



**UNIVERSIDAD
MARCELINO CHAMPAGNAT**
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

**TRABAJO ACADÉMICO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE
PROFESIONAL**

Producción de Zapatillas Ecológicas Confeccionadas por Internas del
Penal de Santa Mónica.

ARAUJO CANCHARI, Rosario Milagros
BASTANTE FLORES, Brigitte Andrea
MONTENEGRO GARCIA, Estefanía Virginia

Proyecto para optar el Título Profesional de Administrador y
Contador Público

Lima – Perú
2018

DEDICATORIA

“Las empresas que están rompiendo el molde son aquellas que están viendo más allá de la responsabilidad social y hacia la innovación. Estas empresas son la vanguardia de un nuevo paradigma: ven necesidades de la comunidad oportunidades para desarrollar ideas y demostrar tecnologías, para encontrar y servir a nuevos mercados y para resolver problemas de negocio”. Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business Review.

“Para construir y sostener una marca que le importe a la gente uno se debe enfocar no solo en el hoy sino también en el mañana. No es fácil, pero balancear el corto y el largo plazo es clave para el crecimiento sustentable y rentable, crecimiento que es bueno para nuestros shareholders pero también para nuestros consumidores, empleados, socios, las comunidades donde operamos y el planeta que habitamos” Irene B. Rosenfeld, Kraft

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Marcelino Champagnat por permitirnos realizar estudios profesionales, a través de la Educación Presencial.

Nuestros familiares por su apoyo constante en cada decisión que hemos tomado, por incentivar, motivar y alentar a desarrollarnos y desafiarnos hacer mejores profesionales.

Al profesor Gustavo Rivera Vásquez por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Al profesor Julio Cesar Roca Guerrero por haber guiado y orientado acertadamente en nuestro plan de negocio.

A nuestros profesores que fueron parte de este proceso integral de formación, por permitir convertirnos en profesionales.

Finalmente, agradecemos la colaboración de todas las personas que participaron y ayudaron con la realización de nuestra investigación y por el apoyo constante en el transcurso de nuestra preparación, permitiendo compartir nuestras experiencias y conocimientos, hasta la culminación del presente plan de negocio.

Índice

1. Marco Teórico	12
2. Oportunidad y Justificación	24
3. Modelo de Negocio	26
3.1. Segmento	26
3.3. Canales de distribución	27
3.4. Relación con los Clientes	27
3.5. Fuentes de Ingreso	28
3.6. Actividades Clave	28
3.7. Recursos Clave	28
3.8. Asociaciones Clave	29
3.9. Estructura de Costos.....	30
4. Factores críticos del éxito	31
5. Componentes Estratégicos	34
6. Objetivos	35
7. Diseño Organizacional	36
8. Planeamiento Societario y Sectorial	38
9. Planeamiento Tributario	40
10. Conocimiento de Mercado	48
10.1. Análisis	48
10.1.1. PESTEL	48
10.1.2. Cinco Fuerzas de Porter	56
10.1.3 Dimensiones del Mercado	60
10.2. Investigación de Mercado	60
10.2.1. Objetivos de Estudio	61
10.2.2. Diseño Metodológico del Estudio	62
10.2.3. Población, Muestra y Unidad de Muestreo	63
10.2.4. Hallazgos y Limitaciones del estudio	65
10.2.5. Conclusiones de investigación	67
10.3. Propuesta estratégica del Modelo de Negocio	67
10.3.1. Estrategia del marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción)	67
10.3.2. Estrategia de posicionamiento	79
10.3.3. Indicadores de gestión del plan de marketing (KPI)	81

11. Operaciones	82
11.1. Mapa de procesos	82
11.1.1. Determinación procesos operativos	83
11.1.2. Determinación procesos estratégicos	84
11.2. Estrategia de gestión de recursos	86
11.3. Definición de estándares de calidad	87
11.3.1. Métodos y sistemas de verificación	87
11.4. Gestión de Recursos Humanos	88
11.4.1. Determinación de puestos, funciones y competencias	88
11.4.2. Propuesta de evaluación de desempeño del personal	92
11.5. Cronograma de tareas	99
12. Valorización de la propuesta	101
12.1. Presupuesto de ventas	101
12.2. Definición de la estructura de costos del producto	102
12.3. Costeo estándar del producto	105
12.4. Presupuesto de gastos operativos	106
12.5. Punto de equilibrio	109
12.6. Cálculo del WACC	110
12.7. Flujo de Caja libre	110
12.8. Escenarios	112
12.9. VAN, TIR	114

Índice de Tablas

Tabla 1 Consumo de calzado a nivel Latinoamérica	14
Tabla 2 Fuente de ingreso	28
Tabla 3 Estructura de costos	30
Tabla 4 Renta Anual	41
Tabla 5 Características de las MYPE.....	43
Tabla 6 Beneficios del Régimen Laboral de las MYPE	44
Tabla 7 Presupuesto de ventas	101
Tabla 8 Cuadro de inversión	103
Tabla 9 Gasto de mano de obra directa.....	103
Tabla 10 Gasto de materia prima	104
Tabla 11 Gasto por insumos	104
Tabla 12 Costeo estándar del producto.....	105
Tabla 13 Presupuesto de gastos administrativos.....	106
Tabla 14 Presupuesto de gasto de ventas	107
Tabla 15 Gastos financieros.....	108
Tabla 16 Punto de equilibrio.....	109
Tabla 17 Item Para el Cálculo del WACC.....	110
Tabla 18 Flujo de caja libre	111
Tabla 19 Escenario 1.....	112
Tabla 20 Escenario 2.....	113
Tabla 21 Escenario 3.....	113
Tabla 22 Resultado del VAN y TIR	114

Índice de figuras

Figura 1 Formalización Empresarial Implicado	42
Figura 2 Logo de la Empresa REA.....	68
Figura 3 Especificaciones del logo	69
Figura 4 Pantones de la empresa REA S.A.C.	70
Figura 5 Tonalidades según código de pantone	71
Figura 6 Pagina web REA.....	73
Figura 7 Red Social Facebook REA	73
Figura 8 Contenido Facebook REA	74
Figura 9 Tienda REA	75
Figura 10 Plano de la tienda REA.....	76
Figura 11 Fachada de la tienda REA	76
Figura 12 Mostrador para zapatillas	77
Figura 13 Recepción - caja de la tienda	78
Figura 14 Decoración interna de la tienda	79
Figura 15 Procesos operativos	83
Figura 16 Flujograma operativo.....	84
Figura 17 Determinación de procesos estratégicos.....	85
Figura 18 Estrategia y gestión de recursos	86
Figura 19 Diagrama de Gantt según producción	99
Figura 20 Diagrama de Gantt según publicidad y marketing	100

Índice de anexos

Anexo 1 Entrevista con el profesor Guillermo Casafranca Jefe de la INPE hasta el mes de febrero del 2018	123
Anexo 2 Focus Group	126
Anexo 3 Resultados de Encuestas	129
Anexo 4 Organigrama de la empresa REA S.A.C. que desarrollará en los primeros 5 años	142
Anexo 5 Organigrama de la empresa REA S.A.C. proyectado del 6 – 10 años.	143
Anexo 6 Maquinaria de taller	144
Anexo 7 Maquinaria de taller	145
Anexo 8 Maquinaria de taller	146
Anexo 9 Maquinaria de taller	147
Anexo 10 Formatos de Evaluación del Personal de Producción (Ficha N° 1)	149
Anexo 11 Formatos de Evaluación del Personal de Producción (Ficha N° 2)	151
Anexo 12 Competencias Organizacionales	152

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo de las zapatillas es fascinante, variado, ilimitado. Este ha tomado fuerza y poder inmenso alrededor del mundo. La diversidad de diseños, texturas, colores permite tener una gama gigantesca por escoger. Pero si hablamos de zapatillas ecológicas, no se cuenta con la misma variedad ni en el Perú ni en el Mundo. Hablar sobre la importancia de la ecología es mencionar que el Perú, está dentro de los 8 países costeros que han generado una totalidad de 275 millones de toneladas de desperdicios de plástico, de los que entre 4,8 y 12,7 millones de toneladas fueron a parar al mar, como fragmentos de redes de pescar entre otros. Al igual que la contaminación de llantas usadas.

Por ello, esta idea de negocio surgió como una nueva alternativa a los problemas ambientales y sociales que son temas de discusión en la actualidad, creando una nueva marca de zapatillas ecológicas denominada REA dirigidas a hombres y mujeres entre las edades de 25 a 39 años de edad de los estratos socioeconómico B y A.

REA busca cumplir con los objetivos propuestos en la reunión de líderes mundiales en el año 2015. Incluyendo en su propuesta de valor el considerar como parte fundamental el medio ambiente y la reinserción de reclusas en la sociedad, creando conciencia en cada cliente al momento de consumir una zapatilla de nuestra marca.

Para alcanzar datos que favorezcan con la investigación se utilizó un diseño cualitativo y cuantitativo. El diseño cualitativo se utilizó para definir el estado actual del consumidor de zapatillas deportivas y casuales de marcas conocidas y de la disposición por la adquisición de zapatillas ecológicas; en el diseño cuantitativo se realizaron encuestas que brindaron información y ayudaron a fortalecer la hipótesis sobre el consumidor peruano y la tendencia de aceptación al momento de adquirir zapatillas ecológicas, es alta, siempre que cumpla con sus expectativas como producto. Por lo que se ha planteado implementar procesos de fabricación

que permitan brindar unas zapatillas ecológicas con durabilidad, que sean cómodas, lavables, ligeras y que tengan diseños exclusivos.

Algunos de los resultados que se obtuvieron en estas investigaciones, los más relevantes fueron que el mayor porcentaje de las personas que han sido encuestadas tienen la aceptación de esta marca de zapatillas que también estarían dispuestos a pagar entre 150 a 199 y entre los 200 a 249 soles teniendo una tendencia a pagar un poco más de estos rangos, por otro lado ellos manifiestan que desearían unas zapatillas que les brinde comodidad, que sean lavables, ligeras y que tengan diseños exclusivos que vaya de acuerdo a su estilo de vestir. Con esto nos damos cuenta que nuestro proyecto tiene viabilidad, porque podemos captar a estos clientes.

Algunas expectativas financieras que obtuvimos al realizar nuestro flujo de caja libre son que al vender 9600 pares de zapatillas en el primer año a un precio de 208 soles obtenemos una ganancia de 489,478 soles y que con la cantidad de la demanda que tenemos podemos cubrir todos nuestros gastos y costos, que como resultado de nuestras operaciones el VAN nos da positivo y que nos confirma la viabilidad de nuestro proyecto.

Por ello, concluimos que nuestro proyecto tiene sostenibilidad en el tiempo, ya que contamos con personas que estarían dispuestos a ser parte contribuyente en cuanto a la mitigación del impacto ambiental, y de esta manera colaborar con el bienestar social de las personas que elaboran nuestras zapatillas.