



**“PLAN DE NEGOCIO DE SERVICIO DE RENOVACIÓN Y
MANTENIMIENTO INTEGRAL DE CALZADO - UPPER”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Julio González Avellaneda

Sr. Carlos Torres Morales

Sr. Alberto Villacorta Laos

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2019

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su apoyo incondicional y porque son fuente de inspiración para nosotros.

Resumen ejecutivo

El consumidor peruano ha evolucionado a lo largo de los últimos años, gracias a la globalización, el internet, la adquisición de nuevas tecnologías y el manejo de la información. Esto lo ha convertido en un consumidor más exigente, más digital, que valora más sus experiencias de consumo, y que tiene mayor capacidad de influenciar en otros. También está más interesado en su imagen personal y ha migrado parcialmente del modo ‘aspiracional’ al de prendas o artículos de gama *premium*, por lo que valora altamente la buena presentación de su vestimenta y calzado.

Factores importantes para el nuevo consumidor son la conveniencia y la comodidad al momento de adquirir productos, por lo que acuden a centros comerciales, tiendas por departamento o realizan sus compras mediante internet o *apps*, especialmente quienes aprecian comprar sin tener que trasladarse para hacerlo.

Sin embargo, no solo el consumidor peruano ha cambiado, sino que las empresas también han evolucionado. Existe una tendencia de las empresas por ser cliente-céntricos¹. Es decir, desarrollan productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes mejor que la competencia y de esta manera buscan ser sostenibles en el tiempo. También han apostado por la transformación digital, por lo que han desarrollado nuevas tecnologías a fin de rediseñarse, ser más flexibles y competitivas en el mercado. Finalmente, han desarrollado iniciativas por ser socialmente responsables, lo cual es valorado por los consumidores.

Negocios tradicionales y comercios emergentes han comenzado a tomar fuerza y se han convertido con éxito en negocios modernos. Por ejemplo, las lavanderías y bodegas han crecido y han posicionado sus marcas en el mercado a través de franquicias, como el modelo más común para poder expandirse. Sin embargo, no todos los negocios han crecido y se han modernizado. También, existen negocios que no han tenido mayor evolución a lo largo de los años. Este es el caso de las renovadoras de calzado, cuya oferta actual está dada por una propuesta básica de servicio, que generalmente está dirigida por zapateros de oficio cuyo negocio se caracteriza por ser informal, tener una escasa preparación técnica y escasa capacidad y gestión gerencial.

En ese sentido, después de analizar el sector y la industria, se ha identificado una brecha entre las tendencias de negocio para satisfacer las necesidades de un consumidor más exigente y más

¹ Cliente-céntrico es una estrategia que consiste en ir ganando la lealtad del cliente mediante un intercambio fluido de ideas entre ambos, con el fin de brindar soluciones a sus necesidades.

interesado en su imagen personal y la oferta del servicio existente en los negocios de renovación y mantenimiento de calzado en Lima Metropolitana.

Para ello, se ha diseñado Upper, una propuesta de servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado que ofrece al público múltiples propuestas de solución para los diferentes tipos de daño que puedan sufrir los artículos de los clientes.

La propuesta de valor de Upper² para sus clientes es brindar soluciones a los problemas que tengan con su calzado, asegurando la garantía y el respaldo de una marca confiable, así como la conveniencia de adquirir los servicios de modo fácil y flexible, apoyados en la tecnología y adaptando el negocio a los tiempos del cliente, para otorgarle la mejor experiencia del sector.

La propuesta de valor de Upper para sus socios estratégicos, expertos en reparación y mantenimiento de calzado, es brindar los beneficios del club Upper, tales como capacitación en gestión empresarial, incentivos y bonos por cumplimiento de objetivos, además de la oportunidad de formalizar un negocio sostenible.

Para obtener la propuesta de valor de Upper para sus clientes y socios estratégicos, se investigó el sector, la industria, la actividad y el negocio, para diagnosticar la situación del mercado ante la oportunidad identificada. Así mismo, se investigó la demanda actual para identificar el perfil del consumidor potencial de Upper, así como la magnitud del mercado meta. Luego se formularon los planes estratégicos y funcionales alineados con la visión y la misión del presente plan de negocio, para establecer los objetivos, las estrategias y los presupuestos requeridos.

Finalmente, a través del análisis económico y financiero, se evidenció que la implementación del presente plan de negocio de servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado es atractiva, rentable y sostenible, con proyección de crecimiento en el corto, el mediano y el largo plazo.

² La propuesta de valor se presenta en el *business model CANVAS* de Upper (ver anexo 1)

Índice

Resumen ejecutivo	iii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	3
1.1 Entorno político-legal	3
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico	7
1.6 Entorno global.....	8
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
3. Conclusiones e hipótesis inicial	14
Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado.....	16
1. Objetivo general.....	16
2. Objetivos específicos	16
3. Metodología	16
4. Investigación exploratoria.....	16
4.1 Clientes potenciales.....	16
4.2 Perfil del cliente potencial.....	17
4.3 Oferta actual.....	19
4.4 Percepción de la nueva propuesta de servicio.....	20

5. Investigación concluyente.....	20
6. Estimación de la demanda.....	21
6.1 Mercado potencial.....	21
6.2 Mercado disponible.....	22
6.3 Mercado meta.....	22
7. Conclusiones.....	23
Capítulo III. Planeamiento estratégico	25
1. Análisis FODA.....	25
2. Visión, misión y valores.....	25
2.1 Visión.....	25
2.2 Misión.....	25
2.3 Valores empresariales.....	26
3. Objetivos estratégicos.....	26
4. Estrategia competitiva.....	26
5. Estrategia de crecimiento.....	27
5.1 Matriz PEYEA.....	27
5.2 Matriz de evaluación interna – externa (IE).....	28
5.3 Matriz de la estrategia principal.....	28
6. Conclusiones.....	29
Capítulo IV. Plan de marketing.....	30
1. Descripción del servicio.....	30
2. Objetivos del plan de marketing.....	30
3. Formulación estratégica de marketing.....	31
3.1 Segmentación.....	31
3.2 Posicionamiento.....	32
4. Estrategias de la mezcla de marketing.....	32
4.1 Producto.....	32
4.2 Plaza y tiempo.....	34
4.3 Precio.....	35

4.4 Promoción y publicidad	36
4.5 Personas	37
4.6 Procesos	37
4.7 Presencia (evidencia física).....	38
4.8 Productividad y calidad.....	39
Capítulo V. Plan de operaciones.....	40
1. Objetivos y estrategia de operaciones	40
2. Diseño del producto y servicio.....	41
2.1 Producto	41
2.2 Servicio	42
3. Diseño de los procesos	43
4. Sistemas de información	44
5. Diseño de las instalaciones.....	45
6. Programación de las operaciones de la empresa	45
7. Actividades preoperativas	46
8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	46
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	47
1. Objetivos del plan de recursos humanos	47
2. Objetivos de personal, requerimiento y perfiles.....	47
2.1 Estructura organizacional.....	47
2.2 Requerimientos de personal	48
2.3 Perfiles de personal	49
3. Estrategias de administración de recursos humanos	49
4. Presupuesto del plan de RR.HH.....	50
Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial.....	52
1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	52
2. Alcance de la responsabilidad social empresarial	52

2.1 Alcance social y de desarrollo.....	52
2.2 Alcance solidario e igualitario	53
2.3 Alcance de autorreferencia.....	53
2.4 Alcance ético-sistémico	53
2.5 Alcance ético y de valores.....	53
3. <i>Stakeholders</i>	53
4. Relación con los <i>stakeholders</i>	54
5. Cronograma de responsabilidad social.....	55
6. Presupuesto de responsabilidad social	55
Capítulo VIII. Plan financiero	56
1. Objetivos del plan financiero	56
2. Supuestos y políticas financieras	56
3. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio	57
4. Estados financieros y flujo de caja.....	58
5. Estructura del financiamiento	58
5.1. Costo de oportunidad de capital (COK).....	58
5.2. Costo promedio ponderado del capital (WACC)	59
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	59
Conclusiones y recomendaciones.....	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones.....	63
Bibliografía	64
Anexos	68
Nota biográfica.....	90

Índice de tablas

Tabla 1.	VARIABLES DEL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	3
Tabla 2.	VARIABLES DEL ENTORNO ECONÓMICO	4
Tabla 3.	VARIABLES DEL ENTORNO SOCIAL	5
Tabla 4.	VARIABLES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	6
Tabla 5.	VARIABLES DEL ENTORNO ECOLÓGICO	8
Tabla 6.	VARIABLES DEL ENTORNO GLOBAL.....	9
Tabla 7.	Análisis de factores importantes para identificar el poder de negociación de los proveedores.....	11
Tabla 8.	Análisis de factores importantes para identificar el poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 9.	Análisis de factores importantes para identificar la amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 10.	Análisis de factores importantes para identificar el poder de la amenaza de servicios sustitutos	12
Tabla 11.	Análisis de factores importantes para identificar el poder de la rivalidad entre competidores existentes.....	13
Tabla 12.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	14
Tabla 13.	Distribución de clientes potenciales por grupos quinquenales	17
Tabla 14.	Frecuencia de compra por internet de los NSE A y B	18
Tabla 15.	Suavización de la intención de compra con el método de Pope	22
Tabla 16.	Tipos de mercados para estimación de demanda.....	22
Tabla 17.	Consumo digital del segmento meta.....	23
Tabla 18.	Canales de contacto y medios de comunicación por grupo de edad del segmento meta	24
Tabla 19.	Componentes de la misión.....	25
Tabla 20.	Objetivos estratégicos.....	26
Tabla 21.	Matriz de estrategia competitiva.....	27
Tabla 22.	Matriz interna – externa (IE)	28
Tabla 23.	Objetivos cuantitativos de marketing y medición	30
Tabla 24.	Detalle de servicios Upper Like New y de los productos Upper 2GO	34
Tabla 25.	Días promedio de entrega por tipo de servicio	35
Tabla 26.	Detalle de momentos para pedido con tiempo de entrega de dos días	35
Tabla 27.	Precios de servicios de mantenimiento de calzado por distrito y precios Upper....	36
Tabla 28.	Objetivos de operaciones.....	40

Tabla 29.	Objetivos de recursos humanos	47
Tabla 30.	Costos de planilla Upper.....	51
Tabla 31.	Presupuesto de recursos humanos	51
Tabla 32.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	52
Tabla 33.	Cronograma de responsabilidad social	55
Tabla 34.	Presupuesto del plan de responsabilidad social	55
Tabla 35.	Objetivos del plan financiero.....	56
Tabla 36.	Participación de transacciones físicas y virtuales de Upper	57
Tabla 37.	Análisis del punto de equilibrio de Upper	58
Tabla 38.	Cálculo del COK	59
Tabla 39.	Criterios de evaluación financiera del plan de negocio	59
Tabla 40.	Análisis de sensibilidad del plan de negocio	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz PEYEA.....	27
Gráfico 2.	Matriz de la estrategia principal	29
Gráfico 3.	Estrategia de posicionamiento de la marca UPPER.	32
Gráfico 4.	Modelo molecular de Upper	33
Gráfico 5.	Flor de servicio	34
Gráfico 6.	Fachada de la tienda física UPPER	39
Gráfico 7.	Mapa de procesos	43
Gráfico 8.	Prototipo de la página web de Upper.....	44
Gráfico 9.	Prototipo del aplicativo móvil de Upper.....	44
Gráfico 10.	<i>Lay out</i> de tienda modelo Upper.....	45
Gráfico 11.	Organigrama de Upper	47

Índice de anexos

Anexo 1.	<i>Business model</i> CANVAS de Upper	69
Anexo 2.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	70
Anexo 3.	Modelo de entrevista a expertos	71
Anexo 4.	Lista de entrevistados	71
Anexo 5.	Distribución de los encuestados por género y rangos de edad	72
Anexo 6.	Modelo de encuesta sobre el servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado en Lima Metropolitana	72
Anexo 7.	Resultados de la encuesta desarrollada.....	75
Anexo 8.	Matriz FODA.....	77
Anexo 9.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	78
Anexo 10.	Cálculo de margen promedio de transacción de Upper	78
Anexo 11.	Alineamiento de los objetivos estratégicos.....	79
Anexo 12.	Cronograma de actividades y presupuesto de marketing	80
Anexo 13.	Diagrama de flujo de los servicios de Upper.....	81
Anexo 14.	Términos y condiciones del usuario	82
Anexo 15.	Términos y condiciones socio estratégicos – (proveedor de servicio)	83
Anexo 16.	Cronograma de apertura de locales	84
Anexo 17.	Presupuesto de operaciones: incluye CAPEX y OPEX de oficina central y locales	84
Anexo 18.	Descripción de los perfiles de puestos.....	85
Anexo 19.	Presupuesto de ventas y margen bruto ‘mensualizado’ del año	86
Anexo 20.	Presupuesto de ventas y margen bruto anualizado	86
Anexo 21.	Estado de resultados ‘mensualizados’ del año 1.....	87
Anexo 22.	Estado de resultados anualizados	87
Anexo 23.	Flujo de caja ‘mensualizado’ del año 1	88
Anexo 24.	Flujo de caja anualizado	89
Anexo 25.	Estado de situación financiera de Upper anualizado	89

Introducción

Actualmente, ante la necesidad del mercado limeño de mantener la funcionalidad y la imagen del calzado que usan los consumidores, se plantea, como problemática del presente plan de negocio, la necesidad de responder a una demanda latente, no atendida en su totalidad, de negocios de mantenimiento y reparación de calzado de alto nivel. La oferta actual está conformada por negocios tradicionales, como las renovadoras de calzado que, en su mayoría, tienen locales administrados por los mismos dueños. Estos son expertos en técnicas de mantenimiento, reparación y renovación de piezas de calzado, pero tienen limitaciones. Una barrera, considerada por los consumidores en la actualidad, es que el negocio tiene una alta dependencia física, ya que la toma de pedidos, así como la entrega del calzado que recibirá el servicio, se realiza en su mayoría en los locales especializados, que no han evolucionado en su propuesta de valor en el tiempo, como, por ejemplo, en potenciar todos los factores que suman a elevar la experiencia del cliente ante la adquisición y el uso de los productos o los servicios que requiere.

Es por esto que la idea de negocio del presente proyecto se basa en capitalizar la oportunidad de insertar una marca en el mercado que se posicione como la mejor alternativa para el consumidor para el servicio de renovación y mantenimiento de su calzado, con beneficios superiores al promedio del mercado y con condiciones que faciliten el uso de los servicios ofrecidos por la empresa. Así mismo, se usará, como principales palancas de crecimiento para captar el mercado meta, un modelo de alta escalabilidad, sistemas de información y tecnologías que agreguen valor al negocio, y un plan continuo de comunicación y publicidad para posicionar la marca.

Con base en la estructura del presente plan de negocio, en el primer capítulo se desarrolla el análisis del macro y microentorno. El fin es conocer, de forma sistemática, contextual y detallada, la situación real en la que se desenvuelve el negocio, tomando en cuenta los factores externos e internos.

En el segundo capítulo se realiza la investigación de mercado y se recauda información del comportamiento del público objetivo. La finalidad es definir, a través de un análisis del comportamiento del cliente potencial, el mercado objetivo.

En el tercer capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico a través de un análisis FODA (presentado en el anexo 8), así como la visión, la misión, y los valores empresariales, entre otros. Se busca que el negocio se adapte a la realidad y a los requerimientos del mercado objetivo.

El plan de marketing se desarrolla en el cuarto capítulo. Se describe el negocio y los objetivos del plan de marketing mediante distintas estrategias, como la segmentación y el posicionamiento. El objetivo es detallar las oportunidades de mercado y captar al cliente.

En el quinto capítulo se analiza el plan de operaciones mediante los objetivos y las estrategias de operaciones y el diseño del producto, entre otros aspectos. El propósito es detallar el funcionamiento del negocio, desde la descripción de lo que se ofrece hasta la infraestructura y el desarrollo de las actividades.

En el siguiente capítulo se describe la estructura organizacional, especificando los perfiles de puesto y las funciones de cada uno de los colaboradores. El fin del capítulo es organizar al personal, establecer las remuneraciones y enumerar las estrategias del plan de recursos humanos.

El capítulo siete se refiere a la responsabilidad social empresarial del negocio, detallando los objetivos y el alcance. Su finalidad es incluir a Upper dentro de un contexto ético, a fin de ser un negocio responsable y comprometido con la comunidad, y amigable con el medio ambiente.

En el octavo capítulo se desarrolla el plan financiero y sus objetivos, a través del análisis de los criterios de evaluación financiera. La finalidad es identificar los recursos que se necesitan y la viabilidad económica del negocio.

Finalmente, se detallan las conclusiones y las recomendaciones con relación a los objetivos establecidos, principalmente sobre la viabilidad del negocio.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político-legal

Tabla 1. Variables del entorno político-legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/ O	Fuente
Políticas tributarias del país	El Ministerio de Economía y Finanzas impulsa la reforma tributaria, que contempla estrategia de formalización al ampliar la base de contribuyentes a través del registro de transacciones antes no registradas.	Posibles facilidades de las entidades para emprendedores y nuevos negocios que aporten el registro de transacciones que actualmente no figuran en el sistema tributario.	O	Redacción Gestión (01.05.2017). "MEF: Reforma tributaria en Perú mostrará resultados recién entre 2018 y 2019". Sección Economía. En: < https://gestion.pe/economia/mef-reforma-tributaria-peru-mostrara-resultados-recien-2018-2019-134122 >
Legislación laboral	El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo necesita elevar la fuerza fiscalizadora laboral en el país, pero actualmente solo cuenta con 120 inspectores de Sunafil, mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda, como cantidad necesaria para este fin, a 2.000 inspectores.	A pesar de que el MTPE tiene el objetivo de incrementar la fuerza fiscalizadora laboral, la limitación de recursos y el bajo impacto de sanciones no generará un alto impacto en las empresas que operan de modo informal.	A	Compendio de normas sobre la legislación laboral del régimen privado 2016. Redacción La República (01.01.2018). "El debilitamiento de la fiscalización laboral, un problema que deja el 2017". Sección Economía. En: < http://larepublica.pe/economia/1165052-el-debilitamiento-de-la-fiscalizacion-laboral-un-problema-que-deja-el-2017 >
Políticas municipales	Las municipalidades están enfocadas en fiscalizar los negocios enfocados en elevar la formalidad empresarial para incrementar su recaudación tributaria. Algunos distritos, como es el caso de San Isidro, buscan impulsar el ingreso de negocios modernos y formales para desplazar la informalidad.	Facilidades para ingreso de nuevos negocios que tributen y compitan con negocios tradicionales	O	Redacción El Comercio (19.07.2017). "Cercado de Lima: realizan fiscalización laboral en tres galerías". Sección Sucesos. En: < https://elcomercio.pe/lima/sucesos/cercado-lima-realizan-fiscalizacion-laboral-tres-galerias-443556 >

Fuente: Elaboración propia, 2018

Las políticas tributarias del país son favorables para incentivar la formalidad de nuevos negocios y de esta forma ampliar la base de contribuyentes. Respecto de la legislación laboral en el país, esta es aún insuficiente, debido a que el Ministerio de Trabajo no cuenta con los recursos requeridos para fiscalizar a los negocios informales. Adicionalmente, las municipalidades de Lima Metropolitana están realizando esfuerzos para combatir la informalidad de las empresas que operan en sus jurisdicciones. Finalmente, en este nuevo periodo municipal, las autoridades aspiran a convertir la ciudad de Lima Metropolitana en una ciudad más segura, con mejor transporte, menos corrupción y mayor limpieza, lo cual favorece la apertura de nuevos negocios en la capital. En ese sentido, se puede decir que el factor político-legal presenta una oportunidad para implementar el presente plan de negocio.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/ O	Fuente
PBI país	El PBI del país creció en 4% para el cierre del 2018 y el BCR estima un crecimiento similar para el 2019.	Se estima que el 2019 será un periodo similar al 2018 en cuanto al PBI, con lo cual se tendría estabilidad en la economía del país y capacidad de gasto de los consumidores.	O	Redacción Gestión (21.12.2018). BCR mantuvo proyección de crecimiento del PBI para el 2019. Sección Economía. https://gestion.pe/economia/bcr-mantuvo-proyeccion-crecimiento-pbi-2019-253565
IPC de Lima Metropolitana	El IPC de Lima Metropolitana aumentó 0.13% en enero 2018, siendo un incremento menor al mostrado en diciembre 2017 (0.16%) e inferior a los resultados de los dos años anteriores: enero 2016 (0.37%) y enero 2017 (0.24%)	La variación del IPC en enero del 2018 en los sectores relacionados con el negocio de renovadoras de calzado muestra los siguientes resultados: - Ligeros incrementos en IPC de la categoría vestido y calzado (0.07%) - Alto incremento relativo en categoría de otros bienes y servicios (0.63%). Estos ligeros aumentos no impactan drásticamente en la capacidad de gasto del consumidor.	O	Redacción Gestión (01.02.2018). "Precios al consumidor subieron 0.13% en enero en Lima Metropolitana". Sección Economía. En: https://gestion.pe/economia/precios-consumidor-subieron-0-13-enero-lima-metropolitana-226233
Producción de calzado nacional	El 98,6% de la producción se dirige al consumo interno en el Perú.	Alta demanda potencial para reparación de calzado en el mercado peruano.	O	Reporte sectorial Enero 2017. Sociedad Nacional Industria

Fuente: Elaboración propia, 2018

A nivel país, el crecimiento del PBI en el año 2018 fue de 4% y el BCR estima un crecimiento similar para el 2019. Este escenario sigue siendo favorable, ya que se mantiene la estabilidad económica, incluso considerando que la variación del índice de precios de consumidor (IPC) para las categorías de consumo de calzado y otros servicios tendrán incrementos ligeros, por lo que la economía de los consumidores aún se mantiene sólida. Asimismo, la producción de calzado nacional se dirige, casi en su totalidad, al consumo interno, por lo que la demanda potencial de consumo de servicios de renovación es alta.³ De manera general, el factor económico presenta una oportunidad para implementar el presente plan de negocio.

³ Sociedad Nacional de Industrias (SNI), reporte sectorial sobre el calzado peruano, 2017

1.3 Entorno social

Tabla 3. Variables del entorno social

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Nuevos hábitos de la población peruana	La población es más exigente al comprar un producto o servicio, por lo que compara las condiciones de cada canal, incluyendo los beneficios del canal de e-commerce que aumenta su preferencia en los últimos años.	La población peruana valorará los negocios que no solo cuenten con puntos de atención físicos, sino que además preferirá aquellas empresas que les den facilidades logísticas para realizar sus compras.	O	Redacción Gestión (19.07.2017) "Las cinco principales tendencias del consumidor peruano". En: < https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597 >
Lealtad de marcas	Los clientes están valorando cada vez más a aquellas empresas que les otorgan beneficios especiales y programas de recompensas en función del nivel de recurrencia de compra que tienen con cada empresa.	Aquellas empresas que ofrezcan programas de recompensas interesantes para los consumidores logran fidelizar en mayor escala a sus clientes y apuestan por aumentar su marketing directo.	O	Redacción Gestión (19.07.2017) "Las cinco principales tendencias del consumidor peruano". En: < https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597 >
Responsabilidad social empresarial	Mayor cantidad de empresas peruanas impulsan acciones de negocio relacionadas con la responsabilidad social empresarial.	Las diferentes acciones que realizan las empresas buscan concientizar a su personal y a su público mediante acciones de RSE, y el mercado tiende a preferir en algunas de sus compras a ese tipo de empresas.	O	Redacción Gestión (24.02.2018) "Ranking Merco: Las empresas con la mejor reputación en Responsabilidad Social Empresarial 2017" Sección Empresas. En: < https://gestion.pe/economia/empresas/ranking-merco-empresas-mejor-reputacion-responsabilidad-social-empresarial-2017-228031 >
Consumo de ropa y calzado por la población peruana	La población peruana invierte más en los últimos años en adquirir artículos de mejor calidad en las categorías de calzado y ropa, la cual representa el 41% de la gama Premium. Los principales atributos que valora para su elección son: insumos de alta calidad (58%), mejor desempeño (50%) y una mejor experiencia (45%)	Éstas compras implican un esfuerzo económico importante por lo que el consumidor peruano puede tener intenciones de conservar y mantener sus artículos de valor económico y valor emocional para alargar su vida útil.	O	Redacción La República (23.02.2017) "Productos Premium: ¿Qué consumen los peruanos? " Sección Marketing. En: < http://larepublica.pe/marketing/850994-productos-premium-que-consumen-los-peruanos >
Nuevos servicios apoyados en la tecnología	Los clientes pueden acceder a comprar diferentes productos de tiendas físicas a través de <i>apps</i> en el celular, sin tener que trasladarse.	Las empresas que ofrezcan productos y servicios con la posibilidad de adquirirlos sin tener que trasladarse tendrán más posibilidades de incrementar sus ventas.	O	Redacción Gestión (05.12.2017). Glovo lanza aplicación de delivery on-demand en Lima, de la mano con Cabify . En. https://gestion.pe/economia/empresas/cabify-glovo-lanzan-aplicacion-delivery-on-demand-lima-222118

Fuente: Elaboración propia, 2018

En general, la población peruana ha variado sus hábitos de consumo a lo largo de los últimos años, considerando como un atributo de valor la diversidad de canales que informan sobre la oferta de productos o servicios que requiere para cubrir sus necesidades y, finalmente, concretar su compra. Por otro lado, el consumo de ropa y calzado ha migrado parcialmente del modo ‘aspiracional’ a prendas o artículos de gama *premium*, por lo que el valor racional y emocional de estos es alto para los consumidores. También, en la actualidad, las empresas están impulsando acciones de responsabilidad social, obteniendo la preferencia del mercado.

Finalmente, la población peruana se siente mejor valorada cuando la empresa le reconoce su lealtad con programas de recompensas, con base en la calidad de su recurrencia en las compras.

También está la tendencia de compras mediante *apps*, con lo cual el cliente aprecia adquirir productos sin tener que trasladarse al sitio de venta. De manera general, el factor social presenta una oportunidad para implementar el presente plan de negocio.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/ O	Fuente
Facturación electrónica	Para el 2019, la facturación será 100% electrónica para las empresas con facturación mayor a 150 UIT al año.	Cualquier empresa que busque crecer debe considerar, en su evaluación de negocio, la inversión que requiere tener un sistema de información apropiado para integrarse a la facturación electrónica.	O	Redacción Gestión (28.06.2018). 230 mil empresas deberán pasar de facturas manuales a digitales este año, según CCL . Sección Economía. https://gestion.pe/economia/230-mil-empresas-deberan-pasar-facturas-manuales-digitales-ano-ccl-237112
Innovación en las empresas peruanas	En los últimos dos años, el 70% de las empresas peruanas ha invertido en innovación, de la siguiente forma: - 16,5% en innovación tecnológica - 27,5% en innovación no tecnológica - 26% en ambos tipos	El modo de competir entre las empresas ha variado, al haber logrado innovaciones en sus procesos y productos/servicios, por lo que el consumidor redefine su percepción de oferta básica en varios servicios y esto obliga a las empresas a invertir mejor en la definición de la experiencia de sus usuarios.	O	Redacción Gestión (06.03.2017) "CCL: El 70% de empresas peruanas invirtió en innovación en los últimos dos años". Sección Empresas. En: https://gestion.pe/economia/empresas/ccl-70-empresas-peruanas-invirtio-innovacion-ultimos-dos-anos-130135
Pagos electrónicos	En el Perú, el pago electrónico usado por los consumidores para concretar sus compras se elevó en 13% en el período enero a octubre del 2017, en comparación con el mismo período del año anterior.	El consumidor peruano está apostando cada vez más por los pagos electrónicos por las facilidades que permite el no cargar con efectivo en todo momento, y las facilidades de crédito que las entidades financieras le otorgan para mantener sus consumos.	O	Redacción El comercio (27.12.2017) "Pagos electrónicos aumentaron 13% entre enero y octubre" Sección Perú. En: https://elcomercio.pe/economia/peru/pagos-electronicos-aumentaron-13-enero-octubre-noticia-484612
Penetración de dispositivos móviles	El 66% de los peruanos navega en la web, el 49% busca información sobre productos o servicios semanalmente y el 73% de usuarios usa <i>smartphones</i> . En total, se estima que el 95% de los peruanos son usuarios móviles.	Las empresas realizan mayores esfuerzos por captar la atención de sus clientes en los medios móviles con los que interactúan. Esto les amplía la posibilidad de concretar compras futuras.	O	Redacción Perú Retail (23.11.2017) "La oportunidad de negocio en Perú es mobile, el 95% de peruanos son usuarios móviles". Sección Nacionales. En: https://www.peru-retail.com/oportunidad-negocio-peru-mobile-peruanos-usuarios-moviles/

Fuente: Elaboración propia, 2018

El avance de la tecnología contribuye al desarrollo de las diferentes industrias. Por ejemplo, la facturación electrónica es importante para la reducción de la informalidad, la cual será obligatoria

en el Perú para empresas con facturación de más de 150 unidades impositivas tributarias (UIT⁴) al año.

La tecnología también ha contribuido con la innovación de las empresas en el país. Esta es cada vez más significativa, debido a la competitividad de los mercados, para lo cual se requiere de una constante innovación, ya sea en el producto o el servicio. Asimismo, la tecnología aporta a la facilidad y la comodidad del consumidor a través de los medios de pagos electrónicos, lo cual le permite consumir sin tener que cargar efectivo. Finalmente, la tecnología ha permitido ampliar la capacidad de búsqueda de productos y servicios de los clientes mediante el uso de dispositivos móviles. En el Perú, el 95% de los peruanos son usuarios de móviles.

De manera general, el factor tecnológico presenta una oportunidad para implementar el presente plan de negocio.

1.5 Entorno ecológico

En la actualidad, las empresas de diferentes industrias están incentivando la preservación del medio ambiente, asegurando la certificación internacional de sus principales insumos. Sin embargo, preservar el medio ambiente no es solo responsabilidad de las empresas, sino también de la sociedad. Por otro lado, dentro de las organizaciones, se incentiva la cultura del reciclaje, colocando estantes diferenciados de desperdicios (plásticos, cartón y otros). Finalmente, se aprobó la ley para prohibir la entrega gratuita de bolsas de plástico, con lo cual también se apunta a la reducción de la contaminación. De manera general, el factor ecológico presenta una oportunidad para implementar el presente plan de negocio.

⁴ UIT, unidad impositiva tributaria, que equivale a 4.200 soles.

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
Medioambiente	Mayor cantidad de empresas peruanas invierte en reducir el impacto ambiental a través de la mejora de sus procesos y lo comunica a sus clientes mediante sus mismos productos o por campañas para que los prefieran ante sus competidores.	El mercado prefiere el consumo de productos que cuidan el impacto ambiental de sus operaciones, siempre y cuando la relación costo-beneficio se mantenga dentro de sus expectativas.	O	Redacción La Prensa (04.06.2017) "Medio ambiente: ¿cómo las empresas reducen su impacto ambiental en Perú?" Sección Medio Ambiente. En: < https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-medio-ambiente-cambio-climatico-empresas-peru-sostenibilidad-71985 >
Reducción de contaminación	En el Perú, se aprobó la Ley de Plásticos, que consiste en la prohibición de expendio de bolsas de plástico y la exigencia a los supermercados de venderlas en lugar de entregarlas sin costo para el consumidor.	El Estado está enfocado en la conservación del medioambiente.	O	Redacción El Comercio (06.12.2018). Aprueban ley que regulará el uso de plásticos en el Perú. Sección Perú. https://elcomercio.pe/peru/aprueban-ley-regulara-plasticos-peru-noticia-584604
Cultura de reciclaje	En el Perú, solo se logra reciclar el 15% de la basura que se genera diariamente, por lo que el impacto de no lograr el reciclaje del 85% restante es negativo para la comunidad.	Las entidades realizan grandes esfuerzos por incentivar la cultura de reciclaje en la población y las empresas, por lo que, de no controlarse la emisión de desperdicios, esas empresas no serán reconocidas en las preferencias de los consumidores.	A	Redacción Gestión (10.09.2017) "Perú solo recicla el 15% de la basura que genera diariamente". Sección Empresas. En: < https://gestion.pe/economia/empresas/peru-recicla-15-basura-genera-diariamente-143243 >
Fenómenos naturales	El año 2017, el Perú sufrió el impacto del fenómeno del Niño, por lo que se cortó el abastecimiento de agua potable en la capital por varios días. Asimismo, el país está expuesto a sufrir sismos de alta intensidad que pueden ocasionar daños a la infraestructura de las empresas y daños personales.	Las empresas deben proteger a su personal y a sus activos mediante cultura de prevención y seguros que permitan recuperar la inversión realizada. Asimismo, la empresa debe reaccionar rápidamente en caso se repitan coyunturas extremas como la del año 2017.	A	Redacción El Comercio (24.12.2017) "El Niño costero, el fenómeno más brutal que golpeó Lima". Sección Sucesos. En: < https://elcomercio.pe/lima/sucesos/nino-costero-fenomeno-brutal-golpeo-lima-noticia-482836 >

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.6 Entorno global

Los negocios tradicionales se han convertido, con éxito, en negocios modernos en ciudades europeas como, por ejemplo, la implementación de renovadoras de calzado, al agregársele valor al servicio. Por otro lado, las economías colaborativas se han convertido en tendencia en los últimos años, dado que con ello es posible reducir costos y aumentar capacidad operativa. Finalmente, existe una tendencia en América Latina al desarrollo de negocios modelo *retail* y el Perú tiene alta potencialidad en ello. De manera general, el factor global presenta una oportunidad para implementar el presente plan de negocio.

Tabla 6. Variables del entorno global

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/ O	Fuente
Negocios modernos en ciudades europeas	Desarrollo de negocio de renovadoras de calzado en Londres, con propuesta de servicio superior al promedio de la propuesta de servicio en Lima Metropolitana.	Alta probabilidad de éxito de implementación de negocio de renovadora de calzado con <i>benchmarking</i> de la referencia indicada.	O	Página web de empresa George's Shoe Repairs https://www.georgeshoerepairs.com/ Página web de empresa Michael's Shoes Repairs http://www.michaelshoerepairs.co.uk/
Nuevos enfoques de negocio	Nuevos negocios enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, como el cuidado de su imagen.	Apertura de nuevos tipos de negocio enfocados en el cuidado de la imagen de los clientes.	O	Jasson Mark
Economías colaborativas	En los últimos años, se han creado mayor cantidad de empresas que se sostienen en economías colaborativas para competir en mercados de precios casi fijos para los consumidores.	Viabilidad de activar modelos de negocios que utilicen en sus operaciones una parte o la totalidad de economías colaborativas para disminuir costos y aumentar capacidad operativa.	O	Redacción Oscar Fuente (04.12.2015) "Qué es la economía colaborativa: Ejemplos, ventajas y datos más relevantes" Blog IEB School. En: < https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/ >
Desarrollo de negocios de modelo <i>retail</i> en América Latina	Mayor presencia de negocios <i>retail</i> en el país, desplazando a negocios tradicionales. Perú es el país más atractivo de América Latina para invertir en el sector <i>retail</i> , según la consultora internacional A.T. Keamey.	Ingreso de nuevos negocios modernos de tipo <i>retail</i> que compitan con negocios tradicionales.	O	Redacción Gestión (13.12.2016) "Perú lidera desarrollo de sector retail en América Latina y es noveno en el mundo". Sección Economía. En: < https://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-noveno-mundo-149532 >

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tomando en consideración el análisis PESTEG realizado, se desarrolló la matriz EFE, para evaluar la influencia del macroentorno en el presente plan de negocio, y se obtuvo un resultado de 3,14, por lo que se puede concluir que la respuesta a los factores externos es superior al promedio, por lo cual se desarrollarán estrategias para aprovechar las oportunidades y manejar correctamente las amenazas. Así mismo, el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,59 y el de las amenazas es de 0,54, lo cual establece que el entorno es favorable al presente plan de negocio (ver anexo 2).

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector servicios es uno de los motores más importantes de la economía peruana, ya que ocupa a más de 6.5 millones de peruanos. Este ha presentado un crecimiento sostenido los últimos años. Sin embargo, posee un problema endémico, la informalidad, que fue de 58,5%⁵ en el 2017. Dentro del sector servicios se encuentra el subsector de otros servicios, el cual ha presentado un importante crecimiento en el 2017, alcanzando una expansión de 3,8%. Este comprende servicios inmobiliarios, educativos, sociales, de salud y otras actividades personales. Cabe precisar que aquí se encuentra el 35,5% del total de trabajadores del sector⁶. El presente plan de negocio de servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado se encuentra dentro del subsector otros servicios y dentro de otras actividades personales. Tiene asignado el CIIU⁷ número 9523, que incluye las actividades de reparación y mantenimiento de calzado, botas y colocación de tacones, entre otras.

Esta oferta de servicios de renovación de calzado en Lima Metropolitana es brindada actualmente por pequeños negocios dirigidos por zapateros de oficio. Estos negocios están conformados, en su mayoría, por estructuras familiares carentes de capacidad gerencial y liderazgo, compuestas por no más de cinco trabajadores que se caracterizan por una escasa preparación técnica. La actividad no ha registrado evolución significativa en las últimas décadas, debido al bajo nivel tecnológico. Asimismo, existe un desarrollo limitado en clústeres como el de Caquetá, lo cual genera menores ventas y menor desarrollo, contribuyendo al debilitamiento de la actividad.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se utilizan las cinco fuerzas de Porter (2004) para analizar el nivel de competitividad de la industria e identificar los factores críticos por áreas competitivas.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En el distrito del Rímac, existe un megacentro comercial de calzado llamado Caquetá. Este se ha convertido en un punto de referencia comercial, donde se mezcla la mayor y la mejor oferta de

⁵ Fuente: Cámara de Comercio de Lima, edición 818 (2018).

⁶ Fuente: Cámara de Comercio de Lima, edición 818 (2018).

⁷ CIIU: Clasificación industrial internacional uniforme (INEI).

insumos para la industria del calzado, como también para servicios de renovación y mantenimiento de calzado en general.

Tabla 7. Análisis de factores importantes para identificar el poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de proveedores	Escaso				4		Muchos	1
20%	Facilidades de cambio de proveedor	Bajo				4		Alto	0.8
15%	Integración hacia adelante	Alta		2				Baja	0.3
25%	Contribución de los proveedores para la calidad del servicio	Alta			3			Baja	0.75
15%	Fidelidad de los proveedores	Bajo		2				Alto	0.3
TOTAL									3.15

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Hax y Majluf (2004)

Debido a la gran oferta en la evaluación realizada al poder de negociación de proveedores, este obtiene una calificación de 3,15, lo cual indica que el poder de negociación es medio y la industria respecto de esta variable es medianamente atractiva.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El mercado objetivo está compuesto por clientes de diversas características, lo que impide la concentración de clientes y la posibilidad de integrarse hacia atrás. Por el contrario, existe una amplia demanda, por lo cual el volumen de compra de cada uno no es representativo.

Tabla 8. Análisis de factores importantes para identificar el poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Concentración de clientes	Escasa					5	Muchos	1.25
15%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta		2				Baja	0.3
15%	Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Alta			3			Baja	0.45
25%	Costo de cambio del cliente	Bajo			3			Alto	0.75
20%	Cliente más exigente con el servicio	Bajo				4		Alto	0.8
TOTAL									3.55

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Hax y Majluf (2004)

Los clientes buscan una oferta de valor diferenciada, bajo atributos de calidad en el servicio, flexibilidad, puntualidad y garantía. La posibilidad de fidelizar al cliente es amplia, reduciendo la posibilidad de conseguir productos sustitutos y haciendo que su costo de cambio sea alto.

Finalmente, obtiene una calificación de 3,55, lo cual indica que el poder de los clientes es bajo y, por lo tanto, la industria respecto de esta variable es atractiva.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 9. Análisis de factores importantes para identificar la amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Barreras de entrada del sector	Baja	1					Alta	0.15
20%	Economías de escala	Pequeña				4		Grande	0.8
25%	Diferenciación en el servicio	Alta				4		Básica	1
15%	Requerimientos de capital	Bajo			3			Alto	0.45
15%	Ventajas en costos	Alta		2				Baja	0.3
10%	Acceso a la última tecnología	Amplio			3			Restringido	0.3
TOTAL									3

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Hax y Majluf (2004)

Para ingresar a la industria, no existen políticas gubernamentales ni legales restrictivas. Asimismo, se requiere un moderado nivel de inversión de capital, dependiendo del tipo de servicio a brindar. En este tipo de negocios la posibilidad de lograr economías de escala es alta. Sin embargo, debido a la gran cantidad de renovadoras existentes en el mercado, y a la diversidad de la demanda, no existe gran posibilidad de negociar descuentos importantes por volúmenes de compras con proveedores. Por otro lado, el acceso a la última tecnología es limitada, debido a que muchos de los servicios que se brinda requieren trabajo manual y especialización del personal. Por esta razón, lo que se encuentra en el mercado es una propuesta básica de servicio, con lo cual existe oportunidad de diferenciarse. Esta fuerza obtiene una calificación de 3, por lo tanto, la industria es medianamente atractiva para nuevos competidores.

2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Tabla 10. Análisis de factores importantes para identificar el poder de la amenaza de servicios sustitutos

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto				4		Bajo	0.8
30%	Costo de cambio del cliente	Bajo			3			Alto	0.9
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante			3			Escasa	0.75
25%	Precio / valor del sustituto	Alto		2				Bajo	0.5
TOTAL									2.95

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Hax y Majluf (2004)

En esta industria no hay demasiados sustitutos para el servicio de renovación y mantenimiento de calzado. Si bien existen otros tipos de ofertas en el mercado, como calzados importados a bajo costo de países como China, Vietnam, Indonesia y Brasil, el costo de cambio del cliente es medio alto, debido a la valoración de la diferenciación por el cliente.

Esta fuerza obtiene una calificación de 2,95, lo cual quiere decir que es moderadamente atractiva para la industria. Sin embargo, es importante buscar y mantener una diferenciación que mitigue la amenaza de servicios sustitutos.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Si bien existen muchos competidores en el mercado, sus propuestas de servicio son básicas. No cuentan con recursos como pago electrónico, boletas de pago y *delivery*, entre otros, que son muy valorados por los clientes. Así mismo, en esta industria se consideran barreras de salida de nivel bajo, debido a que la inversión es moderada y los equipos pueden ser vendidos con facilidad.

Tabla 11. Análisis de factores importantes para identificar el poder de la rivalidad entre competidores existentes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Ritmo de crecimiento del sector	Lento			3			Rápido	0.6
15%	Costos fijos	Alto			3			Bajo	0.45
20%	Características del servicio	Básico			3			Especializado	0.6
25%	Número de competidores	Importante	1					Bajo	0.25
20%	Barreras de salida	Alta					5	Baja	1
TOTAL									2.9

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Hax y Majluf (2004)

Esta fuerza obtiene una calificación de 2,9, lo cual indica que la industria se encuentra entre poco atractiva y moderada. En ese sentido, se deberá buscar y mantener una oferta de valor diferenciada y enfocada en mejorar la experiencia del cliente.

2.2.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 12. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Poder de negociación de los proveedores	Bajo			3.15			Alto	0.47
15%	Poder de negociación de los clientes	Bajo			3.55			Alto	0.53
25%	Amenaza de nuevos competidores	Baja			3			Alto	0.75
15%	Amenaza de servicios sustitutos	Baja		2.95				Alto	0.44
30%	Rivalidad entre competidores existentes	Baja		2.9				Alto	0.87
TOTAL									3.07

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Hax y Majluf (2004)

Al analizar las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la industria es medianamente atractiva. Los proveedores y los clientes no cuentan con poder de negociación, dado su amplio número en el mercado y su falta de organización. Por su parte, la amenaza de nuevos competidores es mediana. Si bien no existen fuertes barreras de entrada, y las barreras de salida son bajas, para competir en la industria se requerirá de mayor inversión tecnológica y mayor capital. Además, existe una moderada amenaza de servicios sustitutos, debido a que los clientes son más exigentes y una vez fidelizados el costo de cambio es medio-alto.

En cuanto a rivalidad entre competidores existentes, son numerosos, con una propuesta básica de servicio. Finalmente, existen otros aspectos a considerar, los cuales han sido detallados en el análisis individual de cada fuerza y deberán ser analizados para mitigar los efectos adversos relacionados. En resumen, se determina que la industria resulta ser medianamente atractiva, con una puntuación de 3,07.

3. Conclusiones e hipótesis inicial

Tomando en consideración el análisis del macroentorno, en el cual se obtuvo una calificación de 3,14, siendo superior al promedio, se determina que el entorno actual es favorable para el presente plan de negocio debido a un mercado estable que se mantiene en crecimiento y que apuesta por la innovación y la tecnología.

Así mismo, el consumidor es cada vez más exigente con los productos y los servicios que adquiere; se preocupa más por cuidar su imagen personal, es más consciente de cuidar el medio ambiente y busca administrar cada vez mejor sus tiempos.

Respecto del análisis del microentorno, en el cual se obtuvo una calificación ponderada de 3,07, se determina que actualmente la industria es medianamente atractiva, debido a la alta competencia

existente por la cantidad de renovadoras de calzado ubicadas en Lima Metropolitana, las cuales proliferaron por las bajas barreras de entrada y salida del negocio. Esto genera que la competencia actual esté orientada hacia el precio y no hacia la diferenciación.

La hipótesis inicial plantea que el presente plan de negocio busca aprovechar la brecha encontrada en el análisis del macroentorno del mercado peruano y el análisis del microentorno de la industria, enfocándose en la oportunidad de desarrollar un servicio diferenciado que satisfaga las necesidades del nuevo consumidor peruano que busca administrar mejor sus tiempos y valora la calidad en sus experiencias de consumo.

Esta hipótesis será contrastada en el capítulo II, de estudio de mercado, el cual permitirá identificar si la propuesta de valor del presente plan de negocio satisface las necesidades de los clientes potenciales, lo cual determinará la hipótesis final del plan de negocio que será empleada en la formulación del planeamiento estratégico descrito en el capítulo III.

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivo general

Conocer las necesidades y las preferencias de los usuarios de los servicios de cuidado del calzado en Lima Metropolitana, identificar la oferta actual y determinar la demanda para el servicio propuesto.

2. Objetivos específicos

- Conocer el mercado objetivo e identificar el segmento que se desea captar con la propuesta.
- Entender el perfil y las necesidades del cliente potencial de Lima Metropolitana.
- Identificar y validar las características de la oferta actual del servicio de renovación y mantenimiento de calzado y el valor de la idea de negocio del proyecto para los expertos.
- Recopilar la percepción de los usuarios potenciales de la nueva propuesta.

3. Metodología

La metodología para la investigación de mercado se basa en Malhotra (2008), y se realizó en dos etapas: la investigación exploratoria, para recolectar información de fuentes secundarias, como material bibliográfico, reportes estadísticos y publicaciones especializadas, así como fuentes primarias, como entrevistas a expertos para entender y validar los hábitos de uso del servicio de renovación y mantenimiento de calzado en Lima Metropolitana; y la investigación concluyente, a través del diseño de una encuesta, teniendo como base la información obtenida en el proceso de investigación exploratoria, la cual fue realizada a 420 usuarios potenciales de manera aleatoria.

4. Investigación exploratoria

4.1 Clientes potenciales

Lima Metropolitana tiene 10.190.922 de habitantes, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) 2018, de los cuales el 48,7% son hombres, lo cual asciende a 4.958.948 personas, y el 51.3% son mujeres, lo cual asciende a 5.231.974 personas.

⁸ Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2017.

El servicio de renovación y mantenimiento de calzado es requerido mayoritariamente por personas que deben cuidar su imagen personal por fines laborales o de negocio, información corroborada con las entrevistas a expertos (ver modelo de entrevista en anexo 3 y lista de entrevistados en anexo 4). La población económicamente activa (PEA) es de 5.032.192 personas, según el INEI (2017), que corresponde al 49,38% de la población de Lima Metropolitana. Respecto de los niveles socioeconómicos de las personas, el NSE A equivale al 4,4% (APEIM 2016) de Lima Metropolitana, mientras que el NSE B (APEIM 2016) equivale al 24,5% de Lima Metropolitana. La mayor concentración de los NSE A y B se encuentran en las zonas 6 y 7 del estudio APEIM 2016, las cuales están conformadas por los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. En esos distritos se concentra el 70,6% de la población del NSE A y el 28,5% de la población del NSE B. Con base en la información detallada, se considera como perfil de cliente potencial a las personas de Lima Metropolitana de NSE A y B que asumen un gasto mayor al promedio para el mantenimiento de su calzado, y que pertenecen a la PEA, por lo que les interesa mantener una buena imagen de su calzado en todo momento. Esto da un total de 507.692 personas. La distribución de clientes potenciales por grupos quinquenales de edad se presenta en la tabla siguiente.

Tabla 13. Distribución de clientes potenciales por grupos quinquenales

Concepto	Grupos quinquenales de edad								Total
	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	
Rango entre 25 y 65 años de edad Fuente: INEI 2015	8.4%	8.1%	7.7%	6.5%	5.9%	5.3%	4.2%	3.4%	49.6%
Participación por grupo quinquenal	16.9%	16.3%	15.6%	13.1%	12.0%	10.7%	8.5%	6.9%	100.0%
Distribución de clientes potenciales	85,774	82,854	79,248	66,327	60,675	54,307	43,381	35,126	507,692

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2 Perfil del cliente potencial

La mayoría de limeños cuenta con menos tiempo del esperado al lado de sus familias o para realizar las actividades personales a causa de diversos factores, como el tráfico o la carga laboral⁹. Esta situación genera que el público valore actualmente los negocios de traslados, como la marca Glovo y otras similares, que están penetrando el mercado limeño, así como el ingreso de nuevos negocios orientados a acercar los servicios tradicionales a los tiempos del cliente, como es el caso

⁹ II Estudio de Tráfico y Tendencias de Movilidad Urbana en Lima 2018, elaborado por Marketwin y presentada por el CARD (Center for Applied Research and Development) del PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

de la marca Mr. Jeff¹⁰, la cual ofrece servicios de lavandería con recojo y entrega a domicilio. Además, considerando el estudio del consumidor peruano 2017 de Arellano Marketing, se identifican las siguientes características del perfil del cliente potencial del presente plan de negocio:

- El gasto promedio mensual de compra de calzado del NSE A es 135 soles y del B 81 soles.
- En Lima, la visita promedio a negocios informales en el NSE A es 7% y en el NSE B es 13%.
- La frecuencia de compra por internet de las personas de NSE A y B se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Frecuencia de compra por internet de los NSE A y B

NSE	Compra por internet	Frecuencia		
		Alta	Media	Baja
A	18%	19%	34%	47%
B	20%	3%	28%	89%

Fuente: Elaboración propia, 2018

- El 87% de los limeños de NSE A y el 85% de los limeños de NSE B utilizan internet.
- Las redes sociales con mayor uso del *target* son Facebook, con un 99% en el NSE A y 98% en el NSE B, y WhatsApp, con un 83% en el NSE A y 90% en el NSE B.
- El 84% de los limeños de NSE A y el 81% del NSE B cuentan con celulares inteligentes, o *smartphones*.
- El 96% de los limeños de NSE A y el 95% del NSE B miran TV por cable. Los canales con mayor sintonía son Discovery Channel (48%), FOX (42%) y TNT (41%).
- El 88% de los limeños de NSE A suelen escuchar radio, siendo las emisoras de mayor sintonía en este segmento RPP (21%), Oxígeno (21%) y Studio 92 (20%).
- El 85% de los limeños de NSE B suelen escuchar radio, siendo las emisoras de mayor sintonía en este segmento, Moda (22%), Ritmo Romántica (21%) y RPP (20%).
- El 82% de los limeños de NSE A y el 84% del NSE B suelen leer periódicos.

Finalmente, se considera que el público entre 25 y 40 años suele usar *apps* para traslados de compras¹¹ y hace compras mediante el uso de páginas web¹².

¹⁰ Nota de prensa del diario Gestión del 10.6.2018. “Mr. Jeff apuesta por contar con 100 locales en Lima y mira otras ciudades”.

¹¹ Entrevista al CEO Glovo.

¹² Consumidor online peruano.

4.3 Oferta actual

Como parte de la investigación exploratoria, se entrevistó a la jefa de investigación y desarrollo tecnológico del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL), Sra. Liliana Marrufo, quien confirmó que a la fecha no existen datos sobre el clúster¹³ de renovadoras de calzado, por tratarse de un tipo de negocio de tratamiento tradicional y, en algunos casos, se trata de negocios informales, al no registrar todas sus transacciones en el sistema tributario (SUNAT). Asimismo, por su experiencia en el mercado de calzado, la tendencia de consumo y uso en el país tiene dos líneas diferenciadas. En el caso de los zapatos, los hombres suelen valorar más la funcionalidad y el buen diseño, por lo que la fidelidad a las marcas es relativamente baja, pero sí valoran la comodidad y la buena imagen del calzado. En el caso de las zapatillas, tanto hombres como mujeres valoran altamente la buena imagen, debido a que no solo es una prenda más, sino que se trata de un ícono importante en la vestimenta y la personalidad de la persona. En estos casos, las personas suelen invertir en la limpieza constante del calzado, lo cual genera oportunidades de nuevos negocios, como la marca Jason Markk¹⁴, con presencia en Los Ángeles (EE.UU.) y Londres (Reino Unido), así como marcas nacionales que se lanzaron en Lima en el año 2018, como Sneaks Perú¹⁵ o LikeNew¹⁶. Con base en las entrevistas a los expertos del negocio de renovadoras de calzado, las características de los usuarios que adquieren el servicio son las siguientes:

- Las mujeres son las consumidoras mayoritarias del servicio (80% de clientes), y suelen llevar también los calzados de su familia a las renovadoras de calzado.
- La mayoría de los clientes que visitan los locales tienen entre 40 y 50 años de edad.
- Los precios de los servicios de renovación y mantenimiento de calzado en el centro comercial Caquetá son significativamente más bajos, en comparación con los de las zonas de los NSE A y B (zonas 6 y 7 de APEIM 2017)¹⁷.
- Existe un 10% de clientes que suele retrasarse en las fechas de recojo del calzado trabajado, de los cuales el 10% suelen no recoger sus prendas.
- No existe estacionalidad marcada en el negocio de renovación y mantenimiento de calzado.
- La adquisición de materia prima o insumos de calzado en Lima Metropolitana se realiza principalmente en C.C Caquetá, donde se ubican diferentes puestos mayoristas y minoristas.

¹³ Un clúster es una agrupación de empresas que están interrelacionadas en un mismo ámbito de actuación.

¹⁴ Página web de Jason Markk.

¹⁵ Página oficial Facebook de Sneaks Perú.

¹⁶ Página oficial Facebook de Like New.

¹⁷ Ver tabla de precios en la tabla 27.

- La productividad media de los zapateros entrevistados en los puestos de Caquetá oscila entre veinte y treinta unidades diarias, en función de la complejidad de servicios solicitados.
- Los ingresos de los trabajadores de los puestos de servicio de mantenimiento de calzado en el clúster Caquetá es variable y aproximadamente de ochenta soles diarios, descansando un día.¹⁸
- Tomando como referencia la marca española Mr. Jeff¹⁹, para dar cobertura a la superficie de Lima Metropolitana se considera una ratio de 5 km² por local, apoyado por una red de móviles para recoger y entregar prendas de vestir.
- Las renovadoras tradicionales de calzado desarrollan su publicidad a través de marketing boca a boca por parte de sus clientes, en lugar de realizar un plan de publicidad para captar más clientes.
- Mediante una alianza con empresas como hoteles, se puede acceder a clientes de alto valor que estén dispuestos a pagar más que el promedio.

4.4 Percepción de la nueva propuesta de servicio

La mayoría de los clientes no confían en los tiempos de entrega de las renovadoras por los frecuentes incumplimientos que vivieron durante sus experiencias de compra en anteriores oportunidades. Por lo general, en los negocios de renovación de calzado en Lima Metropolitana no se entregan comprobantes de pago y no se encuentra personal en planilla.

5. Investigación concluyente

Como parte de la investigación concluyente, se realizó una encuesta dirigida a 420 personas (207 hombres y 213 mujeres) de Lima Metropolitana, de manera aleatoria y digital, en el período de mayo y junio de 2018. Puede verse la distribución por género y por edad en el anexo 5. El modelo de la encuesta y el análisis de los resultados obtenidos se muestran en el anexo 6 y 7, respectivamente.

Los principales hallazgos obtenidos son los siguientes.

- Actualmente, del total de encuestados, el 71% visita las renovadoras de calzado y el 13,63% no lo hace por falta de tiempo.

¹⁸ Con base en entrevistas a trabajadores de puestos de mantenimiento de calzado del clúster Caquetá.

¹⁹ Página web de Mr. Jeff.

- Actualmente, del total de encuestados, el 35% realiza la limpieza de su calzado fuera de casa y el 14,95% no lo hace por falta de tiempo.
- El 99% de los encuestados realiza el pago solo en efectivo en las renovadoras de calzado.
- El 59% de los encuestados no recibe comprobante de pago en las renovadoras de calzado.
- Solo el 26% de los encuestados indica que las renovadoras de calzado de su preferencia cumplieron siempre con los tiempos de entrega prometidos.
- El 78% de los encuestados se enteraron de la presencia de las renovadoras de calzado solo por haber visto la fachada del local.
- El 46.5% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir los servicios de la propuesta del presente plan de negocio.
- En general, los encuestados están dispuestos a pagar hasta 13,38% más de lo que pagan actualmente y solo el 11,37% pagaría lo mismo.
- Los atributos que más valoran los encuestados de la oferta actual son la cercanía (31,44%) y la calidad del trabajo (29,10%). Sobre los atributos ofrecidos propuestos, se valoró el servicio de *delivery* y diversas opciones de medios de pago (26,90% y 17,62%, respectivamente), así como la donación de calzado y la garantía de la marca (13,10% y 12,62%, respectivamente).

6. Estimación de la demanda

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, se identifican los siguientes tipos de mercado.

6.1 Mercado potencial

El mercado potencial considera el total de personas que viven en los distritos con mayor probabilidad de éxito para el plan de negocio. Son los nueve distritos comprendidos en las zonas seis y siete mencionadas previamente, excepto el distrito de La Molina que, para fines del presente plan de negocio, no será considerado, debido a que tiene la menor densidad de clientes meta por km² (0,51 clientes/km²), al tener una superficie de 65.75 km².

Se considera como mercado potencial de consumidores de renovadora de calzado a todas las personas que cumplen con la característica básica para el negocio, es decir, tener calzado. Por esta razón, se considera la población total de los nueve distritos, la cual asciende a 1.021.200 personas.

6.2 Mercado disponible

Para identificar el mercado disponible, se considera la población de entre 25 a 65 años, ya que es el rango de edad del mercado meta y además es la población que muestra mayor intención de compra. Esta población representa el 49,6% de los nueve distritos, lo que equivale a 506.601 personas. Adicionalmente, se considera la población de NSE A y B de los nueve distritos, que representa, como promedio ponderado, el 78% del mercado potencial, lo que equivale a 396.400 personas.

6.3 Mercado meta

Para identificar el mercado meta, se considera el factor de intención de compra para el público encuestado, que representa un 40,66% de forma ponderada, según el método de Pope (ver tabla 15).

Tabla 15. Suavización de la intención de compra con el método de Pope

Intención de compra	Cantidad	Participación (%)	Peso	Ponderado
Altamente probable	173	41.19%	75.00%	30.89%
Bastante probable	129	30.71%	25.00%	7.68%
Algo probable	77	18.33%	10.00%	1.83%
Poco probable	24	5.71%	3.00%	0.17%
Nada probable	17	4.05%	2.00%	0.08%
Total	420	100.00%		40.66%

Fuente: Elaboración propia, 2018

El mercado meta calculado es de 161.167 personas.

A continuación, se considera la distribución de mercados.

Tabla 16. Tipos de mercados para estimación de demanda

	Concepto	Detalle	Cantidad	%	Fuente
Mercado potencial o universo	Personas de trabajo dependiente pertenecientes a Lima Metropolitana	Lima Metropolitana	10,190,922	100.00%	APEIM 2017
Mercado disponible o segmento de clientes	Personas que pertenezcan al nivel socioeconómico A y B que tengan entre 25 y 65 años y que se encuentren ubicados en la zona 6 y 7	Distritos de las zonas 6 y 7 (excepto La Molina)	1,021,200	10.02%	APEIM 2017
		Rango de edad entre 25 y 65 años	506,601	4.97%	INEI 2017
		NSE A y B	396,400	3.89%	APEIM 2017
Mercado meta o público objetivo	Personas interesadas en el servicio	Intención de compra	161,167	1.58%	Encuesta del estudio de mercado
		Mercado meta final	161,167	1.58%	

Fuente: Elaboración propia, 2018

En base a los resultados obtenidos en la encuesta a clientes potenciales, se considera que el 80% de las visitas corresponden a mujeres que llevan al negocio, el calzado a reparar de la familia. La frecuencia promedio ponderada de visitas a renovadoras de calzado es de 3,72²⁰ veces al año, y la cantidad promedio ponderada de pares de calzado por visita es de 1,57²¹. Por esto, se considera que los 161.167 clientes metan representan 750.593 pares de calzado al año. Adicionalmente, se considera que aproximadamente el 9,76%²² de clientes de Upper comprarán los productos de Upper 2GO.

7. Conclusiones

Los principales hallazgos del estudio de mercado del presente plan de negocio son los siguientes:

- El segmento meta lo componen personas de entre 25 y 65 años de edad de nueve distritos de Lima Metropolitana de los NSE A y B, que valoran el cuidado de su imagen personal y que están interesadas en solicitar la propuesta del presente plan de negocio.
- Existe demanda latente, considerando el público que no toma la oferta actual por falta de tiempo y que la demanda actual limita la frecuencia de consumo, al tener que tomar el servicio en el local de cada renovadora de calzado.
- El segmento meta percibe que hay un valor agregado en la propuesta del presente plan de negocio, al estar dispuesto a pagar +13,38% respecto del precio promedio del mercado. Esto, debido a que en el nuevo servicio se ofrece que se recogerán y entregarán los zapatos, habrá todas las opciones de medios de pago, se tendrá la garantía y el respaldo de la marca y, además, la oportunidad de ayudar a los más necesitados.
- La oportunidad de negocio se presenta en el margen de transacción identificado en los precios de servicios de mantenimiento de calzado entre el clúster Caquetá y las renovadoras de calzado de los nueve distritos seleccionados de los NSE A y B.
- El segmento meta cuenta con un consumo digital que se detalla en la tabla 17.

Tabla 17. Consumo digital del segmento meta

NSE	Usa internet	Compra por internet	Usa Face book	Usa WhatsApp	Usa <i>smartphone</i>	Consumo TV por cable	Escucha radio	Lee periódicos
A	87%	18%	99%	83%	84%	96%	88%	82%
B	85%	20%	98%	90%	81%	95%	85%	84%

Fuente: Elaboración propia, 2018

²⁰ Dato obtenido de los resultados de las encuestas, preguntas 6 a la 13.

²¹ Dato obtenido de los resultados de las encuestas, preguntas 6 a la 13.

²² Dato obtenido de los resultados de las encuestas, pregunta 20.

- Con base en la información obtenida en el estudio de mercado, y considerando los grupos de edad del segmento meta, se plantea generar contacto con cada grupo, enfocando canales adherentes a cada uno, así como captar su atención a través de los medios de comunicación más utilizados por cada grupo. Ambos planteamientos se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 18. Canales de contacto y medios de comunicación por grupo de edad del segmento meta

Concepto	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 a 64	Total
Participación (%)	16.9%	16.3%	15.6%	13.1%	12.0%	10.7%	8.5%	6.9%	100.0%
Segmento meta	27,229	26,302	25,157	21,056	19,261	17,240	13,771	11,151	161,167
Enfoque de canales de contacto con clientes	APP / Web								
	WhatsApp								
	Call center								
	Tiendas								
Medios de comunicación	Radio: Moda y Studio 92			Radio: RPP					
	Publimetro			TV por cable (Discovery Channel / Fox / TNT)					
	Facebook								
	Publicidad en <i>banners</i> fijos en la calle y móviles, cerca de cada local								

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con base en la información obtenida del mercado, la hipótesis final confirma la viabilidad del presente plan de negocio, apalancado en la ventaja competitiva de posicionar una marca en el *mindset* del público que relacione la calidad del servicio y las facilidades que se le otorgará para que cubra su necesidad de mantenimiento de calzado, con un precio promedio al del mercado, generando un valor percibido mayor y generando un impacto social positivo, tanto para los socios de la fuerza laboral como para los clientes.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias. Las estrategias FO y DO buscan explotar las fortalezas y superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas, mientras que las FA y DA buscan utilizar las fortalezas y reducir las debilidades para evitar las amenazas externas. Esta matriz se presenta en el anexo 8.

2. Visión, misión y valores

2.1 Visión

Ser la mejor alternativa de servicio en todos los negocios en los que participamos, logrando alta satisfacción en nuestros clientes, basada en la calidad del servicio, la flexibilidad y la innovación.

2.2 Misión

Estamos comprometidos con lograr la más alta satisfacción de nuestros clientes, a través de una propuesta integral y flexible para la renovación y el mantenimiento de calzado que se adapte a su medida. Contamos con tecnología que garantizará procesos eficientes, niveles de costos definidos y trazabilidad en todos los servicios para asegurar el crecimiento propuesto por los accionistas. Buscamos la mejor experiencia a través de un enfoque en la innovación, creatividad y pasión por el servicio, siendo éticos en nuestras operaciones y generando un impacto positivo en la comunidad.

Tabla 19. Componentes de la misión

Cientes
Productos y servicios
Mercados
Tecnología
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
Filosofía
Concepto que tiene la empresa de sí misma
Preocupación por su imagen pública
Preocupación por los empleados

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2017

2.3 Valores empresariales

Los valores empresariales del presente plan de negocio son los siguientes:

- ✓ Pasión por el servicio
- ✓ Innovación y creatividad
- ✓ Trabajo en equipo y compromiso

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos fueron desarrollados siguiendo la misma línea de la visión, la misión y los valores empresariales, para establecer la dirección que debe tener la empresa para conseguir sus objetivos en el corto, el mediano y el largo plazo. De esta manera, los objetivos se enmarcan dentro de los objetivos estratégicos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia. En la tabla 20 se muestran los objetivos estratégicos de Upper.

Tabla 20. Objetivos estratégicos

Código	Definición específica	Medible	Tiempo establecido	Desarrollado en plan funcional
De crecimiento				
O1	<i>Top of mind</i> de la marca en 9 distritos seleccionados	> 10%	Primer año	Plan de marketing
O2	Participación de mercado en distritos con tienda	30%	Quinto año	Plan de marketing
O3	Índice de satisfacción del cliente	> 80%	Primer año	Plan de marketing
O4	Incremento en las ventas promedio por local	> 7%	Tercer año	Plan de marketing
De rentabilidad				
O5	Utilidad operativa	12%	Quinto año	Plan financiero
O6	Utilidad neta	8%	Quinto año	Plan financiero
De supervivencia				
O7	Rotación de personal (mensual)	< 7%	Tercer año	Plan de recursos humanos
O8	Reducción de reclamos y quejas	>50%	Segundo año	Plan de operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2018

4. Estrategia competitiva

Debido a la propuesta de valor, a los atributos relacionados con el servicio y a los segmentos meta, la estrategia competitiva que se aplicará será la estrategia de enfoque de mejor valor, en la cual los esfuerzos se dirigen a satisfacer las preferencias del mercado meta, con base en recursos propios. A continuación, en la tabla siguiente, se muestra la matriz de la estrategia competitiva.

Tabla 21. Matriz de estrategia competitiva

		Estrategias genéricas		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño de Mercado	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2017

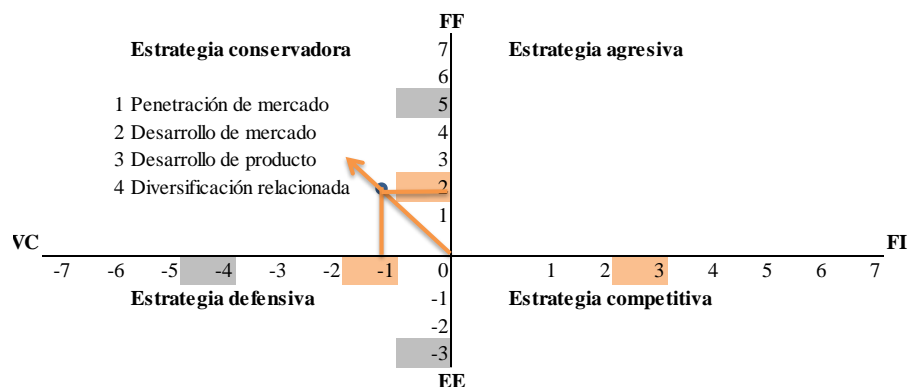
5. Estrategia de crecimiento

5.1 Matriz PEYEA

Es necesario determinar la postura que será la más adecuada para el presente plan de negocio de servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado, realizando un análisis de los cuatro cuadrantes que indican las estrategias a seguir. Dos de estos cuadrantes analizan variables internas, como fuerza financiera y ventajas competitivas, y los otros dos cuadrantes analizan variables externas, como fuerza de la industria y estabilidad del ambiente, las cuales dieron los siguientes resultados: en el eje x = 2 y en el eje y = -1, ubicándose el vector en el cuadrante uno.

Aquí se seguirán estrategias tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación relacionada. A continuación, se muestra el gráfico 1 con la matriz PEYEA.

Gráfico 1. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2017

5.2 Matriz de evaluación interna – externa (IE)

Tomando en consideración el análisis interno y externo, se desarrolló la matriz IE para determinar qué estrategias se deben desarrollar para el plan de negocio de renovación y mantenimiento integral de calzado, de acuerdo con los resultados cruzados producto de ambas puntuaciones. Los resultados se ubican en el cuadrante I y II, donde se especifica que la estrategia a seguir debe estar enfocada en crecer y edificar, para lo cual se requieren estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de producto o servicio. A continuación, se muestra la tabla 22 con la matriz IE interna-externa:

Tabla 22. Matriz interna – externa (IE)

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	Alta 3.0 a 4.0	I 3.14	II crecer y edificar	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
		4.0	3.0	2.0

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2017

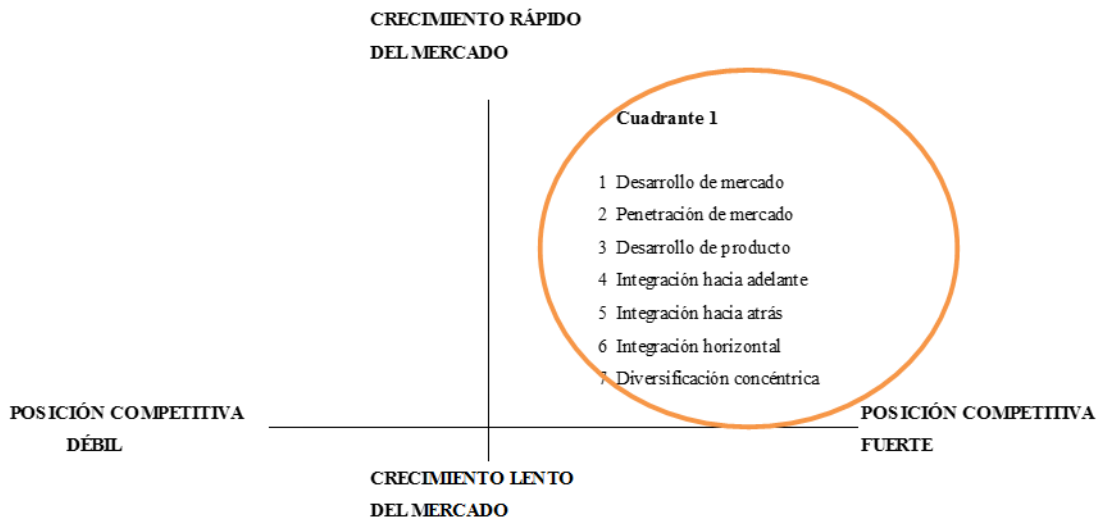
5.3 Matriz de la estrategia principal

Tomando en consideración las variables externas del mercado, se encontró que el crecimiento de la industria de otros servicios fue de 3,8%²³ en el 2017, con lo cual se considera que el crecimiento de mercado es rápido. En cuanto a la variable interna, de acuerdo con la matriz MPC (ver anexo 9), se determinó que el plan de negocio mantiene una posición competitiva fuerte frente a sus competidores. Los resultados se ubican en el cuadrante I, donde se especifica que las estrategias a seguir son de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

A continuación, se muestra el gráfico 2 con la matriz de la estrategia principal.

²³ Fuente: INEI.

Gráfico 2. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2014

La estrategia de crecimiento identificada a través del desarrollo de las matrices PEYEA, IE (interna-externa) y estrategia principal, dan como resultado que se debe adoptar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Considerando el ciclo de vida de UPPER, en la fase de introducción se utilizará la estrategia de penetración de mercado al ofrecer un producto mejorado al mercado meta, el cual buscamos que se redirija hacia la nueva propuesta de valor. Para los siguientes años, las estrategias intensivas serán las de desarrollo de mercado, enfocados en cubrir el territorio donde se ubica el mercado meta; y desarrollo de producto, para añadir atributos que aumenten la percepción de valor del cliente.

6. Conclusiones

En el anexo 11 se puede ver el alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos. El plan estratégico fue desarrollado considerando la idea del negocio adaptada a los requerimientos del mercado objetivo, con un servicio enfocado en mejor valor (estrategia competitiva) y aplicado, inicialmente, a penetración de mercado (estrategia de crecimiento), soportado en la ventaja competitiva del modelo de negocio ágil, en la conveniencia y en la flexibilidad que se le ofrece al cliente para elevar su nivel de satisfacción, a fin de asegurar la calidad del servicio solicitado. El análisis de los objetivos estratégicos será detallado en el corto (1 año), el mediano (2 y 3 años) y el largo plazo (4 y 5 años).

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

A lo largo de la vida útil del calzado, este sufre diferentes tipos de daños que pueden restarle el valor y la funcionalidad que el dueño necesita. En ese sentido, cada persona busca que se mantenga su valor, tanto en imagen como en funcionalidad. Para lograr esto, su principal solución será Upper, un nuevo servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado en Lima Metropolitana que ofrece al público múltiples propuestas de solución para los diferentes tipos de daños que puedan sufrir sus artículos. Cada uno de los servicios que ofrece Upper se enfoca en brindar soluciones a los problemas que tengan los clientes con su calzado. Se asegura la garantía y el respaldo de una marca confiable, así como la conveniencia de adquirir los servicios, adaptando el negocio a su disponibilidad. Upper también ofrece a sus clientes la oportunidad de ayudar a personas. Para ello, pone a su disposición zonas de recolección (dentro de los locales) de calzado en buen estado para ser donado.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing planteados se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 23. Objetivos cuantitativos de marketing y medición

ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	HERRAMIENTA	CORTO PLAZO 2019	MEDIANO PLAZO 2020-2021	LARGO PLAZO 2022-2023
POSICIONAMIENTO	Ser una marca reconocida	Nivel de recordación de la marca	Encuestas	10%	30%	50%
POSICIONAMIENTO	Ser la primera opción del mercado	N.º usuarios <i>top of mind</i> / Total público	Encuestas	-	5%	10%
VENTAS	Incrementar las ventas promedio por local	Venta año actual / venta año anterior	Reporte de ventas	-	7%	7%
PLAZA	Incrementar la cantidad de locales	N.º locales nuevos	Reporte de ventas	5	15	22
PRODUCTO	Incrementar margen bruto	Margen bruto	Reporte de márgenes	40%	40%	45%
PRODUCTO	Ampliar oferta de productos Upper 2GO	N.º productos nuevos / Total productos	Reporte <i>mix</i> de productos	-	+15%	+10%
FIDELIZACIÓN	Satisfacción de cliente	Cientes satisfechos / Cientes totales	Encuestas postventa	80%	90%	95%
FIDELIZACIÓN	Incrementar interacción digital con clientes	N.º clientes que infatúen / N.º clientes alcanzados	Estadísticas de canales digitales	10%	20%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2018

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Segmentación

El nivel de segmentación del mercado meta corresponde a un marketing concentrado, ya que el plan de negocio desarrollará un mismo *mix* de marketing para atender a los clientes del *target*. De acuerdo con el estudio de mercado, las variables de segmentación a considerar son las siguientes:

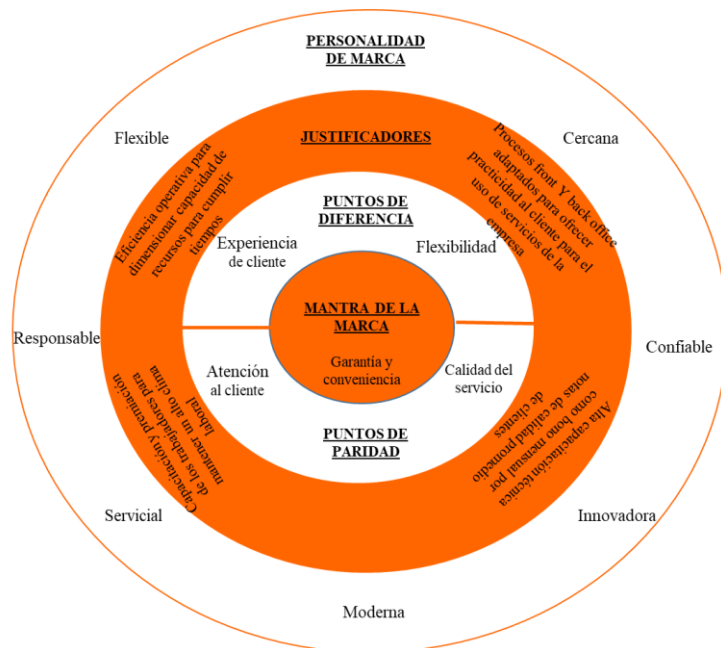
- **Segmentación geográfica: Lugar de residencia** - dirigido a personas que residen en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco, donde se concentra la mayor cantidad de clientes potenciales.
- **Segmentación demográfica: Edad** - entre 25 y 65 años de edad, que es el rango de la población económicamente activa y que valora su imagen y la funcionalidad de sus artículos personales.
- **Segmentación psicográfica: Clase social** - que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B; **Estilo de vida** - sofisticados, ya que son personas que buscan marca, calidad y servicio; valoran el prestigio y la procedencia de la marca, siendo símbolo de diferenciación; y se sienten atraídos por la tecnología. Modernas, ya que son personas buscadoras de marca y moda, interesadas en su imagen personal, que primero le dan importancia a la calidad y luego al precio; **Personalidad** - dirigido a personas que valoren su imagen personal.
- **Segmentación conductual: Beneficios esperados** - dirigido a personas que valoren la calidad y el cumplimiento del servicio obtenido mediante la facilidad de los procesos de compra; **Actitud ante el producto** - que puedan ser clientes eventuales o leales a una marca que les otorga los beneficios buscados.

Con base en las variables de segmentación indicadas, el mercado meta está conformado por hombres y mujeres de 25 a 65 años de edad que residen en los nueve distritos seleccionados, con estilos de vida sofisticados y modernos, pertenecientes a los NSE A y B, que valoran su imagen y su tiempo, por lo que se sienten atraídos a este servicio por la facilidad de los procesos de compra que este brinda.

3.2 Posicionamiento

La satisfacción del cliente es el objetivo central y este se evaluará constantemente. Para ello, al finalizar cada servicio, se enviará al correo electrónico del cliente una encuesta para que pueda calificar la atención brindada y así conocer si se superó o no sus expectativas, con la finalidad de mejorar el servicio constantemente. Además, se tendrá constante interacción con los seguidores de Upper en redes sociales, para conocer sus sugerencias a fin de mejorar constantemente el servicio. En el gráfico 3 se presenta la estrategia de posicionamiento de la marca Upper.

Gráfico 3. Estrategia de posicionamiento de la marca UPPER.



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Kottler y Keller, 2012

4. Estrategias de la mezcla de marketing

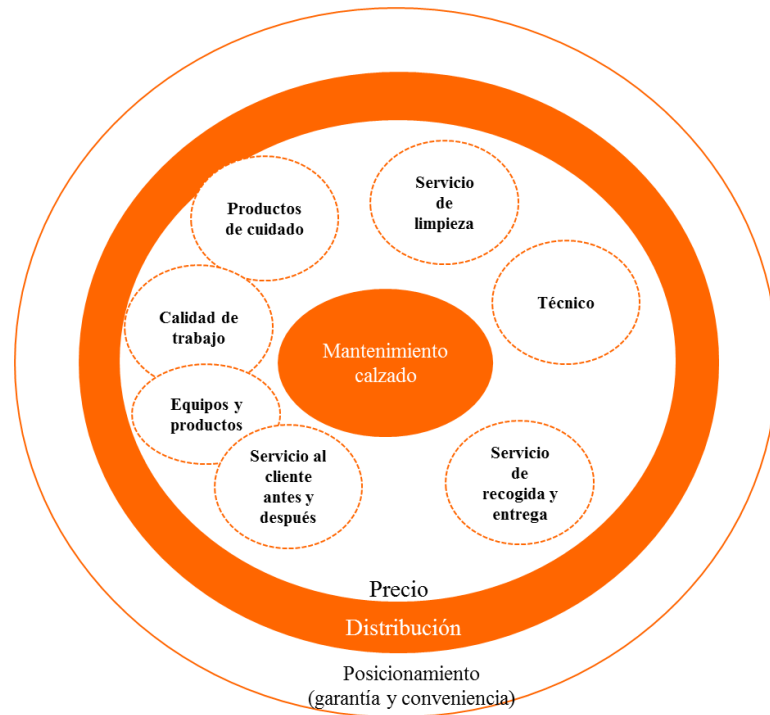
Las estrategias de la mezcla de marketing están basadas en las 8P de Lovelock (2009), donde cada una resulta necesaria para definir estrategias enfocadas en satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1 Producto

La estrategia de producto consiste en la ampliación del producto base mediante la integración de múltiples opciones para el cuidado del calzado en un solo lugar, para la conveniencia de los clientes, brindando garantía en el servicio, dado que se busca construir y posicionar la marca en el mercado. Para analizar la composición del servicio, se ha elaborado el modelo molecular de

Shostack en Lovelock (2009), que se presenta en el gráfico 4. Asimismo, el servicio se adapta al cliente, brindando flexibilidad para recoger y entregar el calzado. También es fácil establecer contacto y los medios de pago, apoyados en tecnología, son prácticos. Para visualizar de manera gráfica el servicio a brindar, se usará la flor de servicio desarrollada por Lovelock (2009), tal como se observa en el gráfico 5.

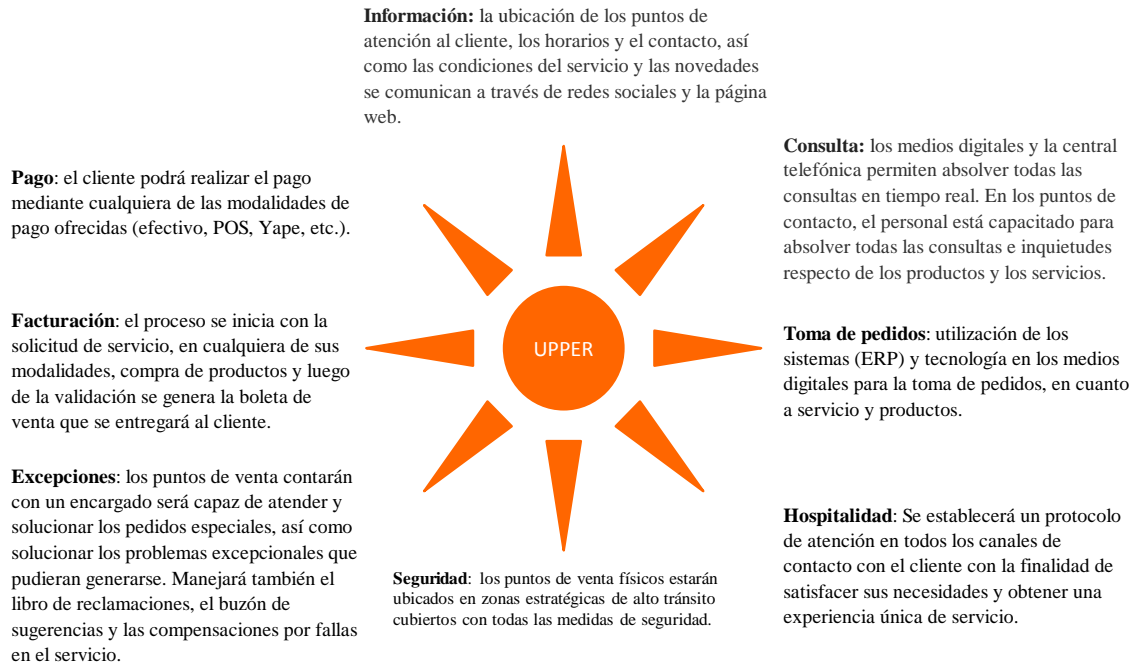
Gráfico 4. Modelo molecular de Upper



Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se muestra el gráfico 5 de la flor de servicio.

Gráfico 5. Flor de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Christopher Lovelock, 2009

Los servicios de Upper Like New y la lista de productos Upper 2GO se muestran en la tabla 24.

Tabla 24. Detalle de servicios Upper Like New y de los productos Upper 2GO

UPPER LIKE NEW		UPPER 2GO	
Categoría	Servicio	Categoría	Servicio
Mantenimiento	Lustrado	Limpieza	Gel
	Limpieza externa (tela especial)		<i>Sneaker cleaner</i>
	Teñido o cambio de color		Escobillas
	Lavado total		Crema
Renovación	Pegado	Mantenimiento e hidratación de calzado	Renovador de color
	Costura	Productos para protección contra agua, grasa y suciedad	Protector
	Cambio de tacos		Impermeabilizantes
	Cambio de tapitas		Limpiadores
	Cambio de suelas	Otros artículos personales	Pasadores
	Anchado de calzado		Bolsas protectoras de calzado, etc.

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2 Plaza y tiempo

Upper ofrecerá a sus clientes la opción de solicitar los servicios de la marca a través del canal de tiendas, virtuales, call center, WhatsApp, página web y app; ofreciendo también el servicio de recoger y entregar el calzado. El horario de atención de las tiendas será de martes a domingo, de

11 a.m. a 8 p.m. Asimismo, cada tienda contará con una capacidad de almacenamiento de doscientos pares de calzado, que equivale a 3.33 m³. Respecto a los tiempos promedio de entrega del mercado, Upper desarrollará un sistema de operaciones que asegure igualar la cantidad de días a los que está acostumbrado el segmento meta. Los días promedio por servicio se presenta en la tabla siguiente.

Tabla 25. Días promedio de entrega por tipo de servicio

Categoría	Servicio	Participación (%)	Días promedio por cada servicio
Mantenimiento	Lustrado	17.01%	2
	Limpieza externa (tela especial)	15.52%	2
	Teñido o cambio de color	3.18%	3
	Lavado total	22.18%	3
Renovación	Pegado	7.74%	2
	Costura	7.76%	2
	Cambio de tacos	5.97%	2
	Cambio de tapitas	11.44%	2
	Cambio de suelas	4.95%	3
	Anchado de calzado	4.24%	3
		100.00%	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Se estima que el 65,45% de los trabajos que soliciten los clientes deberán ser entregados al segundo día de haberlo recibido, y el otro grupo se entregará al tercer día. La simulación de los tiempos que se trabajarán para un pedido con tiempo de entrega de dos días se presenta en la tabla 26.

Tabla 26. Detalle de momentos para pedido con tiempo de entrega de dos días

Día	Hora	Momento	Responsable
0	Mañana	Cliente solicita servicio vía <i>app</i>	Sistemas
0	Tarde	Personal <i>delivery</i> recoge calzado de casa del cliente	Personal <i>delivery</i>
0	Tarde	Personal de tienda recibe y confirma orden de trabajo	Personal tienda
0	Noche	Personal de tienda pone calzado en paquete que será enviado a socio	Personal tienda
1	Mañana	Personal de logística entrega al socio asignado el paquete de calzado por trabajar	Logística
1	Noche	Socio realiza trabajo y coloca en paquete el calzado trabajado	Socio
2	Mañana	Personal de logística recoge paquete de calzado trabajado y lo entrega en tienda	Logística
2	Mañana	Personal de tienda realiza control de calidad y da conformidad al servicio solicitado	Personal tienda
2	Tarde	Personal <i>delivery</i> recoge el calzado de tienda y lo entrega en casa del cliente	Personal <i>delivery</i>
2	Tarde	Cliente paga y califica nivel de satisfacción por el servicio recibido	Sistemas

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.3 Precio

La estrategia de precios utilizada en el presente plan de negocio es la fijación de precios basada en la competencia indirecta, identificando el precio promedio del mercado de las renovadoras de calzado en los nueve distritos seleccionados en los servicios que ofrece Upper, así como la fijación de precios basada en el valor para conocer el beneficio esperado de los clientes del nuevo servicio

propuesto, para lo cual, con base en el estudio de mercado, los clientes tienen una intención de pago de 13,38% adicional respecto del mercado²⁴.

Se considera, como principales beneficios, el ahorro de tiempo y la comodidad y la facilidad para solicitar los servicios ofrecidos. En ese sentido, a pesar de que el segmento meta cotiza la nueva propuesta por encima del precio promedio, Upper establece que los precios serán iguales al precio de mercado. La lista de precios de Upper está basada en el precio promedio. Esta se presenta en la tabla que está a continuación.

Tabla 27. Precios de servicios de mantenimiento de calzado por distrito y precios Upper

Servicio	Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco	Magdalena, Lince, Pueblo Libre, Jesús María, San Miguel	Lista de precios Upper
Lavado total o perfumado de calzado	S/ 25	S/ 20	S/ 23
Lustrada profesional	S/ 17	S/ 10	S/ 14
Pegado	S/ 10	S/ 10	S/ 10
Costura	S/ 10	S/ 10	S/ 10
Limpieza externa	S/ 20	S/ 16	S/ 18
Cambio de tapitas	S/ 8	S/ 5	S/ 7
Cambio de tacos	S/ 25	S/ 25	S/ 25
Cambio de suelas	S/ 63	S/ 50	S/ 57
Anchado de calzado	S/ 40	S/ 40	S/ 40
Teñido o cambio de color	S/ 25	S/ 25	S/ 25

Fuente: Elaboración propia, 2018

Asimismo, la empresa se enfocará en alcanzar los volúmenes de venta presupuestados para minimizar el costo total unitario de cada servicio. Con esto, la empresa puede alcanzar un margen de transacción de 50%, entre lo que cobra a sus clientes y lo que paga a sus socios estratégicos de renovación y mantenimiento de calzado (ver anexo 10).

4.4 Promoción y publicidad

La estrategia de promoción tendrá como objetivo principal la generación de ventas, además de crear contacto con los clientes, y mantener y establecer una relación cercana con ellos, de manera que se genere recordación de marca y *top of mind*. Para ello, se realizarán las siguientes acciones:

- a. ATL: publicidad en medios masivos, como radio, prensa escrita y redes sociales, como Facebook, WhatsApp e Instagram. Cada medio de comunicación estará enfocado en los grupos de edad del segmento meta (ver tabla 18). El foco de la comunicación ATL está en destacar la propuesta de valor de flexibilidad y conveniencia de los servicios.

²⁴ Dato obtenido de los resultados de la encuesta, pregunta 21.

- b. TTL: publicidad en medios digitales y apoyados en *influencers* valorados por el mercado meta, para generar un grupo de seguidores, fidelizarlos y mantenerlos a gusto con la marca, debido a que ellos darán a conocer la marca a otros clientes.
- c. BTL: publicidad en puntos de contacto directo con clientes potenciales, como el diseño exterior e interior de la red de tiendas, publicidad física mediante fotos, catálogos y volantes a repartir dentro de la zona de influencia, *merchandising* y *packaging* de la marca. Adicionalmente, se realizará *E-mailing* informativo de los servicios.

En cuanto al lanzamiento de la marca, las acciones previas de comunicación dirigidas al mercado, enfocadas en el segmento meta, se detallan en la tabla 18. Upper busca dinamizar la demanda de su público meta por los servicios que ofrece, por lo que ejecutará el siguiente plan de promociones:

- a. Promociones para clientes *top*, identificados por el sistema CRM, al tener alta frecuencia y el ticket promedio respecto del total de clientes, a quienes se les ofrecerá un 20% de descuento por cada servicio, con la condición de que soliciten un mínimo de servicios al mes.
- b. Promociones para todos los clientes que donen calzado en buenas condiciones.
- c. 2 por 1 para todos los clientes que usen y compartan la *app* y la página Facebook de Upper.

Por último, se ofrecerá un sistema de recompensas que consistirá en la acumulación de puntos en el establecimiento por cada servicio, con la finalidad de brindar un beneficio al cliente y retribuirle con descuentos en los siguientes servicios, con lo cual se mantendrán fidelizados.

4.5 Personas

En Upper, se pondrá mucha atención al reclutamiento, selección, capacitación y motivación de los colaboradores, pues se considera uno de los pilares de la estrategia del plan de negocios y un buen desempeño de ellos de cara al cliente maximizaría su experiencia y los beneficios que esperan recibir. En el capítulo VI, que trata acerca de los recursos humanos, se explicará con mayor detalle este punto.

4.6 Procesos

Procesos eficaces son fundamentales en la propuesta de valor planteada en el presente plan de negocios, por lo que se va a requerir de un diseño e implementación que maximice los beneficios

y las soluciones en los que se destaquen los puntos de diferencia frente a la competencia. Los procesos de la creación y la entrega de los servicios se detallarán en el capítulo V, sobre operaciones.

4.7 Presencia (evidencia física)

La importancia de la evidencia física de Upper radica en la creación de ambientes visualmente atractivos, con mobiliario y equipos que generen la percepción de diferenciación por parte del cliente respecto a la competencia. Asimismo, se busca disminuir costos sensoriales desagradables del servicio, reduciendo el ruido y los olores desagradables. El personal también tendrá un papel importante para transmitir y modelar una experiencia única de servicio. Upper busca posicionarse como una marca moderna, innovadora, flexible y servicial. Todos estos aspectos, en conjunto, contribuirán a la formación y la personalidad de la marca, para lograr servicios más tangibles.

Para ello, se utilizará dos clases de evidencia física:

1. Evidencia periférica, que incluye manuales de procesos, documentos administrativos, tarjetas de presentación, volantes y boletas de compra.
2. Evidencia física, que contiene las siguientes dimensiones:
 - Al ser una marca moderna, se reproducirá música acorde con el público meta.
 - Los aromas que predominen en los puntos de venta físicos serán ambientadores que transmitan una sensación de limpieza y pulcritud.
 - Se utilizará el color blanco, característico de una marca moderna que quiere transmitir limpieza, relajación y juventud. Además, se empleará el color naranja, para contrastar con el color blanco y transmitir sus rasgos de innovación y flexibilidad.
 - En cuanto a la distribución del espacio y la funcionalidad, en el *front office* habrá un espacio para las donaciones de calzado, acorde con el programa de responsabilidad social. Asimismo, tendrá un mostrador de venta de artículos 2GO, de modo que se facilite el desempeño de las transacciones, la eficiencia de servicio y la atención a los clientes.
 - Los puntos de venta físicos contarán con señales y símbolos que guíen a los clientes de manera intuitiva en todo el proceso de la prestación del servicio.
 - Los empleados contarán con uniformes (mandil azul con naranja y polo blanco) que transmitan la personalidad de la marca y sean consistentes con el panorama del servicio.

A continuación, se presenta el formato de la tienda, en el gráfico 6.

Gráfico 6. Fachada de la tienda física UPPER



Fuente: Elaboración propia. 2018

4.8 Productividad y calidad

La productividad estará a cargo del jefe comercial y de ventas, quien velará por el cumplimiento de acciones para mejorar la productividad, tales como las que se detalla a continuación:

- Controlar los costos en toda la cadena de valor y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Brindar herramientas y capacitación a los colaboradores para garantizar niveles óptimos de calidad y poca variabilidad en el servicio.
- Administrar un sistema de gestión interno para sostener la trazabilidad de las transacciones.

El cronograma de actividades y el presupuesto de marketing se detallan en el anexo 12.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Según Collier y Evans (2009), en la administración de operaciones son clave, para generar una ventaja competitiva, la innovación para crear bienes y servicios únicos que agraden a los clientes, aunado con el aprendizaje para crear, adquirir y transmitir el conocimiento, así como modificar el comportamiento de los empleados. Los servicios de Upper se realizarán de acuerdo con las prioridades competitivas de costo, calidad, flexibilidad e innovación²⁵, que representan el énfasis estratégico dentro de la cadena de valor. La operación de renovación y mantenimiento de calzado se tercerizará con los proveedores de servicio, que en adelante llamaremos socios estratégicos, ubicados en el C.C Caquetá, debido a que ahí se concentran los mayores especialistas en el servicio, con precios reducidos. Si bien la operación se tercerizará, Upper es la marca para el cliente, por lo que se encargará de captar clientes a través de diferentes canales y garantizará la entrega en los tiempos establecidos, brindando las facilidades de conveniencia, ya sea para recoger y entregar el calzado, como en los medios de pago. Para ello, resulta fundamental la diversificación de los socios estratégicos, para no concentrar dependencia en ellos y, por el contrario, otorgar trabajos constantes, pagos puntuales, estabilidad en sus horarios y bonificaciones por el buen servicio, de tal forma que los socios estratégicos del C.C Caquetá requieran trabajar conjuntamente con Upper. Esto genera valor por esfuerzo en servicios²⁶. A continuación, se detallan los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 28. Objetivos de operaciones

OBJETIVO	INDICADOR	HERRAMIENTA	CORTO PLAZO 2019	MEDIANO PLAZO 2020-2021	LARGO PLAZO 2022-2023
Asegurar operatividad de sistemas	Horas de disponibilidad reales / planificadas	Reportes de sistema	95%	97%	99%
Cumplir con los tiempos de servicio prometidos al cliente	Entregas a tiempo / Total entregas	Reportes de sistema	80%	85%	90%
Asegurar la satisfacción de cada cliente	% satisfacción del cliente	Encuestas periódicas	70%	80%	90%
Reducir la cantidad de reclamos y quejas de clientes	% número de reclamos / Total de transacciones	Reportes de sistema	10%	6%	3%

Fuente: Elaboración propia, 2018

1. Establecer un plan de continuidad del negocio que garantice la realización del servicio ante fallas en los sistemas.

²⁵ Collier y Evans (2009).

²⁶ Luis María Huete (1997).

- a. Realizar semestralmente el mantenimiento preventivo de los sistemas y los equipos a cargo del proveedor de sistemas.
 - b. Monitorear diariamente el correcto funcionamiento de los sistemas a cargo del jefe de gestión comercial y ventas y el supervisor de tienda.
 - c. Ejecutar ventas manuales, ante una caída de sistemas, y luego regularizar las transacciones efectuadas a cargo del supervisor y el asistente de tienda.
2. Establecer contratos con varios socios estratégicos que aseguren el estándar de calidad de Upper y el cumplimiento de los plazos en los servicios.
- a. Monitorear mensualmente un sistema de planificación de demanda para determinar la cantidad de socios de servicios, a cargo del jefe de gestión comercial y ventas.
 - b. Auditar, supervisar y evaluar semanalmente las operaciones in situ de los socios estratégicos y la distribución, a cargo del auditor de calidad.
 - c. Implementar un sistema mensual de evaluación de calidad de los socios que mida la cantidad de reprocesos y el cumplimiento de los tiempos de servicio establecidos, a cargo del auditor de calidad y del jefe de gestión comercial y ventas.
3. Establecer un sistema de bonificaciones y penalidades para los socios estratégicos, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los compromisos de Upper con sus clientes.
- a. Realizar mediciones mensuales de la calidad del servicio a través de encuestas de satisfacción y cliente incógnito, a cargo del jefe de marketing.
 - b. Realizar control de calidad de todos los servicios ejecutados para su futura entrega al cliente, a cargo del supervisor y el asistente de tienda.
 - c. Monitorear semanalmente un tablero de indicadores de cumplimiento de plazos y satisfacción del cliente, a cargo del auditor y el jefe de gestión comercial y ventas.
 - d. Atender oportunamente los requerimientos de clientes que han recibido un servicio no satisfactorio, con la finalidad de satisfacer al cliente y de identificar la causa de la falla, para mejorar el servicio.

2. Diseño del producto y servicio

2.1 Producto

Upper Like New, enfocado en servicios de mantenimiento y renovación de tipos preventivo y correctivo, que tienen como objetivo recuperar la imagen, la funcionalidad y el buen estado del

calzado. Upper 2GO, mediante la comercialización de productos especializados en mantenimiento preventivo, correctivo menor y protección para todo tipo de calzado. Asimismo, se ofrece una variedad de artículos de uso personal, como protectores de calzado, pasadores y plantillas, entre otros. La lista de servicios de Upper Like New y Upper 2GO se muestran en la tabla 24.

2.2 Servicio

Los servicios de Upper estarán disponibles de martes a domingo, de 11 a.m. a 8 p.m. A continuación, se presentan los pasos para la toma de servicios en Upper (presencial cliente-usuario):

1. Protocolo de recepción: el personal de Upper usará un *speech* de bienvenida a los clientes.
2. Toma de la orden por el personal encargado e indicación al cliente de tiempos de entrega.
3. Procesamiento de la orden y atención del servicio: el personal registrará los servicios en el sistema para procesar la orden de trabajo y derivar los artículos al socio correspondiente.
4. Entrega de artículos: culminado el servicio solicitado, se entregará el calzado al cliente.
5. Validación de servicio: una vez recibido su calzado, el cliente evalúa el servicio prestado.
6. Generación y entrega de boleta/factura: luego de la conformidad por parte del cliente.
7. Cancelación o pago: el cliente realiza el pago usando las modalidades vigentes.
8. Protocolo de despedida: el personal de Upper usará un *speech* de despedida a los clientes.

Respecto de la operación entre Upper y sus socios estratégicos, se realizará lo siguiente:

1. Distribución de las órdenes de trabajo: se hacen los paquetes y consolidan los servicios a brindar; se distribuirán los calzados a los socios estratégicos en los horarios establecidos.
2. Recepción de órdenes de trabajo: los proveedores recibirán los lotes en físico, confirmarán la recepción en el sistema y verificarán los tipos de servicios a realizar.
3. Ejecución de los servicios: se procederá con los trabajos requeridos, de acuerdo con los estándares de Upper, en los tiempos establecidos para cada servicio (ver tabla 25).
4. Supervisión de los flujos de trabajo: el auditor de calidad de Upper realizará inspecciones en los flujos de trabajo del socio con el fin de garantizar la calidad ofrecida a los clientes, además de cumplir con la política de manejo de residuos y el reciclaje propuesto por Upper.
5. Recolección y recepción de los lotes de trabajo de productos con el proveedor contratado.
6. Recepción de los lotes de trabajo: se hace en las tiendas a cargo del personal de Upper.

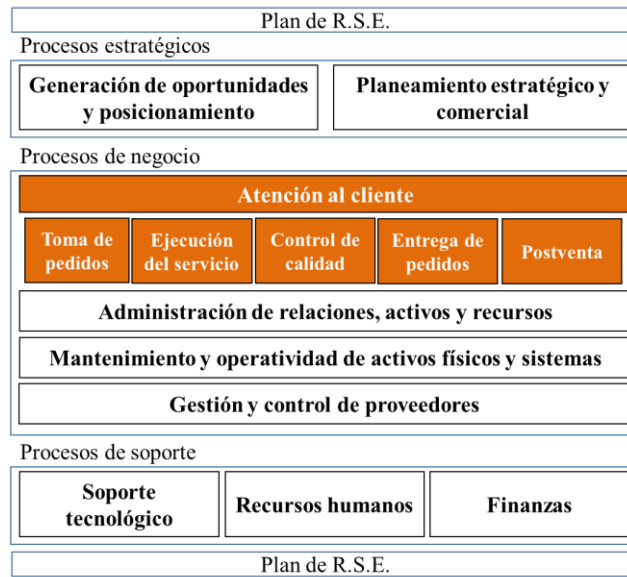
7. Control de calidad: se descartarán desperfectos en los calzados trabajados.
8. En caso de encontrar algún desperfecto en algún servicio, se procederá a generar una solicitud de trabajo inmediato al socio de contingencia.
9. Envío y entrega de los servicios contratados: se arma el paquete de entrega y se envía el calzado al cliente a la dirección pactada.

El diseño y las características del servicio de Upper son clave para mantener una ventaja competitiva perdurable. En el anexo 13 se muestra el diagrama de flujo de proceso de los servicios de Upper.

3. Diseño de los procesos

El mapa de procesos, que incluye los procesos operativos, se aprecia en el gráfico 7.

Gráfico 7. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2018

Upper se enfoca en maximizar la experiencia del cliente, acercando el negocio a través de los puntos de contacto. Para ello, se requiere de procesos operativos eficientes a bajo coste, flexibles e innovadores que aseguren la adecuada prestación del servicio, desde el pedido hasta la postventa. Por otro lado, Upper ha establecido, a nivel transversal del negocio, un plan de responsabilidad social, incluyendo actividades de donación a comunidades necesitadas de calzado recolectado en las tiendas. Mayor detalle sobre esto se dará en el capítulo de responsabilidad social.

4. Sistemas de información

Upper contará con un sistema de información principal de tipo ERP²⁷, en el cual se procesarán todas las transacciones comerciales y de soporte del negocio, con un módulo de ventas desde el cual se registrarán los pedidos de los clientes. Para Upper, es esencial maximizar la disponibilidad de todos los sistemas, para asegurar la trazabilidad del estado de los pedidos en el *end to end*, para cumplir los compromisos de tiempos de entrega que tiene con cada cliente. Por esto, desarrollará un plan de mantenimiento integral a sus sistemas, de manera preventiva, con revisiones diarias al inicio de cada operación, así como trabajos semestrales sobre la arquitectura de cada sistema. En caso de que algún sistema pierda continuidad, se aplicará el plan de contingencia operativo de modo manual, con apoyo del *back office* central.

En el gráfico 8 se muestra el prototipo de la página web de Upper, y en el gráfico 9 se muestra el prototipo del aplicativo móvil de Upper.

Gráfico 8. Prototipo de la página web de Upper



Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 9. Prototipo del aplicativo móvil de Upper



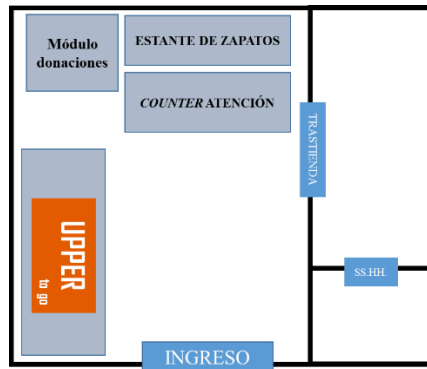
Fuente: Elaboración propia, 2018

²⁷ Enterprise Resource Planning (ERP) es el sistema principal de planeamiento de los recursos de la empresa.

5. Diseño de las instalaciones

De acuerdo con el modelo de negocio de Upper, la presencia física estará compuesta por locales de 50m², los cuales contarán con un módulo de atención y recepción de calzado. Asimismo, tendrá una zona de venta de productos especializados para el cuidado del calzado y una góndola de donaciones. En el gráfico 10 se detalla el *lay out* de una tienda modelo Upper.

Gráfico 10. *Lay out* de tienda modelo Upper



Fuente: Elaboración propia, 2018

6. Programación de las operaciones de la empresa

El contrato modelo que se firmará con los usuarios que utilicen la *app* de Upper, así como con los socios estratégicos, se pueden ver en los anexos 14 y 15, respectivamente. Durante el primer año, se abrirán cinco locales de Upper, de acuerdo con el cronograma de apertura de locales del anexo 16. Para esto, se requiere realizar las siguientes actividades:

- Gestión de permisos y licencias: se realizará trámites para obtener la licencia de funcionamiento ante las municipalidades correspondientes y ante otras autoridades, como el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci), para el permiso correspondiente, y ante el Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual (Indecopi) para inscribir la marca. Esta etapa tendrá una duración de dos meses.
- Diseño y activación de página web y *app*: se hará después de la inscripción de la marca en Indecopi. Esta etapa tendrá una duración de dos meses.
- Remodelación e implementación de locales: esta etapa tendrá una duración de un mes.
- Compra e instalación de equipos y mobiliario: se comprarán los equipos necesarios para el funcionamiento del local de Upper. Esta etapa tendrá una duración de un mes.
- Abastecimiento: se comprará el stock inicial de Upper 2GO. Esta etapa durará dos meses.

- Acuerdo con los encargados de las unidades móviles necesarias para que se recoja y entregue el calzado de las sedes iniciales a los socios estratégicos. Esta etapa durará un mes.
- Contratación de flota de motorizados: se encargarán de recoger y entregar el calzado al cliente en la dirección indicada, así como entregar los productos a Upper 2GO.
- Creación de *app* y web de Upper: esta etapa tendrá una duración de dos meses.

7. Actividades preoperativas

Antes de abrir las tiendas de Upper, se realizará pruebas de inspección del funcionamiento de la operación, las mismas que se detallan a continuación:

- Funcionamiento de las plataformas tecnológicas desplegadas en toda la operación de Upper.
- Capacitación continua al personal de Upper, previo al lanzamiento al público.
- Funcionamiento de sistema que permita recoger el producto en las direcciones solicitadas por los clientes.
- Funcionamiento del sistema logístico entre tiendas Upper y socios estratégicos.

8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Los costos operativos relacionados con el funcionamiento de los locales, centro de operaciones y oficina de la empresa se describen en el anexo 17.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Objetivos del plan de recursos humanos

A continuación, se muestran los objetivos de recursos humanos de Upper.

Tabla 29. Objetivos de recursos humanos

OBJETIVO	INDICADOR	HERRAMIENTA	CORTO PLAZO 2019	MEDIANO PLAZO 2020-2021	LARGO PLAZO 2022-2023
Controlar los índices de rotación mensual de personal	Personal nuevo / Total puestos de trabajo	Planilla anual de Upper	<30%	<20%	<10%
Lograr un excelente clima laboral	Nivel de satisfacción del personal	Encuesta de clima laboral	70%	80%	90%
Cumplir con las horas de capacitación establecidas para el personal de Upper	Horas de capacitación efectivas / Horas de capacitación establecidas	Plan de capacitación	80%	90%	100%
Lograr una óptima calificación promedio en la evaluación de desempeño del personal de Upper	Promedio de calificación obtenida / Puntaje total	Reporte de evaluaciones de desempeño	80%	85%	90%

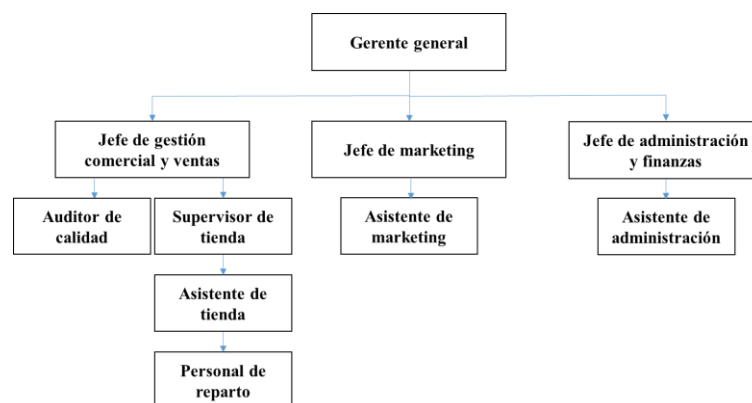
Fuente: Elaboración propia, 2018

2. Objetivos de personal, requerimiento y perfiles

2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Upper está centralizada en la gerencia general, seguida de una organización horizontal que hace posible el desarrollo del servicio y la ‘escalabilidad’ del negocio. El gerente general concentra la toma de decisión sobre las políticas, las estrategias de negocio y las áreas funcionales. Esta estructura sigue el modelo de organigrama de Franklin (2009), clasificado por ámbito y tipo general. A continuación, se muestra el organigrama de Upper.

Gráfico 11. Organigrama de Upper



Fuente: Elaboración propia, 2018

2.2 Requerimientos de personal

El capital humano es uno de los pilares más importantes del negocio, por lo que no sólo es importante cumplir con las leyes laborales exigibles, sino que además se busca construir una relación de largo plazo con los colaboradores. En ese sentido, Upper tiene por política brindar capacitaciones, oportunidades de desarrollo y reconocimientos por el cumplimiento de metas y objetivos. Upper ha planificado el inicio de operaciones con una planilla compuesta por veintiún trabajadores, pero, según se incremente la cantidad de servicios, que van en función del posicionamiento de la marca, será necesario contar con un mayor número de tiendas y más colaboradores. Los puestos de trabajo de Upper se han valorado teniendo en cuenta cuatro factores²⁸: competencia, solución de problemas, responsabilidad y condiciones de trabajo.

- Gerente general; debe asegurar el desarrollo del negocio en el corto, mediano y largo plazo.
- Jefe de gestión comercial y ventas: su función principal es definir el plan estratégico comercial y asegurar el plan de ventas. Para ello, deberá asegurar el desarrollo eficiente de las actividades críticas del negocio y controlar la operación de los socios.
- Jefe de marketing: su función principal es la de diseñar el marketing *mix* para capturar la mayor parte de la demanda potencial y lograr el posicionamiento deseado.
- Jefe de administración y finanzas: su función principal es la de ejecutar los planes de las áreas de soporte, como finanzas (créditos, cobranzas y costos), logística (compras) y recursos humanos (selección, reclutamiento, capacitación y bienestar) para el logro de los objetivos.
- Auditor de calidad: se encarga de asegurar la calidad de los servicios prestados por los socios.
- Asistente de marketing: se encarga de las activaciones del plan de comunicación, promoción, publicidad y administración de las redes sociales.
- Asistente de administración: su función principal es la de dar soporte operativo y administrativo a las labores de las áreas de administración, entre otras.
- Supervisor de tienda: se encargará de la venta, la atención al cliente, la toma de pedidos, y el control de calidad de los servicios de renovación y el mantenimiento de los socios.
- Asistente de tienda: deberá asegurarse de que la tienda cuente con todos los recursos para el correcto funcionamiento, como surtido de productos y estándares operativos de la tienda.

²⁸ Porret (2010).

- Personal de reparto: se encargará de recoger y entregar todos los servicios y productos de Upper contratados por los clientes (se considera dos personas por tienda).

Upper contratará a una consultora²⁹ que se encargará de reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para realizar un determinado trabajo, en función de las características del puesto, la remuneración ofrecida y su proyección en el mediano y el largo plazo.

2.3 Perfiles de personal

El personal de Upper está conformado por profesionales que cuentan con los perfiles determinados para cada puesto (ver anexo 18) y que tienen en común las siguientes características:

- Pasión por el servicio, innovación y creatividad.
- Honesto, íntegro y con una fuerte ética en el trabajo.
- Flexible, con capacidad de detectar y solucionar problemas durante la prestación del servicio.
- Comunicación a todo nivel, para transmitir la información de manera clara y efectiva.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Las estrategias del plan de recursos humanos se detallan a continuación:

- **Establecer un sistema de comisiones en función del desempeño que motive al personal**
 - Establecer un tablero de resultados mensuales de cumplimientos de cuotas y calidad de ventas que sea fuente para el cálculo de atractivas comisiones.
 - Desarrollar una línea de carrera que permita la promoción y el desarrollo del personal según el crecimiento de Upper.
- **Establecer un programa de beneficios para los colaboradores de Upper**
 - Hacer reconocimientos mensuales al personal con mejor desempeño.
 - Celebrar los días festivos del año en Upper.
 - Tiempo libre en fechas especiales.
- **Establecer un plan de capacitación anual que permita formar y capacitar a los colaboradores para garantizar un servicio de calidad, además de fortalecer el *engagement***

²⁹ Se considera, como referencia, los servicios de la consultora Human Resources Consultant.

- Realizar dos capacitaciones anuales para la gerencia, las jefaturas y el *staff*, en metodologías ágiles para incentivar una cultura de innovación en Upper.
- Hacer tres capacitaciones anuales sobre *customer experience* al personal de tienda.
- Desarrollar un programa de cursos regulatorios

4. Presupuesto del plan de RR.HH.

En la siguiente tabla se detalla los costos de la planilla, la misma que se incrementará en función de la contratación de nuevo personal, de acuerdo con el crecimiento de Upper.

Tabla 30. Costos de planilla Upper

Puesto de trabajo	Sueldo básico	Gratificaciones, CTS y Essalud	Bonificación anual	Incremento salarial anual (%)	Año 0 (6; 3 y 1 meses)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	S/ 8,000	S/ 29,067	1	5%	S/ 33,247	S/ 140,987	S/ 148,036	S/ 155,438	S/ 163,210	S/ 171,370
Jefe de gestión comercial y ventas	S/ 4,000	S/ 14,533	1	5%	S/ 11,082	S/ 70,493	S/ 74,018	S/ 77,719	S/ 81,605	S/ 85,685
Jefe de administración y finanzas	S/ 4,000	S/ 14,533	1	5%	S/ 11,082	S/ 70,493	S/ 74,018	S/ 77,719	S/ 81,605	S/ 85,685
Jefe de marketing	S/ 4,000	S/ 14,533	1	5%	S/ 11,082	S/ 70,493	S/ 74,018	S/ 77,719	S/ 81,605	S/ 85,685
Auditor de calidad	S/ 2,000	S/ 7,267	1	5%	S/ 5,541	S/ 35,247	S/ 37,009	S/ 38,859	S/ 40,802	S/ 42,843
Asistente de marketing	S/ 1,800	S/ 6,540	1	5%	S/ 4,987	S/ 31,722	S/ 33,308	S/ 34,974	S/ 36,722	S/ 38,558
Asistente administrativo	S/ 1,800	S/ 6,540	1	5%	S/ 4,987	S/ 31,722	S/ 33,308	S/ 34,974	S/ 36,722	S/ 38,558
Cantidad locales por año						5	15	22	22	22
Supervisor de tienda	S/ 2,000	S/ 7,267	1	5%	S/ 13,853	S/ 176,233	S/ 528,700	S/ 775,427	S/ 775,427	S/ 775,427
Asistente de tienda	S/ 1,300	S/ 4,723	1	5%	S/ 114,552	S/ 343,655	S/ 504,027	S/ 504,027	S/ 504,027	S/ 504,027
Cantidad por año (2 por tienda)						4	16	31	40	49
Personal de reparto	S/ 930	S/ 3,379	1			S/ 65,559	S/ 262,235	S/ 508,081	S/ 655,588	S/ 803,095
TOTAL PLANILLA UPPER					S/ 95,861	S/ 807,501	S/ 1,608,305	S/ 2,284,936	S/ 2,457,313	S/ 2,630,934

Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se detalla el presupuesto de recursos humanos.

Tabla 31. Presupuesto de recursos humanos

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla de personal Upper	S/ 95,861	S/ 807,501	S/ 1,608,305	S/ 2,284,936	S/ 2,457,313	S/ 2,630,934
Comisiones de ventas personal interno		S/ 45,331	S/ 128,295	S/ 200,258	S/ 213,203	S/ 227,550
Reclutamiento y selección de personal	S/ 30,500		S/ 29,600	S/ 32,600	S/ 16,200	S/ 16,200
Rotación esperada		S/ 0	S/ 39,000	S/ 49,000	S/ 54,200	S/ 57,700
Programa de reconocimiento		S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Capacitaciones	S/ 4,000	S/ 11,000	S/ 17,000	S/ 20,000	S/ 20,000	S/ 20,000
Actividades de integración		S/ 5,000	S/ 15,000	S/ 22,000	S/ 22,000	S/ 22,000
Fechas festivas Upper		S/ 7,500	S/ 20,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 25,000
Gastos de RR.HH.	S/ 34,500	S/ 35,500	S/ 132,600	S/ 160,600	S/ 149,400	S/ 152,900

Fuente: Elaboración propia, 2018

Capítulo VII. Responsabilidad social empresarial

1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

En la siguiente tabla, se muestran los objetivos del plan de responsabilidad social.

Tabla 32. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

OBJETIVO	INDICADOR	HERRAMIENTA	CORTO PLAZO 2019	MEDIANO PLAZO 2020-2021	LARGO PLAZO 2022-2023
Apoyar a comunidades necesitadas con la donación de calzado recolectado	N.º de comunidades apoyadas en el año	Reporte se sostenibilidad	1	3	5
Lograr un equilibrio de género en los colaboradores de la empresa (valoración por la diversidad)	N.º de mujeres en planilla Upper	Sistema de planillas de Upper	30%	40%	50%
Apoyar al desarrollo de los socios estratégicos en sus modelos de gestión empresarial (Club Upper)	N.º de socios capacitados en el año	Reporte se sostenibilidad	2	5	10
Lograr contribuir con la no contaminación ambiental a través de repartos con vehículos no contaminantes	N.º de reparto en bicicleta/ Total de repartos	Sistema de ventas Upper	5%	10%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Upper, como agente económico y participante activo de la sociedad, no solo se preocupa por generar ingresos constantes, sino que además busca ser justo con los agentes que contribuyen al éxito del mismo. En ese sentido, Upper asume un compromiso voluntario en busca de una sociedad mejor, y abarca en sus objetivos aspectos de comunidad, internos, de proveedores y ambientales.

2. Alcance de la responsabilidad social empresarial

2.1 Alcance social y de desarrollo

Upper se centrará en actividades de apoyo a comunidades necesitadas, con calzado donado por los clientes. Para esto, pone a disposición una góndola en cada una de las tiendas, para recopilar estas donaciones. Además, incentivará la donación a través de descuentos en los servicios de renovación y mantenimiento para quienes lo hagan. En los casos en los que el calzado donado requiera ser renovado o reparado, Upper lo realizará, para lo cual destinará un presupuesto anual. Finalmente, todo el calzado recolectado será entregado de acuerdo con el cronograma establecido.

En cuanto a los proveedores de servicio, Upper solo trabajará con socios formales que estén inscritos bajo cualquier tipo de régimen tributario. Asimismo, brindará un paquete de beneficios (club Upper) que permitirá la formalización de todos aquellos que quieran trabajar con la marca.

2.2 Alcance solidario e igualitario

Upper tiene, como premisa empresarial, la igualdad de derechos de las personas. En ese sentido, establece valoración por la diversidad, por lo que estima, en el largo plazo, contar con un equilibrio en su personal de 50% hombres y 50% mujeres empleadas.

2.3 Alcance de autorreferencia

Upper es una empresa enfocada en la satisfacción total de los clientes y de todos los *stakeholders* que participan en la operación. Tan es así, que tiene una política de incentivos y bonos, tanto para los socios estratégicos como para los colaboradores, que busca maximizar la relación con sus accionistas, trabajadores y socios estratégicos. Asimismo, se estableció el Club Upper, que tiene como objetivo lograr mejorar la gestión empresarial de los socios con los que trabaja. Para ello, se dictarán charlas y habrá capacitaciones de acuerdo con el cronograma establecido por la dirección.

2.4 Alcance ético-sistémico

Upper se concentra en actividades permanentes de apoyo a todos los *stakeholders*, así como en la preservación del medioambiente, a través de una política que ofrece algunos servicios de reparto con vehículos no contaminantes, *packaging* ecoamigable y la exigencia de una cultura de reciclaje y manejo de residuos sólidos para los socios.

2.5 Alcance ético y de valores

Upper se considera como integrante de una comunidad y de un mercado, por lo que realiza sus acciones tomando en consideración sus valores y código de ética que sustentan el proceso de toma de decisiones.

3. Stakeholders

Upper cataloga a sus *stakeholders* en tres grupos:

Stakeholders básicos: son los esenciales para la supervivencia de la organización, entre los cuales están los siguientes:

- Clientes: Upper se caracteriza por ser cliente céntrico. En ese sentido, busca conocer las necesidades y las exigencias de los clientes, para cumplir con ellos y asegurar su fidelidad y confianza.
- Proveedores: son los socios que proveen el servicio de renovación y mantenimiento de calzado, cuya filosofía debe estar alineada con la de Upper.
- Empleados: son las personas que desempeñan algún cargo o función y son fundamentales en el desarrollo de Upper. En consecuencia, se busca su desarrollo a través de una política de crecimiento, reconocimiento e incentivos por cumplimiento de objetivos y metas.

Stakeholders estratégicos: son los vitales, ya que identifican oportunidades y amenazas de la organización con su entorno. Entre ellos, se tiene a los siguientes:

- Accionistas: son los propietarios de la organización y sus expectativas deben estar alineadas con las de Upper, para evitar conflicto de intereses.
- Personal de dirección: son los que administran, gestionan los recursos y toman decisiones que permiten la generación de riqueza y la sostenibilidad de Upper.

Stakeholders del entorno: está conformado por todos los grupos que forman parte del entorno, entre los cuales están los siguientes:

- Gobierno: encargado de controlar y dirigir las instituciones del Estado. Establece la regulación en materia económica, política y legal; y vela por los intereses públicos y privados.
- Comunidad: son quienes serán impactados por las acciones de Upper. Para ellos, se tiene la política de apoyo a las comunidades vulnerables, con donaciones de calzado en buen estado.

4. Relación con los *stakeholders*

La relación con los *stakeholders* debe significar una oportunidad de construir una relación larga y duradera, que este alineada con valores compartidos. Para ello, Upper realizará las siguientes acciones:

- Conocer y monitorear los intereses de los *stakeholders*, además de considerarlos en el proceso de toma de decisiones.
- Mantener una comunicación cercana con cada uno de ellos; adaptar nuestros procesos y formas de conducta que sean sensibles con los *stakeholders*.
- Trabajar coordinadamente con las entidades públicas y privadas para asegurar que los riesgos y peligros de las actividades de Upper se minimicen y sean compensadas en caso de que no se puedan evitar.

5. Cronograma de responsabilidad social

El cronograma de responsabilidad social de Upper se muestra a continuación.

Tabla 33. Cronograma de responsabilidad social

Actividad	Periodicidad	Año 1 - 2020																
		M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Establecer el código de ética y reglamento interno de Upper.	Anual	X													X	X	X	X
Establecer programa de capacitación para socios.	Anual	X													X	X	X	X
Establecer pautas de reciclaje y manejo de residuos sólidos para los socios.	Anual	X													X	X	X	X
Hacer auditorías sobre manejo de residuos de los socios.	Cuatrimestral					X				X				X	X	X	X	X
Capacitación a socios.	Semestral							X						X	X	X	X	X
Entrega de calzado recopilado a comunidades vulnerables.	Trimestral				X			X			X			X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2018

6. Presupuesto de responsabilidad social

El presupuesto de responsabilidad social de Upper se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 34. Presupuesto del plan de responsabilidad social

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas	5	15	22	22	22
Meta donación (pares de zapatos)	1,500	5,000	8,000	9,000	10,000
20% de donación que requiera reparación	300	1,000	1,600	1,800	2,000
Costo promedio de reparación S/ 10	S/ 3,000	S/ 10,000	S/ 16,000	S/ 18,000	S/ 20,000
Almacenamiento y traslado de calzado	S/ 3,000	S/ 10,000	S/ 16,000	S/ 18,000	S/ 20,000
Gastos de R.S.E.	S/ 6,000	S/ 20,000	S/ 32,000	S/ 36,000	S/ 40,000

Fuente: Elaboración propia, 2018

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

A continuación, en la tabla 35 se muestran los objetivos del plan financiero.

Tabla 35. Objetivos del plan financiero

OBJETIVO	INDICADOR	HERRAMIENTA	CORTO PLAZO 2019	MEDIANO PLAZO 2020-2021	LARGO PLAZO 2022-2023
Utilidad operativa	Ratio	Estado financiero	4%	9%	12%
Utilidad neta	Ratio	Estado financiero	3%	5%	8%
TIR financiero	TIR	Flujo de caja	-	-	>100%
VAN financiero	VAN	Flujo de caja	-	-	>1.5M

Fuente: Elaboración propia, 2018

2. Supuestos y políticas financieras

- El crecimiento anual de ventas está condicionado a la cantidad de locales operativos. Para cubrir el radio de acción del negocio, se requieren 22 locales para 109 km² de operación. Apertura de locales: año 1: 5 locales; año 2: 10 locales más; año 3: 7 locales más.
- Para calcular el total de zapatos trabajados en cada período, se considera, para cada cliente, una frecuencia anual de 3,72 y 1,57 zapatos por transacción, ajustando el volumen total en -20% al considerar que según el estudio de mercado el 80% de visitantes a las renovadoras de calzado son mujeres quienes solicitan servicio al calzado de toda su familia.
- Como incremental de venta, se considera: +3% de clientes en el año 2, +3% de clientes en el año 3, +4% de clientes en el año 4 y +5% de clientes en el año 5, producto de las alianzas con entidades para captar clientes adicionales, según estudio de mercado.
- Se considera una pérdida de clientes por insatisfacción de -8% de clientes en el año 1, -7% de clientes en el año 2, -6% de clientes en el año 3, -5% de clientes en el año 4 y -5% de clientes en el año 5.
- Como crecimiento de ventas, se considera que los clientes *top* crecerán de 20% en el año 1 a 30% en el año 5, con un incremento de frecuencia de +10% en el año 1 a +30% en el año 5.
- Se considera un incremento de precio de 2,50% en Upper *Like New* desde el año 3 hasta el 5.
- Se considera que para incentivar el consumo de servicios Upper Like New, la empresa aplica descuentos periódicamente, que impactan de -12% el precio en el año 1 a -10% en el año 5.
- Se mantiene el costo promedio ponderado durante los 5 años de la evaluación del proyecto.
- Se considera que para incentivar el consumo de servicios Upper 2GO, la empresa aplica descuentos periódicamente, que impactan de -15% el precio, en el año 1, a -12% en el año 5.

- En la tabla 36 se detalla la participación de transacciones de venta físicas y virtuales

Tabla 36. Participación de transacciones físicas y virtuales de Upper

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% transacciones canal físico (tiendas)	80%	70%	60%	50%	40%
% transacciones canales virtuales (call center /web/WhatsApp/app)	20%	30%	40%	50%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2018

- Se considera que cada persona proveedora de servicios de renovación de calzado trabajará 4 semanas al mes, 6 días a la semana y con una productividad diaria de 25 zapatos trabajados.
- Cada persona encargada del traslado de zapatos para recoger o entregar a clientes tendrá una productividad de 28 unidades diarias en 7 horas efectivas de trabajo.
- Se considera la misma participación de ventas del *mix* de servicios en el flujo del proyecto.
- Se estima un gasto de 1% de las ventas por concepto de incobrable en el flujo del proyecto.

3. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio

Los presupuestos del presente plan de negocio se presentan en los siguientes anexos:

- Anexo 19: Presupuesto de ventas y margen bruto ‘mensualizado’ del año 1.
- Anexo 20: Presupuesto de ventas y margen bruto anualizado.

Respecto del análisis del punto de equilibrio, se consideran los costos fijos totales y los costos variables totales, así como las ventas totales para identificar el volumen de ventas (S/) necesario para alcanzar el punto de equilibrio. Para esto, se requiere alcanzar el 99.5% del presupuesto de ventas en el año 1 (167.367 unidades) y el 70.2% del presupuesto de ventas en el año 5 (595.982 unidades).

Los cálculos correspondientes al análisis de punto de equilibrio se muestran en la tabla 37.

Tabla 37. Análisis del punto de equilibrio de Upper

	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022	Año 5 2023
CF totales	S/ 1,402,986	S/ 3,301,923	S/ 4,705,987	S/ 4,904,830	S/ 5,137,931
CV totales	S/ 1,825,634	S/ 5,901,028	S/ 9,050,522	S/ 9,621,942	S/ 10,163,587
Ventas	S/ 3,236,032	S/ 10,046,378	S/ 15,238,869	S/ 16,403,940	S/ 17,486,540
Punto de equilibrio de ventas en unidades	S/ 3,219,027	S/ 8,002,309	S/ 11,588,542	S/ 11,863,545	S/ 12,268,908
Participación punto de equilibrio sobre ventas	99.5%	79.7%	76.0%	72.3%	70.2%
Ventas <i>LikeNew</i>	S/ 3,022,080	S/ 9,330,542	S/ 13,950,589	S/ 14,852,347	S/ 15,675,640
Ventas 2GO	S/ 213,952	S/ 715,836	S/ 1,288,280	S/ 1,551,593	S/ 1,810,899
Participación ventas <i>LikeNew</i>	93%	93%	92%	91%	90%
Participación ventas 2GO	7%	7%	8%	9%	10%
Precio <i>LikeNew</i>	S/ 19	S/ 19	S/ 20	S/ 20	S/ 21
Precio 2GO	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20
Precio ponderado	S/ 19	S/ 19	S/ 20	S/ 20	S/ 21
Cantidad de unidades del punto de equilibrio	167,367	415,973	588,628	589,177	595,982

Fuente: Elaboración propia, 2018

4. Estados financieros y flujo de caja

Los estados financieros y flujo de caja de Upper se presentan en los siguientes anexos:

- Anexo 21 y 22: Estado de resultados ‘mensualizados’ del año 1 y anualizados, respectivamente.
- Anexo 23 y 24: Flujo de caja ‘mensualizado’ del año 1 y anualizado, respectivamente.
- Anexo 25: Estado de situación financiera de Upper anualizado.

5. Estructura del financiamiento

5.1. Costo de oportunidad de capital (COK)

El costo de oportunidad de capital considerado para el presente plan de negocio es de 20,23%.

El cálculo correspondiente se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 38. Cálculo del COK

Cálculo del COK	
Tasa libre de riesgo del Perú	3.72%
Beta apalancado Upper	1.05
Rendimiento del mercado	19.49%
Prima por riesgo de mercado	15.77%
COK	20.23%

Fuente: Elaboración propia, 2018

5.2. Costo promedio ponderado del capital (WACC)

Respecto del cálculo del WACC, considerando una tasa de financiamiento de 19%, con una estructura de financiamiento de 40%, con obligaciones financieras con terceros y 60% con accionistas, y los resultados del COK presentados en la tabla 38, el resultado es una tasa de 17,49%.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Los resultados obtenidos de la evaluación financiera del presente plan de negocio generan una tasa interna de retorno (TIR) de 77%, con un periodo de recuperación de dos años y tres meses. Los indicadores obtenidos se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 39. Criterios de evaluación financiera del plan de negocio

Concepto	Flujo de caja económico	Flujo de caja financiero
TIR	60%	77%
VAN	S/ 1,060,501	S/ 962,639
Período de recuperación	2 años y 5 meses	2 años y 3 meses

Fuente: Elaboración propia, 2018

Respecto del análisis de sensibilidad del presente plan de negocio, se plantearon dos escenarios adicionales, modificando una sola variable por vez, según Tong (2017): uno pesimista, en el cual se contrae el 10% de los flujos de ventas, y uno optimista, en el cual se incrementa el 10% de los flujos de ventas. Como resultado del análisis de sensibilidad aplicado, se obtiene un rendimiento esperado de 38.5%. Los cálculos del análisis se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 40. Análisis de sensibilidad del plan de negocio

Escenario	Medio	Pesimista (-10% ventas)	Optimista (+10% ventas)
VAN económica	S/ 1,060,501	S/ 266,140	S/ 1,888,201
TIR económica	60.17%	29%	88%
Peso	50%	25%	25%

Resultados	Valor
VAN económica ponderada	S/ 1,068,836
TIR económica ponderada	59.34%
Varianza	4.4%
Riesgo propio (desviación estándar)	20.9%
Rendimiento esperado	38.5%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El consumidor peruano es cada vez más exigente con sus adquisiciones. Administra mejor sus tiempos y valora recibir mejores experiencias de compra y postventa. Ante ese escenario, las empresas se están enfocando en satisfacer sus necesidades, apalancadas en innovación y nuevas tecnologías que potencien su propuesta de valor. Es decir, existe la oportunidad para que destaquen nuevos negocios que innoven en sectores poco desarrollados.
- El negocio de renovadoras de calzado cubre la necesidad básica de los consumidores de reparar o mantener la imagen y funcionalidad de sus calzados. Pero la propuesta de valor de los competidores actuales no ha evolucionado al mismo ritmo que otros negocios similares, como las bodegas o las lavanderías.
- La idea de negocio de Upper consiste en desarrollar y posicionar una marca en el *mindset* del consumidor que se caracterice por ofrecer beneficios superiores a los de la competencia, tanto en garantía como conveniencia, al mismo precio que el promedio del mercado. Así mismo, ofrecerá a sus clientes opciones flexibles para la toma de pedidos y para el proceso de recoger y entregar los productos.
- La investigación de mercado permitió determinar el perfil del cliente potencial. Se trata de hombres y mujeres de entre 25 y 65 años de edad de 9 distritos de Lima Metropolitana del NSE A y B, que valoran el cuidado de su imagen personal y que están dispuestos a adquirir el nuevo servicio propuesto.
- La estrategia competitiva de Upper será la de un enfoque de brindar mejor valor, en el cual los esfuerzos se dirigen a satisfacer las preferencias y los requerimientos distintivos del mercado meta, con base en los recursos propios.
- En la fase introductoria del negocio, la estrategia de crecimiento será la de desarrollo de nuevos mercados, soportada en la ventaja competitiva de un modelo de negocio ágil, conveniente y con la flexibilidad que se le ofrece al cliente para elevar su satisfacción, para asegurar la calidad del servicio solicitado.
- Respecto de las estrategias de marketing, la segmentación del mercado meta corresponde a un marketing concentrado, ya que el plan de negocio desarrollará un mismo *mix* de marketing para atender a los clientes meta, y el posicionamiento de la marca se logrará mediante una estrategia agresiva de comunicación para generar recordación en los clientes potenciales.

- Las prioridades competitivas de Upper son controlar los costos, asegurar la calidad de servicio entregado, cumplir con la flexibilidad prometida y sostener una innovación continua en todos los procesos de la empresa.
- Es clave sostener la excelencia operativa en los procesos para controlar los tiempos de los flujos de trabajo, considerando como factor clave a la fuerza laboral proveedora de servicio, a la que se fidelizará con un volumen de trabajo continuo que le generará mejores ingresos que los actuales.
- Es necesario que el negocio controle la calidad de los trabajos antes de la entrega a los clientes, por lo que se requiere un proceso sólido de selección y evaluación de proveedores. Debido a esto, el crecimiento está condicionado al dimensionamiento de proveedores que aseguren la calidad requerida por el segmento meta.
- Desde el inicio de la operación, se habilitarán cuatro canales virtuales de contacto con los clientes, apoyados con servicios encargados de recoger y entregar los productos, para que los clientes cambien progresivamente el *mix* de transacciones físicas y virtuales que realizan para lograr una mejor frecuencia de consumo de los servicios Upper. Adicionalmente, la comunicación se llevará a cabo, mayoritariamente, a través de los canales virtuales de la empresa.
- Para que se sostenga el cumplimiento de la promesa de valor a los clientes, se requiere que el personal de Upper esté capacitado y comprometido con los mismos objetivos de la empresa, por lo que se invertirá en su crecimiento profesional, se dará incentivos y habrá oportunidades desarrollo dentro de la misma empresa.
- En la actualidad, las empresas están impulsando acciones de responsabilidad social para obtener la preferencia del mercado. En ese sentido, Upper ha establecido, a nivel transversal del negocio, un plan de responsabilidad social, asumiendo un compromiso en busca de una sociedad mejor, abarcando aspectos de comunidad, internos, de proveedores y ambientales. Esto le permitirá tener la preferencia en el mercado de renovadoras de calzado.
- La inversión es de S/ 557.600, con una estructura de financiamiento de un 60% por parte de los accionistas y el 40% restante financiado por entidades financieras.
- El proyecto genera resultados favorables al obtenerse un valor presente neto financiero de S/ 962.639 y con una tasa interna de retorno financiera de 77%. Asimismo, el periodo de recuperación de la inversión es de dos años y cinco meses, por lo que se concluye la viabilidad de Upper.

2. Recomendaciones

- Ingresos por publicidad: la empresa puede generar nuevos ingresos a partir de los años 4 o 5 al consolidar una operación con atención a 162 mil clientes, lo cual permite ofrecer publicidad cruzada con marcas que compartan clientes meta sin canibalizar los servicios actuales ni futuros asociados. El concepto sería por publicidad en todos los puntos de contacto que tiene la empresa con sus clientes (tanto físicos como virtuales).
- Nuevos clientes: Dependiendo de la etapa en la que se encuentre la empresa (a partir del año 5), y habiendo desarrollado un modelo de negocio exitoso y escalable, además de una marca posicionada en el mercado bajo atributos de flexibilidad, conveniencia e innovación, deberá buscarse su expansión en las principales ciudades del Perú, a través de franquiciar la marca con operadores que cumplan con los estándares alcanzados por Upper para sostener el compromiso hacia sus clientes.
- Diversificación concéntrica: transcurridos los primeros cinco años de operación de Upper, la empresa logrará posicionar en el *mindset* de los clientes la asociación entre la marca y los servicios de mantenimiento integral de calzado con una excelente experiencia en el uso de los servicios por parte de los clientes. Adicionalmente, la operación desplegada por la empresa implica que ya habrá logrado contacto con aproximadamente 162 mil clientes, por lo que es factible insertar un nuevo servicio asociado con el posicionamiento logrado, y alineado al cuidado de imagen personal (negocios asociados: sastrería y limpieza de artículos en el hogar, entre otros).
- Eficiencia operativa: como parte de la eficiencia que debe sostener la empresa para asegurar la rentabilidad proyectada, esta puede tercerizar las posiciones operativas con socios estratégicos que aseguren el estándar de atención al cliente y que no arriesguen el cumplimiento de promesa de valor por el que el cliente escoge la opción de Upper.
- Principales activos: la empresa debe continuar invirtiendo cada año en los principales activos que sostienen un crecimiento ágil del modelo propuesto por Upper, que son la inversión continua en la marca y su posicionamiento, la inversión continua en el personal de la empresa, mejorando constantemente sus perfiles técnicos y el clima laboral con el que logren su mejor productividad y, finalmente, en la arquitectura de sus sistemas y las mejores plataformas tecnológicas posibles para mejorar continuamente la experiencia del cliente y contar con la mejor calidad de información posible, así como la mayor trazabilidad posible para afinar la toma de decisiones del equipo Upper.

Bibliografía

- Agencia de Noticias Orbita. (2017). “En el Perú por cada empresa formal hay dos negocios informales”. Sección empresarial. *agenciaorbita.org*. Fecha de consulta: 22/3/2018. Disponible en: <<https://agenciaorbita.org/en-el-peru-por-cada-empresa-formal-hay-dos-negocios-informales/>>.
- Arellano, R. (2016). “*Mucho más que tener, latir: los estilos de vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos*”. Planeta, Perú.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2017). “Niveles Socioeconómicos 2017”. En: *apeim.com.pe*. Fecha de consulta: 24/8/2018. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018). “Tasa de referencia de la política monetaria”. *BCRPData*. Fecha de consulta: 23/1/2019. Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html>>.
- Cámara de Comercio de Lima (CCL) (2018). “El impulso del sector servicios”. *camaralima.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 1/6/2018. Disponible en: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf>.
- Collier, D. y Evans, J. (2009). *AO Administración de Operaciones*. Segunda edición. Cengage Learning, México.
- Congreso del Perú (2016). “Ley N° 30230: Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país”. *Congreso.gob.pe*. Fecha de consulta: 22/3/2018. Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/pvp/leyes/ley30230.pdf>>.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima edición. Pearson Educación, México.
- El Comercio (2017) “El Niño costero, el fenómeno más brutal que golpeó Lima”. *elcomercio.pe*. Fecha de consulta: 20/4/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/nino-costero-fenomeno-brutal-golpeo-lima-noticia-482836>>.
- Franco, P. (2015). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Tercera edición. Fondo editorial de la Universidad del Pacífico. Perú.

- Fuente, Oscar (2015) “Qué es la economía colaborativa: Ejemplos, ventajas y datos más relevantes” *iebschool.com*. Fecha de consulta: 20/3/2018. Disponible en: <<https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/>>.
- Gestión (2018). “BCR mantuvo proyección de crecimiento del PBI para el 2019”. Sección Economía. *gestión.pe*. Fecha de consulta: 9/1/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/bcr-mantuvo-proyeccion-crecimiento-pbi-2019-253565>>.
- Gestión (2018) “Ranking Merco: Las empresas con la mejor reputación en Responsabilidad Social Empresarial 2017” Sección Empresas. *gestión.pe*. Fecha de consulta: 13/4/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/ranking-merco-empresas-mejor-reputacion-responsabilidad-social-empresarial-2017-228031>>.
- Gestión (2018). “230 mil empresas deberán pasar de facturas manuales a digitales este año, según CCL”. Sección Economía. *gestión.pe*. Fecha de consulta: 14/3/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/230-mil-empresas-deberan-pasar-facturas-manuales-digitales-ano-ccl-237112>>.
- Gestión (2017). “MEF: Reforma tributaria en Perú mostrará resultados recién entre 2018 y 2019”. Sección Economía. *gestión.pe*. Fecha de consulta: 9/3/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mef-reforma-tributaria-peru-mostrara-resultados-recien-2018-2019-134122>>.
- Gestión (2017) “Las cinco principales tendencias del consumidor peruano”. Sección Tendencias. *gestión.pe*. Fecha de consulta: 13/4/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>>.
- Gestión (2017) “CCL: El 70% de empresas peruanas invirtió en innovación en los últimos dos años”. Sección Empresas. *gestión.pe*. Fecha de consulta: 16/4/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/ccl-70-empresas-peruanas-invirtio-innovacion-ultimos-dos-anos-130135>>.
- Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Editorial Gránica S.A., Buenos Aires.
- Huete, L. (1997). *Servicios y Beneficios*. Primera edición, Deusto, España.
- Instituto ETHOS (2012). “Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial”. *ethos.org*. Fecha de consulta: 14/2/2019. Disponible en: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). “Encuesta mensual del sector servicios”. *www.inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 26/5/2018. Disponible en:

<<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2018.pdf>>.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana”. *www.inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 26/5/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf>.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. Pearson Educación, México.
- La Prensa (2017) “Medio ambiente: ¿cómo las empresas reducen su impacto ambiental en Perú?” *laprensa.peru.com*. Fecha de consulta: 19/4/2018. Disponible en: <<https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-medio-ambiente-cambio-climatico-empresas-peru-sostenibilidad-71985>>.
- La República (2019). “Gobierno aprueba que el salario mínimo vital en el Perú suba a S/ 930”. Sección Economía. *larepublica.pe*. Fecha de consulta: 7/3/2019 Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/1215287-gobierno-aprueba-que-el-salario-minimo-vital-en-el-peru-suba-a-s-930>>.
- La República (2017). “Consumidores online peruanos, ¿qué datos debes tener en cuenta?”. *larepublica.pe*. Fecha de consulta: 22/5/2018. Disponible en: <<https://larepublica.pe/marketing/1079501-consumidores-online-peruanos-que-datos-debes-tomar-en-cuenta>>.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Pearson Educación, México.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. Pearson Educación, México.
- Navarro F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica*. Segunda edición. ESIC Editorial, Madrid, España.
- NYU Stern School of Business (2019). “Beta, unlevered beta and other risk measures”. *stern.nyu.edu* Fecha de consulta: 5/1/2019. Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html>.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Deusto, Estados Unidos.
- Perú Retail (2017) “La oportunidad de negocio en Perú es mobile, el 95% de peruanos son usuarios móviles”. *peru-retail.com*. Fecha de consulta: 18/4/2018. Disponible en: <<https://www.peru-retail.com/oportunidad-negocio-peru-mobile-peruanos-usuarios-moviles/>>.

- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados*. Editorial Norma, Bogotá.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas, Manual para gestión del capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial, España.
- Tong, J. (2017). *Finanzas Empresariales, la decisión de inversión*. Décimo quinta edición. Biblioteca Universitaria de la Universidad del Pacífico, Perú.
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (2017). “Reporte Sectorial Fabricación de Calzado 2017”. SNI. Fecha de consulta: 8/3/2018. Disponible en: <<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>>.

Anexos

Anexo 1. Business model CANVAS de Upper

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación clientes	Clientes
Socios estratégicos Empleados Accionistas Instituciones financieras Soporte de sistemas Mantenimiento de activos Estado Municipalidades	Publicidad y marketing Procesos operativos Control de calidad en los servicios Mantenimiento tecnológico Red de motorizados Costeo y <i>pricing</i> Capacitación capital humano	- Clientes: brindar soluciones a los problemas que tengan con su calzado, asegurando la garantía y el respaldo de una marca seria y responsable, así como la conveniencia de adquirir los servicios de modo fácil apoyados en la tecnología, adaptando el negocio a los tiempos del cliente, buscando otorgarle la mejor experiencia del sector - Socios estratégicos: brindar beneficios de capacitaciones en gestión, incentivos y bonos por cumplimiento de objetivos	Calidad de servicio en el punto de atención Marketing directo mediante medios digitales y físicos (volanteo, activaciones) Programa de fidelización	Personas naturales Hombres y mujeres Entre 25 y 55 años Que vivan en los distritos de la zona 6 y 7 de APEIM De los NSE A, B
	Recursos clave Personal calificado Socios estratégicos de calidad Capital de trabajo Puntos de atención y ventas Tecnología		Canal Punto de atención directo Red de recogida y entrega Medios digitales (<i>web, apps</i>)	a. Que estén interesados en contratar el servicio de renovación y mantenimiento de calzado propuesto b. Interesados en comprar otros artículos de mantenimiento
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
Remuneración de personal Costo de renovación y mantenimiento de socio estratégico Traslado de calzado Mantenimiento de sistemas y alquiler de locales		Servicio de renovación y mantenimiento de calzado Venta de productos complementarios Ingresos por publicidad dentro de los puntos de atención (locales)		

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Cód.	Factor	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES					
O1	Político	Facilidades de las entidades estatales y municipales para el ingreso de nuevos negocios que contribuyan mediante inversión al desarrollo económico y social al país. Adicionalmente apoyarán al sistema tributario del país, mediante la facturación electrónica, registrando transacciones que actualmente no reportan.	8.11%	3	0.24
O2	Económico	A pesar de que el estimado del PBI para el año 2018 no será el previsto, se espera una mejora en la capacidad de gasto de los consumidores, por lo que debería percibirse como una mejora económica en las empresas.	10.81%	4	0.43
O3	Económico	Alta demanda potencial para reparación de calzado en el mercado peruano.	10.81%	4	0.43
O4	Social	Los consumidores valorarán los negocios que no solo cuenten con puntos de atención físicos, sino que además preferirán aquellas empresas que les den facilidades logísticas para realizar sus compras.	5.41%	3	0.16
O5	Social	Intención del consumidor peruano de conservar y mantener sus artículos de valor económico y valor emocional para alargar su vida útil.	8.11%	4	0.32
O6	Social	Las diferentes acciones que realizan las empresas buscan concientizar a su público mediante acciones de RSE y el mercado tiende a preferir, en algunas de sus compras, a ese tipo de empresas.	2.70%	2	0.05
O7	Social	Aquellas empresas que ofrezcan programas de recompensas interesantes para los consumidores logran fidelizar, en mayor escala, a sus clientes y apuestan por aumentar su marketing directo.	2.70%	3	0.08
O8	Tecnológico	Los clientes valoran las propuestas de valor innovadoras que le ofrecen las empresas enfocadas en maximizar la experiencia de sus usuarios.	2.70%	3	0.08
O9	Tecnológico	El consumidor peruano está prefiriendo, cada vez más, los pagos electrónicos, por las facilidades que permite el no cargar efectivo en todo momento.	2.70%	3	0.08
O10	Tecnológico	Las empresas realizan mayores esfuerzos por captar la atención de sus clientes en los medios móviles con los que interactúan. Esto les amplía la posibilidad de concretar compras futuras.	2.70%	2	0.05
O11	Ecológico	El mercado prefiere el consumo de productos que cuidan el impacto ambiental de sus operaciones, siempre y cuando la relación costo-beneficio se mantenga dentro de sus expectativas.	8.11%	2	0.16
O12	Global	Alta probabilidad de éxito de la implementación de negocios modernos que operan en ciudades europeas o americanas y que, preferentemente, utilizan modelos de tipo <i>retail</i> para optimizar la eficiencia de sus costos.	8.11%	4	0.32
O13	Global	Viabilidad de activar modelos de negocios que utilicen en sus operaciones una parte o la totalidad de economías colaborativas para disminuir costos y aumentar capacidad operativa.	5.41%	3	0.16
AMENAZAS					
A1	Político	A pesar de que el MTPE tiene el objetivo de incrementar la fuerza fiscalizadora laboral, la limitación de recursos y el bajo impacto de sanciones no generará un alto impacto en las empresas que operan de modo informal.	5.41%	1	0.05
A2	Económico	Aumento de costos para empresas formales y, dependiendo del sector, algunos podrán trasladarlo a los precios, de acuerdo con el grado de competencia informal dentro de cada uno.	8.11%	4	0.32
A3	Ecológico	Las empresas deben proteger a su personal y a sus activos mediante una cultura de prevención y seguros que permita recuperar la inversión realizada. Asimismo, la empresa debe reaccionar rápidamente en caso de que se repitan coyunturas extremas, como la del año 2017, producto del fenómeno del Niño.	5.41%	2	0.11
A4	Ecológico	Las entidades realizan altos esfuerzos para incentivar la cultura de reciclaje en la población y las empresas, por lo que, de no controlarse la emisión de desperdicios, esas empresas no serán reconocidas en la preferencia de los consumidores.	2.70%	2	0.05
			100.00%		3.14

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 3. Modelo de entrevista a expertos

ACTIVIDAD DE NEGOCIO	
1.	¿Cómo inició su negocio y cuáles fueron las complicaciones durante los primeros años?
DIAGNÓSTICO	
1.	¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del negocio?
2.	¿Qué oportunidades y amenazas tiene el negocio?
MARKETING	
1.	¿Cuál es su ventaja competitiva? (Costos o diferenciación) ¿Qué puntos de la cadena de valor sostienen la ventaja competitiva?
2.	¿Qué es lo más importante para sostener una cadena de servicios?
3.	¿Tienen promociones en algunas fechas específicas? ¿Tienen algún programa de fidelización?
4.	¿Qué tipo de publicidad realizan y cómo miden su efectividad? (Respecto del gasto y beneficio)
5.	¿Es el marketing digital (redes sociales) importante en tu negocio?
6.	¿Cómo se comunican con sus clientes?
OPERACIONES	
1.	¿Cómo son los procesos en su negocio? ¿Cuáles son los factores críticos?
2.	¿Cuál es la proporción entre pago en efectivo y pago con tarjeta?
3.	¿Se cuenta con un tarifario? ¿Cómo se manejan los casos puntuales en cuanto a precio?
4.	¿Tienen estacionalidad? ¿Cómo la manejan?
5.	¿Se manejan economías de escala (centro de operaciones y puntos de servicio)?
6.	¿Cuál es su sistema de control de los servicios atendidos? (Sistemas como ERP)
7.	¿Cómo impacta el desarrollo tecnológico en el negocio?
8.	¿Cuál es su estrategia en el mediano plazo (2 a 3 años)? ¿Y a largo plazo (4 a 5 años)? ¿Se puede abordar otros sectores?
RECURSOS HUMANOS	
1.	¿Qué estructura organizacional tiene para sostener el negocio y cómo la modifica con base en las variaciones del negocio?
2.	¿Cómo gestiona la cultura organizacional? ¿Considera que impacta en los resultados de la empresa (existe una relación)?
3.	¿Cómo se gestiona el clima laboral? ¿Tiene impacto en los resultados de la empresa?
4.	¿Cuál es la ratio de rotación de personal? ¿Cómo controla esto? ¿Cuál es el factor para determinar si es alta o baja? ¿Cómo es en el sector?
PLAN FINANCIERO	
1.	¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha ido el negocio en los últimos años en cuanto a rentabilidad?
2.	Respecto de la situación financiera de la empresa, ¿cuáles son los objetivos que persiguen (apalancamiento, rentabilidad, liquidez, ventas)?
RESPONSABILIDAD SOCIAL	
1.	¿Tienen algún programa de responsabilidad social? Si es así, ¿los clientes lo saben y valoran?

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 4. Lista de entrevistados

N.º	Nombre	Cargo	Agrupación	Razón de ser entrevistado
1	Liliana Marrufo	Jefa de investigación y desarrollo tecnológico	CITECCAL	Experta en el sector
2	Joel Boza	Socio	Renovadora Boza (Surquillo)	Experto en el negocio
3	Carlos Murga	Dueño	Renovadora Murga (Miraflores)	Experto en el negocio
4	Juan Sánchez	Dueño	Renovadora de calzado (Rímac)	Experto en el negocio
5	José Torres	Socio	Los Ases del Brillo (local San Miguel)	Experto en el negocio
6	Raúl de Pino	Gerente general	Rosatel	Modelo de negocio referente
7	Rafa Vásquez	Sales manager	Mr. Jeff	Modelo de negocio referente

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 5. Distribución de los encuestados por género y rangos de edad

Género	Cantidad	Participación (%)
Masculino	207	49.29%
Femenino	213	50.71%
Total	420	100.00%

Rangos de edad	Cantidad	Participación (%)
Entre 25 y 34 años	140	33.33%
Entre 35 y 44 años	123	29.29%
Entre 45 y 54 años	96	22.86%
Entre 55 y 64 años	61	14.52%
Total	420	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 6. Modelo de encuesta sobre el servicio de renovación y mantenimiento integral de calzado en Lima Metropolitana

La siguiente encuesta tiene como objetivo recabar información para un trabajo de investigación de la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad del Pacífico.

Este trabajo se centra en el servicio de mantenimiento de calzado en Lima Metropolitana.

Agradecemos de antemano su apoyo.

1. ¿Usted suele ir a las renovadoras de calzado?

- Sí
- No

2. Si marcó no, por favor responda: ¿Por qué no suele ir a la renovadora de calzado?

- Por falta de tiempo
- No conoce renovadoras de calzado que ofrezcan garantía
- Prefiere comprar calzado nuevo

Necesidades de los clientes sobre el servicio de mantenimiento de calzado

3. ¿Qué tipo de calzado suele llevar a una renovadora de calzado para que sean reparados o reciban mantenimiento?

- Zapatos de vestir
- Zapatos de gamuza o telas delicadas
- Zapatillas urbanas
- Zapatillas deportivas
- Botas
- Botines
- Sandalias

4. ¿Usted suele ir o mandar a limpiar y lustrar sus zapatos, zapatillas o calzado en general fuera de casa?

- Sí
- No

5. ¿Cuál es la razón por la que no tiene la necesidad de limpiar o lustrar su calzado fuera de casa?

- Por falta de tiempo

- Prefiere hacerlo Ud. mismo
- No conoce un lugar donde brinden ese servicio.

Mantenimiento de calzado

6. Por favor seleccione la frecuencia promedio con la que requiere los siguientes servicios.

Meses	Lustrado (fuera de casa)	Limpieza externa para tela especial	Teñido o cambio de color	Lavado total y perfumado de calzado
Cada mes				
Cada 2				
Cada 3				
Cada 4				
Cada 6				

7. Por favor indique el rango de precios que suele pagar por los siguientes servicios.

Soles	Lustrado (fuera de casa)	Limpieza especial	Teñido de color	Lavado total
Igual o menor a 5				
Entre 5 a 10				
Entre 10 a 20				
Entre 20 a 30				
Entre 30 a 40				
Mayor a 40				

8. Por favor indique la cantidad de pares de calzado promedio que lleva al zapatero por visita.

Pares	Lustrado	Limpieza externa especial	Teñido o cambio de color	Lavado total y perfumado de calzado
Un par				
Dos pares				

Tres pares				
Cuatro pares				
Cinco o más pares				

9. Por favor indique cuánto tiempo demora el zapatero en entregarle su calzado para cada tipo de servicio.

	Lustrado profesional (fuera de	Limpieza externa para tela especial	Teñido o cambio de color	Lavado total y perfumado de calzado
Un día				
Dos días				
Tres días				
Cuatro días				
Cinco días				
Seis días				
Siete a más				

Reparación de calzado

10. Por favor seleccione la frecuencia promedio con la que requiere los siguientes servicios.

Meses	Pegado	Costura	Cambio de tacos	Cambio de tapitas	Cambio de suelas	Anchado de calzado
Cada mes						
Cada 2						
Cada 3						
Cada 4						
Cada 5						

11. Por favor indique el rango de precios que suele pagar por los siguientes servicios.

Soles	Pegado	Costura	Cambio de tacos	Cambio de tapitas	Cambio de suelas	Anchado de calzado
Menor a 5						
Entre 5 a 10						
Entre 10 a 20						
Entre 20 a 30						
Entre 30 a 40						
Mayor a 40						

12. Por favor indique la cantidad de pares de calzado promedio que lleva al zapatero por visita.

	Pegado	Costura	Cambio de tacos	Cambio de tapitas	Cambio de suelas	Anchado de calzado
Un par						
Dos pares						
Tres pares						
Cuatro pares						
Cinco o más						

13. Por favor indique cuánto tiempo demora el zapatero en entregarle su calzado para cada tipo de servicio.

	Pegado	Costura	Cambio de tacos	Cambio de tapitas	Cambio de suelas	Anchado de calzado
Un día						
Dos días						
Tres días						
Cuatro días						
Cinco días						
Seis días						
De siete días a más						

Condiciones de la oferta actual de renovadoras de calzado

14. ¿Qué tipo de medio de pago suele utilizar?

- Pago en efectivo
- Pago con tarjeta (débito o crédito)

15. ¿Le entregan algún tipo de comprobante de pago?

- Boleta
- Factura
- Ningún tipo de comprobante de pago

16. En general, las renovadoras de calzado en las que se atiende, ¿suelen cumplir los plazos ofrecidos para la entrega de su calzado?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

17. ¿Por cuál de estas opciones se enteró de la existencia de la renovadora de calzado en la que se atiende frecuentemente?

- Fachada del local
- Redes sociales
- Publicidad en la calle
- Por recomendación de un familiar o amigo
- Volantes o publicidad impresa
- Correo electrónico

18. ¿Qué atributos valora de la renovadora de calzado que lo atiende?

- Ubicación cercana
- Precios cómodos
- Buen trato
- Cumplimiento de entrega
- Calidad del trabajo realizado
- Buena presentación del local

19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con el servicio que recibe actualmente?

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

Nueva propuesta de servicio

Considere que ahora existe una nueva empresa en Lima Metropolitana, que se especializa en realizar servicios de renovación y mantenimiento integral de calzado con las siguientes características:

- Toma de pedidos en una tienda o desde la comodidad del uso de su equipo móvil (*app*, web, *chatbox* y línea telefónica)
- Servicio de recogida y entrega de su calzado en el lugar pactado.
- Pago del servicio en efectivo, tarjetas o transferencias a través de su equipo móvil.
- Plan de promociones y fidelización para clientes que usen frecuentemente el servicio.
- Garantía y respaldo de la marca en la calidad del servicio ofrecido y el cumplimiento de entrega en los plazos ofrecidos.
- Venta de productos especializados para el cuidado de su calzado y artículos personales.
- Interés de la empresa por acciones de responsabilidad social.

20. Con base en el servicio propuesto, ¿qué atributos valoraría más?

- Diversidad de opciones para toma de pedidos.
- Servicio de recogida y entrega.
- Diversidad para opciones de pago.
- Plan de promociones y fidelización.
- Garantía y respaldo de la marca.

- Venta de productos especializados.
- Responsabilidad social.

21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio propuesto respecto del precio que paga en la renovadora de calzado en la que se atiende actualmente?

- Mismo precio
- 10% más
- 20% más

22. ¿Qué tan probable es que usted decida utilizar este nuevo servicio?

- Altamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

Datos generales

a. Género

- Hombre
- Mujer

b. Rango de edad

- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Entre 45 y 54 años
- Entre 55 y 65 años

c. Distrito de residencia: _____

d. ¿Cuánto es lo que gasta en promedio al comprar su calzado?

- Menos de 100 soles
- Entre 101 a 200 soles
- Entre 201 a 300 soles
- Entre 301 a 400 soles
- Entre 401 a 500 soles
- Más de 500 soles

Anexo 7. Resultados de la encuesta desarrollada

Las encuestas se aplicaron a 420 personas y los principales resultados se presentan a continuación:

- El 29% de los encuestados no suele ir a las renovadoras de calzado, siendo la principal causa la falta de tiempo para hacerlo (47% de los que no van).
- El 65% de los encuestados no suele mandar a limpiar su calzado fuera de casa, teniendo dos causas a considerar para el presente plan de negocio, las cuales son falta de tiempo (23% de los que no van) y que no conocen dónde brindan el servicio (17% de los que no van).
- Como resultado de lo que respondieron los encuestados en los bloques de mantenimiento de calzado y renovación de calzado (preguntas 6 a la 13 de la encuesta), se obtuvo lo siguiente:
 - Considerando la frecuencia promedio de visita y la cantidad promedio de pares de calzado, para cada tipo de servicio que solicitan los encuestados en las renovadoras de calzado, se identifica que los servicios más demandados son lavado total (22,18%), lustrado (17,01%), limpieza externa para telas especiales (15,52%) y cambio de tapitas (11,44%).
 - Los precios promedio que reportan los encuestados por tipo de servicio varían entre 7,50 soles para servicio como cambio de tapitas hasta 40 soles para servicio de anchado de calzado y 63 soles para servicio de cambio de suela.
 - El tiempo promedio entre la entrega y la recogida del calzado, según reportan los encuestados, por tipo de servicio, varía entre dos y tres días.

Categoría	Servicio	Frecuencia promedio (veces al año) *Preguntas 6 y 8	Cantidad promedio de pares de calzado por visita *Preguntas 10 y 12	Cantidad total promedio de pares de calzado al año (frecuencia x cantidad)	Participación (%)	Precio promedio *Preguntas 7 y 11	Días promedio por cada servicio *Preguntas 9 y 13
Mantenimiento	Lustrado	5.76	1.86	10.70	17.01%	S/ 17	1.64
	Limpieza externa (tela especial)	4.88	2.00	9.76	15.52%	S/ 28	2.29
	Teñido o cambio de color	2.00	1.00	2.00	3.18%	S/ 24	2.50
	Lavado total	6.20	2.25	13.95	22.18%	S/ 25	3.00
Renovación	Pegado	3.60	1.35	4.87	7.74%	S/ 10	1.81
	Costura	3.82	1.28	4.88	7.76%	S/ 10	2.47
	Cambio de tacos	2.82	1.33	3.76	5.97%	S/ 25	2.38
	Cambio de tapitas	3.82	1.88	7.20	11.44%	S/ 8	1.83
	Cambio de suelas	2.27	1.38	3.12	4.95%	S/ 63	3.00
	Anchado de calzado	2.00	1.33	2.67	4.24%	S/ 40	2.71
				62.90	100.00%		

Del total de encuestados que confirmaron que visitaban las renovadoras de calzado, el 99% respondió que realiza pagos en efectivo en dichos locales por los servicios solicitados.

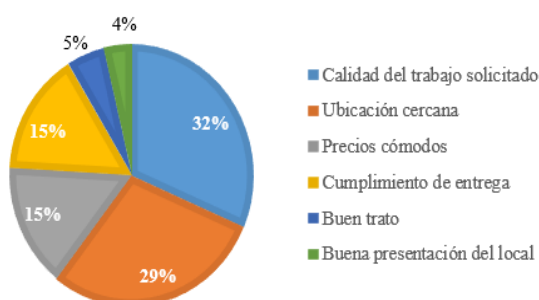
- Del total de encuestados que confirmaron que visitaban las renovadoras de calzado, el 59% respondió que no recibía ni solicitaba ningún tipo de comprobante de pago en dichos locales.
- Del total de encuestados que confirmaron que visitaban las renovadoras de calzado, solo el 26% confirmó que siempre cumplían con los tiempos de entrega. Otro 52% respondió que casi siempre cumplían con los tiempos de entrega, pero que alguna vez les fallaron, y finalmente a un 22% le cumplieron algunas o pocas veces los plazos de entrega.

Cumplimiento plazos de entrega	Cantidad	Participación (%)
Siempre	78	26.09%
Casi siempre	155	51.84%
A veces	33	11.04%
Pocas veces	33	11.04%
Nunca	0	0.00%
Total	299	100.00%

- Actualmente, la principal forma que utilizan las renovadoras de calzado para ser conocidas por parte del público es la fachada de sus locales. El 78% de los encuestados reportó que conocían estos negocios por estar cerca a sus hogares o centros de trabajo.
- Los principales atributos que valora el público del negocio de renovadoras de calzado es la calidad del servicio contratado (32%) y la cercanía (29%), ya que el cliente debe desplazarse para realizar la entrega y para recoger su calzado. El atributo precio es importante para el 15% de los encuestados, considerando el precio promedio de la

zona donde adquiera el servicio. El atributo cumplimiento de entrega es importante para el 15% de los encuestados, por lo que lo es más importante que el cliente no tenga que ir varias veces al local por plazos no cumplidos. Finalmente, los atributos buen trato al cliente y buena presentación del local, solo fueron valorados por el 9% de los encuestados (la suma de ambos puntos) por lo que la oferta actual, en general, no se centra en entregar una buena presentación de negocio para maximizar la experiencia del cliente.

Atributos de valor	Cantidad	Participación (%)
Calidad del trabajo solicitado	94	31.44%
Ubicación cercana	87	29.10%
Precios cómodos	46	15.38%
Cumplimiento de entrega	46	15.38%
Buen trato	15	5.02%
Buena presentación del local	11	3.68%
Total	299	100.00%



- De acuerdo con la oferta actual de las renovadoras de calzado, el 66,56% considera su nivel de satisfacción como bueno. Solo el 3,68% de los encuestados considera su nivel de satisfacción como muy bueno. Así mismo, el 29,77% de los encuestados considera su nivel de satisfacción igual o menor a regular.
- Del total de encuestados (420 personas), y considerando el método de suavización de la intención de compra de Pope, se considera que el 46,5% del público probaría el nuevo servicio propuesto en el presente plan de negocio.
- Del total de encuestados (420 personas), se calcula que, en general, estarían dispuestos a pagar hasta 13,38% más por el nuevo servicio propuesto en el presente plan de negocio.

Dispuesto a pagar	Cantidad	Participación (%)	Ponderado
0%	34.00	11.37%	0.00%
10%	160.00	53.51%	5.35%
20%	82.00	27.42%	5.48%
30%	16.00	5.35%	1.61%
40%	7.00	2.34%	0.94%
Total	299	100.00%	13.38%

- Los atributos más valorados por parte de los 420 encuestados, respecto del nuevo servicio propuesto, son el servicio de recoger y entregar el calzado (26,90%), diversidad de opciones de pago (17,62%) y tener la opción de donar a través de la nueva empresa (13,10%).

Atributos del nuevo servicio propuesto	Cantidad	Participación (%)
Servicio de recojo y entrega	113.00	26.90%
Diversidad de opciones para pago	74.00	17.62%
Responsabilidad social (zona de donaciones)	55.00	13.10%
Garantía y respaldo de la marca	53.00	12.62%
Plan de promociones y fidelización	50.00	11.90%
Venta de productos especializados	41.00	9.76%
Diversidad de opciones para toma de pedidos	34.00	8.10%
Total	420	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 8. Matriz FODA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Concepto innovador en el negocio de renovación y mantenimiento de calzado	D1	Financiamiento
	F2	Modelo de negocio ágil y escalable	D2	Al ser un nuevo concepto de negocio la marca aún no es reconocida.
	F3	Flexibilidad en los servicios, además de <i>delivery</i> para recogida y entrega de calzados y artículos complementarios	D3	<i>Know how</i> de la actividad
	F4	Ubicación apropiada dentro de zona estratégica de alto tránsito	D4	Altos costos laborales en comparación con la competencia
	F5	Alta calidad de servicio y facilidad en el medio de pago	D5	Dificultad para encontrar proveedores de calidad en la etapa inicial
	F6	Plataformas tecnológicas para atención de servicios y venta de productos complementarios		
	F7	Personal calificado y capacitado que garantice la mejor atención al cliente		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
Tendencia por parte de los clientes a una mayor exigencia en la calidad de los productos y servicios contratados y	FO1	Generar posicionamiento de la empresa en los segmentos establecidos resaltando los atributos del servicio y los programas de fidelización (DO1	Establecer políticas de gestión de calidad que mida la percepción de los clientes con los servicios ofrecidos y a su vez que recoja información que nos permita alinear el servicio de acuerdo a sus expectativas. (D2,D3,O1 Y O3)
Mayor tendencia hacia la responsabilidad social empresarial	FO2	Establecer un esquema de incentivos y bonos que premie la satisfacción de los clientes. Esta política será aplicada para los socios estratégicos y el personal de Upper. (O1, F5,F7)		
Mayor valoración por los programas de recompensa	FO3	Innovación constante en los procedimientos operativos internos y en los servicios ofrecidos para mejorar la experiencia del cliente. (F1,F2,F4,F6,O1,O4)	DO2	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de mantenimiento y renovación de calzado y empresas de servicios tecnológicos para aprovechar su capacidad operativa y su <i>know how</i> en la actividad. (D1,D2,D3,O1,O2,O6)
Desarrollo de la tecnología que mejora los procesos de las empresas con lo cual se tiende a la eficiencia y una mejor satisfacción al cliente.				
Incremento transacciones de compra y pago en medios virtuales.	FO4	Inversión en tecnología para soportar las transacciones de comunicación (marketing digital) <i>delivery</i> (entrega y recogida de productos) medios de pago y programas de recompensas de los clientes, además de generar el menor impacto en el medio ambiente (F3,F4,F5,O1,O3,O4 y O5)		
Tendencia de empresas con economías colaborativas	FO5	Generar alianzas estratégicas con empresas de venta de calzado con la finalidad de ofrecer el servicio de renovación y mantenimiento de sus marcas con promociones de descuento para incrementar el volumen de ventas. (O3,O6,F1,F2,F4)		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
Informalidad de los competidores	FA1	Desarrollar servicios con estándares de alta calidad con la finalidad de que el precio no sea un factor de decisión de parte de los clientes. (F1,F2,F3,F6,A1,A2)	DA1	Mejorar la eficiencia de la empresa (margen operativo y ROE) frente a los competidores. (D1, D4,A1,A2)
Bajas barreras de entrada				
Entrada de calzado chino a bajo precio en el mercado peruano o baja en los precios de la industria del calzado peruano	FA2	Penetrar el mercado en las zonas establecidas y posicionar la marca como la nro. 1, apalancados en los atributos diferenciadores de servicio como flexibilidad, ahorro de tiempo y facilidad. (F1,F2,F3,A2)	DA2	Construcción y comunicación intensiva de marca para lograr un sólido posicionamiento en el <i>mindset</i> del consumidor (D2,D3,A1,A2,A3 y A4)
Entrada de nuevos negocios especializados en mantener la imagen y/o valor del calzado	FA3	Establecer una política de retención y capacitación de personal, además de un agradable clima laboral. (F7,A1,A4)		

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 9. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	Informal		Calzados Murga		Ases del Brillo		Upper	
		C	Punt.	C	Punt.	C	Punt.	C	Punt.
Experiencia de cliente									
Ubicación	9%	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Calidad en el trabajo	9%	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Cumplimiento de entrega	8%	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Precios competitivos	7%	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Servicio de atención al cliente	6%	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Publicidad y marketing	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Delivery	5%	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Cross-selling (productos complementarios)	4%	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
Formato de tienda moderna y cómoda	4%	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Programa de recompensas	4%	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
Posicionamiento de la marca	4%	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Back office									
Personal calificado para la renovación	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Capacidad financiera para crecimiento	9%	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Eficiencia de procesos operativos	8%	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Presencia del líder en el punto de venta	7%	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Total	100%		2.3		3.2		3.07		3.32

Clasificaciones: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal.

C = calificación, Punt. = puntaje

Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en David, 2017

Anexo 10. Cálculo de margen promedio de transacción de Upper

Categoría	Pesos	Detalle	Precio Caquetá	Precio Miraflores	Margen	Costo (referencia: Caquetá)	Precio promedio	Margen promedio	Margen %	Margen ponderado
Lavado total o perfumado de calzado	22.18%	Lavado y pintado de zapatos de tela	S/ 14	S/ 20	S/ 6	S/ 11	S/ 23	S/ 11	50%	11%
		Lavado de gamuza completo	S/ 8	S/ 25	S/ 17					
Lustrada profesional	17.01%	Lustrado de zapato y botín	S/ 5	S/ 15	S/ 10	S/ 8	S/ 14	S/ 6	43%	7%
		Lustrado de botas especial	S/ 13	S/ 25	S/ 12					
Pegado y costura	15.50%	Costura	S/ 5	S/ 10	S/ 5	S/ 5	S/ 10	S/ 5	50%	8%
		Parches	S/ 5	S/ 10	S/ 5					
Limpieza externa	15.52%	Limpieza de zapatillas	S/ 8	S/ 25	S/ 17	S/ 8	S/ 18	S/ 10	56%	9%
		Limpieza de gamuza	S/ 8	S/ 30	S/ 22					
Cambio de tapitas	11.44%	Cambio de tapita mujer	S/ 2	S/ 5	S/ 3	S/ 3	S/ 7	S/ 4	54%	6%
		Cambio de tapita hombre	S/ 4	S/ 10	S/ 6					
Cambio de tacos	5.97%	Cambio de taco acrílico	S/ 15	S/ 25	S/ 10	S/ 13	S/ 25	S/ 13	50%	3%
		Cambio de taco forrado	S/ 10	S/ 25	S/ 15					
Cambio de suelas	4.95%	Cambio de suela-hombre	S/ 35	S/ 70	S/ 35	S/ 33	S/ 57	S/ 24	42%	2%
		Cambio de planta de zapatilla	S/ 40	S/ 80	S/ 40					
Anchado de calzado	4.24%	Anchado de calzado o reducción de calzado	S/ 25	S/ 40	S/ 15	S/ 25	S/ 40	S/ 15	38%	2%
Teñido o cambio de color	3.18%	Mantenimiento y pintado de	S/ 10	S/ 20	S/ 10	S/ 10	S/ 25	S/ 15	60%	2%
		Retocado de botas	S/ 5	S/ 20	S/ 15					
						S/ 10	S/ 19	S/ 9		50%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 11. Alineamiento de los objetivos estratégicos

Estrategias	Objetivos	Top of mind en los 9 distritos	Participación de mercado	Índice de satisfacción del cliente	Incr. en las ventas	ROE	Margen operativo	Rotación de personal y socios	Reducción de reclamos y quejas
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
E1	Generar posicionamiento de la empresa en los segmentos establecidos resaltando los atributos del servicio y los programas de fidelización. (F1,O1,O2,O3)	x	x		x				
E2	Establecer un esquema de incentivos y bonos que premien la satisfacción de los clientes. Esta política será aplicada para los socios estratégicos y el personal de Upper. (O1, F5,F7)			x	x				x
E3	Innovación constante en los procedimientos operativos internos y en los servicios ofrecidos para mejorar la experiencia del cliente. (F1,F2,F4,O1,O4)	x	x	x	x	x	x		x
E4	Inversión en tecnología para soportar las acciones de comunicación (marketing digital), <i>delivery</i> (entrega y recogida de productos), medios de pago y programas de recompensa de nuestros clientes, además de generar el menor impacto en el medioambiente. (F3,F4,F5,F6,O1,O3,O4,O5)	x	x	x	x				x
E5	Generar alianzas estratégicas con empresas de venta de calzado con la finalidad de ofrecer el servicio de renovación y mantenimiento de sus marcas con promociones de descuento para incrementar el volumen de ventas. (O3,O6,F1,F2,F4)				x	x	x		
E6	Desarrollar servicios con estándares de alta calidad, con la finalidad de que el precio no sea un factor de decisión de parte de los clientes. (F1,F2,F3,A1,A2)	x	x	x					x
E7	Penetrar el mercado en las zonas establecidas y posicionar la marca como la número 1, apalancados en los atributos diferenciadores de servicio, como flexibilidad, ahorro de tiempo y facilidad. (F1,F2,F3,A2)	x	x	x					x
E8	Establecer políticas de gestión de calidad que mida la percepción de los clientes con los servicios ofrecidos y a su vez que recoja información que nos permita alinear el servicio de acuerdo a sus expectativas (D2,D3,O1,O2 Y O3)	x		x					x
E9	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de mantenimiento y renovación de calzado y empresas de servicios tecnológicos para aprovechar su capacidad operativa y su <i>know how</i> en la actividad. (D1,D2,D3,O1,O2,O6)					x	x	x	
E10	Mejorar la eficiencia de la empresa (márgen operativo y ROE) frente a los competidores. (D1, D4,A1,A2)					x	x		
E11	Establecer una política de retención y capacitación de personal y socios estratégicos, además de un agradable clima laboral. (F7,A1,A4)	x		x				x	x
E12	Construcción y comunicación intensiva de marca para lograr un sólido posicionamiento en el <i>mindset</i> del consumidor. (D2,D3,A1,A2,A3 y A4)	x		x	x				x

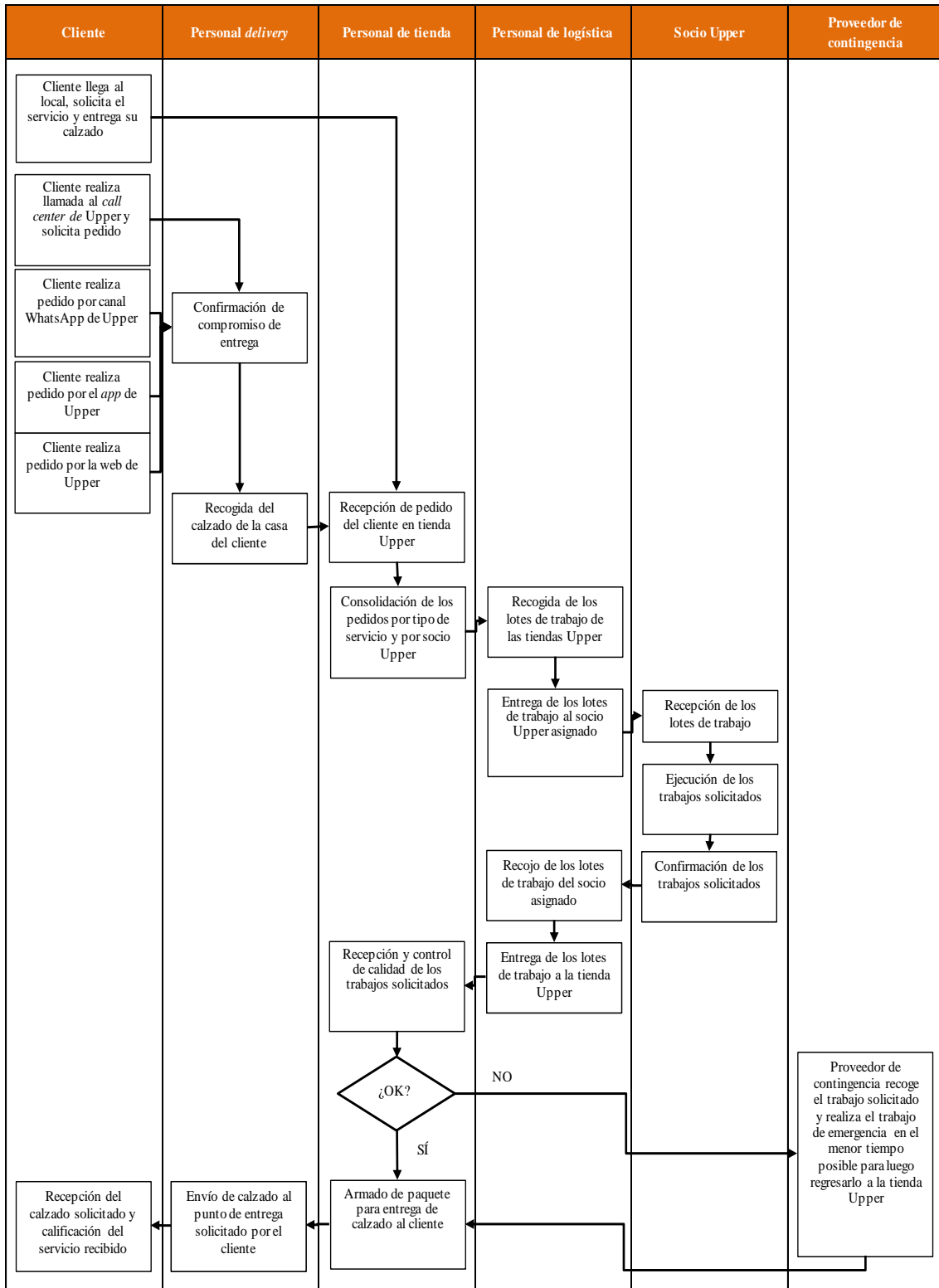
Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 12. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

	Año 0 (3 meses)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022	Año 5 2023
Cantidad de locales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	22	22	22
Gastos de marketing	S/ 60,000	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 249,200	S/ 722,920	S/ 1,050,980	S/ 1,067,744	S/ 1,100,461
Diseño de marca: logo, eslogan, <i>packaging</i> , uniformes, diseño de local	S/ 20,000													S/ 0				
Permisos e instalación de cartel con el logo afuera del local	S/ 5,000													S/ 0	S/ 10,000	S/ 7,000		
Diseño y producción de la página web y redes sociales (Facebook, Instagram)	S/ 5,000													S/ 0				
Campaña de preapertura del negocio y campaña en redes sociales con <i>influencers</i>	S/ 15,000													S/ 0				
Elaboración de panel digital - video	S/ 1,500													S/ 0				
Evento de lanzamiento y apertura	S/ 2,500													S/ 0	S/ 5,000	S/ 3,500		
Vallas fijas		S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 60,000	S/ 170,400	S/ 170,400	S/ 170,400	S/ 170,400
Pauta publicitaria en medios masivos, como radio y TV por cable		S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 24,000	S/ 68,160	S/ 136,320	S/ 163,584	S/ 196,301
SEO y SEM		S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 24,000	S/ 68,160	S/ 95,424	S/ 95,424	S/ 95,424
Prensa escrita		S/ 3,000			S/ 3,000			S/ 3,000			S/ 3,000			S/ 12,000	S/ 34,080	S/ 47,712	S/ 47,712	S/ 47,712
Vallas móviles		S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 60,000	S/ 170,400	S/ 170,400	S/ 170,400	S/ 170,400
Medios digitales		S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 24,000	S/ 68,160	S/ 240,000	S/ 240,000	S/ 240,000
Volanteo y activaciones en el radio de acción de cada local	S/ 6,000			S/ 6,000			S/ 6,000			S/ 6,000			S/ 6,000	S/ 24,000	S/ 68,160	S/ 95,424	S/ 95,424	S/ 95,424
<i>Merchandising</i> para clientes Upper	S/ 5,000	S/ 5,000			S/ 5,000			S/ 5,000			S/ 5,000			S/ 20,000	S/ 56,800	S/ 79,520	S/ 79,520	S/ 79,520
Colaboradores se encargarán de encuestas periódicas		S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 1,200	S/ 3,600	S/ 5,280	S/ 5,280	S/ 5,280

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 13. Diagrama de flujo de los servicios de Upper



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 14. Términos y condiciones del usuario

Términos y condiciones del servicio prestado por Upper

1. Aceptación y alcance de los términos y condiciones

Los términos y condiciones de uso son aplicables para el uso de los servicios brindados por Upper y que se difunden a través de cualquier medio que se contraten los servicios de Upper.

Mediante la afiliación a los servicios de Upper, el usuario manifiesta expresamente que acepta y conoce todos los términos, derechos y responsabilidades de la empresa, que se consignan en el presente documento.

Estos términos y condiciones pueden ser modificados y actualizados por la web y la *app*, de modo que sean de conocimiento del público usuario, por lo mismo que son de aceptación automática para ellos.

2. Glosario de términos

- a) Usuarios: clientes afiliados al servicio de Upper.
- b) Socio estratégico: proveedores de servicios Upper.
- c) Renovación y mantenimiento: servicio prestado por Upper.
- d) Traslados: movilizar el calzado desde las tiendas de Upper hacia los proveedores de servicio (socios estratégicos).

3. Servicios que presta Upper

Upper es una empresa legalmente constituida que cuenta con las licencias y las autorizaciones necesarias para la prestación de servicios de renovación y mantenimiento de calzados. Para ello, Upper contará con socios estratégicos quienes se encargarán de la reparación y el mantenimiento, directamente. Sin embargo, Upper será responsable de la calidad del servicio y será la cara ante el cliente. Asimismo, Upper ofrece a sus clientes productos de cuidado diario del calzado a través de su marca Upper 2GO.

4. Uso de *app* y sitio web de Upper

- a). Los usuarios mayores de edad se registrarán y afiliarán mediante el uso de la *app* o la web, ingresando sus datos personales y generando un usuario.
- b) El contrato entre Upper y el usuario se gestiona mediante la solicitud de servicio y la aceptación del mismo a través de la *app* o vía web.

c) Los usuarios serán responsables de la información brindada y se mantendrá la confidencialidad de la misma, que será considerada como una declaración jurada al momento de ingresar cada usuario.

d) En caso de *delivery* a través de *app*, es necesario que el usuario mantenga comunicación constante con Upper a través de su teléfono móvil, para toda coordinación necesaria, como brindar la dirección en la cual recoger o entregar su calzado, los horarios disponibles, etc.

e) Las tarifas están establecidas para cada tipo de servicio y está incluido el servicio de *delivery*.

f) El pago de los servicios o productos de Upper lo realiza el usuario, tanto en el canal presencial como en medios electrónicos por la *app* o la web.

5. Alcances de responsabilidad de Upper

a) Es responsabilidad de Upper brindar el servicio de renovación y mantenimiento de calzado de usuarios según condiciones establecidas en el contrato.

b) Upper ejecutará planes de contingencia ante situaciones imprevistas que no permitan la eficiente, total y adecuada prestación del servicio.

c) Upper mantiene convenios con socios estratégicos de contingencia y empresas de *delivery* con las que coordinará en caso de ser necesario, para no interrumpir las operaciones y perjudicar al usuario.

d) Upper activará un seguro para los artículos de los usuarios. Las pólizas de seguro, los conceptos indemnizables y las coberturas se publican en la web.

6. Atención de reclamos y libro de reclamaciones:

a) El usuario tiene acceso a los módulos de reclamaciones y quejas de la *app* y web para presentar sus disconformidades sobre los servicios de Upper.

b) El libro de reclamaciones se encuentra disponible para los usuarios en la web y, según los dispositivos legales vigentes, se seguirán procedimientos de acuerdo con la ley.

7. Jurisdicción, ley aplicable y solución de controversias

El contrato de servicio de traslado se registrará por las leyes de la República del Perú. Cualquier disputa o controversia relacionada con dicho contrato se procurará resolver, en principio, vía trato directo, intentando las partes llegar a un acuerdo.

De no prosperar el acuerdo de solución, las partes se someterán a la jurisdicción de los jueces y tribunales.

Anexo 15. Términos y condiciones socio estratégicos – (proveedor de servicio)

Términos y condiciones del servicio prestado por los socios estratégicos de Upper:

1. Derechos y obligaciones de las partes

- a) Upper requiere la prestación de los servicios de renovación y mantenimiento de calzado según las órdenes de servicio firmados con sus socios.
- b) Upper pagará al socio estratégico, de conformidad con los términos y condiciones descritos en la orden de servicio.
- c) El socio estratégico prestará los servicios y entregará los productos en los términos y con la calidad acordados en la orden de servicio.
- d) El socio estratégico actuará como entidad independiente con relación a Upper, así como con relación a terceros, y no tendrá la consideración de representante legal de Upper.
- e) Upper reserva su derecho de adquirir servicios de terceras partes que proporcionen servicios similares, sin tener que notificar al socio y sin que ello suponga derecho de indemnización alguno para el socio.
- f) Upper puede inspeccionar los servicios antes, durante y después de la prestación o entrega de los mismos. Todos los servicios serán recibidos solo cuando Upper haya dado su conformidad. Los servicios rechazados, al no estar conformes con la orden de trabajo, serán devueltas al socio, asumiendo este los riesgos y los costes e inmediatamente deberán ser reparados.
- g) El socio notificará a Upper, en un periodo de dos días desde la recepción de cualquier orden de servicio, si no es capaz de cumplir con entregas programadas, y deberá indicar los motivos. La falta de entrega de dicha notificación representa el pago de una penalidad.

2. Términos de pago:

- a) Los pagos que Upper realizará al proveedor, como contraprestación por servicios, se realizarán en un periodo de treinta días, desde que se recibe la liquidación de los servicios.
- b) Se establecerá un esquema de incentivos y bonos por cumplimiento de servicios y satisfacción de los clientes.

3. Materiales:

- a) Toda la información que Upper proporcione al socio, a consecuencia de este contrato, es propiedad de Upper y será guardada como confidencial y solamente será utilizada para cumplir con el objeto del servicio. El socio acepta que, a cambio de la remuneración hecha por Upper bajo este contrato, todos los materiales que se generen para la ejecución del

contrato se considerarán como obra realizada por encargo y serán propiedad exclusiva de Upper.

- b) Upper brindará información de los procedimientos sobre transporte, tratamiento, reciclado y eliminación de desechos sólidos de acuerdo con la política de responsabilidad social de la empresa.

4. Marcas:

- a) En caso de estar autorizado expresamente y por escrito por Upper, se usará la marca Upper bajo los lineamientos de la guía de marca y solamente para el servicio descrito en el pedido, pero nunca estará autorizado a registrar ningún otra marca o nombre de dominio que contenga el nombre Upper, ni marcas que sean titularidad de Upper, ni similares. Upper considerará tal incumplimiento como una violación del contrato y el socio pagará los daños ocasionados a Upper.

5. Confidencialidad:

- a) Ninguna de las partes divulgará la información confidencial e información que sea propiedad de la otra parte, salvo que se acuerde lo contrario. Si cualquiera de las partes es requerida, de conformidad con la ley, para divulgar información confidencial, dicha parte deberá notificar a la otra parte. Asimismo, el proveedor mantendrá las medidas de seguridad razonables en la práctica comercial, en cumplimiento substancial de los estándares y de las buenas prácticas que sean aplicables a organizaciones que venden productos y prestan servicios similares a los prestados por el socio a Upper.

6. Conducta de negocio:

- a) El proveedor garantiza que cada persona asociada con el socio, respecto del presente contrato, revise y cumpla con los estándares de conducta establecidos en esta cláusula. La violación de esta cláusula será considerada como una violación sustancial del contrato y Upper podrá dar el contrato por terminado de manera inmediata.

7. Protección de datos:

- a) El socio se limitará a divulgar estrictamente la información personal de Upper a empleados, contratistas y terceras partes del socio que deban conocer dicha información y únicamente para cumplir con las obligaciones asumidas en el contrato. El socio se asegurará de que todos los involucrados que manejen la información personal de Upper reciban a tiempo, y de manera adecuada, formación en materia de protección de datos.

Anexo 16. Cronograma de apertura de locales

Distrito	Mercado meta (miles de personas)	Superficie (km2)	Miles de personas / km2	Mercado meta zapatos (miles)	Mercado meta zapatos (miles) Ajuste (-20%). Base: Entrevistas.	Apertura de locales				
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pueblo Libre	11.88	4.38	2.71	69.18	55.34	1	1	1	1	1
Lince	7.84	3.03	2.59	45.65	36.52	1	1	1	1	1
Jesús María	11.18	4.57	2.45	65.08	52.07	1	1	1	1	1
Magdalena del Mar	8.52	3.61	2.36	49.57	39.66	1	1	1	1	1
San Miguel	21.09	10.72	1.97	122.76	98.21	1	2	2	2	2
San Borja	19.04	9.96	1.91	110.85	88.68	-	2	2	2	2
Miraflores	14.00	9.62	1.46	81.50	65.20	-	2	2	2	2
Santiago de Surco	58.35	52.00	1.12	339.69	271.75	-	4	10	10	10
San Isidro	9.27	11.10	0.83	53.95	43.16	-	1	2	2	2
	161.17	109.0	17.40	938.24	750.59	5	15	22	22	22

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 17. Presupuesto de operaciones: incluye CAPEX y OPEX de oficina central y locales

	Año 0 (3 meses)	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022	Año 5 2023
Cantidad de locales	5	5	15	22	22	22
CAPEX	S/ 86,800	S/ 0	S/ 149,500	S/ 106,488	S/ 0	S/ 44,300
Garantías de locales	S/ 25,000		S/ 52,500	S/ 38,588		
Mostrador y andamio	S/ 12,500	S/ 0	S/ 25,000	S/ 17,500	S/ 0	S/ 0
Vitrina y sillas	S/ 5,000	S/ 0	S/ 10,000	S/ 8,500	S/ 0	S/ 0
Equipos de cómputo tiendas y administración	S/ 44,300	S/ 21,500	S/ 40,500	S/ 34,800	S/ 21,500	S/ 44,300
Gastos de locales	S/ 18,500	S/ 198,000	S/ 652,210	S/ 998,768	S/ 1,043,228	S/ 1,091,640
Luz y agua	S/ 2,000	S/ 7,500	S/ 20,040	S/ 29,508	S/ 30,348	S/ 31,213
Alquiler (50-70 m2 aprox)	S/ 12,500	S/ 150,000	S/ 472,500	S/ 727,650	S/ 764,033	S/ 802,234
Gastos de licencia-Indeci	S/ 1,250	S/ 0	S/ 2,500	S/ 1,750	S/ 0	S/ 0
Mantenimiento y servicios	S/ 1,500	S/ 9,000	S/ 56,700	S/ 87,318	S/ 91,684	S/ 96,268
Conectividad	S/ 1,250	S/ 15,000	S/ 46,350	S/ 70,019	S/ 72,120	S/ 74,284
OPEX general	S/ 100,000	S/ 222,848	S/ 774,698	S/ 1,151,736	S/ 1,200,062	S/ 1,347,911
Obras e implementación locales	S/ 30,000	S/ 0	S/ 60,000	S/ 42,000		
Desarrollo de sistemas	S/ 40,000					
Instalaciones eléctricas locales	S/ 10,000	S/ 0	S/ 20,000	S/ 14,000		
Fachada visual y publicidad interna	S/ 20,000	S/ 0	S/ 40,000	S/ 28,000		
Comisión por pago con tarjeta		S/ 58,247	S/ 203,913	S/ 380,611	S/ 472,953	S/ 577,348
Club Upper		S/ 75,552	S/ 213,825	S/ 333,764	S/ 355,338	S/ 379,249
Mantenimiento de activos e infraestructura y sistemas		S/ 28,200	S/ 28,200	S/ 28,200	S/ 28,200	S/ 28,200
Gastos de telefonía		S/ 8,400	S/ 25,200	S/ 36,960	S/ 36,960	S/ 36,960
Seguros del negocio		S/ 6,000	S/ 6,300	S/ 6,615	S/ 6,946	S/ 7,293
Incobrables y contingencias de negocio		S/ 40,449	S/ 115,860	S/ 182,986	S/ 197,064	S/ 212,260
Costo reparación calzado donado		S/ 3,000	S/ 10,000	S/ 16,000	S/ 18,000	S/ 20,000
Almacenamiento y traslado calzado a comunidades		S/ 3,000	S/ 10,000	S/ 16,000	S/ 18,000	S/ 20,000
Gastos de administración	S/ 196	S/ 32,350	S/ 50,070	S/ 63,785	S/ 66,549	S/ 69,473
Gastos de servicios de contabilidad		S/ 24,000	S/ 25,680	S/ 27,478	S/ 29,401	S/ 31,459
Correo institucional	S/ 50	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
Licencia de software	S/ 146	S/ 1,750	S/ 5,250	S/ 7,700	S/ 7,700	S/ 7,700
Útiles de economato y limpieza		S/ 6,000	S/ 18,540	S/ 28,008	S/ 28,848	S/ 29,713
Depreciación		S/ 12,825	S/ 31,825	S/ 45,125	S/ 45,125	S/ 45,125
Gastos oficina central	S/ 5,750	S/ 35,400	S/ 36,462	S/ 37,556	S/ 38,683	S/ 39,843
Alquiler oficina co-working	S/ 5,600	S/ 33,600	S/ 34,608	S/ 35,646	S/ 36,716	S/ 37,817
Útiles y economato	S/ 150	S/ 1,800	S/ 1,854	S/ 1,910	S/ 1,967	S/ 2,026

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 18. Descripción de los perfiles de puestos

Cargo	Misión	Responsabilidades	Experiencia/Formación
1) Gerente general	Reporta directamente a los accionistas. Es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa encargada de administrar, controlar y supervisar las operaciones con el objetivo de garantizar el desarrollo del negocio en el corto, mediano y largo plazo.	Participar en el desarrollo de los planes estratégicos, la estructura y los objetivos de la empresa. Participar en la elaboración de políticas y procedimientos clave para la organización. Garantizar la administración eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.	Estudios de administración, ingeniería industrial o afines, deseable con postgrado. Cinco años de experiencia en la dirección de empresas de servicios con resultados tangibles. Experiencia liderando equipos de alto desempeño. Manejo de sistemas de gestión, control y presupuesto.
2) Jefe de gestión comercial y ventas	Reporta a la gerencia general, coordina las actividades de ventas de todos los canales por categorías. Controla las actividades manteniendo los recursos de la empresa en excelentes condiciones, para garantizar un servicio de calidad y potenciar la experiencia del cliente.	Definir el plan estratégico comercial, establecer el plan de ventas y gestionar la puesta en marcha. Realizar los reportes de ventas y los resultados mensuales y anuales. Desarrollar alianzas comerciales que generen mayor movimiento e intercambio comercial.	Estudios de administración, ingeniería industrial, marketing o afines, con experiencia mínima de tres años en la posición. Conocimiento y experiencia en desarrollo de medición de ventas, análisis de resultados e investigación de mercados.
3) Jefe de marketing	Reporta a la gerencia general, coordina las actividades del plan del marketing <i>mix</i> , a fin de lograr el posicionamiento y la recordación de la marca	Lidera el desarrollo de los planes del marketing <i>mix</i> así como las campañas de la marca. Coordina de manera directa y continua con el área comercial para la ejecución efectiva de las campañas. Asegura el posicionamiento de la marca e incrementa el reconocimiento de la misma.	Estudios de administración, ingeniería industrial o afines. Experiencia mínima de tres años en la posición en empresas de servicio, consumo o <i>retail</i> . Conocimientos en planes de marketing, lanzamiento y creación de campañas de marketing, manejo de presupuesto y medición de KPI. Inglés intermedio.
4) Jefe de administración y finanzas	Reporta a la gerencia general, planifica, dirige, controla y evalúa el desarrollo de los procesos administrativos, financieros y contables, logísticos y de RR.HH. alineándolos hacia el logro de los objetivos.	Dirige y supervisa la ejecución del plan de trabajo de las áreas de soporte, como finanzas, logística y RR.HH. Participa de los lineamientos del plan estratégico de acuerdo con los lineamientos establecidos. Planea y controla las actividades administrativas correspondientes a los procesos contables y financieros. Supervisa la remisión de toda la información obligatoria a las entidades regulatorias, como la Sunat.	Estudios de administración, contabilidad, finanzas o afines. Experiencia mínima de tres años en la posición en empresas de servicios, consumo o <i>retail</i> . Sólidos conocimientos en legislación laboral, comprobantes de pago y presupuesto.
5) Auditor de calidad	Reporta al jefe de gestión comercial y ventas, asegura el cumplimiento de la calidad en los servicios prestados por los socios, los plazos y la política de manejo de residuos y reciclaje.	Inspecciona los servicios de renovación y mantenimiento para asegurar la calidad. Asegura la calidad de los procesos de trabajo del socio. Elabora alertas de calidad del servicio. Evalúa el servicio de los socios junto con el jefe de gestión comercial y ventas.	Estudios técnicos en fabricación de calzado o afines, experiencia mínima de un año en aseguramiento de calidad en fabricación de calzado. Office intermedio
6) Asistente de marketing	Asiste al jefe de marketing y apoya en las activaciones de marketing.	Elabora las campañas publicitarias digitales. Administra las plataformas digitales y redes sociales. Supervisa el cumplimiento de los planes del marketing <i>mix</i> .	Estudios técnicos o universitarios inconclusos en marketing o afines. Conocimiento de Offline nivel intermedio.
7) Asistente de administración	Apoya en las actividades administrativas de la empresa.	Da soporte operacional a las labores de las áreas de administración y finanzas, así como de marketing. Se encarga de la documentación administrativa. Prepara información de soporte para las jefaturas.	Estudios técnicos o universitarios inconclusos en administración o afines. Conocimiento de Offline nivel intermedio. Experiencia en mínima de un año en la posición
8) Supervisor de tienda	Reporta a la jefatura comercial, es el encargado de asegurar los estándares de calidad de los servicios prestados en todos los puntos de venta, así como el correcto funcionamiento de los mismos.	Monitorea diariamente el avance de las ventas. Asegura el cumplimiento de los estándares de servicio al cliente. Maneja los reclamos por insatisfacción en los servicios.	Estudios técnicos o universitarios inconclusos en administración o afines. Conocimiento de Offline nivel básico-intermedio. Experiencia en atención al cliente mínima de un año.
9) Asistente de tienda	Responsable del correcto funcionamiento de las tiendas y del cumplimiento de los estándares de servicio.	Atiende a los clientes y la toma de servicios; verifica ingresos y devoluciones del calzado. Realiza el control de calidad de los servicios prestados por los socios. Controla el inventario de los productos de Upper 2GO	Estudios técnicos o universitarios inconclusos en administración o afines. Conocimiento de Offline nivel básico-intermedio. Experiencia en atención al cliente mínima de un año.
10) Personal de reparto	Entrega y recoge el calzado de los clientes y los productos de Upper 2GO.	Recoge y entrega servicios y productos contratados por los clientes.	Experiencia mínima de un año en el puesto; tener vehículo motorizado y licencia para moto.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 19. Presupuesto de ventas y margen bruto ‘mensualizado’ del año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ventas Upper Like New	S/ 209,849	S/ 215,724	S/ 221,765	S/ 227,974	S/ 239,045	S/ 245,738	S/ 258,232	S/ 265,463	S/ 272,896	S/ 280,537	S/ 288,392	S/ 296,467	S/ 3,022,080
Ventas Upper 2GO	S/ 15,048	S/ 15,480	S/ 15,912	S/ 16,344	S/ 16,848	S/ 17,280	S/ 18,160	S/ 18,720	S/ 19,200	S/ 19,760	S/ 20,320	S/ 20,880	S/ 213,952
Total ventas	S/ 224,897	S/ 231,204	S/ 237,677	S/ 244,318	S/ 255,893	S/ 263,018	S/ 276,392	S/ 284,183	S/ 292,096	S/ 300,297	S/ 308,712	S/ 317,347	S/ 3,236,032
Costo Upper Like New	S/ 111,707	S/ 114,835	S/ 118,050	S/ 121,355	S/ 127,248	S/ 130,811	S/ 123,716	S/ 127,180	S/ 130,741	S/ 134,402	S/ 138,165	S/ 142,034	S/ 1,462,728
Costo Upper 2GO	S/ 8,360	S/ 8,600	S/ 8,840	S/ 9,080	S/ 9,360	S/ 9,600	S/ 9,080	S/ 9,360	S/ 9,600	S/ 9,880	S/ 10,160	S/ 10,440	S/ 112,360
Total costo productos y servicio	S/ 120,067	S/ 123,435	S/ 126,890	S/ 130,435	S/ 136,608	S/ 140,411	S/ 132,796	S/ 136,540	S/ 140,341	S/ 144,282	S/ 148,325	S/ 152,474	S/ 1,575,088
Costo distribución tienda a socios	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 57,600
Costo <i>delivery</i>	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 1,440	S/ 17,280
Total costo traslados	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 74,880
Total costo	S/ 126,307	S/ 129,675	S/ 133,130	S/ 136,675	S/ 142,848	S/ 146,651	S/ 139,036	S/ 142,780	S/ 146,581	S/ 150,522	S/ 154,565	S/ 158,714	S/ 1,649,968
Total margen bruto	S/ 98,590	S/ 101,530	S/ 104,547	S/ 107,643	S/ 113,044	S/ 116,367	S/ 137,356	S/ 141,403	S/ 145,515	S/ 149,775	S/ 154,147	S/ 158,633	S/ 1,586,064
Total margen bruto (%)	44%	44%	44%	44%	44%	44%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	49%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 20. Presupuesto de ventas y margen bruto anualizado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Upper Like New	S/ 3,022,080	S/ 9,330,542	S/ 13,950,589	S/ 14,852,347	S/ 15,675,640
Ventas Upper 2GO	S/ 213,952	S/ 715,836	S/ 1,288,280	S/ 1,551,593	S/ 1,810,899
Total ventas	S/ 3,236,032	S/ 10,046,378	S/ 15,238,869	S/ 16,403,940	S/ 17,486,540
Costo Upper Like New	S/ 1,462,728	S/ 4,656,411	S/ 7,011,346	S/ 7,282,493	S/ 7,498,707
Costo Upper 2GO	S/ 112,360	S/ 421,080	S/ 749,000	S/ 891,720	S/ 1,028,920
Total costo productos y servicio	S/ 1,575,088	S/ 5,077,491	S/ 7,760,346	S/ 8,174,213	S/ 8,527,627
Costo distribución tienda a socios	S/ 57,600	S/ 172,800	S/ 230,400	S/ 230,400	S/ 259,200
Costo <i>delivery</i>	S/ 17,280	S/ 74,880	S/ 144,000	S/ 184,320	S/ 224,640
Total costo traslados	S/ 74,880	S/ 247,680	S/ 374,400	S/ 414,720	S/ 483,840
Total costo	S/ 1,649,968	S/ 5,325,171	S/ 8,134,746	S/ 8,588,933	S/ 9,011,467
Total margen bruto	S/ 1,586,064	S/ 4,721,207	S/ 7,104,123	S/ 7,815,007	S/ 8,475,072
Total margen bruto (%)	49%	47%	47%	48%	48%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 21. Estado de resultados ‘mensualizados’ del año 1

Concepto	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ventas	S/ 0	S/ 190,590	S/ 195,936	S/ 201,421	S/ 207,049	S/ 216,858	S/ 222,896	S/ 234,231	S/ 240,833	S/ 247,539	S/ 254,489	S/ 261,620	S/ 268,938	S/ 2,742,400
Costo de productos y servicios	S/ 0	S/ 101,751	S/ 104,606	S/ 107,534	S/ 110,538	S/ 115,770	S/ 118,993	S/ 112,539	S/ 115,712	S/ 118,933	S/ 122,273	S/ 125,699	S/ 129,215	S/ 1,334,821
Costos de traslados	S/ 0	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 5,288	S/ 63,458
Utilidad bruta	S/ 0	S/ 83,551	S/ 86,042	S/ 88,599	S/ 91,223	S/ 95,800	S/ 98,616	S/ 116,404	S/ 119,833	S/ 123,317	S/ 126,928	S/ 130,633	S/ 134,435	S/ 1,344,122
Gasto operación locales	S/ 15,678	S/ 13,347	S/ 13,347	S/ 13,347	S/ 13,347	S/ 13,347	S/ 13,347	S/ 14,619	S/ 14,619	S/ 14,619	S/ 14,619	S/ 14,619	S/ 14,619	S/ 167,797
OPEX general	S/ 84,746	S/ 10,495	S/ 10,725	S/ 10,962	S/ 12,730	S/ 13,157	S/ 13,417	S/ 13,906	S/ 14,189	S/ 14,479	S/ 14,778	S/ 15,085	S/ 15,401	S/ 159,323
Gastos de administración	S/ 166	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 2,285	S/ 27,415
Depreciación	S/ 0	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 906	S/ 10,869
Gasto oficina central	S/ 4,873	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 30,000
Gastos marketing	S/ 50,847	S/ 20,424	S/ 13,644	S/ 18,729	S/ 20,424	S/ 13,644	S/ 18,729	S/ 20,424	S/ 13,644	S/ 18,729	S/ 20,424	S/ 13,644	S/ 18,729	S/ 211,186
Planilla	S/ 95,861	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 827,376
Gastos RR.HH.	S/ 28,559	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 2,507	S/ 30,085
Gastos R.S.E.	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 847	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 847	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 847	S/ 2,542
Utilidad operativa	S/ -280,731	S/ -37,861	S/ -28,820	S/ -31,584	S/ -33,271	S/ -21,493	S/ -24,023	S/ -9,690	S/ -612	S/ -1,654	S/ -38	S/ 10,140	S/ 7,694	S/ -122,471
Gastos financieros (intereses)		S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 3,531	S/ 42,378
Utilidad antes de impuestos	S/ -280,731	S/ -41,393	S/ -32,351	S/ -35,116	S/ -36,802	S/ -25,025	S/ -27,555	S/ -13,221	S/ -4,143	S/ -5,186	S/ -3,569	S/ 6,608	S/ 4,163	S/ -164,848
Impuesto a la renta								S/ -8,105	S/ -8,105	S/ -8,105	S/ -8,105	S/ -8,105	S/ -8,105	S/ -48,630
Utilidad neta	S/ -280,731	S/ -41,393	S/ -32,351	S/ -35,116	S/ -36,802	S/ -25,025	S/ -27,555	S/ -5,116	S/ 3,962	S/ 2,919	S/ 4,536	S/ 14,713	S/ 12,268	S/ -116,218

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 22. Estado de resultados anualizados

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/ 0	S/ 2,742,400	S/ 8,513,879	S/ 12,914,296	S/ 13,901,644	S/ 14,819,101
Costo de productos y servicios	S/ 0	S/ 1,334,821	S/ 4,302,958	S/ 6,576,564	S/ 6,927,299	S/ 7,226,803
Costos de traslados	S/ 0	S/ 63,458	S/ 209,898	S/ 317,288	S/ 351,458	S/ 410,034
Utilidad bruta	S/ 0	S/ 1,344,122	S/ 4,001,023	S/ 6,020,443	S/ 6,622,887	S/ 7,182,265
Gasto operación locales	S/ 15,678	S/ 167,797	S/ 552,720	S/ 846,414	S/ 884,092	S/ 925,118
OPEX general	S/ 84,746	S/ 159,323	S/ 597,450	S/ 849,783	S/ 872,446	S/ 968,699
Gastos de administración	S/ 166	S/ 27,415	S/ 42,432	S/ 54,055	S/ 56,397	S/ 58,875
Depreciación	S/ 0	S/ 10,869	S/ 26,970	S/ 38,242	S/ 38,242	S/ 38,242
Gasto oficina central	S/ 4,873	S/ 30,000	S/ 30,900	S/ 31,827	S/ 32,782	S/ 33,765
Gastos marketing	S/ 50,847	S/ 211,186	S/ 612,644	S/ 890,661	S/ 904,868	S/ 932,594
Planilla	S/ 95,861	S/ 827,376	S/ 1,671,103	S/ 2,354,005	S/ 2,504,424	S/ 2,655,145
Gastos RR.HH.	S/ 28,559	S/ 30,085	S/ 108,644	S/ 129,492	S/ 120,847	S/ 123,136
Gastos R.S.E.	S/ 0	S/ 2,542	S/ 8,475	S/ 13,559	S/ 15,254	S/ 16,949
Utilidad operativa	S/ -280,731	S/ -122,471	S/ 349,684	S/ 812,406	S/ 1,193,536	S/ 1,429,742
Gastos financieros (intereses)		S/ 42,378	S/ 36,570	S/ 29,658	S/ 21,434	S/ 11,647
Utilidad antes de impuestos	S/ -280,731	S/ -164,848	S/ 313,114	S/ 782,748	S/ 1,172,102	S/ 1,418,096
Impuesto a la renta		S/ -48,630	S/ 92,369	S/ 230,911	S/ 345,770	S/ 418,338
Utilidad neta	S/ -280,731	S/ -116,218	S/ 220,746	S/ 551,837	S/ 826,332	S/ 999,757

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 23. Flujo de caja ‘mensualizado’ del año 1

Concepto	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingresos	S/ 0	S/ 224,897	S/ 231,204	S/ 237,677	S/ 244,318	S/ 255,893	S/ 263,018	S/ 276,392	S/ 284,183	S/ 292,096	S/ 300,297	S/ 308,712	S/ 317,347	S/ 3,236,032
CAPEX	S/ 86,800	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Costo de productos y servicios	S/ 0	S/ 120,067	S/ 123,435	S/ 126,890	S/ 130,435	S/ 136,608	S/ 140,411	S/ 132,796	S/ 136,540	S/ 140,341	S/ 144,282	S/ 148,325	S/ 152,474	S/ 1,575,088
Costos de traslados	S/ 0	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 6,240	S/ 74,880
Gasto operación locales	S/ 18,500	S/ 15,750	S/ 15,750	S/ 15,750	S/ 15,750	S/ 15,750	S/ 15,750	S/ 17,250	S/ 17,250	S/ 17,250	S/ 17,250	S/ 17,250	S/ 17,250	S/ 198,000
OPEX general	S/ 100,000	S/ 12,384	S/ 12,656	S/ 12,935	S/ 15,021	S/ 15,525	S/ 15,832	S/ 16,409	S/ 16,743	S/ 17,085	S/ 17,438	S/ 17,800	S/ 18,173	S/ 188,001
Gastos de administración	S/ 196	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 2,696	S/ 32,350
Gasto oficina central	S/ 5,750	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 2,950	S/ 35,400
Gastos marketing	S/ 60,000	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 24,100	S/ 16,100	S/ 22,100	S/ 249,200
Planilla	S/ 95,861	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 68,948	S/ 827,376
Gastos RR.HH.	S/ 33,700	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 2,958	S/ 35,500
Gastos R.S.					S/ 1,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 1,000	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 1,000	S/ 3,000
Egresos	S/ 400,807	S/ 256,093	S/ 251,733	S/ 261,467	S/ 270,098	S/ 267,775	S/ 277,886	S/ 274,347	S/ 271,426	S/ 280,568	S/ 286,862	S/ 283,268	S/ 294,789	S/ 3,218,796
IGV por pagar		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	-S/ 14,322	S/ 7,491	S/ 9,959	S/ 11,956	S/ 11,442	S/ 11,668	S/ 13,710	S/ 13,247	S/ 65,152
IR por pagar	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	-S/ 8,105	-S/ 8,105	-S/ 8,105	-S/ 8,105	-S/ 8,105	-S/ 8,105	-S/ 48,630
Capital de trabajo	S/ 156,700	-S/ 36,300	-S/ 25,600	-S/ 28,900	-S/ 31,000	-S/ 2,600	-S/ 27,400	-S/ 4,900						-S/ 156,700
Flujo económico	-S/ 557,507	S/ 5,103	S/ 5,072	S/ 5,110	S/ 5,220	S/ 5,039	S/ 5,041	S/ 5,091	S/ 8,906	S/ 8,190	S/ 9,871	S/ 19,839	S/ 17,416	S/ 157,415
FC financiamiento	-S/ 223,040	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 5,037	-S/ 60,444
Flujo financiero	-S/ 334,467	S/ 66	S/ 35	S/ 73	S/ 183	S/ 2	S/ 4	S/ 54	S/ 3,869	S/ 3,153	S/ 4,834	S/ 14,802	S/ 12,379	S/ 96,971

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 24. Flujo de caja anualizado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Liquidación
Ingresos	S/ 0	S/ 3,236,032	S/ 10,046,378	S/ 15,238,869	S/ 16,403,940	S/ 17,486,540	
CAPEX	S/ 86,800	S/ 0	S/ 149,500	S/ 106,488	S/ 0	S/ 44,300	S/ 77,097
Costo de productos y servicios	S/ 0	S/ 1,575,088	S/ 5,077,491	S/ 7,760,346	S/ 8,174,213	S/ 8,527,627	S/ 0
Costos de traslados	S/ 0	S/ 74,880	S/ 247,680	S/ 374,400	S/ 414,720	S/ 483,840	S/ 0
Gasto operación locales	S/ 18,500	S/ 198,000	S/ 652,210	S/ 998,768	S/ 1,043,228	S/ 1,091,640	S/ 0
OPEX general	S/ 100,000	S/ 188,001	S/ 704,991	S/ 1,002,744	S/ 1,029,487	S/ 1,143,065	S/ 116,088
Gastos de administración	S/ 196	S/ 32,350	S/ 50,070	S/ 63,785	S/ 66,549	S/ 69,473	S/ 0
Gasto oficina central	S/ 5,750	S/ 35,400	S/ 36,462	S/ 37,556	S/ 38,683	S/ 39,843	S/ 0
Gastos marketing	S/ 60,000	S/ 249,200	S/ 722,920	S/ 1,050,980	S/ 1,067,744	S/ 1,100,461	S/ 0
Planilla	S/ 95,861	S/ 827,376	S/ 1,671,103	S/ 2,354,005	S/ 2,504,424	S/ 2,655,145	S/ 0
Gastos RR.HH.	S/ 33,700	S/ 35,500	S/ 128,200	S/ 152,800	S/ 142,600	S/ 145,300	S/ 0
Gastos R.S.		S/ 3,000	S/ 10,000	S/ 16,000	S/ 18,000	S/ 20,000	-
Egresos	S/ 400,807	S/ 3,218,796	S/ 9,450,626	S/ 13,917,871	S/ 14,499,647	S/ 15,320,693	S/ 193,185
IGV por pagar		S/ 65,152	S/ 317,982	S/ 526,430	S/ 645,490	S/ 712,479	
IR por pagar	S/ 0	-S/ 48,630	S/ 92,369	S/ 230,911	S/ 345,770	S/ 418,338	S/ 56,990
Capital de trabajo	S/ 156,700	-S/ 156,700					
Flujo económico	-S/ 557,507	S/ 157,415	S/ 185,400	S/ 563,657	S/ 913,033	S/ 1,035,029	S/ 136,195
FC financiamiento	-S/ 223,040	-S/ 60,444	-S/ 62,157	-S/ 64,196	-S/ 66,622	-S/ 69,509	
Flujo financiero	-S/ 334,467	S/ 96,971	S/ 123,243	S/ 499,461	S/ 846,411	S/ 965,520	S/ 136,195

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 25. Estado de situación financiera de Upper anualizado

Expresado en soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Efectivo	S/ 96,971	S/ 220,214	S/ 719,675	S/ 1,566,086	S/ 2,531,606
Otros activos					S/ 98,379
Total activo corriente	S/ 96,971	S/ 220,214	S/ 719,675	S/ 1,566,086	S/ 2,629,985
Mobiliario y equipos de computo	S/ 41,504	S/ 96,737	S/ 116,038	S/ 77,797	S/ 77,097
Otros activos no corriente	S/ 21,186	S/ 65,678	S/ 98,379	S/ 98,379	
Total activo no corriente	S/ 62,691	S/ 162,415	S/ 214,417	S/ 176,176	S/ 77,097
Total activo	S/ 159,661	S/ 382,629	S/ 934,092	S/ 1,742,262	S/ 2,707,082
Pasivo					
Obligaciones financieras	S/ 36,376	S/ 43,287	S/ 51,511	S/ 61,299	S/ 0
Total pasivo corriente	S/ 36,376	S/ 43,287	S/ 51,511	S/ 61,299	S/ 0
Obligaciones financieras	S/ 156,097	S/ 112,810	S/ 61,299	S/ 0	S/ 0
Tributos por pagar	S/ 29,578	S/ 68,175	S/ 111,088	S/ 144,437	S/ 170,799
Total pasivo no corriente	S/ 185,674	S/ 180,985	S/ 172,387	S/ 144,437	S/ 170,799
Total pasivo	S/ 222,050	S/ 224,272	S/ 223,898	S/ 205,736	S/ 170,799
Patrimonio					
Capital social	S/ 334,560	S/ 334,560	S/ 334,560	S/ 334,560	S/ 334,560
Resultados acumulados	S/ -396,949	S/ -176,203	S/ 375,634	S/ 1,201,966	S/ 2,201,723
Total patrimonio	S/ -62,389	S/ 158,357	S/ 710,194	S/ 1,536,526	S/ 2,536,283
Total pasivo y patrimonio	S/ 159,661	S/ 382,629	S/ 934,092	S/ 1,742,262	S/ 2,707,082

Fuente: Elaboración propia, 2018

Nota biográfica

Julio González Avellaneda

Administrador de empresas, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, con especializaciones en finanzas corporativas y gestión de proyectos, y con estudios finalizados de maestría en administración en la Pacífico Business School. Tiene diez años de experiencia en el área comercial, ventas y operaciones en empresas del sector financiero. Actualmente se desempeña en el área comercial en Prima AFP, empresa perteneciente al grupo Credicorp, dedicada a la administración de fondo de pensiones.

Carlos Torres Morales

Ingeniero industrial de la Universidad de Lima, con estudios finalizados de maestría en administración en la Pacífico Business School. Especialización y diez años de experiencia en gestión comercial y de operaciones, así como en gestión de proyectos de transformación, mejora de procesos y experiencia del cliente. Actualmente labora en Telefónica del Perú, a cargo de la jefatura de ventas B2C del canal *retail* en Lima Metropolitana.

Alberto Villacorta Laos

Administrador de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con estudios finalizados de maestría en administración en la Pacífico Business School. Especialización y catorce años de experiencia en banca comercial en análisis financiero y administración de carteras empresariales. Actualmente labora en el Banco de Crédito del Perú como funcionario de negocios para empresas con facturaciones de entre cinco a cien millones de soles.