.23
Pagos por inversiones	0.00				
Devolución ptmo. C/P.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Devolución ptmo. L/P.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Por Impuesto Sociedades	0.00	0.00	2,092.76	3,506.48	5,955.32
Hac. Deudora IGV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IGV	22,961.85	24,650.11	27,349.26	31,597.33	35,643.93
IVA Rep-Sop	8,198.28	9,002.83	10,342.03	12,501.49	18,156.62
IVA a pagar	1,050.58	8,737.75	9,903.65	11,797.27	17,082.64
<b>Total Pagos</b>	<b>172,447.33</b>	<b>191,367.38</b>	<b>212,736.95</b>	<b>243,823.83</b>	<b>291,096.57</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>34,824.64</b>	<b>64,070.99</b>	<b>98,421.41</b>	<b>143,689.81</b>	<b>205,285.76</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

### 9.5. VAN y TIR

De acuerdo con García (2021) el Valor Actual Neto (VAN) se utiliza para saber si un negocio es rentable o no a partir del cálculo de la diferencia entre el valor presente de los ingresos que percibirá la empresa y el monto de inversión. Se entiende que la inversión es rentable cuando el resultado de dicha diferencia es positivo.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) indica el retorno o rentabilidad que se obtendrá de una inversión. El TIR es el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, por lo que ambos conceptos están estrechamente ligados. La TIR indica cual es la tasa de ganancia o pérdida de una inversión para las partes involucradas.

Por lo tanto, para la boutique es de suma importancia conocer estos valores y así verificar la rentabilidad de la inversión. Para el análisis del VAN y TIR de la boutique, tomaremos los datos de los estados financieros.

Como se puede observar en la Tabla 37, se utilizaron los valores de los ingresos proyectados para cinco años de operaciones y se trajeron a valor presente para su comparación con el monto de inversión. Para dicho calculo se utilizó como tasa de descuento referencial el costo de oportunidad mencionado al inicio del presente capítulo (rentabilidad pedida) 11,44%, resultando un VAN positivo de S/ 115,616.56.

Así mismo, para el cálculo de la TIR, se igualó el VAN a cero para determinar la tasa de descuento, la cual dio como resultado 83.85%, mostrando que la inversión en

un negocio como la boutique daría una tasa de retorno del 83.85%, casi 7 veces mayor a la rentabilidad pedida, lo cual indica que la boutique es un negocio muy rentable.

**Tabla 37 Flujo de Caja, VAN y TIR de la Boutique**

CASH-FLOW	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC - C. Fijos direct.)		23,736.98	28,041.31	35,064.84	47,130.71	65,537.33
Dot. Amortización		939.96	939.96	939.96	939.96	939.96
- Impuesto Soc.		0.00	0.00	3,506.48	4,713.07	6,553.73
-Inversión inicial	27,374.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor Residual						18,994
FCi		24,676.94	28,981.27	32,498.31	43,357.59	78,917.32
(1+r) <sup>i</sup>		1.11	1.24	1.38	1.54	1.72
FCi / (1+r) <sup>i</sup>	27,374.62	22,143.70	23,336.47	23,482.13	28,112.58	45,916.29
<b>r</b>	<b>11.44%</b>					
<b>VAN</b>	<b>115,616.56</b>					
<b>TIR</b>	<b>83.85%</b>					

Nota. FC hace referencia a Flujo de Caja. Elaboración propia, 2024

## 9.6. Análisis de sensibilidad y riesgos (Escenarios)

Hasta ahora hemos evaluado a la boutique bajo un escenario normal, en el que el mercado, las ventas, proveedores, etc. se comporten como se espera; sin embargo, es importante analizar el comportamiento financiero de la boutique en otros contextos, pesimista y optimista.

### 9.6.1. Escenario pesimista

Para evaluar este contexto, se considera que la boutique tendrá un 25% menos de las ventas proyectadas; es decir que venderá 498 pares en el primer año. Así

mismo, se evaluarán los ingresos proyectados con estas nuevas cantidades, manteniendo el precio de venta fijado. (ver Anexos 4 y 5)

Con el cambio de estos datos, se revisan los Estados financieros de la boutique, así como el VAN y TIR que resultarían de este escenario pesimista.

Con las nuevas proyecciones de ventas para un escenario desfavorable se obtiene un Balance General con un estado financiero saludable para la boutique, pues el activo y el pasivo aumentan año a año indicando un crecimiento en la empresa, aun cuando las ventas no son las esperadas. (ver Anexo 6).

Por otro lado, se observa en el Estado de Ganancias y Pérdidas que se tienen ganancias desde el primer año (ver Anexo 7), aunque no tan altas como en el escenario realista. Sin embargo, haciendo un análisis más detallado del Estado de Ganancias y Pérdidas, en el primer año la boutique presentará pérdidas los primeros meses que tendrá que ir compensando hasta el sexto mes (ver Anexo 8). A partir del séptimo mes se observa que los beneficios empiezan a ser positivos y van aumentando progresivamente hasta el doceavo mes. En el segundo año, observamos que nuevamente se generan pérdidas los primeros meses que serán compensadas durante los cinco primeros meses (Ver Anexo 9). Luego la boutique presentará ganancias nuevamente. En el tercer año ocurre un escenario similar, se tendrán que compensar pérdidas durante el tercer y cuarto mes (Ver Anexo 10); sin embargo, la boutique tendrá ganancias favorables los siguientes meses. Para los años cuatro y cinco, se observa en el Estado de Ganancias y Pérdidas que todos los meses presentan resultados positivos (Ver Anexos 11 y 12).

Como se ha expuesto, el Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado para cinco años de operaciones bajo un escenario pesimista observamos que en general, la boutique no tiene pérdidas y puede manejar las pérdidas mensuales analizadas en cada año, cubriéndolas con éxito durante el mismo periodo en que ocurren. Así mismo, la boutique ya contaría con una estabilidad en sus ingresos sin riesgos de pérdidas a partir del cuarto año en el caso de un escenario pesimista.

Para el caso de Estado de Flujo de Efectivo, se observa que la boutique es capaz de generar efectivo o equivalente de efectivo durante los cinco años aún bajo un escenario pesimista (Ver Anexo 13), demostrando que cuenta con liquidez y que es viable invertir en este negocio a corto plazo bajo un contexto desfavorable, inclusive.

A continuación, analizamos el VAN y TIR para el escenario pesimista. Para el análisis se utilizó como tasa de descuento referencial la misma tasa de rentabilidad pedida (11,44%), resultando un VAN positivo de S/ 51,321.80.

Para el cálculo de la TIR, se igualó el VAN a cero para determinar la tasa de descuento, resultando 37.24%.

Se puede afirmar que tanto el VAN y la TIR dan resultados positivos para la boutique, aun cuando el escenario es pesimista.

#### ***9.6.2. Escenario optimista***

Se considera que la boutique tendría un contexto optimista en el caso que las ventas proyectadas incrementen en 25%; es decir que venderán 830 pares en el primer

año, 166 pares más que en el escenario realista (Ver Anexo 15). De igual forma, se calculan los montos de ventas para el primer año manteniendo el precio expuesto en el Escenario Realista (Ver Anexo 16).

Con el cambio de estos datos, al igual que se analizó el escenario pesimista, se evalúan los Estados financieros de la boutique, el VAN y TIR.

En el escenario optimista, el Balance General (Ver Anexo 17) proyectado se observa muy favorable, pues existe un incremento de los activos y pasivos de la empresa, en gran medida por el incremento de la tesorería que resulta de las ventas realizadas. De aquí que la situación financiera sea saludable para la boutique.

En cuanto al Estado de Ganancias y Pérdidas (Ver Anexo 18), ante un escenario optimista la boutique tendría beneficio positivo desde el inicio de sus operaciones, pues se observan ganancias desde el primer año. Analizando el Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado del primer año (Ver Anexo 19), se puede notar que las ganancias son constantes y no existirían periodos con pérdidas en los años siguientes.

Por otro lado, el Estado de Flujo de Efectivo para el escenario optimista es también alentador pues los saldos de efectivo son positivos y mayores cada año (Ver Anexo 20). De esta manera se comprueba que la boutique contaría con liquidez suficiente ante un escenario optimista y que este negocio es viable.

Finalmente, analizamos el VAN y TIR para el escenario optimista (Ver Anexo 21), donde nuevamente se utilizó como tasa de descuento referencial la misma tasa de rentabilidad pedida (11,44%), de donde el VAN dio un valor positivo de S/ 179,911.32.

Para encontrar la TIR, se igualó el VAN a cero para determinar la tasa de descuento, que dio como resultado 131.25%.

Habiéndose revisado las finanzas para la boutique bajo un escenario optimista, se puede afirmar que tanto el VAN y la TIR indican que invertir en la boutique es viable.

Como se ha podido observar la boutique es un negocio viable en cualquiera de los escenarios expuestos, inclusive en el Escenario Pesimista pues, aunque se presenten pérdidas durante algunos meses de los primeros tres años de operaciones, la empresa podría mantenerse a flote y empezar su crecimiento constante a partir del cuarto año. Algunos factores resaltantes de cada escenario analizado se exponen en la Tabla 38. Por ejemplo, la recuperación de la inversión, que se calcula dividiendo la inversión inicial (S/ 31,673.49) por el flujo de efectivo de cada periodo para encontrar el periodo en el que la empresa recuperaría el capital inicial. Llama la atención el comportamiento de escenario optimista, pues aún cuando sus indicadores son bastante favorables, el punto muerto no difiere demasiado del escenario realista, inclusive se calcula la misma tesorería mínima y que el periodo de recuperación sea también similar al escenario realista. En este caso se podría revisar la estrategia de costos para maximizar los beneficios. No obstante, se verifica que el negocio es rentable en los distintos escenarios analizados.

**Tabla 38 Análisis de Escenarios**

	<b>Escenario Realista</b>	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Optimista</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Tesorería mínima</b>	S/ 3,000.00	S/ 1,979.61	S/ 3,000.00	Tanto en el escenario realista como en el optimista, el efectivo mínimo indispensable para mantener a la empresa al día con sus obligaciones de el mismo. En cambio, en el escenario pesimista es menor.
<b>Beneficios Después de Impuestos (BDI)</b>	<b>Año 1:</b> S/ 23,736.98 <b>Año 2:</b> S/ 28,041.31 <b>Año 3:</b> S/ 31,558.36	<b>Año 1:</b> S/ 8,727.38 <b>Año 2:</b> S/ 11,830.94 <b>Año 3:</b> S/ 15,218.31	<b>Año 1:</b> S/ 38,746.58 <b>Año 2:</b> S/ 44,251.68 <b>Año 3:</b> S/ 47,898.41	Se puede observar que en los tres escenarios se cuenta con beneficio positivo desde el primer año.
<b>Punto Muerto</b>	370 pares	377 pares	368 pares	El punto de equilibrio en los tres escenarios no es muy diferente. Par el escenario pesimista, se tendría que vender 7 pares más que en el escenario realista, mientras para el punto de equilibrio en el escenario optimista solo se venderían 2 pares menos.
<b>Recuperación de la Inversión</b>	El primer año operaciones. (Sexto mes)	El segundo año de operaciones.	El primer año operaciones. (Cuarto mes)	Para el caso del escenario pesimista, existirán pérdidas durante algunos meses de los años dos y tres de operaciones.
<b>VAN</b>	115,616.56	51,321.80	179,911.32	En los tres escenarios el VAN es positivo para la empresa.
<b>TIR</b>	83.85%	37.24%	131.25%	En los tres escenarios la TIR denota que la empresa es rentable.

Nota. Elaboración propia, 2024

## X. Plan de Recursos Humanos

Un Plan de Recursos Humanos es de vital importancia para una empresa pues las personas son el activo más valioso de una organización, siendo piezas clave del éxito empresarial.

Según Weinberger (2009), la definición de Plan de Recursos Humanos permite a los empresarios definir responsabilidades a cada personal para facilitar la coordinación de tareas y supervisión de trabajos. También a establecer medidas de control, medir resultados y evaluar el desempeño de los trabajadores. Dicho plan debe:

- Reconocer las principales funciones a desarrollarse en la empresa.
- Los conocimientos y habilidades requeridos para cada función.
- Los cargos permanentes en la empresa.
- Los cargos y tareas que podrán ser temporales o tercerizados por su naturaleza de especialización o duración.
- Los puestos y tareas clave que permitan a la empresa un nivel de diferenciación.
- El organigrama.
- Las políticas y estrategias para la gestión de personas.
- El presupuesto de las remuneraciones.

### 10.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

- Definir puestos de trabajo y personal necesario para las operaciones actuales y futuras de la empresa.
- Definir las operaciones y funciones de cada puesto de trabajo.
- Establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Definir planes de crecimiento y formación del personal.
- Definir políticas y filosofía empresarial.

### 10.2. Estrategias de Recursos Humanos

Dados los objetivos que presenta la boutique para su Plan de Recursos Humanos y en concordancia con las estrategias generales del negocio, se aplicarán las siguientes tácticas:

- Desarrollar un Manuales de Operaciones y Funciones para cada puesto de trabajo antes del inicio de operaciones de la empresa, con opción a modificaciones y ajustes durante el primer año de operaciones.
- Desarrollar estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Implementar una filosofía empresarial consistente que permita al personal identificarse con la boutique y empatizar con los clientes constantemente.

- Desarrollar planes de inducción, capacitación y evaluación del personal durante el primer año de operaciones.
- Implementar técnicas de motivación y desarrollo del personal a partir del segundo año de operaciones.

### 10.3. Organigrama

Dada la naturaleza del negocio, una tienda virtual de calzado, y que la fabricación del producto es tercerizada, todas las operaciones administrativas, financieras y de marketing las desarrollará la propietaria. Siendo entonces la boutique gestionada únicamente por el puesto de Gerente que será ocupado por la propietaria de la empresa.

Al cabo del segundo año, en cuanto se cuente con tienda física se añadirá al organigrama una vendedora para dicho establecimiento. Para ello se delegarían algunas funciones de la gerente enfocadas en ventas, las cuales se mencionan en la Tabla 39. Dichas funciones requerirán de un periodo de dos meses en los que se capacitará y guiará la vendedora para el correcto desempeño de sus funciones; así mismo se mantendrán las funciones compartidas durante seis meses entre la gerente y la vendedora de modo que ambas partes tengan un proceso de adaptación adecuado, haciendo el proceso de transición más sencillo y armónico. Al cabo de cuatro años y conforme a la demanda se consideraría contar también con un Community Manager para potenciar el contacto virtual con los clientes y clientes potenciales por medio de redes sociales, correo electrónico y página web de la boutique. De manera similar, las

funciones que se delegaría al Community Manager se mencionan en la Tabla 39 y el proceso de transición constaría de los mismos pasos.

#### 10.4. Manual de Operaciones y Funciones

Se desarrollará la lista de actividades y tareas que estarán a cargo de la Gerencia, que como se mencionó, está a cargo de las funciones correspondientes a todas las áreas. Posteriormente se contará con los puestos de vendedor y posiblemente con un Community Manager, para los cuales también se desarrolla un listado de actividades adicionales. Los Manuales de Operaciones y Funciones (MOF) se muestran en las Tablas 39, 40 y 41.

**Tabla 39 Manual de Operaciones y Funciones (MOF Gerencia)**

DESCRIPCIÓN		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Gerente	
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel de Instrucción	Profesión
	Superior	Administrador
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 3 años en puestos de responsabilidad, con personal a cargo o puestos similares.	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Proceso administrativo, políticas tributarias peruanas, planificación estratégica, finanzas corporativas, marketing, y monitoreo y control.	
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Poder de negociación</li> <li>- Adaptabilidad a los cambios</li> <li>- Empatía y trato interpersonal</li> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Pensamiento crítico</li> <li>- Empatía y trato interpersonal</li> <li>- Habilidades tecnológicas</li> </ul>	

<p><b>ACCIONES Y RESULTADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un Plan Estratégico para el éxito del negocio.</li> <li>- Ejecutar las estrategias del Plan de Negocio.</li> <li>- Controlar, monitorear y ajustar la ejecución de las estrategias.</li> <li>- Tomar decisiones frente a eventos fortuitos.</li> <li>- Evaluar y monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos.</li> </ul> <p>Gestionar y mantener una situación financiera saludable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar recursos.</li> <li>- Mantener un crecimiento sostenido.</li> <li>- Gestionar riesgos.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p>	
<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el cumplimiento de la misión, valores y políticas de la empresa.</li> <li>- Cumplir con las metas de la empresa.</li> <li>-Aplicar las estrategias de la empresa.</li> <li>- Dirigir a la organización hacia la misma visión.</li> <li>- Controlar los flujos de efectivo.</li> <li>- Garantizar la sostenibilidad de la empresa.</li> <li>- Optimizar el capital de trabajo.</li> <li>- Implementar políticas financieras eficientes.</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar, consolidar y analizar información financiera.</li> <li>- Realizar los Estados Financieros de la empresa.</li> <li>- Declarar impuestos a SUNAT mensual y anualmente.</li> <li>- Mantener al día la información financiera.</li> <li>- Gestionar y controlar las inversiones y flujo de efectivo.</li> <li>- Evaluar la ejecución de planes y estrategias.</li> <li>- Controlar el stock mínimo de calzado en el almacén</li> <li>* <u>Funciones a trasladar a vendedor:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar correctamente las necesidades del cliente.</li> <li>- Realizar cobros de cada venta.</li> <li>- Establecer relaciones comerciales con clientes.</li> <li>- Comunicar el valor del producto al cliente.</li> <li>- Registrar las ventas en el control de inventarios.</li> <li>- Atender clientes a través de los medios digitales.</li> </ul> </li> <li>* <u>Funciones a trasladar a community manager:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y desarrollar una identidad digital de marca.</li> <li>- Crear y publicar contenido.</li> <li>- Hacer publicidad.</li> <li>- Atender clientes a través de los medios digitales.</li> </ul> </li> <li>* <u>Funciones a futuro:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar personal.</li> <li>- Motivar y comprometerse con el desenvolvimiento y desarrollo del personal.</li> <li>- Evaluar al personal.</li> <li>- Gestionar vacaciones, permisos y licencias del personal.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de funciones de los empleados.</li> <li>- Abonar salario a los empleados y pagos a proveedores.</li> <li>- Revisar y firmar documentación.</li> </ul> </li> </ul>

Nota. Elaboración propia, 2024

**Tabla 40 Manual de Operaciones y Funciones (MOF Vendedor)**

DESCRIPCIÓN		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Vendedora	
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel de Instrucción	Profesión
	Secundaria / Técnico	Marketing o similares
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año en puestos similares.	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en mercadotecnia y técnicas de ventas.</li> <li>- Conocimientos del mercado de calzados.</li> <li>- Construcción de relaciones.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escucha activa.</li> <li>- Automotivación.</li> <li>- Inteligencia emocional.</li> <li>- Empatía y resiliencia.</li> <li>- Adaptabilidad.</li> </ul>	
<b>ACCIONES Y RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo y negociación de ventas.</li> <li>- Logro de los objetivos semanales, mensuales y anuales de ventas.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar las ventas.</li> <li>- Aumentar el número de clientes.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender y asesorar correctamente las necesidades del cliente.</li> <li>- Realizar cobros de cada venta.</li> <li>- Establecer relaciones comerciales con clientes.</li> <li>- Comunicar el valor del producto.</li> <li>- Promocionar complementos de la tienda a los clientes.</li> <li>- Registrar las ventas en el control de inventarios de la tienda.</li> <li>- Reportar las ventas diarias a la gerencia.</li> <li>- Reportar stock mínimo del calzado cuando ocurra.</li> <li>- Mantener limpia y ordenada la tienda.</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia, 2024

**Tabla 41 Manual de Operaciones y Funciones (MOF Community Manager)**

DESCRIPCIÓN		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Community Manager	
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Nivel de Instrucción	Profesión
	Técnico / Superior	Marketing / Comunicación / Publicidad
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años en puestos similares.	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing digital.</li> <li>- Estrategias digitales.</li> <li>- Software de diseño gráfico.</li> <li>- Manejo de redes sociales.</li> <li>- Análisis de datos.</li> </ul>	
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Gestión de tiempo</li> <li>- Poder de convencimiento</li> <li>- Adaptabilidad a los cambios</li> <li>- Empatía y trato interpersonal</li> </ul>	
<b>ACCIONES Y RESULTADOS</b>	- Establecer objetivos de crecimiento y engagement.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	- Fortalecer la presencia de la empresa en redes sociales.	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar e implementar estrategias de atracción en redes sociales.</li> <li>- Crear y desarrollar una identidad digital de marca.</li> <li>- Crear y publicar contenido.</li> <li>- Hacer publicidad.</li> <li>- Gestionar página web.</li> <li>- Medir y analizar rendimiento de las redes sociales, publicidad on-line y página web.</li> <li>- Brindar servicio al cliente a través de los medios digitales.</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia, 2024

### 10.5. Política Empresarial

Según lo declarado por Illera Dulce (2015), la política empresarial busca que la empresa tenga un comportamiento ejemplar en el ámbito económico y social, orientando a la organización a tener un comportamiento homogéneo y durable en el tiempo. Esta política empresarial permite a las empresas ejercer su derecho a la

libertad pues les permite tomar decisiones orientadas a sus propios objetivos teniendo en cuenta la prudencia, el sentido de justicia, la fortaleza para mantener la perspectiva y el rumbo, el impulso y el liderazgo.

Por lo tanto, la política empresarial es la forma en que se gobierna una empresa en cuanto a la toma de decisiones que se ejercen, basándose en los valores empresariales para orientar al equipo de trabajo hacia la consecución de la visión empresarial.

Las políticas o normas de la empresa se basan en los valores empresariales, los cuales para la boutique son: honestidad, responsabilidad, compromiso, orientación al cliente, productividad, seriedad, esfuerzo, respeto, integridad, empatía, creatividad, generosidad y eficiencia.

De modo que las políticas planteadas para la boutique son:

- Política de convivencia: El personal mantendrá un trato cordial con sus compañeros de la empresa, así como con clientes, proveedores, visitantes, etc. La relación entre los miembros de la empresa se basa en el respeto, generosidad y empatía, siendo todos considerados compañeros, sin distinción de puestos jerárquicos.
- Política de Privacidad de Datos: La boutique se preocupa por la seguridad y protección de sus clientes. Por ello, establece una política de privacidad de datos, por medio de la cual los datos confidenciales de los clientes no serán compartidos con terceros y serán procesados con responsabilidad y seriedad.

- Política de Confidencialidad: La boutique protege sus intereses y los de sus stakeholders, por lo que los empleados mantendrán especial reserva respecto a:
  - Nuevas colecciones: toda información previa, como diseños, paleta de colores, materiales, etc. que comprendan colecciones y próximos lanzamientos serán tratados como información confidencial hasta la fecha establecida.
  - Datos empresariales: La información financiera, contable, estratégica, operativa, etc. de la empresa es de uso exclusivo de la gerencia y los empleados de la empresa, por lo que ningún dato podrá ser compartido a terceros.
  - Datos de proveedores: La información financiera, contable, estratégica, operativa, etc. que posea la boutique de sus proveedores es de uso exclusivo de la gerencia y los empleados de la empresa, por lo que ningún dato podrá ser compartido a terceros.
  - Política de Vestimenta: Los empleados están comprometidos a utilizar el uniforme asignado, en los casos que corresponda. La vestimenta de todo el personal será decorosa y prudente. El personal asistirá siempre aseado y con vestimenta limpia.
  - Política de remuneraciones: El personal recibirá un salario acorde al ofrecido en el mercado, procurando siempre otorgar una remuneración mayor al salario mínimo vital establecido por el

Gobierno Peruano. Además, se otorgarán todos los beneficios de Ley, como son el seguro social, gratificaciones por Fiestas Patrias (julio) y Navidad (diciembre) y un mes de vacaciones por año de servicio. Así mismo, se ofrecerán bonos adicionales por ventas a las vendedoras en tiendas físicas.

### **10.6. Filosofía Empresarial**

De acuerdo con Illera Dulce (2015), permite articular los valores de la empresa con la orientación que del empresario busca dar a su equipo de trabajo. De modo que la filosofía empresarial es el fundamento de las afirmaciones e intenciones del dueño de la empresa, las que buscan motivar, inspirar e incentivar el compromiso de los trabajadores con los valores empresariales. De este modo, se construirá la identidad corporativa de la empresa, que será lo que la define y diferencia de otras empresas.

Para la propietaria de la boutique, como se expuso en el Capítulo I:

Planteamiento del Estudio, el objetivo es satisfacer el mercado femenino que busca calzado cómodo; además, se busca resaltar la belleza de cada mujer con zapatos de diseño innovador y llamativo. Con ambas características la propietaria busca que las clientas se sientan seguras al caminar en tacones buscando que se sientan bonitas, femeninas y seguras de sí mismas.

En consecuencia, para la boutique la filosofía empresarial será:

“Empoderando tu caminar con comodidad y estilo.”

### 10.7. Remuneraciones y Compensaciones

De acuerdo con la información de la página oficial del Gobierno Peruano (2024) la remuneración mínima vital equivale a S/ 1,025.00, siendo este el monto mínimo a pagar a los trabajadores cada mes. Así mismo, todos los trabajadores tienen derecho a contar con catorce (14) remuneraciones anuales, recibiendo doble remuneración en los meses de julio y diciembre. Debido a que la boutique terceriza la fabricación y solamente contará con el puesto de Gerencia para las funciones de la empresa, se asignará un salario inicial de S/ 1,200.00 a dicho puesto.

Así mismo, la empresa asumirá los costos sociales del puesto de Gerencia como corresponde por Ley. Los costos corresponden al Seguro Regular de Salud EsSalud, que de acuerdo con la página oficial del Gobierno Peruano (2024) corresponde al 9% del ingreso mensual. También se incluirá el costo del fondo de pensiones, que permite al trabajador contar con un fondo de ahorro para jubilación, el cual varía según el tipo de fondo al que el aportante desea acogerse. Para este puesto de Gerencia se opta por contratar un fondo privado, el Sistema de Privado de Pensiones PROFUTURO donde se debe abonar el 13.39% del salario mensual cada mes (excepto en julio y diciembre, donde no es necesaria una doble aportación). La tasa de este fondo corresponde al fondo privado mencionado según el reporte de Comisiones y Primas de Seguro del SPP de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2024).

Por lo tanto, los costos sociales a asumir corresponden al 22.39% del salario. La empresa asumirá entonces el pago del 122.39% de S/ 1,200.00 como costo total

mensual del personal, siendo finalmente el monto anual el equivalente a S/20,561.52 (considerándose catorce sueldos anuales).

En cuanto al personal de apoyo que se contratará a partir del segundo año (Vendedor y Community Manager – tentativo), se otorgaría el salario mínimo S/ 1,025.00, asumiendo igualmente el pago del 122.39% de dicho monto, lo que significa un monto anual de S/ 17,562.97.

## XI. Conclusiones y Sustento de Decisiones Tomadas

### 11.1. Conclusiones

1. La industria del calzado en el Perú está bien aspectada, pues desde el 2022 ha venido creciendo y se proyecta que dicho crecimiento continúe hasta el 2028. Este es un aspecto positivo para la boutique pues se demuestra que se invertirá en una industria en crecimiento.
2. La alta competitividad en el mercado del calzado y la oferta de zapatos de muy bajo costo generan dificultades para ingresar a este mercado tan saturado; sin embargo, incursionar con un producto que ofrece las características que requiere el mercado representa una ventaja y gran oportunidad de éxito para la boutique.
3. La inestabilidad actual del entorno político en el Perú representa un riesgo en las inversiones para muchos empresarios; sin embargo, la boutique considera tomar este escenario como una oportunidad porque será pocas las nuevas empresas que incursiones en la industria peruana, dándole opción a la boutique de tener pocos competidores. Además, el entorno económico del país es positivo gracias a que la gestión monetaria es autónoma, el país mantiene una buena reputación por dicha gestión y la economía del país sigue manteniéndose estable.
4. El estudio de mercado demuestra que la idea de negocio de la boutique es viable, pues la oferta que se pretende brindar al mercado es compatible con las necesidades de éste.

5. Las fortalezas de la empresa demuestran que inicialmente la boutique estará a un nivel similar al de sus competidores, lo cual es positivo para una empresa nueva en la industria.
6. La aplicación de estrategias de diferenciación enfocada a un segmento, penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos permiten a la boutique incorporarse al mercado de manera agresiva, aprovechando al máximo sus fortalezas y su factor diferencial, el cual es ofrecer calzado de diseño único y cómodo.
7. La identificación de los factores clave del Marketing Mix en la boutique permiten enfocar estratégicamente la actividad de la empresa hacia las necesidades del mercado.
8. La tercerización de la fabricación del calzado representa una ventaja y desventaja a la vez debido a que existe el riesgo de no contar con el producto a tiempo, no controlar el proceso productivo o no contar con la calidad requerida en el producto; por otro lado el aspecto positivo es que la inversión final es mucho menor pues no se tendrá que formar un taller, ni contratar zapateros; además, al no contar con conocimientos sólidos de la industria ni los procesos de fabricación sería riesgoso incorporar dichas operaciones a la boutique.
9. La idea de negocio es una inversión viable. De acuerdo con el análisis financiero del proyecto, la boutique arrojaría beneficio positivo tanto en escenario normal, pesimista y optimista. Obteniendo un VAN de S/ 115,616.56 y una TIR de 83.85% en un escenario normal.

10. La idea de negocio planteada en el presente trabajo: Implementar una boutique de zapatos online en Lima Metropolitana – Perú resulta viable bajo la óptica de las distintas ramas de la administración.

### **11.2. Sustento de Decisiones Tomadas**

1. Pese a que el país se encuentra en una alta incertidumbre política, se instaurará la boutique como tienda virtual en el mercado peruano puesto a que el entorno económico aún se mantiene estable e inclusive las ventas por medios digitales vienen en aumento. Así mismo, se considera que la inversión en este momento es adecuada porque las grandes inversiones privadas se encuentran reticentes a invertir, lo cual es una oportunidad para la boutique puesto a que no se enfrentará a nuevos competidores que podrían llegar con ofertas similares.
2. Al ser el mercado del calzado una industria competitiva, se ha decidido que la boutique sea una empresa que brinde sobre todo comodidad en sus productos puesto a que el mercado no encuentra satisfacción en los productos que actualmente se oferta, por lo incómodos que son los zapatos en el mercado. Además, los productos serán de mayor calidad y durabilidad a precios competitivos, ofertando inclusive calzado de tallas pequeñas y diseños exclusivos (con pocas existencias y de edición limitada) para ampliar aún más la atención del mercado.

3. Debido a que la boutique iniciará operaciones de manera virtual, se mantendrá una estrategia agresiva de publicidad online con constante publicación de contenido y colaboraciones con influencers en redes sociales para impulsar el crecimiento y popularidad de la marca. Se buscará trabajar con influencers enfocados en tips de moda y estilo de vida.
4. Dado que la boutique iniciará como una tienda virtual las clientas no podrán probarse los zapatos antes de comprarlos y existe el riesgo de que la boutique tenga devoluciones de productos que representarían pérdidas para la empresa, por lo que se contará con descripciones muy claras de los productos y una asesoría personalizada a cada clienta para que pueda encontrar la talla correcta. Se implementará inclusive las visitas a domicilio con el calzado elegido en distintas tallas para brindar una mejor atención.
5. Debido a que la boutique no contará con un taller propio para la fabricación de calzado y dado el crecimiento positivo de la empresa, la propietaria se involucrará en el proceso productivo de sus proveedores y se capacitará en el rubro de cuero, calzado y marroquinería para evaluar la viabilidad de contar con un taller propio a futuro de modo buscando mayor eficiencia en los costos, así como de brindar mayor variedad de productos al mercado.
6. Puesto que la boutique busca que el proceso productivo del calzado genere la menor cantidad de mermas posible, se analizará la viabilidad

de crear productos a partir de dichas mermas con el objetivo de reducir la cantidad de residuos y mejorar la eficiencia operativa. Los productos por producir podrían ser billeteras, cinturones, carteras, aplicaciones decorativas para el calzado, etc.

7. De acuerdo con la proyección de ventas, estas incrementaran año a año, lo cual es beneficioso para la boutique como para sus proveedores. Por ello se negociará el precio de fabricación del calzado con los proveedores a partir del cuarto año con el objetivo de disminuir los costos de fabricación dado que se producirán lotes más grandes de pedidos.
8. Siendo el flujo de efectivo que tendría la boutique año a año un monto elevado, se reinvertirá el 50% del monto de tesorería en el desarrollo y producción de nuevos modelos de zapatos, carteras, billeteras, cinturones, etc. Así mismo, se invertirá en mobiliario y equipos que sean necesarios.

## XII. Referencias

Arizpe, G. (1 de septiembre de 2023). *Precios de Publicidad en Internet (2023)*. Área.

<https://www.area.com.mx/marketing-digital-2/los-precios-de-publicidad-en-internet.php>

Banco Central de Reserva del Perú. (14 de diciembre de 2023). *Nota Informativa: Programa Monetario de Diciembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2023/nota-informativa-2023-12-14.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (diciembre de 2023). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2025*.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>

Banco Mundial. (abril de 2023). *Resurgir fortalecidos: Evaluación de pobreza y equidad en el Perú*.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042523145515085/pdf/P176738041a16e0100a70e0c7343035f58e.pdf>

Banco Mundial. (s.f.) *Perú Panorama general*. Recuperado el 10 de enero de 2024.

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Bank of America. (23 de enero de 2024). *Capital de trabajo: qué es y por qué es importante*.

<https://business.bankofamerica.com/resources/what-is-working-capital/es.html>

Bravo, F. (7 de diciembre de 2022). *Ecommerce en Perú 2022: La radiografía del mercado.*

Ecommerce News. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2022/e-commerce-peru-2022.html/>

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (s.f.) *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú.* (4º edición) [https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final\\_.pdf](https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf)

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (s.f.) *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú.* (4º edición) [https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final\\_.pdf](https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf)

Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado, Textil, Confecciones e Industrias Conexas. (s.f.). *Listado de Normas Técnicas de Calzado.*

Recuperado el 15 de diciembre de 2023. <https://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Listado-de-Normas-T%C3%A9cnicas-de-Calzado.pdf>

Chiavenato (2005). *Introducción a la teoría general de la administración.* 7ª edición. McGraw-Hill.

Cortés, D. (s.f.). *Etapas de la creación de una marca.* CEUPE.

<https://www.ceupe.com/blog/etapas-de-la-creacion-de-una-marca.html?dt=1702682962917>

Datum Internacional (21 de febrero de 2022). *Canales líderes de compras en línea en Perú en 2022* [Gráfica]. Statista. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de

<https://es.statista.com/estadisticas/1319990/canales-lideres-de-compras-en-linea-en-peru/>

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* (Decimoprimer edición). Pearson Educación.

<https://www.yumpu.com/es/document/read/59436500/conceptos-de-administracion-estrategica>

Decreto Supremo N° 017-2004-PRODUCE. (6 de septiembre de 2024).

[https://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/DS-017\\_2004\\_PRODUCE.pdf](https://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/DS-017_2004_PRODUCE.pdf)

Diario El Comercio. (16 de marzo 2022). *Categorías de productos preferidos para compras en*

*línea en Perú en 2022* [Gráfica]. Statista. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de

<https://es.statista.com/estadisticas/1319986/categorias-de-e-commerce-preferidas-para-compras-online-en-peru/>

Diario El Peruano. (05 de junio de 2023). *La Libertad: sector cuero y calzado busca reducir la*

*contaminación ambiental*. <https://www.elperuano.pe/noticia/214593-la-libertad-sector-cuero-y-calzado-busca-reducir-la-contaminacion-ambiental>

Diario Gestión. (8 de agosto de 2023): *Congreso: Presentan nuevo proyecto de adelanto de*

*elecciones para julio del 2024*. <https://gestion.pe/peru/politica/congreso-presentan-nuevo-proyecto-de-adelanto-de-elecciones-para-julio-del-2024-noticia/>

Diario La República (noviembre de 2023). *El 72% de la ciudadanía considera que Dina Boluarte*

*no defiende la autonomía del Poder Ejecutivo ante el Congreso*.

<https://data.larepublica.pe/encuesta-iep-peru-aprobacion-desaprobacion-presidencia-congreso-de-la-republica-ejecutivo-legislativo/noviembre-2023/>

Domínguez Machuca, J. A., García González, S., Ruiz Jiménez, A., Domínguez Machuca, M. A., & Álvarez Gil, M. J. (1994). *Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill/Interamericana de España.

Estado Peruano (2022). *Abrir un negocio en Perú*. Recuperado el 20 de febrero de 2024.

<https://www.gob.pe/252-abrir-un-negocio-en-peru>

Estado Peruano (2022). *Impuesto General a las Ventas – IGV*. Recuperado el 22 de junio de

2024. <https://www.gob.pe/7910-impuesto-general-a-las-ventas-igv>

Etiqueta Negra. (2024). *La Ficha Técnica Definición: Guía Completa para Crear Contenido que*

*Impacta*. <https://etiquetanegra.com.pe/la-ficha-tecnica-definicion-contenido/>

García, A. (2 de octubre de 2021). *VAN, TIR y Pay-back: ¿qué son y en qué se diferencian?*

ESAN. [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-tir-y-pay-back-que-son-y-en-](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-tir-y-pay-back-que-son-y-en-que-se-diferencian#:~:text=El%20Valor%20Actual%20Neto%20(VAN,de%20inversi%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

[que-se-](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-tir-y-pay-back-que-son-y-en-que-se-diferencian#:~:text=El%20Valor%20Actual%20Neto%20(VAN,de%20inversi%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

[diferencian#:~:text=El%20Valor%20Actual%20Neto%20\(VAN,de%20inversi%C3%B3n%20de%20una%20empresa.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-tir-y-pay-back-que-son-y-en-que-se-diferencian#:~:text=El%20Valor%20Actual%20Neto%20(VAN,de%20inversi%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

[e%20una%20empresa.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-tir-y-pay-back-que-son-y-en-que-se-diferencian#:~:text=El%20Valor%20Actual%20Neto%20(VAN,de%20inversi%C3%B3n%20de%20una%20empresa.)

Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.) *PBI (Variación Porcentual)*. Banco Central de

Reserva del Perú.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/>

[html/2018/2023/](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/)

Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.) *PBI por Sectores*. Banco Central de Reserva del

Perú. [https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores)

[sectores](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores)

Gerencia Central de Estudios Económicos. (s.f.) *Tasa de Referencia de la Política Monetaria*.

Banco Central de Reserva del Perú.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722M/html/2018-1/2023-11/>

Gerencia de Políticas y Análisis Económico. (2021). *Informe de Resultados – Electricidad ERCUE 2019–2020*. Osinergmin.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2691020/ERCUE%20Electricidad%202019-2020.pdf?v=1641491138>

Heller, E. (2004). *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. Barcelona. Editorial Gustavo Gili.

[https://ia801002.us.archive.org/8/items/psicologiadelcolor\\_201907/Psicologia-del-Color.pdf](https://ia801002.us.archive.org/8/items/psicologiadelcolor_201907/Psicologia-del-Color.pdf)

[https://www.ingebok.com/ib/NPcd/IB\\_Escritorio\\_Visualizar?cod\\_primaria=1000193&libro=4468](https://www.ingebok.com/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=4468)

Illera Dulce, L. E., & Illera C., J. C. (2015). *Política empresarial: línea de dirección y estrategias* (2nd ed.). Editorial CESA, Colegio de Estudios Superiores de Administración.

<https://elibro.net/es/lc/upv/titulos/222452>

Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (enero de 2017). *Fabricación de calzado*. Sociedad Nacional de Industrias. <https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

(2 de noviembre de 2022). *Emprendedor: Conoce cuánto cuesta registrar tu marca en Indecopi*. Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/665850-emprendedor-conoce-cuanto-cuesta-registrar-tu-marca-en-indecopi>

Instituto Nacional de Estadística informática (10 de julio de 2023). *Población Peruana Alcanzó los 33 Millones 726 Mil Personas en el Año 2023*.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-104-2023-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística informática (2023). *Situación de la Población Peruana. Una mirada hacia los jóvenes, 2023*.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (6 de agosto de 2023). *Crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en el 2023*. <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de-0-8-en-el-2023/>

Ipsos. (14 de noviembre de 2023). *Explorando los Niveles Socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos claves para su interpretación*. <https://www.ipsos.com/es-pe/explorando-los-niveles-socioeconomicos-en-peru-la-nueva-formula-y-puntos-claves-para-su>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. (14<sup>a</sup>. ed. --.). México D.F.: Pearson.

Ley N.º 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. (2 de setiembre de 2010)

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351847/LEY%2029571.pdf.pdf?v=1602084982>

Ley N.º 28611, Ley General del Ambiente. (13 de octubre de 2005).

<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf>

Machuca, F. (21 de junio de 2022). *Aprende a diseñar la ficha técnica de un producto y mejora las ventas de tu negocio*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/negocios/ficha-tecnica-producto/>

Munich Business School. (2022). *Punto de equilibrio*. Recuperado el 25 de junio de 2024.

<https://www.munich-business-school.de/es/1/diccionario-de-estudios-empresariales/punto-de-equilibrio>

Organización de las Naciones Unidas. (6 de marzo de 2023). *La crisis política en Perú sólo puede resolverse mediante el diálogo, dicen expertos en derechos humanos*.

<https://news.un.org/es/story/2023/03/1519142>

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguro. (s.f.). *Seguro para Pyme*. Recuperado el 12 de junio de 2024. <https://www.pacifico.com.pe/seguros/pyme>

Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocios [electronic resource]: para la micro y pequeña empresa*. Larousse – Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/lc/upv/titulos/39387>

- Perú Retail. (21 de octubre de 2023). *Consumidor peruano actual: ¿Cómo ha cambiado su perfil de compra?* <https://www.peru-retail.com/consumidor-peruano-actual-como-ha-cambiado-su-perfil-de-compra/>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Segunda edición reformada.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/upv/114079?page=114>
- Rajadell Carreras, M. (2009). *Creación de empresas* (Tercera edición). Universitat Politècnica de Catalunya. <https://lectura.unebook.es/viewer/9788498804669/1>
- Sociedad de Comercio Exterior de Perú. (25 de junio de 2021). *El Sector Calzado Peruano no Necesita de Protección, sino de Acciones y Políticas que Promuevan su Competitividad*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-calzado-peruano-no-necesita-de-proteccion-sino-de-acciones-y-politicas-que-promuevan-su-competitividad>
- Statista. (1 de agosto de 2023). *Redes sociales con mayor número de usuarios en Perú en 2023 (en miles)* [Gráfica]. Statista. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1413665/redes-sociales-con-mas-usuarios-en-peru/>
- Statista. (diciembre de 2023). *Footwear – Perú. (2023)*. Recuperado el 06 de diciembre de 2023, de <https://es.statista.com/outlook/cmo/footwear/peru>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2024). *Comisiones y Primas de Seguro SPP*. Recuperado el 10 de julio de 2024.

[https://www.sbs.gob.pe/app/spp/empleadores/comisiones\\_spp/Paginas/comision\\_prima.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/spp/empleadores/comisiones_spp/Paginas/comision_prima.aspx)

Superintendencia de Banca y Seguros (2024). *Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario*.

Recuperado el 31 de mayo de 2024.

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.) *Regímenes*

*Tributarios*. Recuperado el 20 de febrero de 2024.

<https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/regimenes-tributarios-mype/regimenes-tributarios>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.) *Nuevo Régimen*

*Único Simplificado (NRUS)*. Estado Peruano. Recuperado el 12 de junio de 2024.

<https://www.gob.pe/6988-nuevo-regimen-unico-simplificado-nrus>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.) *Régimen MYPE*

*Tributario – RMT*. Estado Peruano. Recuperado el 12 de junio de 2024.

<https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (1 de marzo de 2023). *Familias sin*

*acceso a red de agua potable consumen 3 veces menos, pero pagan el doble en comparación a quienes sí cuentan con el servicio*. Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/sunass/noticias/719068-familias-sin-acceso-a-red->

de-agua-potable-consumen-3-veces-menos-pero-pagan-el-doble-en-comparacion-a-quienes-si-cuentan-con-el-servicio

Torres, M., Paz, K., Salazar, F. (s.f.) Tamaño de una Muestra para una Investigación de Mercado. *Facultad de Ingeniería – Universidad Rafael Landívar. Boletín Electrónico N.º 02.*

[http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL\\_02\\_BAS02%20DETERMINACION%20TAMA%C3%91%20MUESTRA.pdf](http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL_02_BAS02%20DETERMINACION%20TAMA%C3%91%20MUESTRA.pdf)

Weinberger Villarán, K. E. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID Perú.

[https://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](https://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)

Anexos

*Anexo 1 Modelo de Calzado de la Boutique y Colores de Marca*



Nota. Elaboración propia, 2024

Anexo 2 Ficha Técnica de Producto



## FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO

<b>NOMBRE DE PRODUCTO</b>		<b>COLECCIÓN</b>	
<b>REFERENCIA</b>		<b>FECHA</b>	

**DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES**

**DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO**

*Detalles sobre la forma, altura del tacón, tipo de suela, etc.*

**DIMENSIONES**

<b>LONGITUD</b>		mm
<b>ANCHO</b>		mm
<b>ALTURA</b>		mm
<b>CONTORNO</b>		mm

**MATERIALES**

PARTES	TIPO	COLOR	TEXTURA	GROSOR	
PUNTERA					mm
EMPEINE / CUERPO					mm
TALÓN					mm
FORRO					mm
SUELA					mm
PLANTILLA					mm
TACÓN					mm
TAPA					mm
ACCESORIOS	BOTONES	HEBILLAS	CIERRES	BORDADOS	OTROS

(SI/NO) CANT.



TALLAS Y GRADACIÓN DISPONIBLES						
TALLAS	34	35	36	37	38	39
GRADACIÓN						

PALETA DE COLORES			

NOTAS ADICIONALES

APROBADO POR	
DISEÑADORA	FABRICANTE

Nota: Adaptado Aprende a diseñar la ficha técnica de un producto y mejora las ventas de tu negocio, por F. Machuca, 2022, Crehana.  
<https://www.crehana.com/blog/negocios/ficha-tecnica-producto>.

Anexo 3 Ficha Técnica de Producción



## FICHA TÉCNICA DE PRODUCCIÓN

<b>NOMBRE DE PRODUCTO</b>		<b>COLECCIÓN</b>	
<b>REFERENCIA</b>		<b>FECHA</b>	

### DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

#### DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO

*Detalles sobre la forma, altura del tacón, tipo de suela, etc.*

#### DIMENSIONES

<b>LONGITUD</b>		mm
<b>ANCHO</b>		mm
<b>ALTURA</b>		mm
<b>CONTORNO</b>		mm
<b>HORMA</b>		

#### MATERIALES

PARTES	TIPO	COLOR	TEXTURA	GROSOR	
PUNTERA					mm
EMPEINE					mm
TALÓN					mm
FORRO					mm
SUELA					mm
PLANTILLA					mm
TACÓN					mm
TAPA					mm



**CONSTRUCCIÓN**

COSTURA	TIPO	CALIBRE	COLOR	PUNTA DE AGUJA	
ACCESORIOS	SI/NO	CÓDIGO	COLOR	DESCRIPCIÓN	TAMAÑO
BOTONES					mm
HEBILLAS					mm
CIERRES					mm
BORDADOS					mm
					mm

**INSTRUCCIONES DE FABRICACIÓN**

Proceso Productivo

1. Marcar y cortar piezas.

Pieza	Código	Cantidad

Pieza	Código	Cantidad
<b>PIEZAS EN TOTAL</b>		

2. Coser o aparar piezas.

<p><i>Secuencia detallada de ensamble y costura de las partes. Descripción de las piezas que van unidas, paso a paso. Detallar tipo de costura a utilizar, color de hilo y código.</i></p>				
<b>Maquinaria a utilizar</b>	TIPO	MARCA	SERIE	OTROS

3. Recopilar complementos.

Pieza	Código	Cantidad

4. Preparar piezas.

<p><i>Corroborar que las piezas se encuentran completas, en buen estado y no presentan desperfectos. Revisión de calidad de las costuras.</i></p>
---

5. Armar y montar piezas.



<i>Descripción del orden y paso a paso de colocación de piezas.</i>
---

**1. Ensuelar y pegar.**

<i>Indicar el orden de pegado y unión de piezas.</i>					
<b>Materiales de pegado y sujeción</b>	<b>TIPO</b>	<b>MARCA</b>	<b>LOTE</b>	<b>TIEMPO DE SECADO</b>	<b>OTROS</b>

**7. Secar.**

**TIEMPO DE SECADO**  horas

**8. Deshormar.**

<i>Descripción del procedimiento a realizar.</i>
--

**9. Realizar acabados.**

<i>Descripción del procedimiento a realizar.</i>
--

<b>UBICACIÓN</b>	<b>ETIQUETA</b>	<b>MARCA</b>	<b>TALLA</b>	<b>LOGOTIPO</b>

--	--	--	--

<b>TALLAS Y GRADACIÓN</b>						
<b>TALLAS</b>	34	35	36	37	38	39
<b>GRADACIÓN</b>						

<b>NOTAS ADICIONALES</b>

<b>APROBADO POR</b>	
<b>DISEÑADORA</b>	<b>FABRICANTE</b>

Nota: Adaptado Aprende a diseñar la ficha técnica de un producto y mejora las ventas de tu negocio, por F. Machuca, 2022, Crehana.

<https://www.crehana.com/blog/negocios/ficha-tecnica-producto>.

*Anexo 4 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Pesimista (Cantidades)*

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Botines</b>	15	15	6	6	0	0	0	0	0	9	18	18	<b>87</b>
<b>Zapatos de tacón</b>	15	12	12	15	15	15	12	12	15	18	24	30	<b>195</b>
<b>Sandalias</b>	0	0	0	0	9	15	18	27	15	9	0	0	<b>93</b>
<b>Balerinas</b>	0	6	9	9	12	18	9	9	15	15	12	9	<b>123</b>
<b>Facturación total</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>57</b>	<b>498</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 5 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Pesimista (Soles)*

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Botines</b>	S/ 7,582.95	S/ 7,582.95	S/ 3,033.18	S/ 3,033.18	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Zapatos de tacón</b>	S/ 6,334.50	S/ 5,067.60	S/ 5,067.60	S/ 6,334.50	S/ 6,334.50	S/ 6,334.50	S/ 5,067.60	S/ 5,067.60
<b>Sandalias</b>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,688.77	S/ 6,147.95	S/ 7,377.54	S/ 11,066.31
<b>Balerinas</b>	S/ -	S/ 2,533.80	S/ 3,800.70	S/ 3,800.70	S/ 5,067.60	S/ 7,601.40	S/ 3,800.70	S/ 3,800.70
<b>FACTURACIÓN TOTAL</b>	<b>S/13,917.45</b>	<b>S/15,184.35</b>	<b>S/ 11,901.48</b>	<b>S/ 13,168.38</b>	<b>S/15,090.87</b>	<b>S/ 20,083.85</b>	<b>S/16,245.84</b>	<b>S/ 19,934.61</b>

Producto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
<b>Botines</b>	S/ -	S/ 4,549.77	S/ 5,459.72	S/ 5,459.72	S/ 26,388.67
<b>Zapatos de tacón</b>	S/ 6,334.50	S/ 7,601.40	S/ 6,081.12	S/ 7,601.40	S/ 49,409.10
<b>Sandalias</b>	S/ 6,147.95	S/ 3,688.77	S/ -	S/ -	S/ 22,870.37
<b>Balerinas</b>	S/ 6,334.50	S/ 6,334.50	S/ 3,040.56	S/ 2,280.42	S/ 31,165.74
<b>FACTURACIÓN TOTAL</b>	<b>S/ 18,816.95</b>	<b>S/ 22,174.44</b>	<b>S/ 14,581.40</b>	<b>S/ 15,341.54</b>	<b>S/ 129,833.88</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 6 Balance General Proyectado de la Boutique – Escenario Pesimista**

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>5,396.79</b>	<b>4,456.83</b>	<b>3,516.87</b>	<b>2,576.92</b>
Inmovilizado Material	3,890.66	3,890.66	3,890.66	3,890.66
Herramientas y útiles	712.73	712.73	712.73	712.73
Mobiliario	410.00	410.00	410.00	410.00
Equipos informáticos	2,706.00	2,706.00	2,706.00	2,706.00
Otros	61.93	61.93	61.93	61.93
Inmovilizado Inmaterial	1,014.13	1,014.13	1,014.13	1,014.13
Patentes y marcas	438.69	438.69	438.69	438.69
Aplicaciones informáticas	575.44	575.44	575.44	575.44
Inmovilizado Financiero	492.00	492.00	492.00	492.00
Fianzas	492.00	492.00	492.00	492.00
Amortización Acumulada	0.00	-939.96	-1,879.92	-2,819.87
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>26,087.63</b>	<b>36,952.65</b>	<b>50,694.52</b>	<b>68,003.29</b>
Existencias	18,788.76	18,788.76	18,788.76	18,788.76
Deudores	4,298.87	0.00	0.00	0.00
Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00
Administraciones públicas	4,298.87	0.00	0.00	0.00
Tesorería	3,000.00	18,163.89	31,905.76	49,214.53
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>31,484.42</b>	<b>41,409.48</b>	<b>54,211.39</b>	<b>70,580.21</b>
PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>RECURSOS PERMANENTES</b>				
Recursos propios	31,484.42	40,211.80	52,042.75	67,261.05
Capital	31,673.49	31,673.49	31,673.49	31,673.49
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-189.07	8,538.31	20,369.26	35,587.56
Exigible a L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos a L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Proveedores inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00
Acreeedores leasing L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Otras deudas a l/p (Aportación socios)	0.00	0.00	0.00	0.00
Exigible a C/P	1,197.68	2,168.64	3,319.15	1,197.68
Proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00
Acreeedores leasing C/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos a C/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Administraciones Públicas	0.00	1,197.68	2,168.64	3,319.15
Otras deudas a corto plazo	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31,484.42</b>	<b>41,409.48</b>	<b>54,211.39</b>	<b>70,580.21</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 7 Estado de Resultados Proyectado de la Boutique – Escenario Pesimista*

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	129,833.88	140,220.59	157,047.06	183,745.06	224,168.98
Costos por compras	84,805.08	91,589.49	102,580.22	120,018.86	146,423.01
Mano de obra directa	2,861.80	2,927.62	2,927.62	2,927.62	2,927.62
Margen bruto	42,167.00	45,703.48	51,539.22	60,798.58	74,818.34
M. obra indirecta (salarios + Seguridad Social)	20,561.52	21,034.43	21,518.23	21,518.23	21,518.23
Gastos primer establecimiento	307.50	0.00	0.00	0.00	0.00
Arrendamientos	2,952.00	3,019.90	3,089.35	3,160.41	3,233.10
Comunicación	1,476.00	1,509.95	1,544.68	1,580.20	1,616.55
Transportes	1,968.00	2,013.26	2,059.57	2,106.94	2,155.40
Servicios Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material oficina	984.00	1,006.63	1,029.78	1,053.47	1,077.70
Reparaciones y conservación	1,476.00	1,509.95	1,544.68	1,580.20	1,616.55
Suministros	1,968.00	2,013.26	2,059.57	2,106.94	2,155.40
Otros gastos	806.64	825.19	844.17	863.59	883.45
Total gastos generales	32,499.66	32,932.58	33,690.03	33,969.98	34,256.37
Amortizaciones	939.96	939.96	939.96	939.96	939.96
<b>BAII</b>	<b>8,727.38</b>	<b>11,830.94</b>	<b>16,909.23</b>	<b>25,888.64</b>	<b>39,622.01</b>
Intereses deuda L/P.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>BAI</b>	<b>8,727.38</b>	<b>11,830.94</b>	<b>16,909.23</b>	<b>25,888.64</b>	<b>39,622.01</b>
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	1,690.92	2,588.86	3,962.20
<b>BDI</b>	<b>8,727.38</b>	<b>11,830.94</b>	<b>15,218.31</b>	<b>23,299.77</b>	<b>35,659.81</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 8 Estado de Resultados Proyectado del Primer Año de la Boutique – Escenario Pesimista*

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	8,350.47	9,110.61	7,140.89	7,901.03	9,054.52	12,050.31	9,747.50	11,960.77	11,290.17	13,304.66	14,581.40	15,341.54
Coste de las ventas	5,668.20	6,156.09	4,706.73	5,194.62	5,780.88	7,683.24	6,194.97	7,584.84	7,195.35	8,693.91	9,729.18	10,217.07
Mano de obra directa	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48
Margen bruto	2,443.79	2,716.04	2,195.67	2,467.92	3,035.16	4,128.59	3,314.05	4,137.44	3,856.34	4,372.27	4,613.74	4,885.99
M. obra Ind. (salarios + S.S.)	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46
Gastos primer establec.	307.50											
Arrendamientos	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00
Comunicación	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00
Transportes	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00
Material oficina	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00
Reparac. y conserv.	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00
Suministros	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00
Otros gastos (Seguros)	806.64											
Total gastos gener.	3,729.60	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46
Tributos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortizaciones	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33
BAII	<b>-1,364.14</b>	<b>22.25</b>	<b>-498.12</b>	<b>-225.87</b>	<b>341.37</b>	<b>1,434.80</b>	<b>620.26</b>	<b>1,443.65</b>	<b>1,162.55</b>	<b>1,678.48</b>	<b>1,919.95</b>	<b>2,192.20</b>
Intereses deuda LP.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAI	<b>-1,364.14</b>	<b>22.25</b>	<b>-498.12</b>	<b>-225.87</b>	<b>341.37</b>	<b>1,434.80</b>	<b>620.26</b>	<b>1,443.65</b>	<b>1,162.55</b>	<b>1,678.48</b>	<b>1,919.95</b>	<b>2,192.20</b>
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BDI	<b>-1,364.14</b>	<b>22.25</b>	<b>-498.12</b>	<b>-225.87</b>	<b>341.37</b>	<b>1,434.80</b>	<b>620.26</b>	<b>1,443.65</b>	<b>1,162.55</b>	<b>1,678.48</b>	<b>1,919.95</b>	<b>2,192.20</b>
Beneficio negativo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	330.55	1,443.65	1,162.55	1,678.48	1,919.95	2,192.20
A compensar próximo ejercicio	-1,364.14	-1,341.90	-1,840.01	-2,065.88	-1,724.51	-289.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 9 Estado de Resultados Proyectado del Segundo Año de la Boutique – Escenario Pesimista*

CONCEPTO	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ventas	9,018.51	9,839.46	7,712.16	8,533.11	9,778.88	13,014.33	10,527.30	12,917.63	12,193.38	14,369.04	15,747.92	16,568.87
Por compras	6,121.66	6,648.58	5,083.27	5,610.19	6,243.35	8,297.90	6,690.57	8,191.63	7,770.98	9,389.42	10,507.51	11,034.44
Mano de obra directa	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97
Margen bruto	2,652.88	2,946.91	2,384.92	2,678.95	3,291.56	4,472.47	3,592.77	4,482.03	4,178.44	4,735.65	4,996.43	5,290.46
M. obra ind (salarios + S.S.)	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87	1,752.87
Gastos primer establec.												
Arrendamientos	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66	251.66
Comunicación	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83
Transportes	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77
Serv. Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material oficina	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89	83.89
Reparac. y conserv.	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83	125.83
Suministros	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77	167.77
Otros gastos (Seguros)	825.19											
Total gastos gener.	3,500.81	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62	2,675.62
Amortizaciones	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33
BAII	<b>-926.25</b>	<b>192.97</b>	<b>-369.02</b>	<b>-74.99</b>	<b>537.62</b>	<b>1,718.52</b>	<b>838.82</b>	<b>1,728.09</b>	<b>1,424.49</b>	<b>1,981.70</b>	<b>2,242.49</b>	<b>2,536.52</b>
Intereses deuda LP.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAI	<b>-926.25</b>	<b>192.97</b>	<b>-369.02</b>	<b>-74.99</b>	<b>537.62</b>	<b>1,718.52</b>	<b>838.82</b>	<b>1,728.09</b>	<b>1,424.49</b>	<b>1,981.70</b>	<b>2,242.49</b>	<b>2,536.52</b>
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BDI	<b>-926.25</b>	<b>192.97</b>	<b>-369.02</b>	<b>-74.99</b>	<b>537.62</b>	<b>1,718.52</b>	<b>838.82</b>	<b>1,728.09</b>	<b>1,424.49</b>	<b>1,981.70</b>	<b>2,242.49</b>	<b>2,536.52</b>
Beneficio negativo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,078.84	838.82	1,728.09	1,424.49	1,981.70	2,242.49	2,536.52
A compensar próximo ejercicio	-926.25	-733.29	-1,102.31	-1,177.30	-639.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 10 Estado de Resultados proyectado del Tercer Año de la Boutique – Escenario Pesimista*

CONCEPTO	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ventas	10,100.73	11,020.19	8,637.62	9,557.08	10,952.35	14,576.05	11,790.58	14,467.74	13,656.59	16,093.32	17,637.67	18,557.13
Por compras	6,856.25	7,446.41	5,693.26	6,283.41	6,992.55	9,293.65	7,493.44	9,174.62	8,703.50	10,516.15	11,768.42	12,358.57
Mano de obra directa	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97
Margen bruto	3,000.51	3,329.82	2,700.39	3,029.70	3,715.83	5,038.44	4,053.18	5,049.15	4,709.13	5,333.20	5,625.28	5,954.60
M. obra ind. (salarios + S.S.)	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19
Gastos primer establc.												
Arrendamientos	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45	257.45
Comunicación	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72
Transportes	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63
Serv. Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material oficina	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82	85.82
Reparac. y conserv.	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72	128.72
Suministros	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63	171.63
Otros gastos	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35	70.35
Total gastos gener.	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50	2,807.50
Amortizaciones	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33
<b>BAII</b>	<b>114.67</b>	<b>443.99</b>	<b>-185.44</b>	<b>143.87</b>	<b>830.00</b>	<b>2,152.61</b>	<b>1,167.34</b>	<b>2,163.32</b>	<b>1,823.29</b>	<b>2,447.37</b>	<b>2,739.45</b>	<b>3,068.76</b>
Intereses deuda Lp.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>BAI</b>	<b>114.67</b>	<b>443.99</b>	<b>-185.44</b>	<b>143.87</b>	<b>830.00</b>	<b>2,152.61</b>	<b>1,167.34</b>	<b>2,163.32</b>	<b>1,823.29</b>	<b>2,447.37</b>	<b>2,739.45</b>	<b>3,068.76</b>
Impuesto Sociedades	11.47	44.40	-18.54	14.39	83.00	215.26	116.73	216.33	182.33	244.74	273.94	306.88
<b>BDI</b>	<b>103.21</b>	<b>399.59</b>	<b>-166.90</b>	<b>129.48</b>	<b>747.00</b>	<b>1,937.35</b>	<b>1,050.61</b>	<b>1,946.99</b>	<b>1,640.96</b>	<b>2,202.63</b>	<b>2,465.50</b>	<b>2,761.89</b>
Beneficio negativo	114.67	443.99	0.00	0.00	788.42	2,152.61	1,167.34	2,163.32	1,823.29	2,447.37	2,739.45	3,068.76
A compensar próximo ejercicio	0.00	0.00	-185.44	-41.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 11 Estado de Resultados Projectado del Cuarto Año de la Boutique – Escenario Pesimista*

CONCEPTO	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
<b>Ventas</b>	11,817.85	12,893.63	10,106.01	11,181.79	12,814.25	17,053.98	13,794.98	16,927.26	15,978.21	18,829.19	20,636.07	21,711.84
<b>Por compras</b>	8,021.82	8,712.30	6,661.11	7,351.59	8,181.29	10,873.57	8,767.32	10,734.31	10,183.09	12,303.90	13,769.05	14,459.52
<b>Mano de obra directa</b>	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97
<b>Margen bruto</b>	3,552.07	3,937.36	3,200.93	3,586.23	4,388.99	5,936.45	4,783.69	5,948.98	5,551.15	6,281.32	6,623.05	7,008.35
<b>M. obra ind (salarios + S.S.)</b>	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19
<b>Gastos primer establec.</b>												
<b>Arrendamientos</b>	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37	263.37
<b>Comunicación</b>	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68
<b>Transportes</b>	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58
<b>Serv. Profesionales</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Material oficina</b>	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79	87.79
<b>Reparac. y conserv.</b>	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68	131.68
<b>Suministros</b>	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58
<b>Otros gastos</b>	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97	71.97
<b>Total gastos gener.</b>	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83	2,830.83
<b>Amortizaciones</b>	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33
<b>BAII</b>	<b>642.90</b>	<b>1,028.20</b>	<b>291.77</b>	<b>677.07</b>	<b>1,479.83</b>	<b>3,027.29</b>	<b>1,874.53</b>	<b>3,039.82</b>	<b>2,641.99</b>	<b>3,372.16</b>	<b>3,713.89</b>	<b>4,099.19</b>
<b>Intereses deuda LP.</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>BAI</b>	<b>642.90</b>	<b>1,028.20</b>	<b>291.77</b>	<b>677.07</b>	<b>1,479.83</b>	<b>3,027.29</b>	<b>1,874.53</b>	<b>3,039.82</b>	<b>2,641.99</b>	<b>3,372.16</b>	<b>3,713.89</b>	<b>4,099.19</b>
<b>Impuesto Sociedades</b>	64.29	102.82	29.18	67.71	147.98	302.73	187.45	303.98	264.20	337.22	371.39	409.92
<b>BDI</b>	<b>578.61</b>	<b>925.38</b>	<b>262.59</b>	<b>609.36</b>	<b>1,331.85</b>	<b>2,724.56</b>	<b>1,687.08</b>	<b>2,735.84</b>	<b>2,377.79</b>	<b>3,034.94</b>	<b>3,342.50</b>	<b>3,689.27</b>
<b>Beneficio negativo</b>	642.90	1,028.20	291.77	677.07	1,479.83	3,027.29	1,874.53	3,039.82	2,641.99	3,372.16	3,713.89	4,099.19
<b>A compensar próximo ejercicio</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Impuesto Sociedades</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 12 Estado de Resultados Proyectado del Quinto Año de la Boutique – Escenario Pesimista**

CONCEPTO	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
<b>Ventas</b>	14,417.78	15,730.22	12,329.34	13,641.78	15,633.38	20,805.86	16,829.88	20,651.26	19,493.42	22,971.61	25,176.00	26,488.45
<b>Por compras</b>	9,786.62	10,629.00	8,126.56	8,968.94	9,981.17	13,265.75	10,696.13	13,095.86	12,423.37	15,010.76	16,798.24	17,640.62
<b>Mano de obra directa</b>	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97	243.97
<b>Margen bruto</b>	4,387.19	4,857.26	3,958.81	4,428.87	5,408.25	7,296.14	5,889.78	7,311.43	6,826.08	7,716.88	8,133.80	8,603.86
<b>M. obra ind (salarios + S.S.)</b>	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19	1,793.19
<b>Gastos primer establec.</b>												
<b>Arrendamientos</b>	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42	269.42
<b>Comunicación</b>	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71
<b>Transportes</b>	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62
<b>Serv. Profesionales</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Material oficina</b>	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81	89.81
<b>Reparac. y conserv.</b>	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71	134.71
<b>Suministros</b>	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62	179.62
<b>Otros gastos</b>	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62	73.62
<b>Total gastos gener.</b>	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70	2,854.70
<b>Amortizaciones</b>	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33
<b>BAII</b>	1,454.17	1,924.23	1,025.78	1,495.84	2,475.22	4,363.11	2,956.75	4,378.40	3,893.05	4,783.85	5,200.77	5,670.83
<b>Intereses deuda Lp.</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>BAI</b>	1,454.17	1,924.23	1,025.78	1,495.84	2,475.22	4,363.11	2,956.75	4,378.40	3,893.05	4,783.85	5,200.77	5,670.83
<b>Impuesto Sociedades</b>	145.42	192.42	102.58	149.58	247.52	436.31	295.67	437.84	389.31	478.39	520.08	567.08
<b>BDI</b>	1,308.75	1,731.81	923.20	1,346.26	2,227.70	3,926.80	2,661.07	3,940.56	3,503.75	4,305.47	4,680.69	5,103.75
<b>Beneficio negativo</b>	1,454.17	1,924.23	1,025.78	1,495.84	2,475.22	4,363.11	2,956.75	4,378.40	3,893.05	4,783.85	5,200.77	5,670.83
<b>A compensar próximo ejercicio</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Impuesto Sociedades</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 13 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado de la Boutique – Escenario Pesimista**

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>3,000.00</b>	<b>18,163.89</b>	<b>31,905.76</b>	<b>49,214.53</b>	<b>74,876.44</b>
Ventas	129,833.88	140,220.59	157,047.06	183,745.06	224,168.98
IGV	23,370.10	25,239.71	28,268.47	33,074.11	40,350.42
Cobros ventas	153,203.98	165,460.30	185,315.53	216,819.17	264,519.39
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>156,203.98</b>	<b>183,624.19</b>	<b>217,221.29</b>	<b>266,033.70</b>	<b>339,395.83</b>

	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Por compras	84,805.08	91,589.49	102,580.22	120,018.86	146,423.01
Mano de obra directa	2,861.80	2,927.62	2,927.62	2,927.62	2,927.62
Por gastos generales	11,938.14	11,898.14	12,171.80	12,451.75	12,738.14
Mano obra indirecta	20,561.52	21,034.43	21,518.23	21,518.23	21,518.23
Pagos por inversiones	0.00				
Devolución ptmo. Cp.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Devolución ptmo. LP.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Por Impuesto Socied.	0.00	0.00	865.36	1,690.92	3,515.18
Hac. Deudora IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total IVA Soportado	17,873.55	19,154.74	21,194.45	24,396.19	27,447.21
IVA Rep-Sop	5,496.55	6,084.97	7,074.02	8,677.92	12,903.21
IVA a pagar	0.00	5,114.01	6,749.07	8,153.68	12,101.74
Total Pagos	138,040.09	151,718.43	168,006.76	191,157.26	226,671.13
<b>SALDO FINAL</b>	<b>18,163.89</b>	<b>31,905.76</b>	<b>49,214.53</b>	<b>74,876.44</b>	<b>112,724.70</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 14 Flujo de Caja, VAN y TIR de la Boutique – Escenario Pesimista**

CASH-FLOW	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC – Cfdirectos)		8,727.38	11,830.94	16,909.23	25,888.64	39,622.01
Dot. Amortizac		939.96	939.96	939.96	939.96	939.96
– Impuesto Sociedades		0.00	0.00	1,690.92	2,588.86	3,962.20
–Inversión inicial	27,374.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor Residual						18,994
FCi		9,667.34	12,770.90	16,158.26	24,239.73	55,593.53
(1+r) <sup>i</sup>		1.11	1.24	1.38	1.54	1.72
FCi / (1+r) <sup>i</sup>	-27,374.62	8,674.93	10,283.46	11,675.39	15,716.77	32,345.86
<b>r</b>		<b>11.44%</b>				
<b>VAN</b>		<b>51,321.80</b>				
<b>TIR</b>		<b>37.24%</b>				

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 15 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Optimista (Cantidades)*

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Botines</b>	25	25	10	10	0	0	0	0	0	15	30	30	<b>145</b>
<b>Zapatos de tacón</b>	25	20	20	25	25	25	20	20	25	30	40	50	<b>325</b>
<b>Sandalias</b>	0	0	0	0	15	25	30	45	25	15	0	0	<b>155</b>
<b>Balerinas</b>	0	10	15	15	20	30	15	15	25	25	20	15	<b>205</b>
<b>Facturación total</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>65</b>	<b>80</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>830</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 16 Proyección de Ventas de la Boutique – Escenario Optimista (Soles)*

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Botines</b>	S/ 7,582.95	S/7,582.95	S/ 3,033.18	S/ 3,033.18	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Zapatos de tacón</b>	S/ 6,334.50	S/ 5,067.60	S/ 5,067.60	S/6,334.50	S 6,334.50	S/ 6,334.50	S/ 5,067.60	S/ 5,067.60
<b>Sandalias</b>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,688.77	S/ 6,147.95	S/ 7,377.54	S/ 11,066.31
<b>Balerinas</b>	S/ -	S/ 2,533.80	S/ 3,800.70	S/ 3,800.70	S/ 5,067.60	S/ 7,601.40	S/ 3,800.70	S/ 3,800.70
<b>FACTURACIÓN TOTAL</b>	<b>S/13,917.45</b>	<b>S/15,184.35</b>	<b>S/ 11,901.48</b>	<b>S/ 13,168.38</b>	<b>S/ 15,090.87</b>	<b>S/ 20,083.85</b>	<b>S/ 16,245.84</b>	<b>S/ 19,934.61</b>

Producto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
<b>Botines</b>	S/ -	S/ 4,549.77	S/ 9,099.54	S/ 9,099.54	<b>S/ 43,981.11</b>
<b>Zapatos de tacón</b>	S/ 6,334.50	S/ 7,601.40	S/ 10,135.20	S/ 12,669.00	<b>S/ 82,348.50</b>
<b>Sandalias</b>	S/ 6,147.95	S/ 3,688.77	S/ -	S/ -	<b>S/ 38,117.29</b>
<b>Balerinas</b>	S/ 6,334.50	S/ 6,334.50	S/ 5,067.60	S/ 3,800.70	<b>S/ 51,942.90</b>
<b>FACTURACIÓN TOTAL</b>	<b>S/ 18,816.95</b>	<b>S/ 22,174.44</b>	<b>S/ 24,302.34</b>	<b>S/ 25,569.24</b>	<b>S/ 216,389.80</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 17 Balance General Proyectado de la Boutique – Escenario Optimista**

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO FIJO</b>	5,396.79	4,456.83	3,516.87	2,576.92
Inmovilizado Material	3,890.66	3,890.66	3,890.66	3,890.66
Herramientas y útiles	712.73	712.73	712.73	712.73
Mobiliario	410.00	410.00	410.00	410.00
Equipos informáticos	2,706.00	2,706.00	2,706.00	2,706.00
Otros	61.93	61.93	61.93	61.93
Inmovilizado Inmaterial	1,014.13	1,014.13	1,014.13	1,014.13
Patentes y marcas	438.69	438.69	438.69	438.69
Aplicaciones informáticas	575.44	575.44	575.44	575.44
Inmovilizado Financiero	492.00	492.00	492.00	492.00
Fianzas	492.00	492.00	492.00	492.00
Amortización Acumulada	0.00	-939.96	-1,879.92	-2,819.87
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	26,087.63	69,498.25	115,024.99	166,417.06
Existencias	18,788.76	18,788.76	18,788.76	18,788.76
Deudores	4,298.87	0.00	0.00	0.00
Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00
Administraciones públicas	4,298.87	0.00	0.00	0.00
Tesorería	3,000.00	50,709.49	96,236.23	147,628.30
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>31,484.42</b>	<b>73,955.08</b>	<b>118,541.86</b>	<b>168,993.97</b>
PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>RECURSOS PERMANENTES</b>				
Recursos propios	31,484.42	70,231.00	114,482.68	162,381.09
Capital	31,673.49	31,673.49	31,673.49	31,673.49
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-189.07	38,557.51	82,809.19	130,707.60
Exigible a L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos a L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Proveedores inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00
Acreeedores leasing L/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Otras deudas a l/p (Aportación socios)	0.00	0.00	0.00	0.00
Exigible a C/P	0.00	3,724.08	4,059.18	6,612.88
Proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00
Acreeedores leasing C/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos a C/P	0.00	0.00	0.00	0.00
Administraciones Públicas	0.00	3,724.08	4,059.18	6,612.88
Otras deudas a corto plazo	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31,484.42</b>	<b>73,955.08</b>	<b>118,541.86</b>	<b>168,993.97</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 18 Estado de Resultados Proyectado de la Boutique – Escenario Optimista**

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	216,389.80	233,700.98	261,745.10	306,241.77	373,614.96
Costos por compras	141,341.80	152,649.14	170,967.04	200,031.44	244,038.35
Mano de obra directa	2,861.80	2,927.62	2,927.62	2,927.62	2,927.62
Margen bruto	72,186.20	78,124.22	87,850.44	103,282.71	126,648.98
M. obra indirecta (salarios + Seguridad Social)	20,561.52	21,034.43	21,518.23	21,518.23	21,518.23
Gastos primer establecimiento	307.50	0.00	0.00	0.00	0.00
Arrendamientos	2,952.00	3,019.90	3,089.35	3,160.41	3,233.10
Comunicación	1,476.00	1,509.95	1,544.68	1,580.20	1,616.55
Transportes	1,968.00	2,013.26	2,059.57	2,106.94	2,155.40
Servicios Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material oficina	984.00	1,006.63	1,029.78	1,053.47	1,077.70
Reparaciones y conservación	1,476.00	1,509.95	1,544.68	1,580.20	1,616.55
Suministros	1,968.00	2,013.26	2,059.57	2,106.94	2,155.40
Otros gastos	806.64	825.19	844.17	863.59	883.45
Total gastos generales	32,499.66	32,932.58	33,690.03	33,969.98	34,256.37
Amortizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas	939.96	939.96	939.96	939.96	939.96
<b>BAII</b>	<b>38,746.58</b>	<b>44,251.68</b>	<b>53,220.45</b>	<b>68,372.77</b>	<b>91,452.65</b>
Intereses deuda LP.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>BAI</b>	<b>38,746.58</b>	<b>44,251.68</b>	<b>53,220.45</b>	<b>68,372.77</b>	<b>91,452.65</b>
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	5,322.05	6,837.28	9,145.27
<b>BDI</b>	<b>38,746.58</b>	<b>44,251.68</b>	<b>47,898.41</b>	<b>61,535.49</b>	<b>82,307.39</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

*Anexo 19 Estado de Resultados Proyectado del Primer Año de la Boutique – Escenario Optimista*

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	13,917.45	15,184.35	11,901.48	13,168.38	15,090.87	20,083.85	16,245.84	19,934.61	18,816.95	22,174.44	24,302.34	25,569.24
Coste de las ventas	9,447.00	10,260.15	7,844.55	8,657.70	9,634.80	12,805.40	10,324.95	12,641.40	11,992.25	14,489.85	16,215.30	17,028.45
Mano de obra directa	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48	238.48
Margen bruto	4,231.97	4,685.72	3,818.45	4,272.20	5,217.59	7,039.97	5,682.41	7,054.73	6,586.22	7,446.11	7,848.56	8,302.31
M. obra ind (salarios + S.S.)	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46	1,713.46
Gastos primer establec.	307.50											
Arrendamientos	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00	246.00
Comunicación	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00
Transportes	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00
Serv. Profesionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Material oficina	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00	82.00
Reparac. y conserv.	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00	123.00
Suministros	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00	164.00
Otros gastos (Seguros)	806.64											
Total gastos gener.	3,729.60	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46	2,615.46
Amortizaciones	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33	78.33
BAII	<b>424.04</b>	<b>1,991.93</b>	<b>1,124.66</b>	<b>1,578.41</b>	<b>2,523.80</b>	<b>4,346.18</b>	<b>2,988.62</b>	<b>4,360.94</b>	<b>3,892.43</b>	<b>4,752.32</b>	<b>5,154.77</b>	<b>5,608.52</b>
Intereses deuda Lp.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAI	<b>424.04</b>	<b>1,991.93</b>	<b>1,124.66</b>	<b>1,578.41</b>	<b>2,523.80</b>	<b>4,346.18</b>	<b>2,988.62</b>	<b>4,360.94</b>	<b>3,892.43</b>	<b>4,752.32</b>	<b>5,154.77</b>	<b>5,608.52</b>
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BDI	<b>424.04</b>	<b>1,991.93</b>	<b>1,124.66</b>	<b>1,578.41</b>	<b>2,523.80</b>	<b>4,346.18</b>	<b>2,988.62</b>	<b>4,360.94</b>	<b>3,892.43</b>	<b>4,752.32</b>	<b>5,154.77</b>	<b>5,608.52</b>
Beneficio negativo	424.04	1,991.93	1,124.66	1,578.41	2,523.80	4,346.18	2,988.62	4,360.94	3,892.43	4,752.32	5,154.77	5,608.52
A compensar próximo ejercicio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto Sociedades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 20 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado de la Boutique – Escenario Optimista**

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>3,000.00</b>	<b>50,709.49</b>	<b>96,236.23</b>	<b>147,628.30</b>	<b>212,503.18</b>
Ventas	216,389.80	233,700.98	261,745.10	306,241.77	373,614.96
Total IVA Repercutido	38,950.16	42,066.18	47,114.12	55,123.52	67,250.69
Cobros ventas	255,339.96	275,767.16	308,859.22	361,365.29	440,865.65
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>258,339.96</b>	<b>326,476.65</b>	<b>405,095.45</b>	<b>508,993.59</b>	<b>653,368.83</b>

	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Por compras	141,341.80	152,649.14	170,967.04	200,031.44	244,038.35
Mano de obra directa	2,861.80	2,927.62	2,927.62	2,927.62	2,927.62
Por gastos generales	11,938.14	11,898.14	12,171.80	12,451.75	12,738.14
Mano obra indirecta	20,561.52	21,034.43	21,518.23	21,518.23	21,518.23
Pagos por inversiones	0.00				
Devolución ptmo. Cp.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Devolución ptmo. Lp.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Por Impuesto Socied.	0.00	0.00	3,320.16	5,322.05	8,395.46
Hac. Deudora IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total IVA Soportado	28,050.16	30,145.48	33,504.08	38,798.46	43,840.66
IVA Rep–Sop	10,900.01	11,920.70	13,610.04	16,325.06	23,410.03
IVA a pagar	2,877.06	11,585.60	13,058.23	15,440.86	22,063.55
Total Pagos	207,630.47	230,240.42	257,467.15	296,490.41	355,522.01
<b>SALDO FINAL</b>	<b>50,709.49</b>	<b>96,236.23</b>	<b>147,628.30</b>	<b>212,503.18</b>	<b>297,846.82</b>

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 21 Flujo de Caja, VAN y TIR de la Boutique – Escenario Optimista**

CASH-FLOW	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC – Cfdirectos)		38,746.58	44,251.68	53,220.45	68,372.77	91,452.65
Dot. Amortizac		939.96	939.96	939.96	939.96	939.96
– Impuesto Sociedades		0.00	0.00	5,322.05	6,837.28	9,145.27
–Inversión inicial	27,374.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor Residual						18,994
FCi		39,686.54	45,191.64	48,838.37	62,475.45	102,241.11
(1+r) <sup>i</sup>		1.11	1.24	1.38	1.54	1.72
FCi / (1+r) <sup>i</sup>	-27,374.62	35,612.47	36,389.48	35,288.87	40,508.39	59,486.72
<b>r</b>	<b>11.44%</b>					
<b>VAN</b>	<b>179,911.32</b>					
<b>TIR</b>	<b>131.25%</b>					

Nota. Elaboración propia, 2024

**Anexo 22 Relación del Trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030****Anexo al Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.**

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.			X	
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.				X
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.	X			
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.		X		
ODS 10. Reducción de las desigualdades.			X	X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.			X	
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

ODS5 Igualdad de género

La propuesta de negocio va más allá de ofrecer zapatos con los que las clientas se sientan cómodas, la empresa busca que con sus productos las mujeres se sientan seguras al caminar y que ello genere en ellas confianza en sí mismas, que se bonitas y empoderadas. El negocio se enfoca en propiciar en sus clientas el amor propio y auto valoración, impulsando a las mujeres a sentirse validadas.

ODS8 Trabajo decente y crecimiento económico:

La boutique busca impulsar el desarrollo de la industria del calzado peruano, pues se busca que la confección de los zapatos se realice por fabricantes locales, a quienes se les solicitará la producción de calzado de manera constante, buscando que con dicho requerimiento logren establecer una mejor economía para sus negocios, ya que, en su mayoría, los zapateros en el Perú cuentan con trabajos informales y malas condiciones laborales por la falta de recursos.