



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VENTCORP PARA EL
PERIODO 2018-2020”**

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

Presentado por

**Sra. Tatiana Guillén Olivares
Sra. Jacqueline Yessenia Reynafarge Robles
Srta. Melissa Vaccaro Abanto**

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz

2018

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias
por su apoyo incondicional durante el proceso.

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a nuestro asesor Dagoberto Díaz por su constante colaboración y apoyo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico con horizonte de tres años para la empresa peruana comercializadora de calzado Ventcorp Perú S.A.C. Se inició revisando el entorno externo en donde la empresa opera, con lo cual se llegó a identificar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar. Como segundo paso se desarrolló el análisis interno, definiendo la cadena de valor, recursos y capacidades para así precisar las fortalezas y debilidades.

Se desarrolló la investigación de mercado mediante fuentes de información primaria y secundaria para lograr mayor entendimiento del sector peruano de calzados, así como para determinar la demanda e identificar las características del consumidor y los aspectos clave del producto a los que presta atención al decidir una compra, y los canales que prefiere.

Se continúa con el planeamiento estratégico definiendo la visión, misión y valores seguido por la formulación de los objetivos estratégicos, la definición del tipo y alcance de la estrategia genérica. Además, se introduce el FODA cruzado para realizar la evaluación de las estrategias propuestas y así poder concluir la estrategia de crecimiento de la compañía.

Las estrategias que se definen se traducen en planes funcionales con presupuestos. Para proponer un plan de responsabilidad social se evalúa los grupos de interés y se propone usar la norma ISO 26000 de responsabilidad social como marco de referencia.

La evaluación financiera permite determinar la viabilidad del plan estratégico, para fundamentar el control del plan propuesto. Finalmente, se definen las conclusiones y recomendaciones considerando los aspectos más importantes identificados.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. La empresa.....	1
3. Definición del problema	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	3
1.1Entorno político	3
1.2Entorno económico	3
1.3Entorno social.....	5
1.4Entorno tecnológico	7
1.5Entorno ecológico	8
1.6Entorno global.....	9
1.7Conclusiones del análisis del macroentorno	10
2. Análisis del microentorno.....	11
2.1Identificación, características y evolución del sector.....	11
2.2Análisis de las 5 fuerzas de Porter	12
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	12
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	13
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	14
2.2.6 Conclusión de las cinco fuerzas	15
Capítulo III. Análisis interno de la organización	16
1. Estrategia y planeamiento actual.....	16
2. Estructura organizacional y recursos humanos	16
2.1Marketing.....	17
2.2Operaciones.....	17

3. Cadena de valor.....	19
4. Modelo de negocio.....	20
5. Resultados contables y financieros	21
Capítulo IV. Estudio y sondeo de mercado.....	23
1. Objetivos.....	23
1.1Generales.....	23
1.2Específicos.....	23
2. Metodología.....	23
3. Estimación de demanda	23
4. Perfil del entrevistado	26
5. Conclusiones.....	27
Capítulo V. Planeamiento estratégico	28
1. Alcance.....	28
2. Análisis FODA	28
3. Visión.....	28
4. Misión.....	28
5. Valores.....	29
6. Objetivos estratégicos	29
7. Estrategia competitiva.....	29
7.1Matriz VRIO.....	29
7.2Estrategia de crecimiento.....	31
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>.....	32
1. Descripción del producto o servicio.....	32
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	32
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	33
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	33
4.1Producto.....	33
4.2Precio.....	33
4.3Plaza.....	33
4.4Promoción.....	34
4.3Procesos.....	34
4.4Personal.....	34

4.5 <i>Performance</i>	35
5. Cronograma de actividades	35
6. Presupuesto de <i>marketing</i>	36
Capítulo VII. Plan de operaciones	37
1. Objetivos y estrategia de operaciones	37
2. Diseño del producto o servicio.....	38
3. Diseño de los procesos.....	39
4. Diseño de las instalaciones	39
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	40
6. Actividades pre-operativas.....	41
7. Presupuesto de operaciones	41
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	42
1. Objetivos del plan de recursos humanos.....	42
2. Estructura organizacional.....	42
3. Estrategias de administración de recursos humanos	43
4. Presupuesto de recursos humanos.....	44
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	45
1. Objetivo general de responsabilidad social.....	45
2. Actividades a desarrollar.....	45
3. Presupuesto de responsabilidad social	46
Capítulo X. Plan financiero	47
1. Objetivos del plan financiero	47
2. Supuestos y políticas.....	47
3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	48
4. Estados financieros y flujo de caja.....	50
5. Estructura del financiamiento	51
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	52
7. Planes de contingencia.....	52
Conclusiones y recomendaciones	54
1. Conclusiones.....	54

2. Recomendaciones	54
Bibliografía.....	55
Anexos.....	58
Notas biográficas.....	71

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político.....	3
Tabla 2.	Entorno económico.....	5
Tabla 3.	Entorno social.....	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	8
Tabla 6.	Entorno global	10
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	11
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	13
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores	13
Tabla 11.	Amenaza de productos y servicios sustitutos	14
Tabla 12.	Empresas competidoras	14
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores existentes	15
Tabla 14.	Conclusión de las cinco fuerzas.....	15
Tabla 15.	Ventas por línea de producto	18
Tabla 16.	Porcentaje de participación en ventas.....	18
Tabla 17.	Cadena de valor de la empresa Ventcorp	20
Tabla 18.	Modelo de negocio Ventcorp	21
Tabla 19.	Porcentaje histórico de niveles socio-económico a nivel nacional.....	24
Tabla 20.	Ventas históricas de prendas de vestir y calzado.....	24
Tabla 21.	Ventas históricas de prendas de vestir y calzado en NSE B y C	24
Tabla 22.	PBI Histórico sector comercio.....	25
Tabla 23.	Demanda proyectada	26
Tabla 24.	Elementos de la visión de Ventcorp Peru SAC	28
Tabla 25.	Matriz VRIO.....	30
Tabla 26.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	32
Tabla 27.	Participación de ventas por canal y región	34
Tabla 28.	Cronograma de actividades	35
Tabla 29.	Presupuesto de Marketing (en miles de dólares).....	36
Tabla 30.	Objetivos del plan de operaciones	37
Tabla 31.	Diseño de procesos	40
Tabla 32.	Programación de operaciones.....	40
Tabla 33.	Presupuesto de operaciones (en miles de dólares).....	41

Tabla 34.	Objetivo de personal.....	42
Tabla 35.	Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de dólares).....	44
Tabla 36.	Objetivos RSC.....	45
Tabla 37.	Actividades a desarrollar para implementar medidas de RSC.....	45
Tabla 38.	Presupuesto RSC (en miles de dólares).....	46
Tabla 39.	Objetivos del plan financiero.....	47
Tabla 40.	Detalle de la inversión (en miles de dólares).....	48
Tabla 41.	Punto de equilibrio (en miles de dólares).....	49
Tabla 42.	Ciclo de conversión de efectivo.....	49
Tabla 43.	Requerimiento de capital de trabajo (en miles de dólares).....	49
Tabla 44.	Estimación COK y WACC.....	50
Tabla 45.	Condiciones de préstamo para Activo Fijo.....	51
Tabla 46.	Línea de capital de trabajo.....	51
Tabla 47.	Resultados del flujo de caja descontados	52
Tabla 48.	Análisis de sensibilidad	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distribución de personas según NSE: Lima Metropolitana vs. Perú (urbano y rural)	5
Gráfico 2.	Evolución de NSE en Lima Metropolitana.....	6
Gráfico 3.	Regresión: Ventas históricas de la actividad calzado NSE B y C Vs. PBI sector comercio (MM S/.)	25
Gráfico 4.	Matriz Ansoff	31

Índice de anexos

Anexo 1.	Derechos antidumping sobre las importaciones de calzado originario de China (US\$ / par).....	59
Anexo 2.	Organigrama actual de Ventcorp Perú S.A.C.....	60
Anexo 3.	Organigrama propuesto	61
Anexo 4.	Encuesta de investigación de mercado	62
Anexo 5.	Resultados de la encuesta de investigación de mercado.....	64
Anexo 6.	Matriz FODA.....	65
Anexo 7.	Cronograma de campañas.....	66
Anexo 8.	Diseño instalación de tienda	67
Anexo 9.	Flujo de caja económico y financiero (en miles de dólares)	68
Anexo 10.	Proyección de inflación 2017-2019, según el BCRP.....	69
Anexo 11.	Estado de resultados	70

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

El calzado es un producto de consumo final, el cual se ofrece a la venta bajo sus distintas formas: zapatillas, botas, sandalias, entre otros; siendo comercializado principalmente en tiendas especializadas o tiendas por departamento. En el mercado peruano, la producción de calzado se destina en su mayoría al mercado interno, consumiendo el 98,6% del total producido.

La venta directa de calzado a través de catálogos es un canal de poca difusión en el Perú, sin embargo, grandes cadenas como Azaleia y Passarela han implementado la venta *on-line* a fin de llegar a un mayor número de clientes potenciales.

2. La empresa

Ventcorp Perú S.A.C. se dedica a la comercialización de calzados y prendas de vestir a través de venta directa (catálogos). Fundada en el 2008, cuenta con 9 años de experiencia siendo su marca líder Sokso Catálogos, y con alrededor de 8 marcas propias de acuerdo con el segmento de clientes a atender, así como zapatillas de marcas licenciadas (Disney, Marvel y más), buscando alcanzar las tendencias de *fast fashion*. Actualmente, cuenta con presencia comercial en todo el Perú, y su visión para el 2020 es ser la compañía de venta directa en el sector moda más grande de Latinoamérica.

3. Definición del problema

Uno de los principales problemas de Ventcorp Perú S.A.C. es el bajo control que tiene sobre su fuerza de ventas, denominada “consultoras de ventas”. Del 2013 al 2015, los niveles de ingreso presentaron una reducción del 40% pasando de S/ 78.958.000 a S/ 47.768.000, ocasionada por la desafiliación de un promedio de 6.000 consultoras. Si bien cuenta con un producto con alta demanda potencial a nivel de usuario final, depende directamente de la afiliación de nuevas consultoras y de su capacidad de generar ventas, sobre lo cual no ha desarrollado mecanismos de control. Por lo mencionado, Ventcorp Perú tiene que hacer un doble esfuerzo por colocar el calzado en el mercado: tener un producto atractivo en términos de calidad, diseño y precio para que tenga aceptación en los usuarios, y conseguir consultoras de ventas adecuadas y convencerlas de dar impulso al producto, ya sea a través de bonos, premios, asesoría u otros medios. Si bien la empresa ha invertido en tecnología y recursos para implementar la plataforma tecnológica y logística para ofrecer recursos necesarios orientados a que la fuerza de ventas (consultoras) tenga la mayor cantidad de información y herramientas para hacer ventas efectivas, no se le hace un seguimiento efectivo.

Por otro lado, la empresa no tiene un segmento de mercado objetivo identificado; si bien está orientada al cliente de los niveles socioeconómicos (NSE) B y C, no cuenta con un estilo que pueda generar identificación con la marca.

Financieramente, la empresa se vio afectada por una serie de factores, entre los que destacan: La baja de las ventas en los últimos tres años, provocada por la salida de casi el 35% de consultoras, como fuerza de ventas, y el resultado negativo de la inversión en la línea de negocios de ropa, alta carga de gastos administrativos y de ventas hasta el 2016, el descalce de ciclo de efectivo provocado por la inversión en activos fijos con financiamiento de corto plazo y el siniestro en uno de los almacenes principales de Lima en el 2017 (Carapongo-Perú) provocado por el Fenómeno El Niño (FEN), que dio una pérdida en mercadería por alrededor de US\$ 500M.

Los factores ya descritos han ocasionado baja confiabilidad en la respuesta de la empresa ante las entidades bancarias y la solicitud de financiamiento. Este contexto ha colocado a la empresa en una situación crítica, dado que la estrategia planeada era reactivar las importaciones de calzado y así conseguir un mejor margen operativo (las importaciones permiten percibir un mejor margen de contribución con respecto a la compra a proveedores de calzados locales).

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Al realizar el análisis del entorno podremos entender las diferentes variables que influyen en los hábitos de consumo de la gente y el sector en el cual la empresa realiza operaciones, para así identificar las oportunidades y amenazas del mercado, y cuantificar el impacto para desarrollar un plan a largo plazo.

1.1 Entorno político

Si bien el Perú posee un ambiente de estabilidad política que lo hace atractivo para el sector empresarial, los últimos Gobiernos se caracterizaron por una crisis de credibilidad, dada la incapacidad para resolver conflictos y problemas sociales y para hacer frente a problemas institucionales como: inseguridad ciudadana, desempleo, burocracia y corrupción. Cabe señalar que existe incertidumbre respecto a la capacidad de acción del actual Gobierno, considerando que enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición.

Tabla 1. Entorno político

Variable	Tendencia	Impacto
Estabilidad política del Gobierno 2016 – 2021	Posible inestabilidad considerando que el Gobierno de turno no cuenta con una mayoría en el Congreso, lo cual puede afectar el índice de confianza empresarial y frenar las inversiones.	Amenaza
Política <i>antidumping</i> para el sector calzado	Los productos chinos ingresaron al país de forma agresiva y a bajos precios, por lo que la industria del calzado permanecerá protegida con medidas <i>antidumping</i> hasta el 2019, beneficiando a los proveedores de calzado local.	Oportunidad
Política monetaria	El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) brinda estabilidad macroeconómica y predictibilidad al gasto público, al tratarse de una entidad autónoma que delimita políticas para preservar la estabilidad monetaria.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.2 Entorno económico

En los últimos años, el Perú ha sido una de las economías con mejor crecimiento en Latinoamérica: la tasa de crecimiento del PBI promedio a 10 años ha sido de 5,9%¹. De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019, se preveía un crecimiento del PBI de hasta 4,8% en el 2017, mientras que en el periodo 2018-2019, el crecimiento sería de 4,2%, como consecuencia del repunte en la demanda interna (3,8% en 2017) y al crecimiento en los sectores no primarios (4,1% en el 2017) (MEF 2016).

Sin embargo, luego del impacto del Niño Costero, afectando principalmente al norte del país, se

¹ Banco Mundial (2017).

proyecta un efecto negativo en la generación de PBI debido al menor abastecimiento de bienes y servicios y la pérdida de la demanda interna por la menor capacidad adquisitiva de la población afectada. De acuerdo con la consultora Maximixe (2017), se estima que el plan de reconstrucción nacional requerirá un financiamiento de US\$ 7.000 millones, y como consecuencia de la caída en las expectativas de consumo e inversión, se plantea un PBI proyectado del 3,1%. Pese a ello, de acuerdo con un estudio realizado por Apoyo Consultoría, el sector *retail* podría crecer en un 4,4% durante el 2017 vs. el 4% registrado en el 2016 (Perú Retail 2017).

Dado lo mencionado, el BCRP redujo en marzo 2017 la tasa de encaje marginal en moneda extranjera (ME), desde 48% a 46%, para apoyar el crecimiento del crédito en un contexto de mayores tasas de interés en EE.UU. Esto reducirá la tasa de encaje efectiva que actualmente está en 35%. Asimismo, la tasa de encaje en moneda nacional (MN) fue reducida en abril 2017 de 6% a 5%. Por otro lado, el indicador de confianza empresarial del BCRP, llegó a 54,6 puntos en febrero de 2017, su nivel más bajo en 8 meses, principalmente por el caso Odebrecht, así como por la situación actual de la economía².

Respecto a la tasa de cambio, el comportamiento histórico de los últimos tres años es estable y según las proyecciones de expertos económicos se mantendrá con la misma tendencia; según Carlos Prieto, gerente de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP), quien manifestó que se espera en el corto plazo un tipo de cambio estable, con más riesgo de apreciación³; agregó que para el segundo semestre del 2018 dependerá de las eventualidades que ocurran, aunque siempre en un entorno relativamente estable. Esta tendencia estable favorece el entorno de importaciones en el que Ventcorp Peru S.A.C. pretende crecer durante los próximos años, pues esta actividad permite obtener un mayor margen de utilidad.

Es importante mencionar la evolución respecto a la tasa de inflación, la cual se mantiene baja y constante según las expectativas del BCRP (ver el anexo 10).

² Fuente: Riesgos Macro, Maximixe Consult, Marzo 2017.

³ Fuente: Gestión (2017a). Diciembre.

Tabla 2. Entorno económico

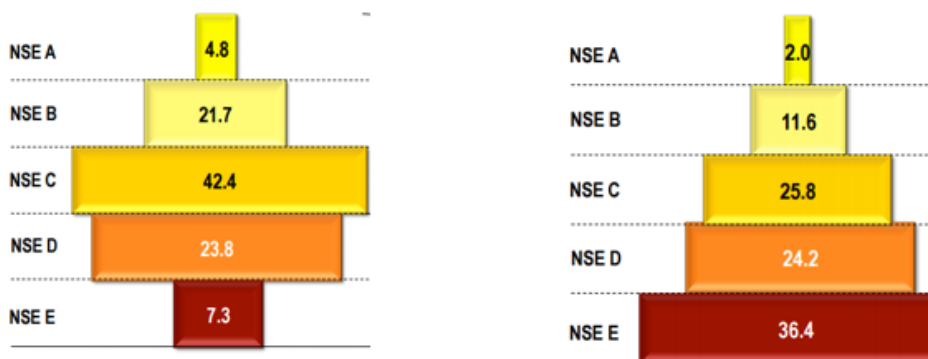
Variable	Tendencia	Impacto
Crecimiento económico	Se proyecta un crecimiento menor al esperado a nivel de PBI como consecuencia del Niño Costero 2017 (3,1% vs. 4,8%), sin embargo, el sector <i>retail</i> podría mantener un crecimiento de hasta 4,4%.	Amenaza
Acceso al crédito	La reducción de tasas de encaje inyectará de efectivo al sistema financiero, a fin de promover la expansión del crédito, tanto de consumo como de inversión. Un mayor acceso al crédito puede impulsar la demanda.	Oportunidad
Estabilidad en el tipo de cambio	El comportamiento histórico, y la tendencia basada en la estabilidad económico-política permiten una proyección estable en el tipo de cambio, favorable para evitar riesgos con el comercio exterior (importaciones).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.3 Entorno social

El Perú es un país con 31.660.894 habitantes, concentrando el 32% de la población en Lima Metropolitana y Callao. Los sectores más representativos de Lima Metropolitana y Callao son los B y C, 64,1%. A nivel nacional, estos sectores representan el 37,4%.

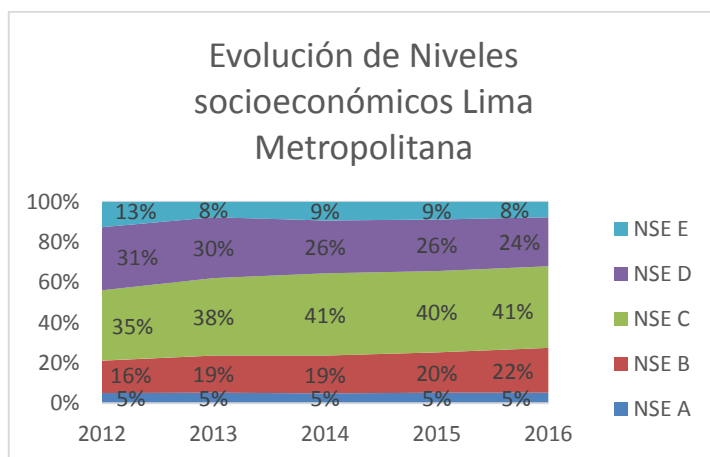
Gráfico 1. Distribución de personas según NSE: Lima Metropolitana vs. Perú (urbano y rural)



Fuente: INEI – Estadística Poblacional 2016 (APEIM 2016). Elaboración propia 2017.

En Lima Metropolitana se observa un aumento de la clase media (NSE B y C), durante los últimos 5 años, especialmente en el NSE C (clase media emergente), pasando de 35% en 2012 a 41% en el 2016.

Gráfico 2. Evolución de NSE en Lima Metropolitana



Fuente: INEI – Estadística Poblacional 2016 (APEIM 2016). Elaboración propia 2017.

La distribución de personas en el Perú, tanto urbano como rural, es de 48,8% hombres y 51,2% mujeres, sin mayores variaciones en los distintos NSE. El 39,1% de la población se encuentra entre los 18-45 años.

Respecto al gasto, en Lima Metropolitana para los NSE B y C al 2016 es de S/ 4.249 y S/ 2.840 por familia, de los cuales, en vestido y calzado se destinan S /136 y S/ 87, respectivamente (3% del total de gasto y 2% del total de ingresos), mientras que para todo el Perú, el gasto promedio para dichos NSE es de S/ 2.742, destinando el 3,6% a vestido y calzado.

Respecto a tendencias de consumo, el peruano, especialmente en la nueva clase media emergente, presenta un patrón de consumo que reivindica el mestizaje y el concepto de “fusión”; hoy en día, los peruanos valoran no solo el aspecto económico, sino también una mayor identificación con las marcas y su calidad. Una de las tendencias resultantes es la “premiumización”, que consiste en darle un enfoque global a productos locales (por ejemplo, la aparición del *food truck* en reemplazo del carrito “sanguchero”).

Tabla 3. Entorno social

Variable	Tendencia	Impacto
Hábitos de consumo	Reivindicación de los motivos y temas “peruanos”, pero con un enfoque globalizado. Mayor preocupación por la calidad.	Oportunidad
Segmentos demográficos	Concentración de población en Lima Metropolitana, la cual muestra una evolución en los NSE B y C, cuyo gasto promedio destinado a calzado es alrededor del 2% del ingreso familiar.	Oportunidad
Fuerza laboral	Compuesto principalmente por mujeres de ingresos medios a bajos. El 51,2% de la población en Perú es del sexo femenino.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.4 Entorno tecnológico

La ciencia y tecnología constituyen el motor de desarrollo de un país, pues permiten mejorar continuamente la eficiencia y productividad. Sin embargo, Perú aún registra uno de los niveles más bajos de Sudamérica en cuanto a investigación y desarrollo (I&D). En los países desarrollados, la mayor parte del gasto en I&D lo realiza el sector privado; en América Latina en cambio, el 50% lo efectúa el sector público.

En el sector de calzado existe el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas – CITECCAL, es una entidad técnica especializada del Ministerio de la Producción, adscrito al Instituto Tecnológico de la Producción - ITP. Tiene como objetivo promover el desarrollo industrial y la innovación tecnológica de la cadena productiva del cuero, calzado e industrias conexas, así como brindar a las empresas de esta cadena productiva, servicios tecnológicos que ayuden a fomentar la creatividad y fortalezcan su competitividad.

Durante el 2017, las CITECCAL de Arequipa, Lima y Trujillo, han prestado servicios de asistencia técnica a un total de 1124 empresas dedicadas a la industria del cuero y calzado. Un avance para el 2018 consiste en el uso de tecnologías especializadas 3D por MIPYMES dedicadas a cuero y calzado; la misión de expertos “Desarrollo de empleabilidad en el sector calzado, por medio del diseño de calzado desde la horma digital ICAD 3D” ayudará a mejorar la productividad en la etapa del diseño, usando tecnología especializada. Para ello, el CITECCAL Trujillo, del ITP red CITE, logró el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID.⁴

Por otro lado, a nivel mundial se habla de la transformación digital de las empresas, para lo cual se requiere incorporar la tecnología a sus procesos de negocio incrementando su competitividad (bien porque el proceso se hace más rápido, de mayor calidad, más barato o porque nos da acceso a mercados más amplios).

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Impacto
Inversión en I & D	Perú registra los niveles más bajos a nivel sudamericano, destinando el 0,15% del PBI	Amenaza
Promoción del calzado peruano	Existe apoyo al sector calzado a través del CITECCAL, entidad técnica del Ministerio de la Producción.	Oportunidad
Transformación Digital de las empresas	La industria existente es más competitiva a nivel global y ello pasa por la transformación digital.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

⁴ Fuente: Instituto Tecnológico de la Producción, diciembre 2017.

1.5 Entorno ecológico

En el contexto local, la actividad del calzado se encuentra en el ámbito de aplicación de la Ley de “Gestión Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno”, la cual busca promover y reglamentar la gestión ambiental, que permita la administración, conservación y explotación sostenible de los recursos naturales, en los procesos productivos y no productivos del sector industrial y de comercio, respectivamente. Esta norma establece parámetros para el uso de instrumentos de gestión, preservación en la utilización de recursos, entre otros, que permiten cumplir con este objetivo.

Por otro lado, la industria del calzado también se ve afectada por la Ley 30078, ley que promueve el “Desarrollo de Parques Industriales Tecno-Ecológicos”, promulgada en 2013; permite replantear la visión de la competitividad sostenible en el sector del calzado, dado que presenta condiciones sociopolíticas acorde con el uso eficiente de los recursos naturales en todo proceso de producción, como medio para alcanzar la sostenibilidad en armonía con el desarrollo sostenible. Asimismo, los efectos de la corriente del Niño, fenómeno natural cíclico que afecta, según la magnitud del evento, la economía peruana; impacta a la industria del calzado teniendo como referencia la desaceleración del crecimiento de la demanda y comportamiento del PBI.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Impacto
Normas regulatorias relacionadas con la sostenibilidad y medio ambiente en la industria.	Estas normas fueron publicadas como guía y exigencia, en un contexto de desarrollo de la industria priorizando la sostenibilidad y entorno con efectos ecológicos. La tendencia a largo plazo es que estas normas se cumplan, aunque este es un caso muy complejo para los entes gubernamentales, considerando la informalidad de una proporción de la producción industrial. El sector se verá forzado a invertir en procesos de gestión, presupuesto para lo cual no se encuentran preparados los proveedores de Ventcorp, considerando que en su mayoría son pymes.	Amenaza
Efectos de la corriente del Niño.	Este fenómeno es cíclico y de recurrencia previsible. Este incidente impacta en el consumo de la zona norte del país Se espera que la reconstrucción active la economía, y esta a su vez permita que el PBI se incremente; considerando este como principal indicador de análisis, es favorable.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.6 Entorno global

Considerando el contexto económico mundial en el 2016, el cual no cubrió las proyecciones de crecimiento económico, el Fondo Monetario Internacional atribuye este resultado a tres factores determinantes: La recesión de Brasil, la cual muestra indicios de ser “más profunda y prolongada de lo esperado”⁵; la caída del precio del petróleo que afectó las economías de medio oriente; y la tercera variable estaría determinada por la influencia de la especulación en las medidas político-económicas aplicables luego de las elecciones estadounidenses.

Bajo este contexto, la caída de los precios de los minerales en el mercado internacional ha traído como consecuencia que uno de los mayores motores de la economía peruana, la industria minera, baje los niveles de proyecciones del PBI, incluso para el 2017, afectando indirectamente al consumo interno y crecimiento local.

Por otro lado, la competencia severa del calzado importado desde China es un factor importante por analizar, debido a los bajos precios que permite ofertar este mercado, promoviendo la competencia insana en este sector. Por ello, en el 2016, Indecopi ratificó la medida *antidumping* establecida desde 2000, hasta noviembre del 2021, elevando el arancel de los calzados importados de China y Vietnam a un nivel que permita ser competitivos a los calzados producidos localmente. En el anexo 1 se observan las tasas antidumping vigentes a la fecha.

Por otro lado, considerando que el 90% de la materia prima en la estructura de costos en la fabricación de los calzados nacionales es importada de la China, la apreciación de la moneda nacional “soles”, representa un factor que eventualmente podría impactar en el precio del producto vendido al consumidor final.

⁵ Exposición de Christine Lagarde, directora gerente del FMI, Enero 2016. Gestión (2017c).

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Impacto
Competencia china en el mercado local del calzado.	La venta de calzado en el Perú tiene un abastecimiento del mercado chino en más del 50%. Se espera que las medidas antidumping sean ratificadas en el futuro de tal forma que los impuestos de los zapatos chinos y vietnamitas tengan mayores aranceles. Sin embargo, aun implementadas las medidas impuestas por Indecopi ⁶ , los precios del calzado importado disponibles al consumidor final suelen ser mucho menores al precio ofertado por un productor local.	Amenaza
Dependencia del mercado internacional, para el abastecimiento de insumos para la fabricación de calzados.	El 90% de los insumos en la producción de calzado local, son importados desde China. La tendencia al alza en el precio del dólar en los últimos dos años se ha visto estabilizada con la intervención del BCRP. Los precios ofertados al consumidor final se han visto estabilizados con el impacto de las medidas adoptadas por el BCRP para estabilizar el valor de la moneda local.	Oportunidad.

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.7 Conclusiones del análisis del macroentorno

A fin de determinar si la empresa está aprovechando de forma adecuada las oportunidades existentes y al mismo tiempo minimizando el impacto de las amenazas, se elabora la Matriz EFE, con los resultados obtenidos del análisis previo.

En la tabla 7 vemos que la empresa cuenta con puntuación de 2,17, ligeramente por debajo del promedio 2,5. La empresa podría mejorar en aspectos como I&D a fin de estar alineada a nuevas tendencias tanto en diseños como en materiales, y buscar nuevos mercados que le permitan mitigar la tendencia decreciente del consumo interno. Igualmente, las bajas barreras de entrada y la alta competencia (tanto con calzados locales, como chinos), deben empujar a la empresa a explotar sus oportunidades y orientar sus esfuerzos de *marketing* a forjarse una imagen en el mercado y consolidarse en sus segmentos meta.

⁶ Resolución 001-2000/CDS-INDECOPI.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Políticas <i>antidumping</i> para el sector calzado	0,04	3	0,12
Políticas monetarias aplicadas por el BCRP	0,01	2	0,02
Reducción de tasas de encaje que fomentan el acceso al crédito	0,05	3	0,15
Hábitos de consumo con reivindicación de motivos peruanos en el consumidor	0,01	3	0,03
Incremento del % de la población en los NSE B y C	0,1	3	0,3
Alta disponibilidad de fuerza laboral	0,1	3	0,3
Apoyo al sector calzado en el Perú a través del CITECCAL	0,12	2	0,24
Transformación digital de la empresas	0,1	1	0,1
Amenazas			
Estabilidad política del Gobierno 2016-2021	0,05	3	0,15
Crecimiento del PBI menor al esperado en el 2017 (3,1%)	0,15	2	0,3
Bajas barreras de entrada al sector	0,05	2	0,1
Bajo % del gasto promedio familiar es destinado a calzado	0,04	2	0,08
Niveles más bajos en I & D a nivel sudamericano	0,05	2	0,1
Proveedores locales con bajo nivel de profesionalización y poca capacidad de inversión en términos de impacto ambiental	0,05	2	0,1
Fenómenos climáticos que impactan tanto en consumo, como almacenamiento y distribución	0,01	1	0,01
Competencia de calzados de origen chino	0,07	1	0,07
Total	1		2,17

1 = Respuesta deficiente; 2 = Respuesta promedio; 3 = Respuesta por encima del promedio; 4 = Respuesta superior. Ponderación: entre 0 (no importante) y 1 (muy importante).

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2017.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

- La industria del calzado en el Perú es un sector bastante competitivo, con participación de diferentes marcas nacionales y extranjeras. Las empresas peruanas dedicadas a la industria de calzado suman aproximadamente 3.669⁷, de las cuales se determina que solamente el 20% son formales y el 80% restante informales.
- Durante los últimos años, la evolución de la producción de calzado ha tenido un comportamiento variable, presentando las tasas de crecimiento negativas más significativas en los años 2005 y 2006, mientras que entre el 2007 y 2009 experimentan tasas de crecimiento altamente positivas. Posteriormente, los años 2010 y 2011 obtuvieron resultados negativos, al igual que

⁷ Reporte sectorial SNI – Industria del Calzado, Enero 2017; <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>

- en el año 2014 y 2016. Los años 2012, 2013 y 2015 muestran tasas de crecimiento que fluctúan entre 3% y 7%. Todo ello grafica un comportamiento irregular en los últimos 10 años.
- En cuanto al comercio exterior, durante el periodo 2006-2016, las importaciones peruanas han superado significativamente a las exportaciones en todos los años, es decir, el saldo de la balanza comercial de calzado ha sido negativo durante la última década. Las importaciones de calzado han provenido principalmente de China, Vietnam, Brasil, Indonesia e India. En tanto las exportaciones peruanas de calzado se destinaron esencialmente a Chile, Estados Unidos, Colombia, Ecuador y México.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

. La industria del calzado cuenta con un alto número de proveedores, tanto locales como extranjeros. En el Perú, el 35% del calzado se produce a nivel local, el 45% es importado de China y el 15% de Brasil, según lo indicado por Ricardo Espinoza, director de Expodetalles Perú⁸. Los proveedores locales se encuentran ubicados geográficamente en La Libertad y Lima y en gran medida, están formalizados a través del sistema pyme, sin embargo, la informalidad aún existe en este rubro.

Este catálogo numeroso de proveedores permite ejercer cierta presión en la negociación de los lotes de producción por lo que se podría considerar que existe un bajo poder de negociación de los mismos, en especial de los productores locales. .

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

	Limite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite superior	Total
Factores		1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes	Pocos						Muchos	5
Costos de cambios de proveedores	Alto						Bajo	4
Contribución de los proveedores a a calidad	Bajo						Alto	3
Dependencia de los proveedores con la industria	Bajo						Alto	4
Facilidad para que los proveedores migren a otra industria	Mucha						Poca	4
							Atractiva	4

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

La comercialización de calzados en general es un sector en el cual los clientes tienen un poder de negociación neutral, ya que todos requieren de algún tipo de calzado, pero existe una gran oferta de este, por lo que fácilmente se puede cambiar de marca o de preferencia en cuanto al canal de

⁸ Fuente: Boletín oficial Citeccal, Citeccal Lima, Julio 2017; <http://citeccal.com.pe/wp-content/uploads/2016/11/BOLETIN-OFICIAL-CITECCAL-LIMA-JULIO-2.pdf>

venta.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Factores	Limite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite superior	Total
		1	2	3	4	5		
Cantidad de compradores	Poco						Mucho	5
Concentración por clientes potenciales en zonas específicas	Baja						Alta	3
Facilidad del cliente para cambiar de marca / estilo	Alta						Baja	1
Dependencia de los canales de venta	Alta						Baja	3
							Neutral	3

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

El sector comercio de calzado no cuenta con barreras de entrada, ya que se trata de una actividad que no requiere de una inversión elevada para su implementación. El capital de trabajo se debe concentrar en la adquisición de inventarios y no se requiere mayores inversiones en activos fijos.

Sin embargo, la experiencia en el sector y el conocimiento de tendencias, en cuanto a moda y diseños, sí puede constituir una barrera de entrada, ya que el éxito reside tanto en la calidad del producto como en su atractivo. Pese a ello, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Factores	Limite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite superior	Total
		1	2	3	4	5		
Requerimientos de capital	Bajo						Alto	2
Regulaciones para ingresar a la industria	No favorable						Favorable	1
Presencia de una marca líder	Alto						Bajo	3
Economías de escala	Pequeño						Grande	4
Experiencia en cuanto a moda y diseños	Amplio						Limitado	3
							Poco Atractiva	2,6

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

2.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Actualmente, no existe un producto que satisfaga la necesidad de utilizar un calzado y que no se encuentre comprendido en el código CIIU respectivo. Se podría concluir que no existe un sustituto para el mismo.

Tabla 11. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Factores	Limite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite superior	Total
		1	2	3	4	5		
Número de productos sustitutos	Poco						Mucho	5
							Atractivo	5

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El mercado de calzado es masivo y amplio y esta característica es atractiva bajo la premisa de que todo consumidor es potencial; todo ser humano necesita por lo menos un par de zapatos, por lo que este mercado se encuentra saturado de ofertantes de este producto.

La competencia está determinada básicamente por los competidores directos (venta de calzados a través de catálogos), y competidores indirectos (venta de calzados a través de cadenas de tiendas, pequeñas tiendas, tiendas formales e informales). En tabla 12, a continuación, se muestran los principales competidores de la industria:

Tabla 12. Empresas competidoras

Competidores directos	Competidores indirectos
La Boutique – Calzado y accesorios Azaleia catálogos Nivi – Venta por catálogo Activa Exprés – Venta por catálogo Litzy Catálogos	Calzado Platanitos Payless – Cadena de tiendas Passarella – Cadena de tiendas Bata – Cadena de tiendas Ecco – Cadena de tiendas Saga Falabella – Ripley – tiendas por departamento Otras zapaterías menores

Fuente: Elaboración propia 2017.

La competencia entre las empresas del sector es neutral, considerando que en el mayor de los casos los competidores se abastecen del mercado chino y vietnamita, los cuales tienen precios muy bajos, incluso aplicando los aranceles establecidos por las medidas *antidumping* de Indecopi, según afirmó Jorge Peschiera (2017)⁹, presidente del Comité de Fabricantes del Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias. Esta situación está causando una crisis prolongada en la industria del calzado local, sea de curtiembre o no.

⁹ Declaraciones en el Diario “El Comercio”, Noviembre 2017.

Tabla 13. Rivalidad entre competidores existentes

Factores	Limite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite superior	Total
		1	2	3	4	5		
Crecimiento del sector	Bajo						Alto	3
Identificación de marca	Bajo						Alto	3
Diferencia de precios	Bajo						Alto	3
Número de competidores	Pocos						Mucho	5
Diferencias en modelos / diseños a ofrecer	Poco						Mucho	5
Competencia en el canal de distribución	Bajo						Alto	3
							Neutra	3,67

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

2.2.6 Conclusión de las cinco fuerzas

Tabla 14. Conclusión de las cinco fuerzas

	Limite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite inferior	Total
		1	2	3	4	5		
Poder de negociación de proveedores								4
Poder de negociación de clientes								3
Amenaza de nuevos competidores								2,6
Amenaza de productos y servicios sustitutos								5
Rivalidad entre competidores existentes								3,66
							Promedio	3,652

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

Del análisis realizado, podemos indicar que las fuerzas clave son los proveedores (4), quienes cuentan con un bajo poder de negociación, ya que existe un gran número de empresas fabricantes de calzado y el costo de cambio es bajo, así como no contar con amenaza de productos sustitutos (5) haciendo atractiva la industria. Sin embargo, existe un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores (2,6), debido principalmente al bajo requerimiento de capital inicial y las bajas barreras de entrada al sector. Finalmente, tenemos la rivalidad entre competidores existentes (3,66), aunque es un riesgo neutral, debido a que existe un gran número de empresas en el sector y no hay mayor diferenciación en términos del producto final, ya que en su mayoría la tendencia es adoptada por todas las empresas comercializadoras. Se puede concluir que la industria es moderadamente atractiva (3,652).

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

Tal como fue mencionado, Ventcorp Perú es una empresa dedicada a la venta de calzados por catálogo, contando con 8 formatos de catálogos distintos de acuerdo con el público objetivo, a fin de brindar una oferta diferenciada.

La estrategia actual de Ventcorp Perú consiste en desarrollar eficiencias en costos y gastos, manteniendo un incremento de ventas moderado. Si bien la empresa no ha desarrollado la profesionalización necesaria que le permita contar con un plan estratégico explícito, se han tomado ciertas medidas que le permitirán conseguir mejores resultados en los siguientes periodos:

- Segmentación de productos de acuerdo con el público objetivo con fijación de precios para cada grupo: hasta el 2015 los grupos se dividían en 3 segmentos: damas, caballeros y niños. En el 2016 se realizó una reestructuración de productos, llegando a 6 segmentos: mujer ejecutiva, mujer clásica, joven, varón ejecutivo, varón urbano y niño. Cada segmento tiene un rango de precios, lo cual le ha permitido a la empresa incrementar su margen bruto de 30,9% en el 2015 a 32,7% en el 2016.
- Ahorro en gastos: la empresa se enfoca en buscar eficiencia en gastos, por ello durante el 2016 se redujo el presupuesto para la elaboración de catálogos, redistribución de la fuerza de ventas mediante “centros de distribución” y reducción de planilla administrativa mediante la creación de un organigrama.
- Programa de beneficios para las consultoras de ventas: mediante descuentos que le permiten obtener un mayor margen de ganancias de acuerdo con el volumen de ventas, así como premios y otros. De esta forma, se busca fidelizar a la fuerza de ventas y asegurar el nivel de ingresos.

2. Estructura organizacional y recursos humanos

La compañía tiene una estructura acorde a una organización empresarial¹⁰, con una estructura simple y con poca jerarquía de línea media, en la que cada empleado reporta al jefe de la división, quienes a su vez reportan al gerente general (ver el anexo 2). En Ventcorp S.A.C. la función de gerente es asumida por el accionista mayoritario. Este modelo es adecuado al tratarse de una empresa con poco personal, lo cual permite evitar burocracia y contar con medios de control más efectivos.

No se cuenta con un área estructurada de recursos humanos o gestión de personal, siendo lo más

¹⁰ Mintzberg (1991).

próximo a esta el área de reclutamiento y selección, la cual depende del área de finanzas y administración.

En la actualidad, la empresa cuenta con un total de 84 empleados en planilla y 9.000 “consultoras de ventas”, las cuales no mantienen vínculo contractual con la empresa.

Las consultoras, se encuentran compuestas por mujeres de clase media-baja, las cuales necesitan una fuente de ingresos adicionales. Si bien esta fuerza de ventas no forma parte directamente de la empresa, si se fomenta su fidelidad a la marca mediante capacitaciones, bonos y otros beneficios.

2.1 Marketing

El área de *marketing* se enfoca principalmente en investigación y desarrollo, que consiste en la identificación de tendencias en cuanto a moda, materiales y diseños. Sin embargo, las funciones no se encuentran claramente definidas y no se cuenta con un plan de *marketing* enfocado a imagen de marca y publicidad orientada al cliente final. Las gerencias de damas y caballeros se centran en el diseño, renovación y promoción de catálogos. Si bien se cuenta con una plataforma virtual, no tiene una presencia significativa en redes sociales y la página web está orientada a mostrar los catálogos, sin mayor desarrollo de ella.

2.2 Operaciones

Las principales actividades operativas de Ventcorp son:

- **Logística interna y almacenamiento:** La empresa realiza alrededor del 95% de sus compras a proveedores locales de calzado. Cuenta con una cartera atomizada de proveedores en su mayoría perteneciente al sector PYME con una concentración por debajo del 5%, con quienes tiene un alto poder de negociación.

La política de pagos es de 60-90 días a través de letras. El 5% corresponde a importaciones, principalmente de material sintético (para la línea de accesorios) y calzados diversos. La política de pagos al exterior es 100% al contado y no cuenta con proveedores exclusivos. No se han logrado objetivos importantes de negociación en beneficio de la empresa (como plazos de pago), ya que los proveedores internacionales (China, Vietnam), tienen un vasto número de clientes a nivel mundial, por lo que no es prioridad para ellos negociar o lograr ventas a menor escala y con menores beneficios.

Los pedidos se realizan por campaña, de acuerdo con la demanda estimada para cada una. Mantiene una política de almacenamiento de 90 - 120 días a fin de mantener *stock* asegurado por campaña. Si bien los productos están sujetos a cambio de temporada, debido a su cobertura a nivel nacional es posible reubicar el calzado en otras provincias (ej.: terminada la

campana de invierno, es posible vender dicho *stock* en Cuzco, Ayacucho, etc.).

- **Ventas:** Ventcorp S.A.C. mantiene 4 líneas de productos: Calzados (80% de ingresos), Textil (13% de ingresos), Accesorios (4% de ingresos), Otros (3% de ingresos).

Tabla 15. Ventas por línea de producto

N° de Línea	Línea de producto	Unidad de medida	Ventas 2016		
			S/	% de venta por tipo de producto	Cantidades
Línea 1	Calzados	Unidades	38.646.680	80%	520.047
Línea 2	Textil	Unidades	6.355.122	13%	116.531
Línea 3	Accesorio	Unidades	1.858.146	4%	46.670
Línea 4	Otras	Unidades	1.648.487	3%	
	Ventas Totales		48.508.435		

Fuente: Información de la empresa. Elaboración propia 2017.

Considerando las ventas a nivel de área geográfica, el 40% de las ventas son realizadas en Lima y el 60% en provincias.

Tabla 16. Porcentaje de participación en ventas

Ventas por área geográfica	Porcentaje de participación
Lima (%)	40%
Provincias (%)	60%
Exportación (%)	0%
Total	100%

Fuente: Información de la empresa. Elaboración propia 2017.

- La modalidad de ventas es al contado a través de las consultoras de acuerdo con el proceso establecido por la empresa:
 - Se afilia una nueva consultora a Sokso, la cual adquiere el catálogo según solicitud: S/ 19 damas; S /13 caballeros y niños.
 - La consultora de ventas ingresa el pedido a través de los canales disponibles: *smartphone* o PC; teléfono o chat; con la empresaria élite designada realizando el pago correspondiente. Internamente, en la estructura jerárquica del equipo de ventas, se considera empresaria élite a las directoras, responsables de un grupo de consultoras.
 - Ventcorp realiza el despacho del pedido.
 - Se aceptan devoluciones por cambio de talla siempre que el producto se encuentre en

óptimas condiciones previa verificación.

- **Logística externa:** La distribución se realiza desde el almacén central de Ventcorp, ubicado en la ciudad de Lima, a los distintos “centros de moda” (31 centros en la ciudad de Lima y 73 centros en provincias a nivel nacional), donde la empresaria élite designada realiza el despacho de la mercadería; esta distribución se realiza dos veces a la semana. Cabe señalar que tanto los centros de moda como las empresarias no forman parte de la empresa.

La distribución dentro de la ciudad de Lima se realiza directamente con la flota de transporte de la empresa, la cual consta de 15 vehículos, mientras que la distribución a provincia se realiza vía courier.

Cabe señalar que no existe una política de distribución clara, especialmente en cuanto a cambios, lo que ocasiona sobrecostos para la empresa por transporte. Tanto la logística interna y externa se realizan a través de la empresa vinculada: Ventcorp Logística S.A.C. Esta razón social fue creada con la única finalidad de brindar el servicio de almacenamiento, transporte y distribución a Ventcorp Perú S.A.C.

3. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor (Porter 1980) busca identificar fuentes de ventaja competitiva, desde el enfoque de identificar aquellas actividades que generan valor, es decir, actividades que la empresa realiza de forma más diferenciada y menos costosa que las de sus rivales.

Tabla 17. Cadena de valor de la empresa Ventcorp

Actividades de Apoyo	Infraestructura	Contabilidad y Finanzas, Legal, Mantenimiento					Margen
	Recursos Humanos	Reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación, planillas					
	Tecnología	Mantenimiento de sistemas, infraestructura de comunicaciones y servicios TI					
	Abastecimiento	Compra de productos e insumos, selección de proveedores					
Actividades Primarias		Logística Entrada	Operaciones	Logística Salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta	
		Recepción de mercadería. Control de calidad. Almacenamiento de calzado. Devoluciones de clientes.	Planeamiento de atención de campaña. Reposición de <i>stock</i> .	Distribución de mercadería. Atención de pedidos por las consultoras.	Selección de modelos para colección. Elaboración de catálogos. Promoción, segmentación de clientes. Gestión y supervisión consultoras de ventas.	Soporte post-venta para atención de reclamos y consultas de las consultoras.	

Fuente: Porter (1980). Elaboración propia 2017.

Se aprecia que la empresa debe garantizar la calidad de los calzados y destinar recursos para la planeación de campañas y reposición de *stock* de acuerdo a la demanda, garantizando el servicio postventa. Por lo tanto, se considera que la empresa tiene como estrategia genérica competitiva la diferenciación.

4. Modelo de negocio

La propuesta de valor de Ventcorp es ofrecer productos de calidad, moda y entrega directa, orientado a personas que no poseen tiempo de visitar un punto de venta físico. Asimismo, brinda la posibilidad a personas de ser consultores de venta, para obtener ingresos extras o tener un negocio propio (venta directa).

Tabla 18. Modelo de negocio Ventcorp

8) Socios Clave	6) Actividades Clave	2) Propuesta de Valor	3) Relación con clientes	1) Segmento de Cliente																
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de calzado , ropa y accesorios Bancos Accionistas Empresas de TIC Empresa de Transporte (Ventcorp Logística SAC) Empresas Couriers Consultoras de Venta y Empresarias Elite 	<ul style="list-style-type: none"> Compra de productos Control de Calidad Promoción y venta directa. Elaboración de catálogos Distribución de productos Devolución de productos Marketing y ventas Afiliación de nuevas consultoras de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Productos de buena calidad y a la última tendencia de moda Entrega de productos a tiempo Precios asequibles Servicio al cliente (desde el pedido , distribución y atención post venta) Devolución de producto previa verificación 	<ul style="list-style-type: none"> Directo vía Catálogo y consultoras de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Personas que requieren calzados, ropa, accesorios a precios asequibles (clasificados por la empresa en mujer ejecutiva , mujer clásica , joven , varón ejecutivo , varón urbano y niño) Viven en todos los departamentos del Perú (principalmente NSE B , C) Les gusta estar a la moda y tener diseños novedosos Compran los productos vía catalogo y pago contra entrega 																
	<p>7) Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Centro de distribución Centros de Moda (31 en Lima y 73 en provincias) Plataforma e infraestructura de TIC 		<p>4) Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta Directa (Consultoras de ventas , catalogo impreso) A través de página web (catalogo son line) 																	
<p>9) Estructura de costos</p> <p>Costos a 2016</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compra mercadería</td> </tr> <tr> <td>Sueldos diversos de ventas</td> </tr> <tr> <td>Diseño de catálogo</td> </tr> <tr> <td>Otros gastos de ventas</td> </tr> <tr> <td>Gastos administrativos generales</td> </tr> </tbody> </table>		Concepto	Compra mercadería	Sueldos diversos de ventas	Diseño de catálogo	Otros gastos de ventas	Gastos administrativos generales	<p>5) Fuentes de Ingresos</p> <p>Venta de productos a 2016 (margen bruto 32.7%)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Línea Producto</th> <th>% Ingreso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calzado</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>Textil</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Accesorios</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>			Línea Producto	% Ingreso	Calzado	80	Textil	13	Accesorios	4	Otros	3
Concepto																				
Compra mercadería																				
Sueldos diversos de ventas																				
Diseño de catálogo																				
Otros gastos de ventas																				
Gastos administrativos generales																				
Línea Producto	% Ingreso																			
Calzado	80																			
Textil	13																			
Accesorios	4																			
Otros	3																			

Fuente: Osterwalder *et al.* (2012). Elaboración propia 2017.

5. Resultados contables y financieros

Del 2014 a 2015 se observa una reducción en ventas del 41%. Esto se produjo como consecuencia de la desafiliación de consultoras de ventas, que pasaron de 15.000 a 9.000 a nivel nacional, luego de que la empresa decidiera incluir el precio de venta al cliente final en el catálogo, como parte de una medida de control para las consultoras; en ediciones anteriores, los catálogos no mostraban este precio, por lo que algunas consultoras inflaban los montos a ofrecer, haciendo los productos menos atractivos para el cliente.

Asimismo, se registraron bajos ingresos en la línea de vestuario, para la cual se contrataron los servicios de personal especializado en moda de alta costura, sin embargo, las prendas diseñadas para el consumidor final no iban acordes al segmento de mercado que se estaba atendiendo (NSE B y C), resultando en piezas demasiado costosas para el consumidor promedio. La línea de calzado, la cual representaba el 80% de ingresos, fue descuidada y no se presentaron nuevos diseños acorde a las tendencias de moda.

Para el periodo 2015-2016 se observa una recuperación del 3%, producto de un nuevo reenfoque al *core* del negocio que es la línea de calzado, así como eficiencias operativas, las cuales han permitido ajustar el precio en la línea de vestuario a fin de hacerla más atractiva para el usuario.

A diciembre de 2016 se observa un incremento en el Mg. EBITDA, pasando de 1,7% en el 2015 a 8,7% en el 2016, esto debido al ahorro en gastos de ventas generados por la implementación y lanzamiento de la línea vestuario, así como planillas y elaboración de catálogo:

- Sueldos diversos de ventas US\$ 154M.
- Diseño de catálogo US\$ 174M.
- Otros gastos de ventas US\$ 135M.
- Gastos administrativos generales US\$ 250M.

A diciembre de 2015, Ventcorpno cuenta con generación de caja que le permita financiar capital de trabajo al destinarse fondos de la empresa y financiamiento de corto plazo en compra de activos fijos, por lo que se recurre a préstamo de socios a fin de cubrir el déficit. Esta situación se revierte a diciembre de 2016 en que la empresa cuenta con generación suficiente para cubrir los requerimientos de capital del periodo. Asimismo, con la venta de activo fijo (almacén de la empresa), se cancelaron deudas corrientes en el sistema financiero (BCP y SBP) y parte de la deuda adquirida con HP para la implementación del sistema SAP en 2014, quedando como obligación principal el pago del crédito refinanciado al BBVA. Al cierre 2016 cuenta con flujo de caja libre por US\$ 2.911M.

Al cierre de 2016, se observa una reducción en la rotación de inventarios respecto al 2015, pasando de 121 a 93 días, tendencia que se mantiene a enero de 2017 con una rotación de 77 días. Cabe señalar que el cliente mantiene una política de reabastecimiento alrededor de 90 - 120 días a fin de contar con *stock* a tiempo para los inicios de campaña. No se cuenta con detalle de inventarios por antigüedad, sin embargo, al cierre 2014, como parte de los nuevos controles aplicados en la implementación de SAP, se castigaron existencias por US\$ 423M.

Capítulo IV. Estudio y sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Generales

- a) Determinar la demanda existente de zapatos, en el sector actual.
- b) Evaluar la posibilidad de comercialización de zapatos a través de canales electrónicos.

1.2 Específicos

- a) Determinar la demanda potencial de calzado en los sectores B y C.
- b) Determinar la competencia local, características, fortalezas y debilidades.
- c) Determinar los tipos de compradores potenciales de calzado en Lima.
- d) Conocer el tipo de consumidores y usuarios finales.
- e) Conocer el proceso de compra y puntos críticos que influyen en su decisión.

2. Metodología

La proyección de la demanda del presente análisis está basada en la información histórica proporcionada por las fuentes secundarias del período 2010-2016, que permite estimar los siguientes 5 años (2017-2021). Esta proyección sigue la técnica de la regresión, la cual nos permite obtener la tendencia de las ventas, basadas en la data histórica.

En detalle, obtenemos la ecuación de la demanda, representada por una ecuación que cuenta con intercepto y pendiente, este resultado también nos permite obtener el coeficiente de regresión, que nos indica la representatividad del modelo trabajado. Con esta ecuación podremos proyectar el comportamiento de la proyección de la demanda, reemplazando los valores actualizados a los años que se requiere proyectar.

Por otro lado, aplicando metodología con fuentes primarias, hemos optado por realizar encuestas y así cubrir el aspecto cualitativo. Las encuestas fueron realizadas vía *on-line*, a través de una herramienta automatizada preparada para dicho fin, y destinadas a personas que pertenecen a los sectores B y C (ver la encuesta y resultados en los anexos 4 y 5).

3. Estimación de demanda

Considerando la información el porcentaje histórico de la población que representa los niveles socio - económicos, y la venta histórica de la actividad del calzado y prendas de vestir en el Perú (Tabla 19 y 20, respectivamente), podemos estimar las ventas realizadas en los últimos años en

los niveles socio – económicos B y C, los cuales son el segmento objetivo de Ventcorp.

Tabla 19. Porcentaje histórico de niveles socio-económicos a nivel nacional

Años	NSE		Total NSE B y C
	B	C	
2010	10.5	28.2	39%
2011	11.5	29.25	41%
2012	12.5	30.3	43%
2013	13.9	32.2	46%
2014	14.2	32.2	46%
2015	15.3	32.1	47%
2016	16.2	33.2	49%

Apeim – Reporte anual; <http://www.apeim.com.pe>

Elaboración propia 2017

Tabla 20. Ventas históricas de prendas de vestir y calzado

PERÚ: VENTAS INTERNAS POR LÍNEAS PRODUCTOS POR MENOR EN COMERCIO NO ESPECIALIZADO, 2010 - 15

Líneas de productos	Ventas /Millones de S/.										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Var. (%)				
							2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Total	10,536	12,608	14,432	16,520	17,773	18,613	19.7	14.5	14.5	7.6	4.7
Alimentos, frutas y verduras	3,033	3,858	4,298	4,824	4,938	5,232	27.2	11.4	12.2	2.4	6.0
Prod. Prendas de vestir, calzado y Art. De cuero	2,014	2,492	2,885	3,646	4,074	4,164	23.7	15.8	26.4	11.7	2.2
Aparatos, Equipos de Uso Doméstico	1,748	2,204	2,716	2,916	3,138	3,226	26.1	23.2	7.4	7.6	2.8
Otros Productos	2,164	1,974	2,008	2,305	2,615	2,734	-8.8	1.7	14.8	13.4	4.6
Art. Farmacéuticos y Medicinales, Cosméticos y de Tocador	700	893	1,034	1,190	1,264	1,351	27.6	15.8	15.1	6.2	6.9
Bebidas y Tabaco	605	748	873	982	1,064	1,213	23.6	16.7	12.5	8.4	14.0
Muebles	225	380	555	605	612	621	68.9	46.1	9.0	1.2	1.5
Art. De Ferrería, Pinturas y Productos de Vidrio	47	59	63	52	68	72	25.5	6.8	-16.7	29.6	5.9

Fuente: Estadística de grandes almacenes e Hipermercados minoristas. Elaboración: PRODUCE (2016). Dirección de Estudios Económicos, Mype e Industria (DEM).

Con la información de las Tablas 19 y 20 podemos obtener el siguiente resumen:

Tabla 21. Ventas históricas de prendas de vestir y calzado en los niveles socio-económicos B y C

	VENTAS HISTORICAS EN MILLONES DE SOLES A NIVEL NACIONAL						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas de la actividad Calzado y prendas de vestir (Produce)- Todos los NSE	2,014	2,492	2,885	3,646	4,074	4,164	4,256
Ventas de la actividad calzado y prendas de vestir - NSE B y C	779	1,015	1,235	1,681	1,890	1,974	2,102

Elaboración propia 2017

Por otro lado, tenemos la información histórica del PBI del sector comercio, al cual pertenece la actividad económica de la comercialización del calzado y prendas de vestir.

Tabla 22. PBI histórico Sector comercio

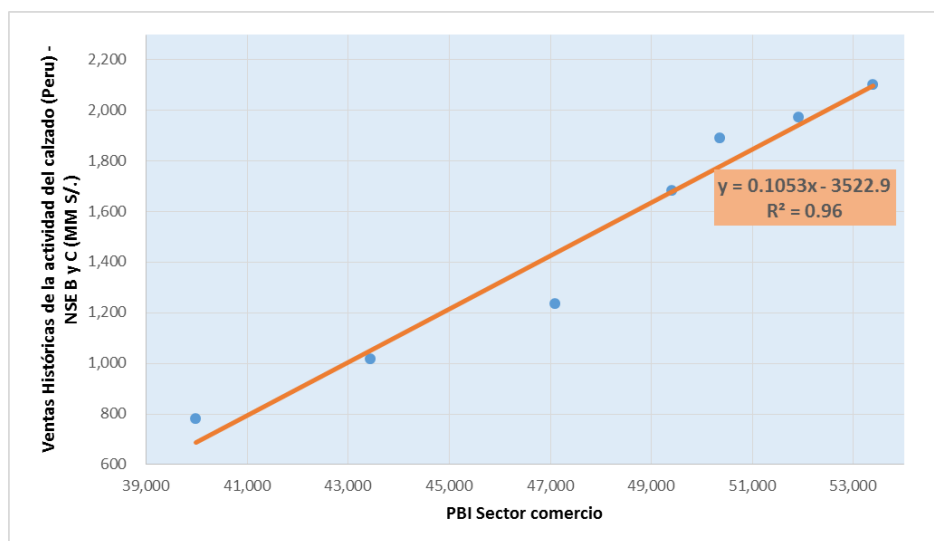
PBI Sector comercio	
2010	39,981
2011	43,434
2012	47,105
2013	49,408
2014	50,366
2015	51,916
2016	53,386

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática; <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Elaboración propia 2017

Esta información no permite usar el método de la regresión lineal para proyectar la demanda estimada de Ventcorp, dado que el comportamiento histórico de la información es consistente, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Regresión: Ventas históricas de la actividad calzado NSE B y C Vs. PBI Sector comercio (MM S/.)



Fuente: (1) PRODUCE - Dirección de estudios económicos, Mype e Industria 2015; (2) PRODUCE-Boletines mensuales 2016. Elaboración propia 2017.

Con el gráfico de dispersión (gráfico 3) tenemos la ecuación, que presenta un coeficiente de correlación significativo (cercano a uno), este nos permite deducir que el modelo planteado es confiable, por lo cual estimamos la proyección de la demanda basándonos en este histórico. Debemos considerar la premisa que se ha aplicado el método de la regresión con dos variables

importantes que influyen directamente en la demanda esperada de Ventcorp, las cuales son, las ventas de la actividad de prendas de vestir y calzado en los últimos 6 años y el PBI del sector comercio de los últimos 6 años. Esta proyección contempla los importes de todos los sectores, a nivel de todo el Perú, considerando el porcentaje de representación de los sectores B y C, el cual es el público objetivo, obtenemos la demanda proyectada de los sectores B y C, a nivel de todo el Perú, en los próximos tres años.

Tabla 23. Demanda Proyectada

En millones de soles				
Año	PBI Sector comercio Proyectada	Demanda estimada de la actividad calzado (Perú) - NSE B y C	Ventas proyectadas en el plan financiero	Porcentaje de ventas proyectadas en el plan Financiero
2017	53,920	2,155	52	2.41%
2018	55,322	2,302	57	2.48%
2019	57,535	2,535	63	2.48%
2020	59,951	2,790	69	2.48%

Elaboración propia 2017

Basándonos en los Estados de Resultados proyectados planteados en el Plan financiero presentado en los próximos capítulos, podemos observar que Ventcorp podría llegar a obtener el 2.48% de participación de mercado a nivel nacional en los niveles socio-económicos B y C, al final de la proyección del presente Plan Estratégico.

4. Perfil del entrevistado

Para la realización de investigación del mercado se consideraron los siguientes atributos

- Tamaño de la población: Población urbana
- NSE : B y C
- Edad : entre 18 y 75 años
- Género : hombres y mujeres.
- Ocupación: personas trabajadores dependientes e independientes, amas de casa y estudiantes

Asumiendo como referencia el porcentaje de error sugerido para realizar el sondeo de mercado, se tomó como punto de partida para calcular nuestro número de muestra el 5%., calculado con la fórmula siguiente:

$$n = \frac{p \times q}{(E^2/Z^2) + (p \times q) / N}$$

Dónde:

- p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar.
- $q=1-p$ (si $p=0,5$, $q=0,5$),
- E= error estimado
- Z=Correspondiente a la distribución de Gauss
- N=tamaño de la población.

Datos para cálculo de tamaño de muestra

- % Error sugerido : 5,0
- Población Total : 9.428.644
- Tamaño de la muestra : 384
- Fecha de aplicación encuesta electrónica: de 17 de mayo al 10 de junio 2017

Se presentan los resultados obtenidos en el anexo 4.

5. Conclusiones

- Los catálogos de la empresa no son conocidos por la mayoría de los encuestados, solo el 7,9% del total, los que no conocen no descartan comprar el producto, ya que su presentación, según entrevista realizada, es atractiva, por lo cual se concluye que la empresa no está aplicando técnicas efectivas de promoción vía su fuerza de ventas (consultoras), asimismo, no usa eficientemente las plataformas electrónicas para *marketing* digital (campana vía *mail*, redes sociales , motores de búsqueda, etc.).
- Después de revisar información poblacional de preferencias de consumo de calzado de las fuentes secundarias en el Perú y la encuesta realizada, identificamos que tanto hombres como mujeres, prefieren compra en tiendas de zapatos o grandes almacenes ya que desean probarse los zapatos y los atributos que eligen para hacer una compra es la calidad y comodidad, así mismo la compra vía medios electrónicos no se ha hecho por la mayoría ya que no confían todavía en dichas plataformas, pero es un medio ampliamente usado a nivel mundial por lo cual la empresa podría en un inicio usarlo para promoción de los catálogos o productos. Según la proyección de la demanda vemos que existe un porcentaje del mismo que la empresa puede aprovechar para incrementar sus ventas a nivel nacional.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Alcance

Proponer los lineamientos genéricos que nos permitirá definir las estrategias a aplicar para mejorar la competitividad y obtener mayor cuota de mercado, sobre la base de los cuales se proyectarán los planes operativos a ejecutar.

2. Análisis FODA

El análisis FODA (anexo 6) nos permite identificar la estrategia competitiva a seguir, principalmente enfocándonos en mejorar la eficiencia operativa de la empresa, aprovechar los recursos tecnológicos disponibles para posicionar la marca en la mente de los sectores B y C.

3. Visión

La siguiente matriz presenta los elementos a considerar al plantear la visión de una organización, según González (2011)¹¹, la cual en conjunto con el análisis interno previo y del entorno nos permitió presentar la siguiente visión:

“Ser la mejor opción en la compra de calzados para la familia, en todo el territorio peruano; distinguiéndonos por una excelente propuesta de calidad a precio competitivo, innovando en las tendencias y moda sofisticada”.

Tabla 24. Elementos de la visión de Ventcorp Perú S.A.C.

Matriz: Elementos de la visión - Ventcorp Peru S.A.C			
Panorama del futuro	Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Ventajas competitivas
Tendencias tecnológicas en la compra masiva de calzados.	Venta de calzado en diversos medios y canales, a nivel nacional.	Ser la primera opción en calzados, a nivel de calidad, precios y accesibilidad.	Medios y canales de distribución accesibles, flexibles y fáciles de usar, considerando la debida difusión de estos.

Fuente: Elaboración propia 2017.

4. Misión

Empresa comercializadora de calzados para hombres, mujeres y niños que satisface las necesidades de los clientes, a través de marcas de calzado que siguen la tendencia de la moda y ergonomía a precio justo. Para lo cual cuenta con colaboradores preparados para desempeñar sus funciones en un mercado altamente competitivo.

¹¹ Guía para elaborar un Plan Estratégico – Edmundo González Zavaleta (2011) – basado en Mc Kinsey & Company.

5. Valores

La empresa impulsará los siguientes valores que guiarán las acciones cotidianas y fortalecerán las relaciones con sus clientes y proveedores, y en general con todas las personas y organizaciones con las que mantiene relaciones.

a) Centrarse en los clientes

Los clientes son el centro de la actividad, verificamos sus necesidades esforzándonos por comprender sus expectativas, anticipándonos a sus necesidades cambiantes del sector y respondiendo impecablemente ofreciéndoles mejores calzados.

b) Valorar a las personas

Las personas son la fuente del éxito de la empresa. Damos prueba de fiabilidad, transparencia, honestidad, confianza y respeto. Nos comprometemos con los valores y esperamos un trato justo, una progresión y oportunidades para desarrollar competencias.

c) Comprometerse con la excelencia

La excelencia en los calzados, procesos y servicios gracias al intercambio de conocimientos, al desarrollo personal, a la mejora continua, a la preocupación por la seguridad y calidad.

d) Ser responsable

Demostramos la integridad asumiendo plenamente nuestras acciones. Conducimos la empresa de forma ética y segura, respetando el medio ambiente y apoyando a la comunidad.

6. Objetivos estratégicos

Considerando como base la visión y misión de la empresa, a continuación, planteamos los objetivos estratégicos, proyectados en el horizonte temporal de tres años:

- 1) Incrementar el ingreso por ventas.
- 2) Maximizar la rentabilidad obtenida.
- 3) Incrementar el posicionamiento de mercado y reconocimiento de la marca.
- 4) Optimizar la eficiencia en las operaciones regulares.
- 5) Maximizar la satisfacción del cliente, a través de un mejor servicio.
- 6) Maximizar la calidad en los productos.

7. Estrategia competitiva

7.1 Matriz VRIO

El aporte de la Matriz VRIO es importante para evaluar las capacidades disponibles y potenciales a ser usadas en el planteamiento y ejecución de la estrategia genérica.

Tabla 25. Matriz VRIO

Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Conocimiento y experiencia del rubro calzado	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal (aún por explotar)
Cobertura a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal (aún por explotar)
Mínima cantidad de personal en planilla	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Cuenta con una cartera atomizada de proveedores locales con quienes trabaja a crédito	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Segmentación del calzado por tipo de cliente que le permite planificar las compras requeridas	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Respaldo de accionistas, quienes inyectan liquidez a la empresa	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Personal calificado y venta personalizada	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2017.

Según el resultado del análisis VRIO, podemos identificar los recursos que pueden aportar a una ventaja competitiva sostenible. Acorde con el análisis previo, Ventcorp no cuenta con una, pero cuenta con algunas ventajas competitivas que potencialmente podrían serlo. Por ejemplo, la experiencia y conocimiento en el rubro del calzado por parte de los propietarios de Ventcorp, que se han ido heredando de generación en generación en la estructura familiar de los accionistas. Este recurso no ha sido aprovechado en su totalidad, por lo cual evaluaremos la maximización en la explotación de este recurso.

Basándonos en la teoría de Porter y considerando el análisis durante el desarrollo de este documento, aplicaremos la estrategia competitiva genérica de la **diferenciación** en la prestación del servicio durante la venta y postventa, aprovechando y orientando las ventajas competitivas temporales para estos fines. Si el cliente percibe esta diferencia antes (difusión a través de publicidad por medios electrónicos), durante (compra a través de plataformas amigables y asesoras personalizadas) y después de hacer la compra (centros de distribución y cambio de tallas con la completa disposición y facilidades); estaremos cumpliendo el reto de diferenciación y de esta manera posicionarse.

7.2 Estrategia de crecimiento

Para definir la estrategia de crecimiento de la empresa, se toma como base la matriz de Ansoff (1965), también denominada matriz producto – mercado.

Gráfico 4. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2017.

Se trata de una empresa con 8 años de presencia en el sector calzado, atendiendo a un mercado ya existente (población peruana de los NSE B y C), por lo que la estrategia de crecimiento a aplicar es la de penetración de mercado, considerando que Ventcorp tiene una participación del 1,79% del mercado para dicho segmento.

A fin de incrementar la cuota de mercado, y considerando los resultados del estudio de mercado realizado, en que se evidenció que el 92% de la muestra encuestada no conocía la marca, se tomará como medida principal de penetración el desarrollo de campañas de *marketing* multicanal, con énfasis en medios virtuales masivos que permitan llegar a un mayor número de usuarios. Otra estrategia por aplicar será la innovación en diseños de calzados, buscando privilegiar la calidad y a precios económicos, con diseños simples, pero guardando las tendencias de la temporada, que sean accesibles al promedio de gasto del consumidor de dicho segmento.

Asimismo, se impulsará la fuerza de ventas mediante capacitaciones continuas, orientando sus acciones a impulsar los calzados de la marca y a la satisfacción del cliente final.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Descripción del producto o servicio

Ventcorp ofrece calzado para damas, caballeros y niños, a través de su marca Sokso, y posee características de calidad, diseño y variedad de modelos. Los clientes pueden comprar los productos a través de venta directa mediante catálogos ofrecidos por consultoras, las cuales se encuentran en todo el país. La marca tiene presencia en las principales redes sociales, a través de las cuales se brinda información de productos, tendencias de calzado y es posible interactuar con los asesores de moda. En los catálogos, versión impresa y *on-line*, se presentan las características de los productos. Con el fin de ofrecer una experiencia personalizada a los clientes, se está planteando a través del presente plan estratégico implementar tiendas físicas, ubicadas estratégicamente en los principales centros comerciales de Lima (cono norte y cono sur) y el local propio (principal) ubicado en el distrito de La Victoria. Estas tiendas permitirán a los clientes la posibilidad de contar con un canal adicional para adquirir los productos y verificar su calidad, en un espacio diseñado privilegiando la comodidad del usuario final y en donde se informe de las tendencias de moda, materiales y diseños.

2. Objetivos del plan de *marketing*

En lo sucesivo, proponemos el plan de *marketing* a considerar en el horizonte temporal planteado. Estos objetivos, serán medibles en función de los atributos buscados por los clientes, según el estudio de mercado.

Tabla 26. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivo	Indicador	Herramienta de medición	Corto plazo	Mediano plazo
Crecimiento de la ventas	Incremento del ingreso	Estados financieros	10%	10%
Difusión de la marca	Conocedores de la marca/total de encuestados	Encuestas <i>on-line</i> y sondeo de opinión, para conocer la fuente de difusión.	10%	30%
Incremento de ventas vía online	Ventas por este medio/ventas totales	Facturación por canales <i>online</i>	20%	30%
% satisfacción del cliente	Clientes satisfechos/Número total de encuestados	Encuestas <i>on-line</i> y sondeo de opinión.	70%	80%
Posicionamiento de la marca	Asociación de la marca con diferenciación en calidad y servicio.	Encuestas personales en tiendas estratégicas masivas	80%	90%

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Formulación estratégica de *marketing*

Acorde al diagnóstico realizado, se propone que la estrategia a implementar buscará que la empresa sea la de líder del mercado peruano de calzado, para lo cual nos enfocaremos en ampliar la captación de nuevos clientes e implementar estrategias de fidelización, para ello es necesario el mantenimiento de la calidad del producto y el desarrollo de servicio postventa. De igual forma, se optimizará los procesos de la cadena de valor para lograr eficiencias operativas.

4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

4.1 Producto

- Variedad de diseños acordes a las tendencias en moda, enfocados según su público objetivo: damas, caballeros, niños.
- Disponibilidad de tallas.
- Entrega a domicilio en coordinación con la consultora de ventas o a través de las tiendas.
- Atención personalizada y cordial. Se buscará brindar una experiencia de compra.

4.2 Precio

- Se aplicará una estrategia de fijación y ajuste de precios basado en el canal de venta:
 - Venta directa vía consultoras: Se mantendrá el precio promedio actual, y se impulsarán las ventas vía descuentos y bonificaciones por campañas.
 - Venta a través de tiendas físicas: Se fijarán los precios tomando como referencia el precio promedio registrado por la competencia en los centros comerciales y establecimientos cercanos a nuestras tiendas. Se ingresará con precios similares al mercado y por encima del registrado vía venta directa en un 10%
 - Venta online: Se aplicará una estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado, siendo este un 10% por debajo del aplicado a la venta directa y 20% por debajo de la venta en tienda. Se determinó la reducción tomando en cuenta el precio promedio de la competencia en ventas online vs. venta física.
- Se aceptará diversos medios de pago: efectivo, tarjetas de débito y crédito.
- Ofertas especiales por cambio de temporada.
- Descuentos y ofertas especiales para clientes recurrentes.

4.3 Plaza

Se contarán con 3 canales de venta:

- Catálogo: a través de las consultoras de ventas ubicadas en las distintas provincias del país.
- Vía online: dentro de Lima y provincias.
- Tiendas: Ubicadas en el cono norte y cono sur de Lima. Adicionalmente se contará con una

página web donde se podrán visualizar los distintos modelos y su disponibilidad.

Hasta el 2017 el único canal de distribución es a través de catálogos. Se espera implementar las tiendas para el primer semestre 2018, los cuales deberían representar el 10% del total de ingresos para el primer año, e ir incrementando su % de contribución en 5% como mínimo los siguientes años.

En la tabla 27, se presenta las metas propuesta como % de participación sobre las ventas registradas por la empresa en cada periodo. Se espera que al final del plan estratégico propuesto, se observe una participación equitativa en Lima y provincias.

Tabla 27: Participación de ventas por canal y región

		Directa	Online	Tienda	Participación Total de ventas
Lima	2018	70%	20%	10%	50%
	2019	55%	30%	15%	
	2020	45%	35%	20%	
Provincia	2018	90%	10%		50%
	2019	80%	20%		
	2020	70%	30%		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.4 Promoción

- Publicidad a través de redes sociales, página web y radio (en el caso de provincias).
- Venta personalizada a clientes frecuentes contando con una base de datos y un programa de fidelidad.
- Interacción y asesoría a los clientes a través de las consultoras de ventas y redes sociales.

4.5 Procesos

- Garantizar que la empresa cuente con el *stock* adecuado de productos que le permita atender la demanda.
- Asegurar que la mercadería llegue a su destino de forma oportuna, optimizando costos de distribución.
- Mejorar los procesos contables a fin de contar con información financiera de forma periódica.

4.6 Personal

- El personal será capacitado para ofrecer un adecuado servicio al cliente.
- De preferencia se deberá contar con consultoras con experiencia en venta de calzado.
- Se otorgará bonificaciones y reconocimientos por cumplimiento de cuota de ventas a fin de fidelizar al personal y captar un mayor número de consultoras.

- Considerando la apertura de un nuevo canal de distribución, la tiendas, contarán con el personal necesario para realizar las ventas, para el servicio postventa (devoluciones, cambios, entre otros) y para procesar las encuestas realizadas en dichos puntos. Este personal asciende a 3 vendedoras, y un administrador por cada tienda implementada.
- Capacitación en estrategias de ventas, este intangible será impartido entre las directoras élite, las cuales tendrán la responsabilidad de transmitir dicha capacitación en el organigrama con efecto cascada. La directoras élite dirigen los grupos de consultoras cuyo nivel de facturación son los más altos.
- Contratación de un *community manager*, que administre el *feedback* de los clientes a través de las redes sociales y herramientas virtuales.

4.7 Performance

Se contará con informes trimestrales de medición de indicadores clave a fin de ajustar las actividades y estrategias a aplicar:

- Medición periódica de resultados a nivel de ingresos y rentabilidad.
- Encuestas programadas de satisfacción al cliente.
- Pronóstico de la demanda.
- Rotación de inventarios, fijando como máximo 120 días
- Rotación de personal, fijando una meta mínima de 540 días.

5. Cronograma de actividades

Tabla 28. Cronograma de actividades

	Actividades	2018	2019	2020
		(Año 1)	(Año 2)	(Año 3)
1	Publicidad de la marca			
	Publicidad en radio, en medios locales (en provincias)	x	x	x
	Publicidad en internet a través de motores de búsqueda (SEO)	x	x	x
	Producir y difundir entre la consultoras, material para estrategia de ventas (virtual y físico)	x	x	x
	Implementación de herramientas para analítica digital	x	x	x
2	Programa de fidelización para clientes	x	x	x
	Desarrollo de opciones en la página web, que permita obtener promociones especiales	x	x	x
	Implementación de aplicativo, para suplir la necesidad de probarse el calzado, durante la compra	x	x	x
	Implementación y mantenimiento de sistema CRM	x	x	x

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Presupuesto de *marketing*

Tabla 29. Presupuesto de *marketing* (en miles de dólares)

PRESUPUESTO ECONOMICO DEL PLAN DE MARKETING - EN MILES DE DOLARES			
Descripcion de la actividad		2018	2019-2020
		Año 1 Corto plazo	Años 2-3 Mediano plazo
Implementacion de tiendas en zonas estrategicas (Sector B y C)			
Inversion en alquiler de tiendas (2 meses de garantía)		35	-
Implementación de Infraestructura para tiendas nuevas		44	-
Melamina en la zona de exhibición	23		
Vidrio templado que complementa la melamina en la zona de venta (6mm)	9		
Maquina registradora	6		
Muebles - 4 muebles por tienda	6		
Licencias de funcionamiento		3	-
Tramites en municipalidad	1.5		
Tramites de Indeci (Defensa civil)	1.5		
Sub Total		82	-
Publicidad Marca			
Publicidad en radio, en medios locales (en provincias)		17	34
Publicidad en internet a través de motores de búsqueda (SEO)		8	17
Producir y difundir entre la promotoras, material publicitario que impulse la afiliación de nuevas promotoras y mayor venta		53	106
Implementación de herramientas para Analitica digital		2	2
Sub Total		80	159
Programa de fidelización para clientes			
Desarrollo de opciones en la página web, que permita obtener promociones especiales		3	3
Implementación de aplicativo, para suplir la necesidad de probarse el calzado, durante la compra; compra on line; conexión con el inventario		60	
Implementación y Mantenimiento de Sistema CRM		7	8
Sub Total		70	10
TOTAL		232	169

Fuente: Objetivos del plan de Marketing. Elaboración propia 2017.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

A continuación, presentamos los objetivos establecidos en el plan de operaciones, que van acorde a los objetivos generales de la estrategia.

Tabla 30. Objetivos de plan de operaciones

	Objetivo	Variable de medición	Año 1 Corto plazo	Años 2-3 Mediano plazo
Calidad	Reducir el número de devoluciones y cambios	Porcentaje de devolución o cambios respecto a la venta total	8%	5%
Costos	Optimizar el proceso de compras al exterior	Margen bruto	+8%	+9,5%
	Reducir los costos operativos	Utilidad operativa	+2%	+4%
Flexibilidad	Implementar la opción de <i>delivery</i> directo a consultoras para entrega o devoluciones (si no tiene un centro de distribución cercano)	Incremento en número de pedidos	10%	10%
Optimización de procesos	Mejorar el control de inventarios: proyección de ventas versus compras realizadas.	Ratio de rotación de inventarios	120 días máximo	120 días máximo

Fuente: Elaboración propia 2017.

En la actualidad, Ventcorp mantiene la estructura de sus compras en 95% en proveedores locales y 5% en proveedores extranjeros (importaciones chinas), mediante este plan se propone incrementar el porcentaje de importación al 20%, durante los próximos tres años, dado que la rentabilidad en los productos importados es de aproximadamente el doble de la rentabilidad que se obtiene en la venta de calzado fabricado localmente. “Según la Sociedad Nacional de Industrias (2013), la industria del calzado hace denodados esfuerzos por competir con el calzado proveniente del mercado asiático, que ingresa con precio dumping y superando una serie de controles. El calzado asiático refiere un precio promedio entre 10 y 16 dólares, en contraste con un precio de 25 dólares del calzado peruano”¹². Sin embargo, considerando la premisa de conservar la calidad en los productos y la responsabilidad social de la empresa para con la comunidad, el tope máximo para las compras de importaciones será el 20%.

Por otro lado, para el concepto de reducción de gastos operativos es importante considerar las siguientes medidas:

- Mediante el presente plan se estima desvincular a ocho personas, bajo las premisas de optimización de procesos y evaluación de perfiles.
- Mejorar los precios de compra a los productores nacionales, dado que garantizamos la compra

¹² Planeamiento estratégico en la industria del calzado, Escuela de postgrado Centrum.

consistente en el transcurso del incremento de ventas a consecuencia del incremento de ventas planteado por este plan estratégico.

- Se estima un incremento de ventas de 10% en los próximos tres años de forma consistente, en aplicación de las actividades descritas en los capítulos desarrollados en el presente plan estratégico.
- Se espera optimizar el nivel de inventarios acorde al sector (120 días máximo), según *benchmarking* basado en los informes de evaluación bancarios de Ecco Center e Inversiones Rubyns.
- Es importante mencionar que bajo este plan, se espera implementar la posibilidad que entrega por courier a domicilio de las consultoras y/o directoras, costo que lo asumirá la persona que solicita dicho courier (modelo ya establecido en Esika y Unique), esta medida permitirá flexibilizar la decisión de forma de entrega, o de transporte a cada centro de distribución.
- Siguiendo el presente plan, se espera hacer las contrataciones de los siguientes puestos que permitirán alcanzar los objetivos:
 - Diseñador - mantenimiento de página web; encargado de dar mantenimiento a la página web, con los nuevos contenidos y cambios necesarios.
 - Administrador de plataformas virtuales, procesador de la información CRM, herramienta valiosa para la toma de decisiones respecto a la información relacionada al comportamiento del cliente.

2. Diseño del producto o servicio

Para lograr la estrategia definida, la empresa ofrecerá colecciones con las últimas tendencias de la moda de calzados; se contarán con 4 colecciones al año (por estación) y 9 campañas por año en fechas emblemáticas (anexo 7), las cuales se presentarán en los catálogos impresos o versión online a través del portal web o las redes sociales. La entrega de productos a los clientes se realizará a través de las consultoras, las cuales tienen habilitado el portal web para ingreso de pedidos. La entrega es programada hasta 3 veces por semana a la directora zonal y la promotora podrá solicitar la entrega a su domicilio con cargo de un flete, sin restricción de pedido mínimo, la ganancia por producto es del 18-25% del precio de venta. Es factible hacer cambios y devoluciones por talla y garantía, en coordinación con el área de distribución.

Adicionalmente, con el fin de dar a conocer la marca, y ofrecer una experiencia personalizada a los clientes, se propone la implementación de tiendas físicas, las cuales tendrán un diseño llamativo y cómodo, de tal manera que los clientes tengan un espacio para informarse de las tendencias de moda y adquirir los productos de forma directa y con acceso a los calzados. Estas tiendas se encontrarán estratégicamente ubicadas en centros comerciales de gran concurrencia, en las zonas donde los

sectores objetivos tiene acceso: hacia el norte en el centro comercial “Megaplaza”, hacia el Sur en el centro comercial “Plaza Sur” y en el centro se adaptará el local propio ubicado en el distrito de La Victoria (actualmente es el centro de distribución). Los tres locales comerciales contarán con 40 metros cuadrados en promedio, los cuales serán distribuidos entre zona de exhibición y zona de almacenaje que abastezca a cada tienda (ver el anexo 8), estos serán alquilados, los cuales representan un gasto fijo contemplado en el presupuesto del plan operativo.

Por otro lado, se plantea desarrollar un nuevo canal de ventas, a través de la estructura online, este se realizará mediante la página web que ya se encuentra disponible, a la cual se agregará la plataforma para la venta online, este nuevo canal permitirá asistir zonas no cubiertas por nuestras consultoras y difundir a mayor escala la marca. La necesidad de cubrir el mercado virtual es inminente, considerando las estadísticas de crecimiento en este ámbito, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico: “El comercio electrónico se expandió, en los últimos dos años, en más de 144%, con más de 4 millones de transacciones realizadas con tarjeta de crédito en Internet, si bien en un inicio el e-commerce estaba concentrado en los niveles socioeconómicos A y B, actualmente, esta tendencia viene dejándose de lado, con lo que el mercado de las empresas que implementan plataformas virtuales se encuentra en continua expansión”¹³.

Al ejecutar el presente plan estratégico, Ventcorp contará con tres canales de venta: La venta clásica a través de catálogos físicos, la venta a través de las tiendas y finalmente las ventas *on-line*.

3. Diseño de los procesos

A fin de garantizar la continuidad de negocios de la empresa, alineado a los objetivos de operaciones, en términos de calidad, costos, flexibilidad y entregas, se han clasificado los procesos, según su impacto en la actividad principal (ver la tabla 31).

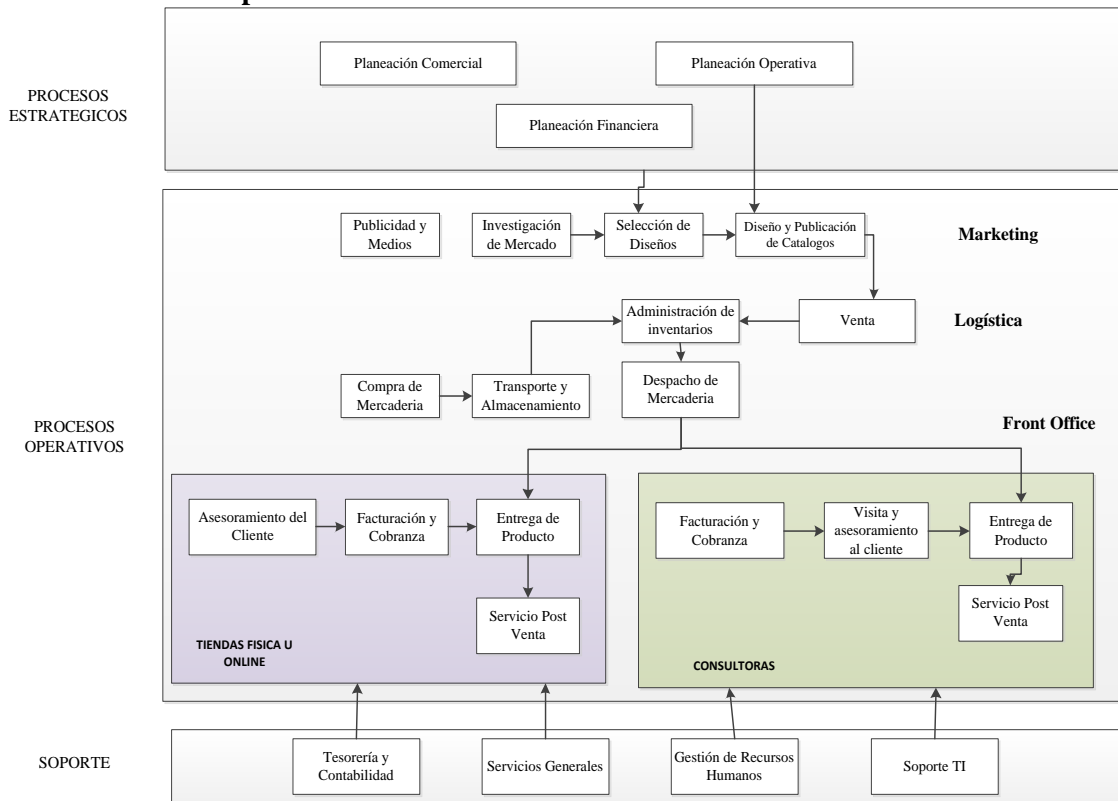
4. Diseño de las instalaciones

La empresa cuenta con un centro de distribución el cual tiene todas las condiciones necesarias para el almacenamiento y programación de distribución de pedidos puestos por las consultoras. Para lograr el objetivo de posicionar la marca las tiendas deberán contar con las instalaciones equipadas con los siguientes espacios (ver el anexo 8):

- Espacio de exhibición de zapatos y accesorios para damas, caballeros y niños, cada espacio será diseñado para lograr captar la atención del segmento de cliente.
- Módulo de exhibición de catálogos y afiliación al boletín *on-line*, a fin de gestionar una base de datos de los clientes y publicar novedades, lanzamientos de nuevas colecciones, otros.

¹³ Entrevista en el Diario Gestión con fecha 11 de septiembre del 2017 al presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), Helmut Cáceda Salazar. Gestión (2017b).

Tabla 31. Diseño de procesos



Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Las actividades operativas de la empresa se ejecutan de acuerdo a un ciclo de operaciones que se muestran a continuación

Tabla 32. Programación de operaciones

	Sem 1 – 3	Sem 4	Sem 5 - 11	Sem 12	Sem 13-15
Investigación de mercados	■			■	
Selección de diseños		■			
Orden de compra			■	■	■
Diseño e impresión de catálogos		■			
Actualización medios digitales		■			
Recepción y almacenaje de mercadería				■	■
Despacho				■	■

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Actividades pre-operativas

Para el lanzamiento de las tiendas se programarán las siguientes actividades:

- Selección y contratación de local.

- Gestión de permisos y licencias de funcionamiento.
- Implementación de ambientes de local.
- Puesta en marcha.

7. Presupuesto de operaciones

Tabla 33. Presupuesto de operaciones (en miles de dólares)

PRESUPUESTO ECONOMICO DEL PLAN DE OPERACIONES - EN MILES DE DOLARES		
Descripcion de la actividad	2018	2019-2020
	Año 1 Corto plazo	Años 2-3 Mediano plazo
Operatividad en la tiendas nuevas		
Alquiler de tiendas	106	211
Mantenimiento de tiendas	42	83
Sub Total	147	294
Implementacion de ventas online		
Implementar plataforma de ventas online	3	6
Herramienta de encuestas online	1	-
Sub Total	4	6
Logística disponible para los dos nuevos canales de distribución		
Distribución que abastece exclusivamente a las nuevas tiendas	75	150
Sub Total	75	150
TOTAL	226	450

Fuente: Objetivos del plan de operaciones. Elaboración propia 2017.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Objetivos del plan de recursos humanos

Según Snell y Bohandler (2013): “Los grandes planes de negocio y productos y servicios pueden ser fácilmente copiados por sus competidores. El mejor personal no puede ser copiado”. La importancia de “competir a través de la gente”, destaca el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento¹⁴. A continuación presentamos los objetivos relacionados con lo antes descrito

Tabla 34. Objetivos de personal

Objetivo	Indicador	Herramienta de medición	Meta de corto plazo	Meta de mediano y largo plazo
Mejora de la productividad de la organización	Clima laboral	Encuestas dirigidas	70%	75%
Reducción de la tasa de deserción y costos por recontratación	Rotación del Personal	Ratio de Rotación y costos selección	Menor a 25%	Menor a 20%
Contar con un equipo de trabajo preparado para desempeñar de manera eficiente sus funciones	Capacitación del personal	Plan y Horas de Capacitación	De 25 a 30	De 25 a 30

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Estructura organizacional

Como lo mencionáramos en el capítulo 3 Ventcorp S.A.C. tiene el modelo de estructura organizacional, según Mintzberg (1991), de una “Organización empresarial”, con el número de colaboradores reducido, con líneas medias de bajo nivel de poder, aquí el ápice estratégico concentra las decisiones y la gestión, este se encuentra representado por el Gerente general, quien prácticamente tiene el total de las acciones a su nombre. El ápice tiene el control de gestión, control, planificación y estrategia; Ventcorp cuenta con un *staff* de apoyo conformado por las áreas de Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, este equipo tiene funciones operacionales, con bajo nivel de empoderamiento. Acorde con los objetivos del plan de recursos humanos, se reforzará el empoderamiento de los mandos medios, permitiendo descentralizar la gestión, y ejecutar la estrategia con mayor alcance.

Para atender el nuevo canal *on-line* y las oportunidades de publicidad en medios electrónicos se contratara un *community manager* el cual estará bajo la jefatura de I&D, además de hacer cambios en áreas clave con el fin de optimizar procesos y reducir gastos operativos (para ver la nueva

¹⁴ Snell y Bohlander (2013).

estructura propuesta: anexo 3).

3. Estrategias de administración de recursos humanos

A continuación, se definen las actividades a realizar

- **Provisión**

- Definición de perfiles por puesto.
- El reclutamiento, priorizando el recurso interno.
- Selección e inducción de los nuevos colaboradores.

- **Organización**

- Elaboración de análisis y descripción de puestos, estableciendo los requisitos básicos para el desempeño.
- Plan de carrera, con la definición de oportunidades que la empresa puede ofrecer al colaborador.
- Evaluación de desempeño, estableciendo métricas adecuadas.
- Plan de sucesión, a fin de garantizar el crecimiento y continuidad de las operaciones de la empresa, identificando personas clave y perfiles requeridos.

- **Desarrollo**

- Plan de capacitación anual, previo diagnóstico y programación de actividades.
- Elaborar el presupuesto de compensaciones.
- Desarrollo de líderes: La complejidad en una organización como Ventcorp se encuentra en la fuerza de ventas, esta fuerza de ventas se encuentra compuesta por agentes “externos” motivados por las comisiones, los cuales se encuentran dirigidos por directores que forman parte de la organización, este objetivo se debe enfocar en el desarrollo de líderes, capaces de manejar grupos tan diversos y numerosos, como lo son en este tipo de negocio. Para conseguir este objetivo, se debe potenciar las capacidades de manejo en decisiones, empoderamiento, facilidades para capacitarse a niveles teóricos y conocimiento del mercado del calzado.

- **Evaluación**

- Se establecerá base de datos en donde se mantendrá registro y control cualitativo y cuantitativo de los colaboradores, el cual permitirá definir los criterios evaluación y adecuación permanente de los procedimientos de recursos humanos.

4. Presupuesto de recursos humanos

Tabla 35. Presupuesto de recursos humanos (en miles de dólares)

Descripción de la actividad	2018	2019-2020
	Año 1 Corto plazo	Años 2-3 Mediano plazo
Mejora de la productividad en la organización		
Desarrollo de programa de reconocimientos - Incluye consultoras	21	31
Medición del clima laboral	3	2
Sub Total	23	33
Capacitación del personal		
Entrenamiento calidad-atención	25	50
Capacitación en estrategias de ventas, para las consultoras elite (difundir en cascada)	70	141
Revisión de competencias y desarrollo de perfiles	6	-
Reuniones mensuales de revisión de procesos	2	4
Sub Total	103	194
Personal a cargo de la nuevas tiendas		
Remuneración de personal	103	206
Sub Total	103	206
Soporte en la mejoras virtuales		
Contratación de un <i>community manager</i>	4	7
Diseño - mantenimiento de página web	4	9
Administración de plataformas virtuales	6	12
Sub Total	14	28
Total	244	462

Fuente: Objetivos del plan de recursos humanos. Elaboración propia 2017.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

1. Objetivo general de responsabilidad social

Tabla 36. Objetivo de RSC

Objetivo	Indicador	Herramienta de medición	Año 1 Corto plazo	Años 2-3 Mediano plazo
Implementar prácticas empresariales para garantizar el desarrollo de la sociedad y cuidado del medio ambiente	Relaciones con los <i>stakeholders</i>	Encuestas dirigidas	70%	75%

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Actividades a desarrollar

Para desarrollar el plan tomaremos de referencia norma ISO 26000¹⁵ la cual brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones.

Tabla 37. Actividades a desarrollar para implementar medidas de RSC

Materia fundamental	Actividades a desarrollar
I.- Gobernanza de la organización	Definir principios para promover el desarrollo sostenible en las dimensiones económico, ambiental y social. Estos compromisos involucran a los grupos de interés con que la empresa se relaciona, los cuales son: comunidad, autoridades, accionistas, colaboradores, proveedores, medios de comunicación, clientes.
II.- Derechos humanos	Capacitación en promover el respeto a los derechos humanos en todas sus relaciones comerciales y laborales prestando mucha atención a: <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de reclamaciones. • Derechos civiles y políticos. • Principios y derechos fundamentales en el trabajo.
III.- Prácticas laborales	Implementar medidas para garantizar el compromiso con la salud, seguridad y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
IV.- El medio ambiente	Implementar acciones para prevención de la contaminación, especial atención a: <ul style="list-style-type: none"> • Uso sostenible de los recursos • Control de emisión de residuos sólidos
V.- Prácticas justas de operación	Comunicación y transparencia informativa. <ul style="list-style-type: none"> • Competencia justa. • Respeto a los derechos de propiedad.
VI.- Asuntos de consumidores	Desarrollo de actividades de información para el consumo sostenible a nuestros clientes.
VII.- Participación activa y desarrollo de la comunidad	Apoyo comunitario, en temas de salud, capacitación a nuestras consultoras de venta.

Fuente: Norma ISO 26000. Elaboración propia 2017.

¹⁵ La norma ISO 26000 no es certificable.

3. Presupuesto de responsabilidad social

Se harán esfuerzos en capacitar a los *stakeholders* identificados de acuerdo con la prioridad de sus necesidades

Tabla 38. Presupuesto de RSC (en miles de dólares)

Actividad	2018	2019	2020
Gobernanza de la organización	2		
Derechos humanos	1		
Prácticas laborales	1	1	1
El medio ambiente	2	2	2
Prácticas justas de operación	1		
Asuntos de consumidores	1	1	1
Participación activa y desarrollo de la comunidad	2	2	2
Total	9	5	5

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo X. Plan financiero

El presente capítulo tiene como finalidad reflejar el impacto de las estrategias propuestas para el periodo 2018-2020, a nivel económico-financiero.

1. Objetivos del plan financiero

El objetivo financiero es la generación de valor para la empresa, definidos por:

Tabla 39. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Indicador	Herramienta de medición	Corto plazo	Mediano plazo
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Utilidad neta	Estado de resultados	8%	10%
Que el ROE sea mayor al COK del accionista.	ROE	Flujo de caja / Estado de Resultados	ROE mínimo 5% por encima	

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Supuestos y políticas

Supuestos generales

- Se analiza el flujo de caja considerando los resultados marginales luego de la aplicación de las estrategias propuestas.
- Se toma como base los EE.FF. al cierre 2017 de la empresa.
- Moneda de análisis: dólares americanos.
- Tipo de cambio: 3,2 S/ x US\$.
- Impuesto a la renta de 29,5%.
- Se considera un precio general de mercadería vendida de S/ 100, basado en el precio promedio de los diferentes canales de venta y productos comercializados. .

Supuestos de la estrategia

- Se estiman los gastos administrativos como un gasto fijo tomando como base el gasto registrado en los EE.FF. 2017, e incorporando el ahorro por eficiencias aplicadas durante el 2018. Se mantienen constantes para el 2019-2020
- Se incrementa el gasto de ventas de 7% a 8% respecto al total de ingresos, considerando un canal de ventas adicional (tiendas).
- La mejora en el margen bruto es explicada por las mayores importaciones registradas con la estrategia.

Las políticas financieras por considerar son:

- Solvencia: la empresa mantendrá una caja mínima que represente 7 días de ventas como mínimo.
- Financiamiento: solo se tomará financiamiento de aquellas entidades cuya tasa de interés sea menor al COK del accionista.
- Inversiones: las inversiones en activos fijos serán financiadas al 80% a través de deuda bancaria y 20% a través de aportes de accionistas. No se incurrirá en inversiones que no generen una rentabilidad como mínimo del COK del accionista.

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio y conversión de efectivo

Los presupuestos consideran los objetivos formulados a lo largo de cada plan y las actividades e inversiones necesarias para cada uno, según lo indicado a continuación:

Tabla 40. Detalle de la inversión (en miles de dólares)

Inversion - En miles	USD	PEN
Plan Marketing		
Implementación de aplicativo, para suplir la necesidad de probarse el calzado, durante la compra	60	192
Implementación y Mantenimiento de Sistema CRM	7	22
Inversion en alquiler de tiendas (2 meses de garantía)	35	113
Implementación de Infraestructura para tiendas nuevas	44	142
Licencias de funcionamiento	3	9
Sub total	149	478
Plan Operaciones		
Herramienta de encuestas online	1	5
Sub total	1	5
Plan Recursos Humanos		
Desarrollo de programa de reconocimientos - Incluye promotoras	5	17
Medición del clima laboral	2	5
Sub total	7	22
Plan Responsabilidad Social		
Gobernanza de la Organización	2	5
Derechos Humanos	1	3
Prácticas justas de operación	1	3
Sub total	3	11
Total Inversiones	161	515

Fuente: Elaboración propia 2017.

Tabla 41. Punto de equilibrio (en miles de dólares)

	Calzado	Textil	Accesorio	Otros
Costo variable unitario	21.03	12.03	2.50	1.88
Precio de venta	35.9	17.2	6.3	4.7
Proporción en mezcla	80%	12%	7%	1%
Costo fijo total	1469			
Pvu	28.75	2.06	0.44	0.05
Cvu	16.82	1.44	0.18	0.02
PEQ (USD)	3,581.07			

Fuente: Elaboración propia 2017.

Ciclo de conversión de efectivo:

A fin de determinar el requerimiento incremental de capital de trabajo, se analizó el ciclo de conversión de efectivo tomando como base las políticas de la empresa en cuanto a días de inventarios promedio, periodo de cuentas por cobrar y periodo de cuentas por pagar.

Acorde al plan estratégico propuesto, el ciclo de efectivo de la empresa es de 69 días, según se muestra en la tabla 42.

Tabla 42: Ciclo de conversión de efectivo

Días	2018	2019	2020
Cuentas por cobrar	0	0	0
Inventarios	120	120	120
Cuentas por pagar	51	51	51
Ciclo de efectivo	69	69	69

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Requerimiento de capital de trabajo (en miles de USD)

	2018	2019	2020
Caja Mín. (días/Venta)	347	382	420
Inventarios	3,490	3,837	4,219
Ctas. por pagar Comerciales	1,466	1,612	1,772
Requerimiento WK	2,371	2,607	2,867

Fuente: Elaboración propia

4.Estados financieros y flujo de caja

Los estados financieros proyectados toman como base los presupuestos a implementar y el consecuente incremento en ventas y ahorro por eficiencias.

Determinación del costo del accionista

Para ello utilizamos la metodología CAPM., de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$COK = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP * \lambda$$

Tabla 44. Estimación COK y WACC

Beta (Ap)	0,85
Tasa libre de riesgo	1,01%
Prima de mercado	3,62%
RP	2,00%
COK	8,08%
Costo de la deuda	7%
Tasa impositiva	29,50%
Deuda	270,59
Capital	7.027,51
WACC	7,97%

Fuente: Elaboración propia 2017.

Para el cálculo del Beta apalancado, se tomó como referencia el beta desapalancado de la industria de calzado, publicado en Damodaran *on-line*, el cual fue apalancado de acuerdo con la estructura D/E del plan estratégico. Igualmente, la prima de mercado se estimó como el promedio aritmético de los bonos del tesoro de EE.UU. de los últimos 10 años (Damodaran).

La tasa libre de riesgo se obtiene como el promedio del rendimiento de los bonos del tesoro de EE.UU. a 5 años registrado durante el 2016.

Se adicionó al cálculo el ajuste por riesgo país, tomando como base el EMBI Perú promedio 2016 y para obtener un resultado conservador, se multiplicó por un factor de ajuste (Lambda), actualmente aproximado a 2.

Para la estimación del WACC se utiliza la fórmula:

$$\text{WACC} = R_i^e \cdot [E / (E + D)] + R_d \cdot (1 - t) \cdot [(D / (E + D))]$$

5. Estructura del financiamiento

Para el financiamiento se ha considerado lo siguiente:

Tabla 45. Condiciones de préstamo para activo fijo

Inversión en activos fijos	
PRÉSTAMO US\$ miles	120,59
Tasa Efectiva Anual = TEA	7%
Tasa de Interés mensual = TIM	0.57%
PERIODO (meses)	36
CUOTA (mensual) US\$ miles	3,71

Fuente: Elaboración propia 2017.

La tasa de interés se obtiene luego de evaluar distintas fuentes de financiamiento, como por ejemplo: los bancos Interbank (7%), BCP (8%) y Continental (8%).

Tabla 46. Línea de capital de trabajo

Línea capital de trabajo US\$ miles	150,00
Tasa Efectiva Anual = TEA	7%
Tasa de Interés mensual = TIM	0,57%
Plazo (mes)	2

Fuente: Elaboración propia 2017.

Como resultado de la aplicación de las estrategias, hemos determinado el flujo de caja marginal, presentado en el anexo 9, el cual nos muestra indicadores de crecimiento, como por ejemplo el incremento de las ventas y eficiencias en el control de gastos. A continuación los resultados financieros, basados en la información desarrollada en el presente capítulo:

Tabla 47. Resultados del flujo de caja descontado

Tasa de Descuento COK	8.08%	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
VPNE	\$2,513.34	VPNF	\$2,654.21
TIRE	58.04%	TIRF	67.83%
B/C E	2.54	B/C F	2.95
Período Rec.	2.04	Período Rec.	2.00

BORRADOR				
FLUJO ECONÓMICO	-1,630	563	909	3,591
FLUJO FINANCIERO	-1,360	513	859	3,540
VAC	1,630 VAB		4,144	
VAC	1,360 VAB		4,014	

Fuente: Elaboración propia 2017.

Acorde con el análisis realizado, la ejecución de las estrategias permite alcanzar los objetivos propuestos, haciendo atractivo, recomendable y sostenible su implementación. En el anexo 11 se muestra la comparación de los Estados de Resultados con plan y sin plan estratégico.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para este análisis, se plantean variaciones en el nivel de ingresos, tanto por cambios en la cantidad vendida, como por posibles caídas de precio:

Tabla 48. Análisis de sensibilidad

Variables	Variación	VANE Inicial	TIRE Inicial	VANE Final	TIRE Final
Situación inicial	0%	2.513,34	58,04%		
Caída de ingresos (Q)	-10%			1.081,2	32.04%
	-20%			-(350,79)	-0.63%
Caída de ingresos (P)	-5%			-942.55	-15.05%
	-7%			(2.259,72)	-59.37%

Fuente: Elaboración propia 2017.

De los resultados, podemos observar que la empresa soportaría una caída no mayor al 20% en el nivel de ingresos y la TIR aún sería positiva. Sin embargo, es sensible ante una caída de precios ya que una disminución del 5%, vuelve los flujos negativos.

7. Planes de contingencia

- De acuerdo con lo observado en el análisis de sensibilidad, las variaciones en el precio de ventas tendrían un mayor impacto en el flujo, por lo que es necesario que este se encuentre

alineado al comportamiento del mercado y ante eventuales caídas, se deberá renegociar términos comerciales con los proveedores, en especial los proveedores locales, a fin de mitigar el impacto en el margen de la empresa.

- Igualmente, ante eventuales caídas de ingresos por disminución de cantidad, se deberá evaluar mayores acciones comerciales: promociones, descuentos, campañas u otros. El gasto adicional no debería exceder del 5% del gasto total de ventas, de acuerdo con lo requerido por la gerencia de la empresa.
- Se tiene contratada una póliza de seguros (cuyo costo se contempla en gastos administrativos), a fin de cubrir la mercadería e instalaciones ante algún siniestro.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El calzado es un producto dependiente de la moda y preferencias de consumo, por lo que la empresa debe aprovechar las facilidades que ofrece la tecnología para ampliar sus canales de venta y apoyar a las consultoras de ventas.
- La empresa tiene posición para crecer en sectores B y C ya que posee experiencia y conocimiento de estos sectores, pero no ha logrado posicionar la marca, por lo que desarrollar una estrategia de diferenciación ofreciendo productos de calidad y diseño a precios competitivos le será favorable.
- Es importante la optimización de los procesos de su cadena de valor para reducir gastos operativos.
- De acuerdo con la evaluación financiera el plan propuesto es económicamente viable, bajo los supuestos planteados. La estructura de financiamiento del plan financiero requiere el aporte de nuevos accionistas dado que la empresa no cuenta con líneas de crédito suficientes en el sistema financiero.

2. Recomendaciones

- Es importante implementar el presente plan estratégico a la brevedad, este desarrollo permite evaluar posibles escenarios para la mejora del contexto económico, proyección y estabilidad con los clientes, clima laboral, entre otros, según lo propuesto en los planes funcionales.
- El modelo del negocio actual a través de canal venta directa le exige depender de una fuerza de ventas no fidelizada, por lo que debe establecer estrategias de capacitación y motivar su crecimiento. Asimismo, aprovechar las facilidades que ofrece la tecnología para apoyarlas y brindarles la posibilidad de incrementar sus ingresos. Por otro lado, la empresa debe de ampliar sus canales de venta para atender a clientes que tienen otros hábitos de compra.
- La política de devoluciones es importante para la empresa y el consumidor porque brinda confianza y garantiza que la empresa ofrezca productos de calidad, controlando los sobrecostos innecesarios e insatisfacción del cliente.
- Es importante que la empresa esté constantemente verificando los cambios en el entorno macro, industrial, competitivo e interno así como el perfil del consumidor y de la competencia.

Bibliografía

- Ansoff, I. (1965). *Estrategia Corporativa*. New York: McGraw-Hill.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado – APEIM (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Fecha de consulta: 15/04/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Fecha de consulta: 15/12/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017-presentacion.pdf>>
- Banco Mundial (2017). *Perú. Panorama general*. Fecha de consulta: 15/04/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>
- Cámara Peruana de Venta Directa – Capevedi (2017). *¿Qué es la venta directa?, definición y evolución*. Fecha de consulta: 07/05/2017. Disponible en: <http://www.capevedi.com/public/que_es_la_venta_directa.html>
- Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas - Citeccal (2017). *Comportamiento de las exportaciones peruanas de cuero*. Fecha de consulta: 10/03/2017. Disponible en: <<http://citeccal.com.pe/wp-content/uploads/2016/11/BOLETIN-OFICIAL-CITECCAL-LIMA-FEB-17.pdf>>
- Cocha, P. F. (2013). *Evaluación de Estados Financieros*. Lima: Universidad Pacífico.
- Diario El Comercio (2017). “Medidas Antidumping”. *El Comercio*. Fecha de publicación: 02/11/2017. Fecha de consulta: 12/12/2017. Pág. 1.
- Diario Gestión (2017a). “Conozca las proyecciones del tipo de cambio para el 2018”. Fecha de publicación: 12/12/2017. Fecha de consulta: 28/12/2017. Pág. 1.
- Diario Gestión (2017b). *Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular*. Fecha de publicación: 11/09/2017. Fecha de consulta: 01/10/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>>.
- Diario Gestión (2017c). *FMI: Incertidumbres políticas ponen en riesgo a la economía global*. Fecha de publicación: 05/07/2017. Fecha de consulta: 01/08/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/fmi-incertidumbres-politicas-ponen-riesgo-economia-global-138772>>.
- David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- González Zavaleta, Edmundo (2011). *Guía para elaborar un Plan Estratégico*. 1ra. edición. Lima: Documento digital.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Editorial Granica.

- Indecopi (2017). *Biblioteca virtual, Medidas Antidumping*. Fecha de consulta: 10/04/2017. Disponible en: <<https://www.indecopi.gob.pe/web/biblioteca-virtual/-/las-medidas-antidumping>>
- Linares Camacho, Ricardo; Olórtégui Celis, Piero; y Torres Tarrillo, Juan (2016). *Planeamiento Estratégico de la Industria del Calzado*. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración y Estrategia de Empresa otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: Centrum, Graduate Business School.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *Mapas Estratégicos*. New York: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Maximixe Consult S.A. (Marzo 2017). *Riesgos Macro*. Lima: Maximixe.
- Maximixe Consult S.A. (Marzo 2017). *Riesgos Sectoriales*. Lima: Maximixe.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Fecha de consulta: 15/06/2017 Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf>
- Ministerio de la Producción – PRODUCE (2016). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015*. Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial. Boletines mensuales. Lima: Produce.
- Ministerio de la Producción – PRODUCE (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2014*. Lima: Produce.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Deusto.
- Perú Retail (2017). *Ventas del sector retail 2017*. Fecha de consulta: 15/03/2017. Disponible en: <<http://www.peru-retail.com/ventas-sector-retail-2017/>>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- Salazar, H. C. (12 de febrero de 2016). “Crecimiento en el uso de Internet”. *Diario Gestión*, pág. 1.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: C. Learning.
- Sociedad Nacional de Industrias (2017). *Reporte Sectorial Industria del Calzado 01 Enero 2017*. Instituto de Estudios Económicos. Fecha de acceso: 20/05/2017. Disponible en: <<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>>
- Sokso, Moda que inspira (2017). *Conocimiento de la marca y catálogos*. Fecha de acceso: 15/01/2017. Disponible en: <<http://www.soksocatalogos.com/nosotros.html>>
- The World Footwear (2016). *Yearbook. World Footwear Analysis*. Fecha de acceso: 20/06/2017. Disponible en: <<https://www.worldfootwear.com/publications/?documento=14081877/37615558&fonte=ISSUU>>

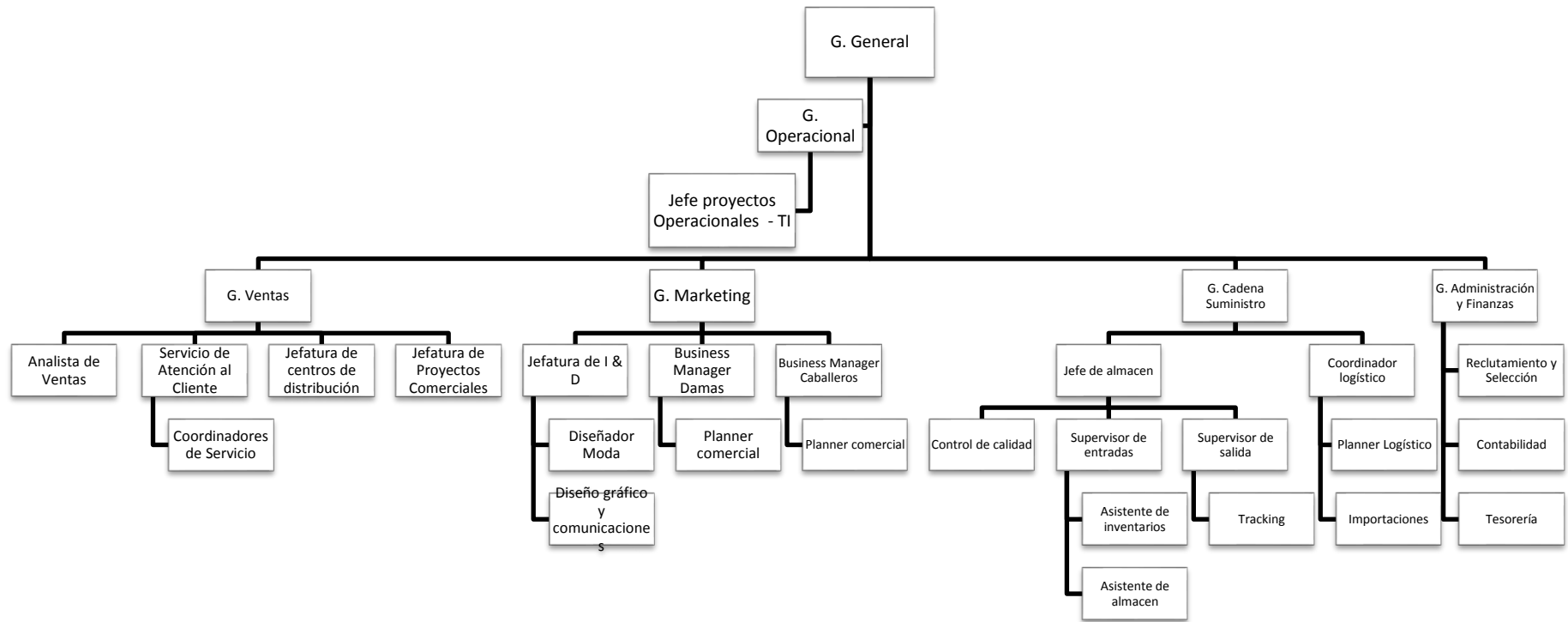
- Instituto Tecnológico de la Producción (2017). *MIPYMES de cuero y calzado podrán usar tecnología 3D especializada*. Fecha de acceso: 01/04/2018. Disponible en: <<https://www.itp.gob.pe/mipymes-de-cuero-y-calzado-podran-usar-tecnologia-3d-especializada/>>

Anexos

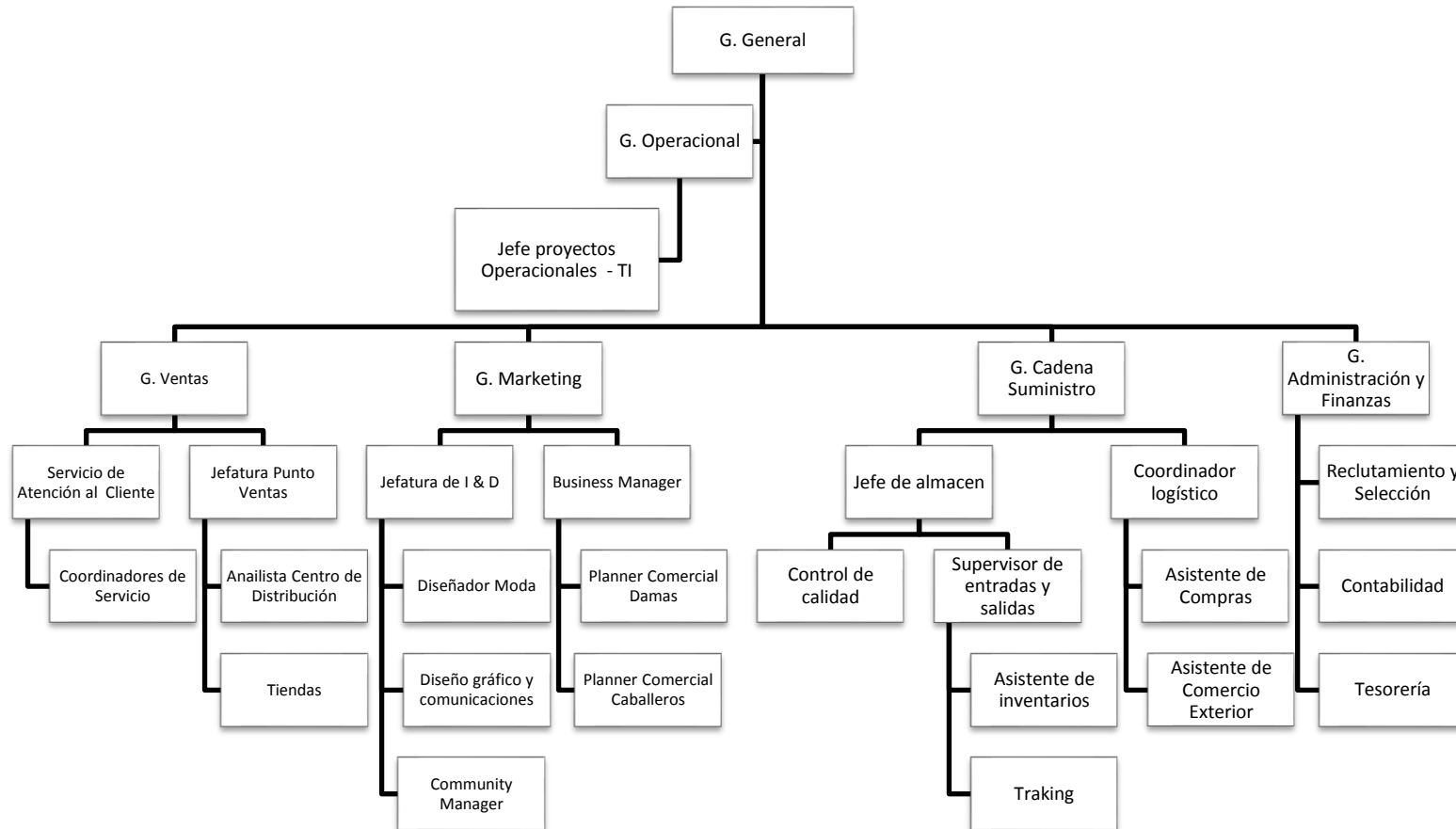
**Anexo 1. Derechos antidumping sobre las importaciones de calzado originario de China
(US\$ / par)**

Material de la parte superior del calzado	Subpartida arancelaria	Zapato			Zapatilla			Bota			Bota de hiking			Pantufa			Otros		
		Mayor o igual	Menor a	Derecho antidumping	Mayor o igual	Menor a	Derecho antidumping	Mayor o igual	Menor a	Derecho antidumping	Mayor o igual	Menor a	Derecho antidumping	Mayor o igual	Menor a	Derecho antidumping	Mayor o igual	Menor a	Derecho antidumping
Caucho o plástico	6402.19.00.00	7.12	8.90	0.41	7.04	8.80	0.63	12.56	15.70	2.92	14.72	18.40	1.71	3.92	4.90	0.22	13.76	17.20	2.92
	6402.20.00.00	5.34	7.12	1.24	5.28	7.04	1.90	9.42	12.56	8.77	11.04	14.72	5.12	2.94	3.92	0.65	10.32	13.76	8.77
	6402.91.00.00	3.56	5.34	2.07	3.52	5.28	3.17	6.28	9.42	14.62	7.36	11.04	8.54	1.96	2.94	1.09	6.88	10.32	14.62
	6402.99.90.00	1.78	3.56	2.90	1.76	3.52	4.43	3.14	6.28	20.47	3.68	7.36	11.95	0.98	1.96	1.52	3.44	6.88	20.47
		0.00	1.78	3.74	0.00	1.76	5.72	0.00	3.14	26.33	0.00	3.68	15.35	0.00	0.98	1.94	0.00	3.44	26.33
Cuero natural	6403.91.90.00	17.96	22.45	0.64	13.36	16.70	0.64	27.72	34.65	2.29	16.84	21.05	1.71	6.32	7.90	0.22	26.40	33.00	2.29
	6405.10.00.00	13.47	17.96	1.92	10.02	13.36	1.92	20.79	27.72	6.89	12.63	16.84	5.12	4.74	6.32	0.65	19.80	26.40	6.89
		8.98	13.47	3.21	6.68	10.02	3.21	13.86	20.79	11.48	8.42	12.63	8.54	3.16	4.74	1.09	13.20	19.80	11.48
		4.49	8.98	4.48	3.34	6.68	4.48	6.93	13.86	16.06	4.21	8.42	11.95	1.58	3.16	1.52	6.60	13.20	16.06
		0.00	4.49	5.76	0.00	3.34	5.76	0.00	6.93	20.66	0.00	4.21	15.35	0.00	1.58	1.94	0.00	6.60	20.66
	6403.99.90.00	19.92	24.90	1.59	13.04	16.30	0.64	26.44	33.05	2.29	17.12	21.40	1.71	6.32	7.90	0.22	26.40	33.00	2.29
		14.94	19.92	4.78	9.78	13.04	1.92	19.83	26.44	6.89	12.84	17.12	5.12	4.74	6.32	0.65	19.80	26.40	6.89
		9.96	14.94	7.97	6.52	9.78	3.21	13.22	19.83	11.48	8.56	12.84	8.54	3.16	4.74	1.09	13.20	19.80	11.48
		4.98	9.96	11.16	3.26	6.52	4.48	6.61	13.22	16.06	4.28	8.56	11.95	1.58	3.16	1.52	6.60	13.20	16.06
		0.00	4.98	14.36	0.00	3.26	5.76	0.00	6.61	20.66	0.00	4.28	15.35	0.00	1.58	1.94	0.00	6.60	20.66

Anexo 2. Organigrama actual Ventcorp Perú S.A.C.



Anexo 3. Organigrama propuesto



Anexo 4. Encuesta de investigación de mercado

Encuesta compra de calzado

1. Seleccione su sexo*

- Hombre
 Mujer

2. Departamento de residencia*

Elige

3. Si vives en Lima, selecciona tu distrito

Elige

4. Seleccione su edad *

- menos de 18
 de 18 a 25 años
 de 26 a 35 años
 de 36 a 40 años
 más de 40 años

5. ¿Con qué frecuencia compra calzados?

- Entre 1 a 3 meses
 Entre 4 a 6 meses
 Entre 7 a 12 meses
 Otro:

6. ¿Cuánto en promedio gastas en calzado en soles en un Año?

- de 100 - 300 soles
 de 300 - 500 soles
 de más de 500 soles

7. ¿En qué ocasiones prefieres comprar calzado?

- Cambio de estación o moda
 Rebajas y descuentos
 Periodos de no rebajas
 Otro:

8. ¿Cuáles de estos atributos son los que tomas en consideración a la hora de comprar zapatos?

- Precio económico
 Comodidad
 De marca conocida
 Moderno
 Mantenimiento fácil
 Calidad
 Moda

Otro:

9. ¿Cuál es tu tienda de calzado favorita?

10. ¿Qué marcas de calzado sueles comprar y por qué?

11. ¿Cómo prefieres comprar tu calzado?

- En un centro comercial
- Tiendas de zapatos
- Por catálogo
- Página web (internet)

Otro:

12. ¿Cómo te enteras de las nuevas tendencias de moda en calzado?

- Visitando tiendas o centros comerciales
- En internet o por las redes sociales de las marcas
- Por catálogos
- Por amigos

Otro:

13. ¿Has hecho alguna compra por Internet de calzado?*

- Si
- No

14. Si tu respuesta de compra por internet fue NO, ¿por qué motivo?

- Necesito probármelos
- Verificar la calidad
- No tiene confianza de las plataformas electrónicas

Otro:

15. Si tu respuesta de compra por Internet fue SÍ, ¿Cuáles crees que son los principales beneficios de hacerlo

- Precio
- Catálogo *on-line* fácil de verificar y usar
- Facilidad de compra y pago
- Entrega a tiempo y en un lugar elegido
- Servicio de devolución o cambio coordinado

Otro:

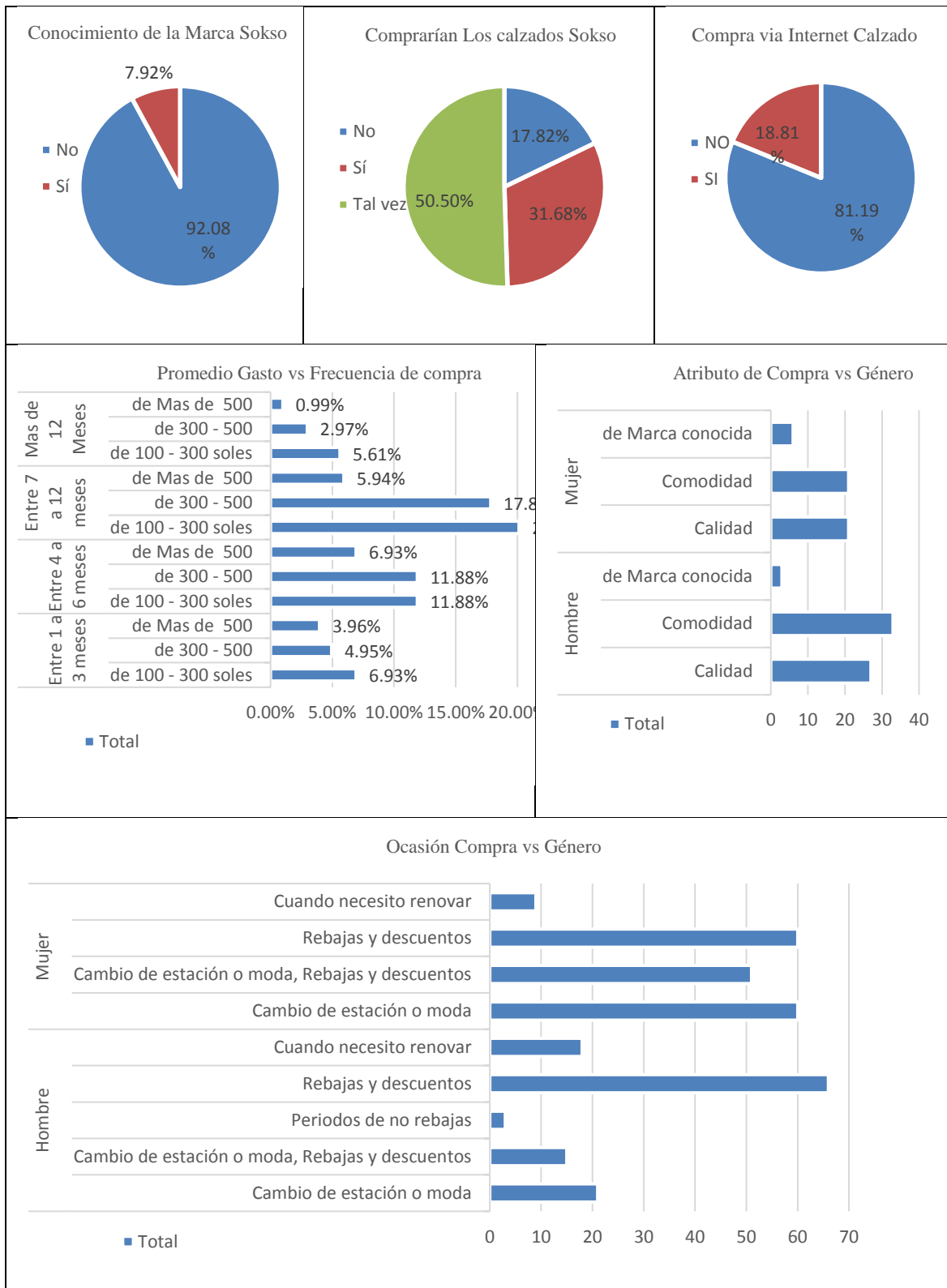
16. ¿Conoces los catálogos de Zapato SOKSO?

- Sí
- No

17. ¿Estarías dispuesto a comprar zapatos vía catálogo? Te invitamos a conocer los catálogos Sokso
<http://www.soksocatalogos.com/catalogos.html>

- Sí
- No
- Tal vez

Anexo 5. Resultados de la encuesta de investigación de mercado



Fuente: Elaboración propia 2017 basada en encuesta.

Anexo 6. Matriz FODA

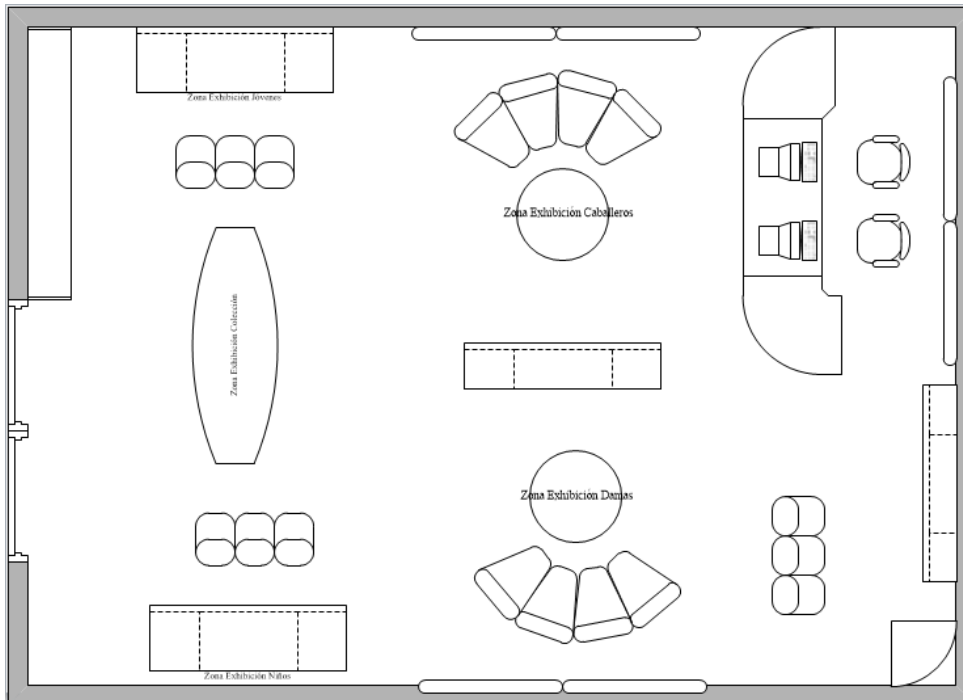
	Fortalezas	Debilidades	
	1. Mínima cantidad de personal en planilla que le tener una estructura más flexible y optimizar gastos 2. Cuenta con una cartera atomizada de proveedores locales con quienes trabaja a crédito 3. Conocimiento y Experiencia del Rubro Calzado 4. Presencia a nivel nacional 5. Segmentación del calzado por tipo de cliente que le permite atender mejor la demanda y planificar las compras requeridas 6. Cuenta con respaldo por parte de los accionistas, quienes inyectan liquidez a la empresa	1. No se cuenta con un plan estratégico definido que permita orientar las actividades de la empresa y garantizar su salud financiera 2. No se cuenta con un área de RRHH encargada de un reclutamiento , selección y retención adecuado 3. El área de marketing no ha logrado posicionar la marca dentro del mercado objetivo 4. No hay presencia en redes sociales 5. El acceso a proveedores extranjeros es limitado ya que no cuenta con crédito del exterior o bancario 6. Los ingresos dependen de la afiliación de nuevas consultoras de ventas, así como de las preferencias del cliente final 7. No se cuenta con un adecuado sistema de entrega del producto final	
	FO (Ofensivas)	DO (Adaptativas)	
Oportunidades	1. Políticas antidumping para el sector calzado (EP) 2. Apoyo al sector calzado en el Perú a través del CITECCAL (ET) 3. Políticas monetarias aplicadas por el BCRP (EP) 4. Reducción de tasas de encaje que fomentan el acceso al crédito (EE) 5. Hábitos de consumo con reivindicación de motivos peruanos en el consumidor (ES) 6. Incremento del % de la población en los NSE B y C (ES) 7. Alta disponibilidad de fuerza laboral (ES) 8. Transformación Digital de las empresas (ET)	Generar alianzas con proveedores locales y negociar mejores condiciones en cuanto a costos de mercadería (F2, O1, O2) Aprovechar el conocimiento del sector y el know how de la empresa y proveedores para innovar en términos de diseño y calidad e incrementar las ventas (F3, O2, O5,O8) Gestionar el conocimiento del mercado a fin de llegar a un mayor número de habitantes (F4, F5, O6,O8)	Aprovechar el crecimiento del mercado objetivo e impulsar las áreas de marketing y ventas a fin de incrementar presencia mediante campañas omnicanal dirigidas a dicho segmento. (D3, D4, O6) Optimizar el sistema de distribución y entrega del calzado al cliente final en menor tiempo y abarcando mayor territorio nacional (D7, O6,O8) Reforzar el proceso de reclutamiento de personal de ventas y su fidelización (D2, D6, O7) Reforzar la relación con los proveedores a fin de compensar el ingreso de calzado chino (D5, O1, O2)
Amenazas	FA (Reactivas)	DA (Defensivas)	
1. Estabilidad política del gobierno 2016 - 2021 (EP) 2. Crecimiento del PBI menor al esperado en el 2017 del 3.1% 3. Bajas barreras de entrada al sector 4. Bajo % del gasto promedio familiar es destinado a calzado 5. Niveles más bajos en I & D a nivel Sudamericano 6. Proveedores locales con bajo nivel de profesionalización y poca capacidad de inversión en términos de impacto ambiental 7. Fenómenos climáticos que impacten tanto en consumo, como almacenamiento y distribución 8. Competencia de calzados de origen chino	Optimizar procesos operativos a fin de reducir en mayor cantidad los gastos generales y hacer frente a la competencia por calzado chino (F1,F5,F8, A8) Aprovechar el know how en el sector para vender productos a mejor precio acorde al nivel de gasto en dicho sector (F3, A4) Fomentar colaboración con sus principales proveedores, a fin de transmitirles conocimiento respecto a tendencias y diseños. (F3, A5; A6) Invertir en la optimización de los procesos de almacenamiento y distribución para garantizar el cuidado adecuado de los productos (F6,F7, A7)	Posicionar la marca en los segmentos B y C a fin de hacer frente a la mayor competencia local (D3, D4, A3, A8) Contar con un plan estratégico que permita brindar un horizonte de acción frente a factores de incertidumbre local (D1, A1, A2) Contar con una fuerza de ventas agresiva que permita incrementar el volumen de ingresos (D2, A2, A4, A8) Invertir en un área de diseño que mantenga un stock actualizado en cuanto a tendencias y moda (D3, A5, A6)	

Anexo 7. Cronograma de campañas

Campanas	Fecha Inicio	Fecha Fin	Total Semanas
ALTO VERANO	15-Ene	15-Feb	4
ESCOLAR	23-Ene	05-Mar	6
DIA DE LA MADRE	01-Abr	14-May	6
CAMBIO DE ESTACIÓN OTOÑO - INVIERNO	15-May	30-Jun	6
DIA DEL PADRE	15-May	30-Jun	6
FIESTAS PATRIAS	01-Jul	15-Ago	6
CAMBIO DE ESTACIÓN PRIMAVERA - VERANO	15-Ago	30-Set	6
DIA DEL SHOPPING – CTS	30-Set	15-Nov	6
NAVIDAD	15-Nov	31-Dic	6

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en encuesta.

Anexo 8. Diseño instalación de tienda



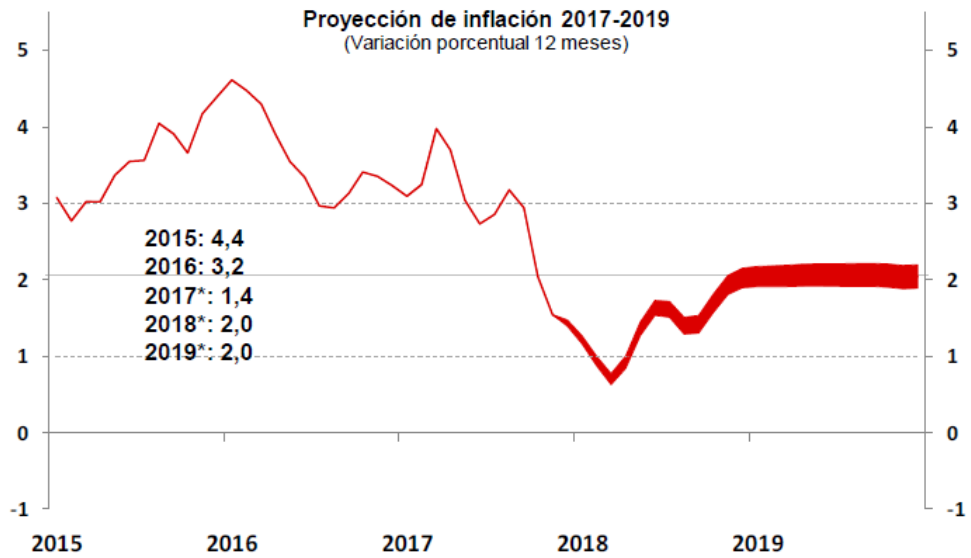
Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 9. Flujo de caja económico y financiero (en miles de dólares)

	PERIODO 0	2018	2019	2020	LIQUIDACION
INGRESOS					Valor de Rescate
Precio		31	31	31	
Cantidad Vendida		34	72	115	
Ventas Netas (P x Q)		1,054	2,251	3,605	
EGRESOS					
Inversión Total	1,630				1,982
Intangibles	68				0
Locales comerciales	82				17
Implementación de programas	10				0
Terrenos	-				0
Edificaciones	-				0
Equipos	-				0
- Cambio en el K de Trabajo	1,469	236	260	0	1,965
Costo de ventas		-386	227	928	
- Depreciación + Amortización		148	148	148	
Costos de Operación		368	428	493	
- Administración		50	30	30	
- Ventas		318	398	463	
Participación de los Trabajadores					
Impuesto a la Renta (29.5%)		273	427	600	-26
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1,630	563	909	1,583	2,008
FINANCIAMIENTO NETO	271				
+ Préstamos	271				0
- Amortización		38	40	43	
- Intereses TEA = 7%		17	15	12	
+ Escudo Fiscal (0.295 x i)		5	4	3	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-1,360	513	859	1,532	2,008

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 10. Proyección de inflación 2017-2019, según el BCRP



Fuente: Reporte de Inflación- Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 -2019 (BCRP 2017).

Anexo 11. Estado de resultados

Año	Estado de Resultados proyectados, sin Plan En miles de Dolares			Estado de Resultados proyectados, con Plan En miles de Dolares		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Ventas	16,788	17,375	17,983	17,842	19,626	21,589
Costo de ventas	12,888	13,339	13,806	11,890	12,932	14,078
Utilidad Bruta	3,900	4,037	4,178	5,952	6,694	7,511
				-	-	-
Gastos administrativos	1,309	1,355	1,402	1,232	1,212	1,212
Gastos de ventas	1,178	1,219	1,262	1,493	1,614	1,722
Utilidad operativa	1,413	1,463	1,514	3,227	3,868	4,576
Gastos/ Ingresos extraordinarios	420	434	450			
Ingresos financieros	252	261	270	268	294	324
Gastos financieros	588	608	629	637	697	764
Resultado antes de particip. e	1,497	1,549	1,604	2,858	3,465	4,136
Participación de los trabajadores	122	126	131	233	283	338
Impuesto a la renta	406	420	434	774	939	1,121
Impuesto a la renta diferido						
Resultado del periodo	969	1,003	1,038	1,850	2,244	2,678

Fuente Elaboración propia 2017. Plan estratégico financiero del presente documento.

Notas biográficas

Tatiana Guillén Olivares

Ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con especialización en gestión de proyectos y experiencia en la implementación de proyectos de sistemas de información. Ha trabajado en empresas de diferentes rubros. Actualmente forma parte del equipo TI de la empresa San Miguel Industrias PET como líder de soluciones de inteligencia de negocios, dando soporte para la toma de decisiones a empresas del grupo localizadas en Sudamérica y Centroamérica.

Jacqueline Yessenia Reynafarge Robles

Contador público colegiado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y especialización en Tributación en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se ha desempeñado en importantes empresas transnacionales, como responsable de la contabilidad, impuestos y control interno. Ha logrado obtener experiencia en áreas de control de gestión, así como soporte en temas financieros para la toma de decisiones locales y corporativas.

Melissa Vaccaro Abanto

Ingeniera Industrial de la Universidad de Lima. Con diplomado en Finanzas Corporativas de la Universidad ESAN. Se ha desempeñado como ejecutiva comercial para la banca empresa de importantes entidades bancarias del sistema financiero peruano, siendo responsable de la gestión administrativa de la cartera asignada a su cargo. Cuenta con experiencia en estructuración de préstamos, gestión comercial y evaluación económico-financiera para clientes segmentados en Gran Empresa.