FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA DE CALZADOS BUSMOL SAC

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

CARLA GEORGINA HIJAR GUERRA

Asesor:
Juan Pablo Gil Córdova

Lima – Perú
2017
PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA DE CALZADOS BUSMOL SAC
INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .................................................................................................................. 1
INTRODUCCIÓN ......................................................................................................................... 2
CAPITULO 1 .................................................................................................................................. 3
INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .............................................................. 3
1.1 Nombre o razón social de la empresa .................................................................................. 3
1.2 Ubicación de la empresa ..................................................................................................... 3
1.3 Giro de la empresa ............................................................................................................. 3
1.4 Tamaño de la empresa ......................................................................................................... 3
1.5 Breve reseña histórica de la empresa ............................................................................... 4
1.6 Organigrama actual y organigrama propuesto .................................................................. 4
1.7 Misión, Visión y Objetivos .................................................................................................. 6
1.8 Productos y Clientes ............................................................................................................ 6
1.9 Premios y certificaciones ..................................................................................................... 11
1.10 Relación de la empresa con la sociedad .......................................................................... 11
CAPITULO 2 .................................................................................................................................. 11
DEFINICION Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .................................................................... 12
2.1 Caracterización del Área Analizada .................................................................................. 12
2.2 Antecedentes y definición del problema .......................................................................... 13
2.3 Definición del problema ..................................................................................................... 15
2.3.1 Síntomas del problema ................................................................................................. 15
2.3.2 Diagrama de Ishikawa .................................................................................................. 16
2.3.3 Causas del problema ..................................................................................................... 17
2.3.4 Pronóstico ....................................................................................................................... 18
2.3.5 Control del pronóstico .................................................................................................... 18
2.3.6 Problema general y problemas específicos .................................................................. 18
2.3.7 Objetivo general y objetivos específicos ...................................................................... 19
2.4 Justificación e Importancia ............................................................................................... 19
2.5 Alcances y limitaciones ..................................................................................................... 21
CAPITULO 3 .................................................................................................................................. 22
MARCO TEORICO ....................................................................................................................... 22
3.1 Variables ............................................................................................................................... 22
3.2 Teorías existentes ............................................................................................................... 22
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

5.1 Análisis crítico

5.2 Alternativas de solución

CAPÍTULO 4: RESUMEN EJECUTIVO

Analiza y presenta el plan de marketing y las alternativas de solución de la empresa.

CAPÍTULO 5: OBJETIVO ESPECÍFICO N°1

1era fase: Resumen ejecutivo

2da fase: Análisis de la situación

3ra fase: Análisis de la Matriz FODA y Matriz BCG

4ta fase: Objetivos y problemas

5ta fase: Estrategias de Marketing

6ta fase: Programas de acción/tácticas

7ma fase: Presupuesto

8va fase: Control

7.2. Objetivo específico N°2: Contratación y descripción de las funciones del encargado del área de Ventas/Marketing

7.3. Cronograma de actividades
CAPITULO 8 ................................................................................................................. 73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ............................................................... 73
8.1 Conclusiones ....................................................................................................... 73
8.2 Recomendaciones .............................................................................................. 73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ............................................................................. 74
INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de la Empresa.........................................................................................3
Figura 2 Organigrama de la empresa....................................................................................4
Figura 3 Organigrama Propuesto ..........................................................................................5
Figura 4 Etiqueta y Slogan de Bussemflex ..........................................................................7
Figura 5 Botines de cuero......................................................................................................7
Figura 6 Mocasines de cuero..................................................................................................8
Figura 7 Calzado de vestir......................................................................................................8
Figura 8 Etiqueta y slogan de Francesiña..............................................................................8
Figura 9 Sandalias de cuero..................................................................................................9
Figura 10 Porcentaje de ventas entre Lima y provincias.......................................................11
Figura 11 Diagrama de Ishikawa ............................................................................................17
Figura 12 Comparación entre los conceptos de ventas y de Marketing...............................25
Figura 13 Modelo sencillo del progreso de Marketing............................................................27
Figura 14 Fases del Plan de Marketing..................................................................................32
Figura 15 Beneficios del Plan de Marketing.........................................................................39
Figura 16 Variación anual del indice de volumen físico de la producción manufacturera de Calzado.........................................................................................................................40
Figura 17 Determinación del mercado ..................................................................................45
Figura 18 CALZADOS BUSMOL SAC vs principales competidores.....................................47
Figura 19 Las 5 Fuerzas de Porter .......................................................................................48
Figura 20 Matriz FODA.........................................................................................................51
Figura 21 Matriz BCG CALZADOS BUSMOL SAC...............................................................52
Figura 22 Ventas CALZADOS BUSMOL SAC ....................................................................54
Figura 23 Propuesta de estrategias ......................................................................................54
Figura 24 Producto estrella y propuestas................................................................................55
Figura 25 Producto interrogación y propuestas....................................................................56
Figura 26 Producto vaca y propuestas ..................................................................................56
Figura 27 Producto perro y propuestas..................................................................................57
Figura 28 Bolsas ecológicas ..................................................................................................58
Figura 29 Canales de distribución actuales .........................................................................59
Figura 30 Canales de distribución propuestos ....................................................................60
Figura 31 Banners propuestos..............................................................................................61
Figura 32 Merchandising ......................................................................................................62
Figura 33 Página de Facebook actual...................................................................................62
Figura 34 Página de Facebook propuesto .................................................................63
Figura 35 Reporte de control ..................................................................................69
Figura 36 Cronograma de actividades ..................................................................72
INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clientes ubicados en Lima.................................................................9
Tabla 2 Clientes ubicados en provincias......................................................10
Tabla 3 Síntomas del problema .....................................................................16
Tabla 4 Síntomas del problema .....................................................................16
Tabla 5 Alternativas de solución .................................................................37
Tabla 6 Análisis de la competencia ...............................................................45
Tabla 7 Análisis de la competencia (Curva de Valor) .....................................47
Tabla 8 Proveedores de cuero ......................................................................49
Tabla 9 Proveedores de suelas ....................................................................49
Tabla 10 Precios de CALZADOS BUSMOL SAC vs competencia ..................58
Tabla 11 Departamentos del Perú con mayor porcentaje de NSE AB ..........60
Tabla 12 Cronograma de actividades ...........................................................65
Tabla 13 Presupuesto anual de actualización de las 4 P’s ............................66
Tabla 14 Plan de comercialización ...............................................................67
Tabla 15 Rentabilidad por canal .................................................................68
Tabla 16 Perfil del encargado de Marketing/Ventas ....................................70
Tabla 17 Presupuesto anual encargado de Marketing/Ventas .......................71
Resumen Ejecutivo

El presente proyecto se desarrolló en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC, dedicada a la fabricación de calzado para damas a base de cuero 100% natural. Asimismo, la empresa posee dos marcas para identificar a sus diferentes líneas de calzado, las cuales son Bussemflex y Francesiña.

Para identificar el problema principal de la empresa se desarrolló inicialmente un diagnóstico de la situación actual, aplicando un Diagrama de Causa Efecto, aunado a investigaciones cualitativas (entrevistas y focus group) e investigación cuantitativa (encuestas a los clientes finales de la empresa). El estudio permitió identificar falencias en el área de ventas en cuanto a la atención de los clientes, establecimiento de estrategias, objetivos claros y métodos de control.

Posterior al análisis situacional de la empresa se estableció el método o forma de conseguir el objetivo principal, es decir la Implementación de un Plan de Marketing.

De esta forma el Plan de Marketing propuesto presenta el análisis externo e interno de la empresa, los objetivos, estrategias, planes de acción y controles que se necesitan a fin de incrementar sus ventas.

Palabras Claves: Plan de Marketing, Marketing Digital y las 4 P´s, Matriz BCG, Análisis PEST, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Ventas e Incremento de Ventas.
Introducción

El presente proyecto propone la implementación de un Plan de Marketing para la Empresa CALZADOS BUSMOL SAC, que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado para dama de cuero 100% natural. Se propone un Plan de Marketing con el fin de proveer a la empresa una visión clara respecto a sus objetivos de marketing y por ende al incremento de sus ventas, asimismo la presente investigación consta de ocho capítulos.

Capítulo 1: Introducción y Antecedentes de la empresa, descripción de la empresa, productos, clientes, giro y reseña histórica.

Capítulo 2: Definición y justificación del problema, se muestra caracterización del área analizada, antecedentes, definición del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo 3: Marco Teórico, se explica y detalla las teorías que se van a aplicar a lo largo del proyecto.

Capítulo 4: Metodología de la Investigación, se describe que metodología se utilizara para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo 5 Análisis Crítico y Planteamiento de Alternativas, se presentan las tres alternativas que se evaluaron para el objetivo del proyecto.

Capítulo 6: Justificación de la solución escogida, se detalla por qué se eligió algunas de las teorías mencionadas en el marco teórico.

Capítulo 7: Implementación de la propuesta, se realiza el desarrollo de la propuesta elegida.

Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones, cual ha sido el resumen de la propuesta y que se recomienda para llegar al objetivo deseado por la empresa en estudio.
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Razón social de la empresa.
CALZADOS BUSMOL SAC con RUC N° 20600588398

1.2 Ubicación de la empresa.
Dirección: Jirón Manuel Irribarren N° 176 – Surquillo. Teléfonos: (511) 4476655 – 4459433

Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa.
Fuente: Página web de la empresa.

La empresa CALZADOS BUSMOL SAC se ubica en el distrito de Surquillo en la provincia y departamento de Lima. Se ubica en este distrito ya que es céntrico y desde allí se pueden ir en menor tiempo a la mayoría de distritos de Lima, lo cual le permite distribuir sus calzados a todos sus clientes de manera oportuna.

1.3 Giro de la empresa
El giro de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC es industrial y manufacturero, puesto que se dedica a la fabricación de calzados de damas, para la venta a los respectivos distribuidores (tiendas de calzado en Lima y provincias)

1.4 Tamaño de la empresa
CALZADOS BUSMOL SAC está acreditada como una Micro Empresa según la Ley MYPE (2008). “La Micro y Pequeña Empresa es una unidad económica constituida por una persona natural jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene como objeto desarrollar
actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las microempresas se definen con 10 trabajadores o menos y con una facturación máxima de 150 UIT's al año”.

1.5 **Reseña histórica**

CALZADOS BUSMOL SAC tiene dos años en el mercado peruano con esa razón social, pero su historia y calidad se remonta a una antigua razón social la cual era Creaciones Bussem SAC que vino trabajando en el mercado nacional desde 1975, ante diversos acontecimientos suscitados en los últimos años de vida de la empresa, en el 2015 los socios decidieron liquidar la empresa, ante este hecho, uno de ellos no quiso de dejar el rubro en donde se encontraba trabajando durante muchos años y decidió crear CALZADOS BUSMOL SAC la mencionada empresa sigue manejando las marcas reconocidas de Creaciones Bussem las cuales son BussemFlex y Francesiña.

Actualmente, CALZADOS BUSMOL SAC trabaja con la misma dedicación y calidad en cada calzado que fabrica. Brinda a su clientela gran variedad de calzados en la línea casual para damas. Trabaja con cuero natural flexible, material que caracteriza a su calzado y variedad de colores para estar a la vanguardia de la moda.

1.6 **Organigrama actual de la empresa**

*Figura 2. Organigrama de la Empresa.*

Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC
El organigrama de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC cuenta con cuatro niveles de jerarquía. Como se puede observar en la Figura 2 el primer nivel jerárquico lo ocupa la junta de accionistas, posteriormente se ubica el general el cual tiene a su cargo directamente el área de diseño. Luego se ubica el gerente administrativo quien tiene a su cargo cinco áreas de la empresa las cuales son: compras e inventarios, ventas, tesorería y cobranzas; contabilidad y producción. La mayor cantidad de colaboradores están en el área de producción, la cual es vital para el funcionamiento de la empresa.

**Organigrama propuesto:**
La estructura del organigrama de CALZADOS BUSMOL SAC no está correctamente planteado, por ello se propone una nueva estructura.

![Organigrama de la Empresa propuesto](image)

*Figura 3. Organigrama de la Empresa propuesto.*

Fuente: Elaboración propia
En el organigrama propuesto se han considerado cuatro departamentos en la empresa, se ha añadido Marketing al departamento de ventas con el que ya contaba la empresa, puesto que unas de las propuestas del presente trabajo es implementar un Plan de Marketing, de este departamento dependerá el diseñador y el asistente de ventas de Lima y provincias. Por último, contabilidad, tesorería y cobranzas, dependerán del departamento de Administración.

1.7 Misión, visión y políticas

**Misión.**
Somos una empresa nacional dedicada a la fabricación del mejor calzado, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles innovación en moda, diseño y comodidad.

**Visión.**
Desarrollar nuestros calzados con la más alta calidad y confort para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes y poder llegar a sectores de mercado A y B en el corto plazo.

**Políticas.**
Fomentamos la sinergia de todos para lograr un objetivo común, maximizando el uso de los recursos.

Satisfacción de las necesidades de los clientes entregando productos de calidad que llenen sus expectativas.

Los colaboradores son el activo más preciado de la empresa y por lo tanto son tratados como tal.

El comportamiento de todos los colaboradores se caracteriza por el compromiso y la ética en cada actividad que realizan.

1.8 Productos y clientes

**Productos:**
La empresa CALZADOS BUSMOL SAC produce calzado en cuero 100% natural en todas sus variedades y colores clásicos como el negro, marrón, natural y blanco;
también diversos tipos de cuero de acuerdo a la temporada tales como los charoles, iguana, craquelado, espumado en colores gris, rojo, nutria, beige, anaranjado, vino, fuxia, etc.; los cuales se caracterizan por otorgar comodidad y confort al momento de caminar

La empresa tiene como público objetivo a las mujeres de los niveles socioeconómicos A y B entre los 26 a 55 años. CALZADOS BUSMOL SAC opera bajo dos Marcas Bussemflex y Francesiña, asimismo las ventas se realizan de forma corporativa, es decir la empresa no realiza ventas directas al cliente final. A continuación, se detallan los productos/modelos de calzado que se ofertan bajo las marcas mencionadas.

**Marca Bussemflex.**

Bajo la Marca Bussemflex se encuentran todos los calzados de la temporada de Otoño – Invierno, es decir calzado cerrado como comúnmente se le conoce.

*Figura 4. Etiqueta y Slogan de Bussemflex.*
Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC

**Botines**

Son un tipo de calzado que se caracteriza por ser de taco cuña medio y el cuero cubre por completo el pie hasta sobrepasar el tobillo.

*Figura 5. Botines de Cuero.*
Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC
**Mocasines**
Calzado caracterizado por ser de suela baja corrida y flexible, hecho en cuero que no cubre todo el pie, pudiendo ser calado o llano.

![Mocasines de Cuero](image)

Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC

**Calzado de vestir**
Tipo de calzado que se caracteriza por tener el taco delgado separado, con diseños delicados y formales.

![Calzado de Vestir](image)

*Figura 7. Calzado de Vestir.*
Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC

**Marca Francesiña.**

![Etiqueta y Slogan de Francesiña](image)

*Figura 8. Etiqueta y Slogan de Francesiña.*
Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC
Calzado que se caracteriza por ser calado ya sea con taco cuña o separado, es confeccionado en estaciones de primavera – verano

*Figura 9.* Sandalias de Cuero.
*Fuente:* CALZADOS BUSMOL SAC

**Clientes.**

Los clientes de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC se encuentran ubicados en Lima y provincias. continuación, se muestra una lista de ellos.

**Tabla 1**

*Clientes ubicados en Lima*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ítem</th>
<th>Cliente</th>
<th>RUC</th>
<th>Distrito</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Taboada Vásquez Hugo</td>
<td>10078544363</td>
<td>Barranco</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Ayón de Liu Blanca</td>
<td>10256111671</td>
<td>Callao</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Zapatería Isabella S.A.C</td>
<td>20550269041</td>
<td>Jesús María</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Creaciones Calzar E.I.R.L.</td>
<td>20134137208</td>
<td>Jesús María, Independencia, Magdalena</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Comercial S’dely S.R.L.</td>
<td>20388121816</td>
<td>Independencia, Magdalena</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Zapatería Amadeus S.A.C.</td>
<td>20198370771</td>
<td>La Victoria</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Zapatería Marquesa S.A.C.</td>
<td>20101692672</td>
<td>La Victoria</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Calzatura Madoka E.I.R.L.</td>
<td>20513080779</td>
<td>Lince</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Torre Mori Soledad</td>
<td>10071562218</td>
<td>Magdalena</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Rodríguez Santa Cruz Zulema</td>
<td>10094119265</td>
<td>Santiago de Surco</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente:* CALZADOS BUSMOL SAC
<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Clientes Provincias</th>
<th>RUC</th>
<th>Provincia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Comercial Zapatería Ulianov E.I.R. L</td>
<td>20527825891</td>
<td>Abancay</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Empresa Comercial Zapatería Nelida</td>
<td>20527824495</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Bator S.R.L.</td>
<td>20100210577</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Garate y Cía. S.R.L.</td>
<td>20412467401</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>La Gran Boutique S.A.C</td>
<td>20498204962</td>
<td>Arequipa</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Moina Valencia Mario</td>
<td>10308376732</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Tiendas Girasoles S.R.L.</td>
<td>20498263381</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Grupo de D. Y. Areza E.I.R.L.</td>
<td>20494823706</td>
<td>Ayacucho</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Corp. Ventas de Calzados Soc. Co.</td>
<td>20491102943</td>
<td>Cuzco</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Flores García Iván</td>
<td>10200709085</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Foot'inn E.I.R.L.</td>
<td>20568343205</td>
<td>Huancayo</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>D Paooolos S.A.C.</td>
<td>20534387335</td>
<td>Ica</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Bazar Zapatería Veroka E.I.R.L</td>
<td>20533042229</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Comercial Kadim E.I.R.L.</td>
<td>20532685797</td>
<td>Moquegua</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>K &amp; C Internacional S.A.C.</td>
<td>20507803173</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Tiendas Malka E.I.R.L.</td>
<td>20532751846</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Inversiones Vigaly E.I.R.L.</td>
<td>20486800381</td>
<td>Satipo</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>MB Negocios S.A.C.</td>
<td>20532630895</td>
<td>Tacna</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Maviks Brasil E.I.R.L.</td>
<td>20482624571</td>
<td>Trujillo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC
Figura 10. Porcentaje de Ventas entre Lima y provincias.
Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC

1.9 Premios y certificaciones

La empresa por tener pocos años en el mercado, aún no ha logrado obtener algún reconocimiento, pero está trabajando para ello, desarrollando sus productos con los mejores insumos y de alta calidad para la satisfacción del cliente.

1.10 Relación de la empresa con la sociedad

Al inicio de sus operaciones la Empresa encargo elaborar bolsas para sus calzados las cuales estaban hechos de materiales ecológicos, estas bolsas venían en cada caja de calzado. El obsequio tuvo gran aceptación por parte de sus distribuidores y clientes finales. Pero dichas bolsas solo se entregaron por una temporada y después se descontinuó con la distribución por un tema de costos. Actualmente se está analizando retomar e implementar la idea.
CAPÍTULO 2: DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Caracterización del Área Analizada

El área analizada en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC fue el área de Ventas, decimos Ventas puesto que esta área realiza las actividades de Marketing y es allí en donde nos enfocaremos para el desarrollo del proyecto.

En la empresa CALZADOS BUSMOL SAC es el ejecutivo de ventas quien se encarga de contactarse con los clientes, programar (en cierta medida) la visitas a estos, además de otras funciones que en ciertas ocasiones le designan; todo ello conlleva a que él no tenga un horizonte claro en cuanto a metas de Ventas y/o Marketing, esto se debe a que no existe en el área personal capacitado para desempeñar las funciones específicas de Marketing.

La empresa tiene como objetivo crecer a nivel nacional por ello, el no contar con el personal idóneo le ha costado pérdida de clientes, no poder ampliar la cartera de los mismos y ello ha conllevado a una disminución en sus ventas.

Asimismo, teniendo el área de Marketing fusionado al área de Ventas, no ha sido factible que la Empresa diseñe e implemente estrategias eficaces de Marketing, pero no fue el único problema presente, ya que el personal del área de ventas es insuficiente, esto es lo que perciben los clientes, ello se vio reflejado en la disconformidad mostrada por los clientes corporativos de la empresa reflejándose claramente en la disminución de las ventas. Además, no cuenta con una adecuada programación de fechas para visitas a los clientes para ofrecer los productos de cada nueva temporada, este hecho retrasa la producción y se incurre a que en ocasiones no se cumpla con las fechas pactadas de entrega.

Finalmente detallamos las funciones tanto de Ventas como de Marketing, las cuales no se están llevando a cabo eficientemente.

Visitar a los clientes para presentar las colecciones de acuerdo a las temporadas, ya sea otoño invierno y/o primavera-verano, se realiza parcialmente.
Atender los nuevos pedidos o pedidos de reposición de los clientes corporativos, los cuales no se atienden oportunamente.

Entregar bolsas publicitarias, se realiza ocasionalmente.

Promover la Página web y Facebook de la empresa, las cuales no se actualizan constantemente y tampoco están encaminadas hacía los objetivos de la empresa.

2.2. Antecedentes y Definición del Problema

2.2.1. Antecedentes Nacionales

Cabrera, M. & Taipe, J. (2016), en su tesis “Estrategias de Marketing para el posicionamiento de la empresa AERO SHOES en la ciudad de Huancayo”, cuyo objetivo general es “Determinar las Estrategias de Marketing que son trascendentes para el posicionamiento de la empresa “AERO SHOES” en la ciudad de Huancayo”. La investigación, reúne las condiciones metodológicas de una investigación cuantitativa, y como tipo una investigación descriptiva. Para la recolección de datos se utilizó como técnica de investigación a la encuesta. El resultado que se obtuvo con las Estrategias de Marketing, fue posicionar a la empresa “AERO SHOES” en la ciudad de Huancayo y por consecuencia incrementar el nivel de ventas, fidelizar de clientes actuales y potenciales y generar mayor rentabilidad para la empresa.

Durand, L., Pérez, M., Tapia, S., & Vásquez, J. (2016), en su tesis “Plan de Marketing para la sanguchería la Herencia”, tuvo como finalidad desarrollar el plan de Marketing para posicionar a la empresa en el distrito de La Molina. En la investigación se han aplicado dos técnicas de investigación: Cualitativa (Focus Group y Entrevista de Profundidad) y Cuantitativa (Cuestionario). Los resultados se ven reflejados en ventas proyectadas hasta el 2020, manteniendo un crecimiento constante del 15% en volúmenes de venta en dólares. Del mismo modo, dichas estrategias ayudaron a minimizar el índice de clientes desertores e incrementaron el número de nuevos clientes; el objetivo es ampliar la segmentación buscando nuevos nichos de mercado en la comida rápida pero saludable y nutritiva.

2016”, tuvo como objetivo implementar un plan de marketing en la gestión de la empresa Veridis Quo S.A.C para posicionar la marca WEWOOD y aumentar el volumen de ventas de cada mes. Para la investigación se utilizó de forma conjunta la presentación, contraste y aplicación de teorías, teniendo en cuenta la aplicación y evaluación de los hechos, especialmente los resultados de las encuestas realizadas a su público objetivo. Al implementar la estrategia propuesta, la empresa aumentó sus ventas y el posicionamiento de la marca, lo cual ha contribuido al crecimiento de la misma y ello conllevó a que pueda representar otras marcas con el mismo concepto de cuidado y responsabilidad ambiental.

2.2.2. Antecedentes Internacionales

Antún, F. (2013), en su tesis “Elaboración de un Plan de Marketing para la empresa de calzado Avilés”, tiene como objetivo brindar una solución a los problemas comerciales principalmente derivados del comportamiento de la demanda en temporada baja, como así también lograr el posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores locales. La metodología que se utilizó fue investigación exploratoria cualitativa, ya que se realizaron entrevistas a profundidad y observación. Luego de la aplicación del Plan de Marketing la empresa aumentó el valor comercial de toda la organización, haciéndola más rentable en un mediano plazo y será notable el aumento de la personalidad de marca en términos de comunicación visual. En segundo lugar, se vió una notable mejora en la gestión de inventario, sustentado en los sistemas de información de marketing propuestos y las tarjetas de fidelización.

López, M. (2011), en su tesis “Estrategias de Marketing y su incidencia en el posicionamiento de la Empresa Dacris de la ciudad de Ambato”, tuvo como finalidad determinar las estrategias a aplicarse en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Presente trabajo de investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo. Los tipos de investigación realizados fueron bibliográficos y de campo. El presente proyecto sirvió para ocupar mejores sitios, alcanzando metas propuestas, lograr posicionar la marca e incrementar la participación en el mercado, lo cual justifica el estudio del presente proyecto.

Cárdenas, O. & Gómez, J. (2011), en su tesis “Diseño e Implementación de un Plan de Marketing en La Empresa Calzado Atlas Ltda.”, la cual tuvo como objetivo lograr que supere las dificultades financieras actuales, pues la ausencia de estrategias de mercadeo no permitía que la empresa tenga un mercado objetivo claro y una
considerable participación en el mercado. El tipo de investigación que se utilizó fue la descriptiva mediante el método deductivo, la observación, entrevista no estructurada. Para recopilar información se utilizaron las encuestas. La empresa Calzado Atlas Ltda., implementó el Plan de Mercadeo propuesto, pues como se demostró, le permitirá salir de la ley de insolvencia económica 1116 de 2006. A partir del estudio realizado se concluyó que los cuatro sectores elegidos como mercado meta, tienen un fuerte potencial debido a que manejan grandes cantidades de personal, lo que significa que se pueden demandar grandes cantidades de calzado.

2.3. **Definición del problema**

2.3.1. **Síntomas del problema**

En la actualidad la empresa CALZADOS BUSMOL SAC presenta problemas en el área de Ventas y/o Marketing, los síntomas son los siguientes:

- **Disminución de la cantidad de pares vendidos por clientes corporativos**, este dato se pudo obtener de las entrevistas realizadas al personal de Ventas y/o Marketing de la empresa.

- **Reclamos de los clientes**, los cuales piden que se les entreguen Merchandising y que sean atendidos por el encargado de ventas de manera oportuna, es decir cuando ellos lo demanden. En la entrevista que se realizó a los principales clientes se pudo obtener los datos mencionados. (Ver apéndice)

- **Insatisfacción de los clientes finales** en los acabados del producto y en la variedad de diseños. Dato obtenido de la entrevista realizada. (Ver apéndice)

- **Disminución de cartera de clientes**

A continuación, se muestran los datos que proporcionó la empresa con respecto al porcentaje de disminución de ventas y clientes:
Tabla 3
Síntomas del Problema

<table>
<thead>
<tr>
<th>Concepto</th>
<th>2015</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Disminución de la cartera de clientes</td>
<td>-1%</td>
<td>-5%</td>
<td>-8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Disminución de pares de calzado vendidos</td>
<td>-3%</td>
<td>-7%</td>
<td>-10%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Entrevistas a clientes corporativos

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los principales clientes de la empresa que fueron un total de 15 entre Lima y provincias, se pudieron recoger los siguientes datos en cuanto a reclamos por atención y productos:

Tabla 4
Síntomas del problema

<table>
<thead>
<tr>
<th>Clientes</th>
<th>Reclamos por atención</th>
<th>Reclamos por productos (defectuosos)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>15</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Entrevistas a clientes corporativos

2.3.2. Diagrama de Ishikawa.
La herramienta Diagrama de Ishikawa sirvió para representar gráficamente el panorama encontrado en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC. En el Diagrama se identificó el problema, luego el conjunto de causas primarias que potencialmente explican dicho comportamiento y posteriormente las causas secundarias; para que así se pueda identificar de manera más objetiva los problemas y realizar propuestas para las posibles soluciones.
2.3.3. **Causas del problema.**

Tras el análisis al área en mención de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC se han podido detectar las siguientes causas que conllevan al problema:

- No contar con un encargado de Marketing.
- No adaptarse a los cambios del mercado.
- Falta de merchandising y publicidad
- Desactualización de herramientas digitales
- Inadecuada delegación de funciones
- Presupuesto de marketing muy limitado.
- No realizar seguimiento a los clientes
- Falta de planes de marketing

*Figura 11. Diagrama de Ishikawa.*
*Fuente: Entrevista a colaboradores de la empresa*
No contar con un plan de visitas, indicadores de ventas, metas mensuales, etc.

En el caso de producto (falta de diseños y fallas en los acabados).

2.3.4. Pronóstico.
Las circunstancias anteriores pueden llevar a CALZADOS BUSMOL SAC a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con las que cuenta la empresa, lo que imposibilita desarrollar una estrategia que garantice el futuro éxito y establecer un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la organización plantear diferentes opciones de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos.

2.3.5. Control al pronóstico.
Ante esta situación se hace necesaria la propuesta de implementación de un Plan de Marketing en la Empresa, con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a todos los colaboradores al cumplimiento de tareas, en el logro de dichos objetivos y en favor de la organización.

La propuesta del presente proyecto consiste en la implementación de un Plan de Marketing en el área de Ventas y/o Marketing de la Empresa CALZADOS BUSMOL SAC para lo cual se establecieron estrategias para cada objetivo que se desea alcanzar.

Esta propuesta se relaciona con la carrera de Administración de Empresas porque en él se están aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la misma, se están utilizando herramientas diseñadas para la Administración, se están trazando objetivos, se está planificando y se está organizando de manera eficiente el área de estudio de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC.

2.3.6. Problema general y problemas específicos.

2.3.6.1. Problema general.

¿Cómo la propuesta de un Plan de Marketing mejorará el Incremento de Ventas en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC a partir del año 2018?
2.3.6.2. **Problemas específicos.**

¿Cómo la aplicación de las 4 P’s de Marketing mejorará el incremento de ventas de la empresa?

¿Cómo la contratación y descripción de las funciones del encargado del área de Ventas/Marketing mejorará la ejecución e implementación de las estrategias de marketing en la empresa?

2.3.7. **Objetivo general y objetivos específicos.**

2.3.7.1. **Objetivo general.**

Proponer un Plan de Marketing para Incrementar las Ventas en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC, a partir del año 2018.

2.3.7.2. **Objetivos específicos**

Proponer la aplicación de las 4 P’s de Marketing para incrementar las ventas de la empresa.

Plantear la contratación y descripción de las funciones del encargado del área de marketing/ventas para mejorar la ejecución e implementación de las estrategias de marketing en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC.

2.4. **Justificación**

2.4.1. **Justificación teórica.**

El presente proyecto es de suma importancia para la empresa puesto que le ayudará a incrementar sus ventas y ser conocido en el rubro de calzados. Cabe mencionar que, para la elaboración del presente proyecto, se tomó en cuenta información relevante de carácter teórica, así como de libros, revistas, artículos y tesis.
Consideramos que el resultado del proyecto fue de suma importancia para la empresa, ya que el tema elegido como la Implementación de un Plan Marketing es uno de los aspectos más importantes para la competitividad empresarial.

Lamentablemente el emplear un Plan de Marketing, es una de las asignaturas pendientes de muchas empresas y más que todo cuando se trata de una Mype, ya en su mayoría, ellas trabajan en base al día a día, no tienen objetivos y metas claras y asumen que incurrir en el desarrollo de estrategias de marketing traerá consigo altos montos de dinero, lo cual es un error. Para ser efectivos a corto/medio plazo antes se debe establecer una correcta visión estratégica en la empresa, este punto es uno de los principales inconvenientes dentro de la mayoría de empresas. Las propuestas que se exponen serán significativas, ya que con ellas la empresa podrá adecuarse al actual entorno lo que le permitirá incrementar sus ventas y llegar a mayor cantidad de clientes, con lo cual van a poder lograr objetivos y metas que la empresa se plantee.

2.4.2. Justificación metodológica.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudió al empleo de diversas herramientas de recolección de datos. Para analizar al entorno se utilizó el análisis PETS y las Cinco Fuerzas de Porter. Para analizar la empresa se realizó el análisis el Diagrama de Ishikawa, FODA y Matriz BCG.

Para analizar a los clientes (tiendas de calzado) se realizaron entrevistas a los principales clientes corporativos de la empresa (Comercial S’dely SRL, Zapatería Isabella SA, Rodríguez Santa Cruz Zulema, Creaciones Calzar, Torre Mori Soledad, entre otros). Para analizar a los clientes finales se llevaron a cabo encuestas y Focus Group, ya que estas herramientas permiten el contacto directo con el objetivo de estudio, recabar testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica y percibir el punto de vista del cliente final.

Asimismo, se utilizó la técnica de la observación a los clientes finales realizada en las tiendas de los clientes corporativos, así como también la técnica documental mediante la recopilación de información de las teorías que sustenten el estudio de los fenómenos acontecidos en la empresa, tales como libros, revistas, diarios, tesis, etc.

2.4.3. Justificación práctica.
Con los resultados obtenidos, se identificó los problemas que aquejan al área de ventas/marketing de la empresa, las cuáles son las actividades que hay que reforzar y las cuales no se realizan entorno a Marketing y las ventas, con ello se crearon propuestas de mejora que permitió a CALZADOS BUSMOL SAC establecer estrategias y funciones claras para que de esta manera la empresa pueda llegar a posicionarse en el mercado de calzados a nivel nacional y por ende incrementar sus ventas. Además, establecer relaciones estrechas entre empresa y clientes, lo cual es de suma importancia para poder fidelizar y mantener la relación y confianza entre ambas partes.

2.5. **Alcances y Limitaciones**

2.5.1. **Alcances.**

El presente proyecto se realizó en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC concretamente en el área de Ventas y/o Marketing la cual realiza las actividades de Marketing de la empresa. El proyecto abarca a todas las empresas del sector calzado que puedan presentar deficiencias en el área de Marketing. Además, el proyecto puede ser utilizado en empresas con similitud de rubro, como por ejemplo empresas que confeccionen ropa y accesorios.

2.5.2. **Limitaciones.**

El proyecto de estudio está limitada a la empresa CALZADOS BUSMOL SAC ubicada en Jr. Iribarren N° 176, siendo objeto de estudio el área de Ventas y/o Marketing de la empresa por un periodo de 3 meses.
Capítulo 3: Marco Teórico

3.1. Variables

3.1.1. Plan de marketing.
Kotler y Keller (2012), señalan que el Plan de Marketing “Es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico” (p.36).

3.1.2. Incremento de ventas.
Según Kotler y Armstrong (2012), ventas “involucra una perspectiva de adentro hacia afuera. Se inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la empresa y requiere realizar una intensa campaña de promoción y ventas para lograr ventas provechosas” (p.10). Según lo mencionado podemos decir que el incremento de ventas es que la acción de lograr ventas provechosas en mayor cantidad.

3.2. Teorías Existentes

3.1.3. Océano azul.
Chan y Mauborgne (2005) indican que los océanos azules se definen como “espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable” (p.5)

Además, Chan y Mauborgne (2005) sostienen “el primer principio de la estrategia del océano azul es reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y crear océanos azules” (p.66).

3.1.4. CRM (Customer Relationship Management)
Según Swift (2002), la administración de relaciones con los clientes “es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad” (p.12)
Swift (2002) también indica que “el CRM debe formar parte de todas las actividades de una empresa, de quienes participan en esta (incluso proveedores) y de todas las transacciones” (p.13).

3.1.5. Plan de marketing.

Para Kotler y Armstrong (2012), el Plan de Marketing “documenta como logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente” (p.54).

A continuación, se muestra el contenido de un Plan de Marketing según Kotler y Armstrong (2012):

3.1.5.1. Resumen ejecutivo.

Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.

3.1.5.2. Situación actual.

Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución. Esta sección contiene:

- Una descripción del mercado que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos.

- Una revisión del producto que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea.

- Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.

- Una revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
3.1.5.3. **Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.**
Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

3.1.5.4. **Objetivos y puntos clave.**
Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Por ejemplo, si la meta es alcanzar una participación en el mercado del 15%, esta sección analiza la forma de llegar a esa meta.

3.1.5.5. **Estrategia de marketing.**
Trazar la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.

3.1.5.6. **Programas de acción.**
Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo?

3.1.5.7. **Presupuesto.**
Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados.

Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.
3.1.5.8. **Controles.**

Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing. (p.55).

3.3. **Marketing**

Son diversas las definiciones que podemos encontrar acerca de Marketing, entre una de ellas tenemos las de Chaffey y Ellis (2014) que señalan “el marketing es el proceso administrativo responsable de identificar, prever y satisfacer de manera rentable las necesidades de los clientes” (p.15).

Kotler y Armstrong (2012) indicaron que:

El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las rutas hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las rutas hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. (p.10).

**Figura 12.** Comparación entre los conceptos de ventas y de marketing.

Stanton, Etzel y Walker (2007) indican “marketing es un sistema total de actividades de negocio ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos en los mercados meta a fin de lograr los objetivos de la organización” (p.6)

Por su parte Ries y Trout (1990), opinan que “marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarlas y defenderse”. (p.15)

3.3.1. Marketing digital.

Como consecuencia del avance tecnológico el marketing tradicional ha cambiado para responder a las nuevas tendencias que hoy se presentan, al respecto Castaño y Jurado (2015) señalan “El marketing digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender internet, y consiste en utilizar las técnicas del marketing tradicional en entornos digitales” (p.8) esto repercute en el cambio de mentalidad de los gerentes y colaboradores de una organización.

Ante este contexto Castaño y Jurado (2015) indican “el marketing digital va dirigido a una gran masa, donde cada individuo debe sentirse único, especial, volviendo al trato personal que ofrecían los dependientes a sus clientes habituales en otras épocas, pero todo ello en un entorno digital” (p.8) se debe trabajar en estrategias de marketing que satisfagan las necesidades actuales.

3.3.2. Estrategias de mercadotecnia.

McCarthy y Perreault (1996) la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado" (p.47).

Según Kotler y Armstrong (2003), la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia" (p.65).
Según Fischer y Espejo (2004), la estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga" (p.47).

3.3.3. **Proceso del marketing.**
Kotler y Armstrong presentan un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing.

![Figura 13. Modelo sencillo del proceso de marketing.](image1)

**Fuente:** “Marketing” de Kotler P. y Armstrong G., 2012, p. 10, México: Pearson

En la figura se puede observar que, en los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para comprender a sus clientes, crear valor y establecer relaciones sólidas con este. En el último paso, las empresas obtienen las recompensas obtenidas de crear un valor superior con el cliente.

3.3.4. **Mezcla de marketing.**
Kotler y Armstrong (2012). Indican que la mezcla de Marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”.
3.3.4.1. **El producto:** es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

3.3.4.2. **El precio:** es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.

3.3.4.3. **La plaza:** incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

3.3.4.4. **La promoción:** implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. (p.51 y 52).

3.3.5. **Mezcla de promoción**

Kotler y Armstrong (2012), indican que la mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

3.3.5.1 **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. Incluye transmisiones por televisión, anuncios impresos, Internet, la que se usa en exteriores y otras.

3.3.5.2. **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Incluye descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones.

3.3.5.3. **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente. Abarcan presentaciones de ventas, exhibiciones comerciales y programas de incentivos.
3.3.5.4. **Relaciones públicas**: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables. Incluyen boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas web.

3.3.5.5. **Marketing directo**: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente. Se realiza con catálogos, marketing telefónico, quioscos, Internet, marketing móvil y otros. (p.408).

3.4 **Posicionamiento**

Es un proceso que influye en la percepción general que los clientes potenciales tienen de una marca o grupo de productos u organización. La posición es el lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación con las ofertas de su competencia. (Lamb, Hair y McDaniel, p.281).

Kotler y Keller (2012) señalan que posicionamiento es la “Acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores” (p.276).

3.5 **Matriz FODA**

Ferrell y Hartline (2012) indican que el “Análisis FODA se considera una de las herramientas más útiles para analizar los datos y la información del mercado. Vincula el análisis de situación actual de una empresa con el desarrollo del Plan de Marketing” (p.148). En este análisis se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales resumen en forma específica la situación real de la empresa frente a los clientes internos y externos, a la competencia y al sector, presentando las falencias que deben ser corregidas y los puntos fuertes que necesitan ser mejorados para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que el entorno puede ofrecer.

3.6 **Diagrama de Ishikawa**

Ishikawa (1997), señala que el diagrama llamado también espina de pescado consiste en “Una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando
el problema a analizar, que se escribe a su derecha” (p.78). Es un diagrama similar al esqueleto del pescado en donde las espinas son las causas del problema (efecto).

### 3.7 Modelo del Boston Consulting Group (BCG)

Según Chiavenato (2006), define que el modelo BCG:

Parte de la condición de que la empresa necesita tener una cartera de productos con diferentes tasas de crecimiento y diferentes participaciones en el mercado. La composición de la cartera está en función del equilibrio entre flujos de efectivo. Los productos de alto crecimiento exigen inyecciones de dinero para crecer, mientras que los de bajo crecimiento deben generar exceso de efectivo. Ambos se hacen necesarios simultáneamente. El modelo se basa en cuatro tipos de productos que determinan el flujo de caja de un producto.

**Vacas lecheras:** son productos con alta participación en el mercado y crecimiento lento. Promueven grandes volúmenes de caja. Superiores a la reinversión necesaria para mantener la participación. Son productos que proporcionan fondos para el crecimiento futuro de la organización.

**Perros callejeros:** son productos con baja participación de mercado y bajo crecimiento. Pueden presentar utilidad contable, sin embargo, la utilidad necesita reinvertirse en ellos para mantener su participación, sin ningún sobrante en la caja. Son seguridad de fracaso y son innecesarios en la cartera, puesto que no tienen valor, excepto en liquidaciones.

**Niños problema:** son productos de baja participación de mercado y alto crecimiento. Casi siempre demandan, más dinero de lo que pueden generar. Si ese no se aplica, ellos caen y morirán. Son productos que pueden convertirse en estrellas con los fondos adicionales.

**Estrellas:** son productos de alta participación y alto crecimiento. Casi siempre presentan utilidades, sin embargo, pueden o no generar en su totalidad su propia caja. Son productos que garantizan el futuro. (p.471 y 473)
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Identificación del Proyecto
Los beneficiarios del proyecto son los miembros de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC puesto que mediante el aumento de la cartera de clientes se busca aumentar las ventas, ello traerá consigo el aumento de las utilidades de la empresa. Por otro lado, los beneficiarios del proyecto también serán los clientes, ya que ellos obtendrán diseños modernos, es decir mejor presentación del calzado, mayor atención pre y post venta.

El proyecto fue realizado por Hijar Guerra Carla Georgina bachiller de la Universidad Sn Ignacio de Loyola - USIL del programa CPEL, quien trabajó para la elaboración del presente con los miembros de la empresa en estudio, los cuales le brindaron información detallada y valiosa para el desarrollo del mismo.

Los colaboradores del proyecto fueron el Gerente General, Gerente Administrativo, encargado de ventas, diseñador y contadora de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC, ya que manejan información de la empresa muy confiable y relevante para el desarrollo del proyecto.

4.2 Análisis del Objetivo
Con la Implementación del Plan Marketing se buscó aumentar las ventas de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC para ello se plantearon Estrategias de Marketing a fin de encaminar a la empresa a la consecución de sus objetivos.

4.3 Metodología
La alternativa de propuesta para el logro del objetivo deseado fue el Plan de Marketing, tomando como ejemplo a una de las mayores autoridades de Marketing en el mundo, el profesor Philip Kotler; quien considera que un Plan de Marketing debe contener las siguientes fases:
1era Fase: Resumen Ejecutivo

Se presentó un resumen breve de los objetivos y las recomendaciones principales del plan para que puedan ser revisados por de la gerencia de la empresa, lo que le permite darles un panorama claro y conciso del plan.

2da Fase: Situación actual

Análisis del sector calzado, para tener conocimiento de cómo se encuentra actualmente.

El análisis PETS se refiere al macro entorno, el cual afecta a la empresa por esta razón no puede hacer nada directamente para cambiarlos, pero es necesario saber la situación para poder elaborar estrategias para minimizar los aspectos negativos y aprovechar los aspectos positivos. Asimismo, se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para efectuar un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en el mercado. Los cinco factores son: Rivalidad entre competidores, amenaza de
nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de productos sustitutos.

Descripción del mercado meta al cual se dirige la empresa CALZADO BUSMOL SAC, se cuantificó el mercado al que están dirigidos los calzados para la empresa tenga conocimiento de su mercado actual. Asimismo, se realizó una revisión de los productos que fabrica la empresa y a su competencia.

3era Fase: Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

El análisis FODA se compone de las siguientes partes: Fortalezas (aspectos positivos de la empresa), Oportunidades (aspectos positivos que ofrece el entorno), Debilidades (aspectos negativos de la empresa), Amenazas (aspectos positivos que ofrece el entorno).

4ta Fase: Objetivos y puntos clave

Se detallaron los objetivos de marketing que pretende alcanzar la empresa en estudio y el problema que aqueja al área.

5ta Fase: Estrategia de marketing

Se realizaron estrategias en base a los objetivos que la empresa quiere alcanzar. Estrategias de crecimiento utilizando como herramienta la Matriz Ansoff, estrategias funcionales que se enmarcaron a la actualización de las 4 P’s del marketing Mix.

6ta Fase: Programas de acción

Para describir el cómo lograr cada estrategia antes mencionada se realizaron acciones definiendo quien será la persona que las llevará a cabo.

7ma Fase: Presupuesto

Se determinó cual es el valor de llevar a cabo cada acción en base a las estrategias planteadas
8va Fase: Control

Se elaboraron formatos con los cuales se pretende que la empresa realice seguimiento a su fuerza de ventas y a sus clientes midiendo así su satisfacción y el cumplimiento de las estrategias propuestas.

4.4. Diseño de la Investigación

4.4.1. Investigación cualitativa.

Con el fin de conocer la percepción de los clientes, tanto a los colaboradores de la empresa, distribuidores y clientes finales de los calzados que fabrica la empresa en estudio, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas a los principales clientes (distribuidores) de la empresa, entrevistas no estructuradas a los colaboradores de la empresa y Focus Group a los clientes finales.

4.4.2. Investigación cuantitativa.

Para conocer cuál es la percepción que tienen los clientes finales de los calzados que fabrica CALZADOS BUSMOL SAC frente a la competencia, para realizar una comparación. Se desarrollaron encuestas para los clientes finales, la cual mostró cuales son las fortalezas y debilidades que poseen los calzados. De esta manera se tuvo información confiable la cual permitió realizar las propuestas de mejorar para la empresa.

4.5. Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos

4.5.1. Observación.

Sampieri, Collado y Baptista (2010), señalan que “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.260). De acuerdo a esta técnica se recolecta información de cómo percibe el distribuidor y el cliente final a la empresa CALZADOS BUSMOL SAC.
4.5.2. Entrevistas no estructuradas.
Según Del Rincón, Arnal, Latorre y Sans (1995) en este tipo de entrevista. “El esquema de preguntas y secuencia no está prefijada, las preguntas pueden ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta; son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos” (p.42).
Mediante esta técnica se pudo recoger información de estado actual de la empresa para la elaboración del Diagrama de Ishikawa.

4.5.3. Entrevistas estructuradas.
Lázaro y Asensi (1987) definen la entrevista como "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar" (p.287). A través de esta técnica se pudieron obtener datos de los principales clientes (distribuidores) de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC los cuales ayudaron para proponer las estrategias que la empresa debe seguir.

4.5.4. Encuesta.
Según García, Ibáñez y Alvira (1993) define la encuesta como “técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población, del que se pretende explorar y/o explicar una serie de características” (p.141). Esta técnica se utilizó tanto para los clientes corporativos y los clientes finales, para conocer su percepción de los calzados que fabrica la empresa en estudio.

4.5.5. Focus group.
Álvarez y Jurgenson (2009) especifican que un Focus Group “se trata de un grupo artificial (ya que no existe ni antes ni después de la sesión de conversación), en el que se utiliza un determinado grupo de personas” (p.48 y 49). Esta técnica se aplicó para los clientes finales de los CALZADOS BUSMOL SAC se esta manera se pudo recoger valiosa información para el desarrollo del proyecto.
4.6. **Recursos**

Los recursos utilizados para desarrollar el presente proyecto son los siguientes:

4.6.1. **Recursos humanos.**

Asesor Académico
Gerente General de CALZADOS BUSMOL SAC
Gerente administrativo CALZADOS BUSMOL SAC
Contadora de CALZADOS BUSMOL SAC
Diseñador de CALZADOS BUSMOL SAC
Colaboradores de CALZADOS BUSMOL SAC
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

5.1. Análisis Crítico

En el presente proyecto podemos mencionar que las ventas en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC no son las esperadas, pues no utiliza toda la capacidad instalada disponible, tiene horas hombre muertas. Muchas veces liquida al personal de producción pues no hay productos que producir y esto hace que cuando se necesite personal sea difícil de ubicarlos, ya que no están disponibles pues se encuentran laborando en otras empresas.

5.2. Alternativas de Solución

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 5</th>
<th>Alternativas de solución</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Océano Azul</strong></td>
<td><strong>CRM</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Se aplica cuando se busca un nuevo modelo de negocio</td>
<td>Elevado costo que implica la aplicación e implementación, tanto en recursos económicos como humanos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Se trabajan con productos originales e innovadores</td>
<td>La dificultad en el manejo de información dado a la resistencia de algunos sectores a compartir la información.</td>
</tr>
<tr>
<td>No se centra en las necesidades del cliente actual</td>
<td>Se puede incurrir en invasión de privacidad del cliente y exponerlo a situaciones indeseadas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Negocios que no tienen competencias</td>
<td>Equivocarse en la elección de las herramientas puede complicar el CRM.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Diseñada para empresas económicamente fuertes que puedan destinar a ella grandes sumas de capital, se requiere un período de familiarización con el programa de CRM que se esté utilizando. Parte del proceso incluye la formación del personal, para que aprenda a utilizar la información e interactúe con los clientes y clientes potenciales. Los recursos humanos necesarios para hacerla eficiente deben tener cualidades especiales, actualizarlos constantemente y la resistencia a la innovación es cada día menor, pero es posible que haya que dedicar tiempo a motivar al personal para que acepte, se adapte y use el CRM. Se adapta a las necesidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Para el presente proyecto se eligió como alternativa de solución el Plan de Marketing, ya que por las características de la empresa se adapta mejor a ella, además que le da una visión clara de cómo se encuentra actualmente, puesto que desconocen este aspecto.
CAPÍTULO 6: JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA

Para desarrollar el presente proyecto hemos planteado el diseño de un Plan de Marketing para la empresa CALZADOS BUSMOL SAC el cual según Kotler y Armstrong (2012) “sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente” (p.615), con lo mencionado se pretende aumentar las ventas de la empresa en estudio, ya que luego de ser evaluada se eligió porque se adapta a la empresa, asimismo, mediante el análisis que se realizó la empresa podrá percibir como se encuentra interna y externamente, analizar a sus competidores, definir sus objetivos, estrategias, acciones y el control de estas.

Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz y Smith (2013) señalan que “El plan de marketing es una de las mejores herramientas de las que dispone la pyme para lograr un alto grado de orientación al mercado y trabajar hacia la creación y aportación de valor para el cliente” (p.68). Lo mencionado fortalece aún más el sustento de la alternativa elegida para ser aplicada en la empresa.

A continuación, se muestra los beneficios que trae la aplicación del Plan de Marketing para la empresa CALZADOS BUSMOL SAC:

Se adapta al tamaño y necesidades de la empresa

Facilita el conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación.

Provee la empresa de una descripción clara del posicionamiento y de la competencia

Indica los objetivos y cómo alcanzarlos

Permite el control y la evaluación de los resultados y actividades.

Figura 15. Beneficios del Plan de Marketing.
Fuente: Elaboración propia
CAPÍTULO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

7.1 **Objetivo específico N°1:** Proponer la actualización de las 4 P’s de Marketing para incrementar las ventas de la empresa.

Para llevar a cabo este objetivo se desarrolló el **Plan de Marketing** para la empresa CALZADOS BUSMOL SAC., el cual consta de las siguientes fases:

7.1.1. **1era fase: Resumen ejecutivo.**

Breve resumen para que los gerentes de la empresa tengan acceso rápido descripción de las metas y recomendaciones principales.

7.1.2. **2da fase: Análisis de la situación.**

7.1.2.1. **Análisis del Sector:**

La Sociedad Nacional de Industrias en su Reporte Sectorial N°1 – enero 2017 señala que

El calzado es considerado un producto de consumo final, utilizado directamente por personas a través de sus diferentes formas, tales como: zapatos, alpargatas, botas, botines, zapatillas, sandalias, etc.

![Variación de volumen](image-url)

**Figura 16.** Variación anual del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera de Calzado (Porcentaje).

Fuente: IEES-SIN
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. Entre el 2007 y 2009, experimentan tasas de crecimiento altamente positivas.

Posteriormente, los años 2010 y 2011 obtuvieron resultados negativos. En el año 2012 presentó un crecimiento significativo del 6.90% al año siguiente bajó en 2.3% pero igual se mantuvo positivo. En el año 2014 tuvo un fuerte decrecimiento de 14.80 % esto debido de la mayor importación de calzado de origen chino, lo que afecto fuertemente a la industria. Finalmente, en los dos últimos años se ha presentado un leve crecimiento promedio de 2.5%

7.1.2.2. **Análisis PETS.**

**Aspecto Político:** Las dos principales trabas que obstaculizan el desarrollo óptimo del emprendimiento peruano son los sobrecostos laborales y la informalidad. Así lo indica un reciente sondeo realizado por la Cámara de Comercio de Lima – CCL (2017) a más de 100 pequeños empresarios de Calzado. Asimismo, el 26% de los emprendedores consultados reconoció que los sobrecostos laborales y la informalidad son los factores que más desalientan la creación y crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa. Otras trabas para el emprendimiento identificadas fueron la carga tributaria (22%) y las barreras burocráticas (13%).

Por otra parte, el ingreso de productos chinos al Perú, que en virtud del Tratado de Libre Comercio (TLC) cuentan con preferencias arancelarias, no solo afecta al sector textil sino también a la industria del calzado, ya que los productos chinos llegan a precios muy bajos con los cuales los nacionales no pueden competir.

**Aspecto económico:** En su primer ‘Reporte de Inflación’ del año, el BCR redujo su estimado de crecimiento de la economía peruana para este año a 3.5%, desde el 4.3% proyectado en diciembre. El Niño fue la causa directa de la revisión de estimados para los sectores agropecuario y pesca.
El PBI peruano se vería afectado este año por el 'efecto Odebrecht', que ya tiene un impacto negativo en el sector privado (por ejemplo, la caída de la confianza del consumidor), y por la intensificación del fenómeno de El Niño. Este último factor podría, incluso, anular el efecto que el gobierno persigue con su anunciado plan de estímulo económico, según Moody's.

En cuanto al sector calzado, el Perú es el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur con más de 50 millones de pares al año, por eso es considerado un país estratégico y figura entre los 20 principales destinos de las exportaciones del proyecto By Brasil Components and Chemicals. En este proyecto participan empresas brasileñas que comercializan o producen insumos para calzado y artículos elaborados en cuero. (Diario Gestión, 2017)

El continuo crecimiento económico de la industria del calzado y la marroquinería en Perú ha hecho más estrecha las relaciones comerciales con los países vecinos. Para continuar con este fortalecimiento comercial, en el mes de junio se llevaron a cabo varias actividades en Perú a fin de promover la integración entre los fabricantes locales de calzado y las empresas de componentes de Brasil. Las empresas brasileñas cuentan con el respaldo de la Asociación Brasileña de Empresas de Componentes para Cuero, Calzados y Artefactos, Assintecal, y con el apoyo de la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Brasil (Apex-Brasil). (Diario Gestión, 2017).

Aspecto tecnológico: En la actualidad la tecnología en el Perú ha avanzado a grandes pasos, es cada vez mayor el número de empresas que la utiliza para mejorar sus procesos, posicionarse en el mercado y/o mejorar sus ventas. Es por este hecho que ahora las empresas, sin importar el tamaño, están optando por aprovechar las ventanas que brinda la tecnología para estar en la tendencia de estos últimos tiempos.

En este contexto las autoridades del país están ayudando a que las PYMES, que en la mayoría de casos no cuenta con recursos, a que estén dentro de las nuevas tendencias. El ministro de la Producción, Bruno Giuffra, presentó en el primer trimestre del 2017 la estrategia para empoderar a las MYPES en el uso de tecnología.
Acceso a la tecnología. Durante su ponencia en CADE 2016, anunció la implementación de la estrategia sectorial elaborada para la digitalización de 360,000 empresas hacia el 2021 y que tiene como fin que pueda acceder con prontitud a nuevos mercados. “Nuestra estrategia es empoderar a la empresa en el uso de la tecnología porque así mejorará su productividad en poco tiempo”, señaló.

“Se buscará enseñar al pequeño empresario, el uso de la internet para mejorar las ventas. Será un instrumento con la dotación necesaria de tecnología, acceso a internet y manejo en los portales web. Para ello, tenemos conversaciones, por ejemplo, con representantes de Microsoft, Oracle e IBM”, sostuvo el titular del Produce. (RPP, 2016).

Las ventas por internet siguen en progresivo crecimiento dentro del mercado peruano. El año pasado, el comercio electrónico registró transacciones por US$ 2.800 millones, lo que representa un incremento de 198% durante los dos últimos años. para los siguientes dos años se augura que el E-Commerce en el Perú, avance un 30% más por medio de compras a través de desktops y 55% por medio de dispositivos móviles.

**Aspecto Social:** La moda va cambiando con el pasar de los años y podemos decir que las personas van cambiando de gustos y preferencias. Es por ello que hoy la compra de calzado femenino ya no se decide solo por un tema de reposición, sino que pueden influir en la compra las ofertas y promociones, así como el darse un gusto, ingresos extra o el clima, según el nivel socioeconómico de la compradora, reveló un informe de Invera (Consultora).

Así, en los NSE A/B las compras realizadas por impulso (no planificadas) o por un evento social (matrimonios u otros), son algunos de los motivos más frecuentes de compra, dijo Silvia Díaz, directora regional de la consultora. El NSE C, debido a la mejora del poder adquisitivo, las clientes toman en cuenta otros aspectos como la moda, pero también el desgaste del calzado, el cambio de estación y si tienen un poco más de dinero. Se puede mencionar también que en el NSE D las compras son más racionales ya que estas se hacen por renovación de calzado (58%), y rara vez porque les gustó un modelo con descuento.
En cuanto a los estilos de vida encontramos que según Arellano Marketing (2017) las mujeres modernas abarcan un 28%, son mujeres trabajadoras interesadas en la moda y tendencias. El trabajo es su fuente de progreso.

El análisis PEST sirvió para determinar que a nivel político si bien es cierto el Perú no atraviesa el mejor momento, tampoco se prevé una crisis política. En términos Económicos se pudo apreciar una tendencia positiva de crecimiento lo que alienta al inversionista a invertir y al cliente a comprar. Tecnológicamente se obtuvo información relevante de como las MYPES pueden aprovechar la Tecnología desde sus limitaciones económicas y finalmente a nivel social, se logró determinar que existe un nuevo segmento pujante que puede convertirse en un futuro cliente potencial ya que sigue moda y tendencias (segmento C).

7.1.2.3. Determinación del mercado

Mercado potencial: Conformado por Clientes Corporativos dedicados a la Venta de Calzados de Cuerdo para Damas a Nivel Nacional, cuyos clientes finales oscilan entre 26 a 55 años pertenecientes al NSE A y B, ubicados tanto en Lima Metropolitana como en Provincia. Conformado por 1,355 448 Clientes Potenciales y más de 861 000 Tiendas de Calzado a Nivel Nacional según Arellano marketing (2014).

Mercado Disponible: Actualmente la empresa se encuentra operando en Lima y Provincias. Para Determinar el Mercado Disponible se quitó algunas Zonas a las cuales la Empresa no ha considerado ingresar por estar el mercado saturado y costos elevados de transporte (Departamentos del Norte del Perú como Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad). Lo que representa el 8% del Mercado Potencial. Quedando un mercado Disponible de 792, 120.

Mercado Efectivo: Evaluamos el Mercado Efectivo y determinamos el crecimiento de la empresa tanto a nivel Local, Regional y Nacional. Teniendo claro que de las 792, 120 Tiendas de Calzados no todos querrán ser nuestros socios le aplicamos una tasa de deserción del 20%. Quedando el Mercado Efectivo de 158 424.
**Mercado Objetivo:** Finalmente determinamos Nuestro Mercado Operativo y/o Target tanto en Lima Metropolitana como en provincia cogiendo el 0.4% (porcentaje estimado de acuerdo a nuestra capacidad de producción) del Mercado Efectivo para crecer para el año 2018 es decir ubicar los productos en 634 Tiendas de Calzados.

Figura 17. Determinación del mercado.
Fuente: Empresa CALZADOS BUSMOL SAC

7.1.2.4. **Análisis de la competencia**

Para tener conocimiento de cómo se encuentra la empresa frente a la competencia se desarrolló la Curva de Valor la cual nos representa gráficamente la dinámica competitiva del mercado. Se demostró que factores son los más valorados por los clientes al momento de comprar.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Análisis de la Competencia (Curva de Valor)</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Factores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Materiales de Calidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Nro</td>
<td>Descripción</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>-------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Modelos con Diseños Exclusivos</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Variedad de Modelos</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Precios</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Comodidad</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Marca Reconocida</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Presentación</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Marketing Tradicional</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Marketing Digital</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Tiendas</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Ubicación de Tiendas</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Ofertas y Promociones</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
Tabla 7
Análisis de la Competencia (Curva de Valor)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nº</th>
<th>Factores</th>
<th>Busmol</th>
<th>Lumber Jack</th>
<th>Tangüis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Materiales de calidad</td>
<td>70</td>
<td>70</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Modelos con diseños exclusivos</td>
<td>70</td>
<td>65</td>
<td>73</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Variedad de modelos</td>
<td>65</td>
<td>65</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Precios</td>
<td>75</td>
<td>73</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Comodidad</td>
<td>75</td>
<td>75</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Marca reconocida</td>
<td>30</td>
<td>65</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Presentación</td>
<td>50</td>
<td>55</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Publicidad tradicional</td>
<td>10</td>
<td>70</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Publicidad online</td>
<td>20</td>
<td>80</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Tiendas</td>
<td>10</td>
<td>50</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Ubicación de Tiendas</td>
<td>10</td>
<td>70</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Ofertas y promociones</td>
<td>30</td>
<td>35</td>
<td>25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. CALZADOS BUSMOL SAC VS principales competidores.
Fuente: Entrevista a clientes corporativos
En la Tabla 7 y figura 18, se puede distinguir que la empresa CALZADOS BUSMOL SAC, en cuanto a calidad del calzado, modelos y precios está muy similar a la competencia, pero en cuanto a marca reconocida, publicidad tradicional y online, tiendas y ofertas y promociones está muy debajo de su competencia. Todo ello hace que tenga baja presencia en el mercado y por ende sus ventas no sean las esperadas. Este diagnóstico nos ayudó a desarrollar las estrategias de Marketing propuesto en el Plan de Marketing.

7.1.2.5. **Análisis de las 5 fuerzas de Porter.**

Para obtener un diagnóstico de la situación actual se realizó el análisis de las 5 Fuerzas Porter, el cual nos muestra cómo se encuentra la empresa en el mercado.

![Figura 19. Las 5 Fuerzas de Porter.](image)

Fuente: Elaboración propia

**Amenaza de Productos Sustitutos:** La empresa CALZADOS BUSMOL SAC produce calzado nacional de cuero natural, por lo que podemos decir que los
calzados de marcas importadas de procedencia China son sus productos sustitutos ya que no son cuero, cabe señalar que los calzados importados no ofrecen el mismo nivel de calidad que los CALZADOS BUSMOL SAC. Asimismo, dichos calzados están enfocados al público del precio.

**Competencia Actual:** Se puede resaltar que las empresas de fabricación de calzados están buscando siempre nuevos diseños, por lo que la rivalidad es alta, ya que siempre existe la posibilidad de que las nuevas líneas de calzados sean mejores que las anteriores.

**Poder de Negociación de Proveedores:** El poder de negociación de los proveedores es medianamente baja, ya que la empresa CALZADOS BUSMOL SAC no cuenta con una amplia cartera de proveedores, no existen gran cantidad de empresas que fabriquen los principales insumos de calidad para elaborar calzados. Es puede afectar a la empresa en los precios y por ende al cliente final.

Los proveedores de las principales materias primas (cuero y suelas) que se requieren para la fabricación de los calzados son los siguientes:

**Tabla 8**

*Proveedores de Cueros*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proveedor</th>
<th>% de compras</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Curtimbre La Pisqueña</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Curtiduría Cogorno</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Curtiduría Vargas</td>
<td>10%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 9.**

*Proveedores de suelas*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proveedor</th>
<th>% de compras</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La Varesina</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Pionissan</td>
<td>30%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente:* Elaboración propia
**Poder de Negociación de Clientes:** Hoy en día el cliente está más informado acerca de los productos que desea adquirir, ya que hay muchas plataformas en las cuales puede informarse, es por ello que es muy exigente a la hora de realizar sus compras. La capacidad de negociación de clientes es alta, ya que la oferta del calzado en el mercado es muy amplia y al no encontrar alguna característica del calzado que no llene sus expectativas los clientes pueden optar por comprar otras marcas con diseños y calidad diferente.

**Amenaza de nuevos competidores:**

Barreras de Entradas:  
Se necesita maquinaria especializada, así que los requerimientos de capital son elevados, lo que aumenta las barreras de entrada para nuevos competidores.

Existen muchas marcas reconocidas por el público, que están posicionadas en la mente de los clientes.

Existen economías de escala, es por ello que producir por volumen reduce el costo de los calzados.

La poca experiencia en la fabricación de calzado de las empresas que quieren ingresar al mercado de calzados para damas.

**7.1.3. 3era fase: Análisis de la matriz FODA y Matriz BCG**

**7.1.3.1 Análisis de la Matriz FODA:**  
Se realizó el análisis FODA en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC, con el fin de conocer las Fortalezas, Debilidades, Amenazas, y Oportunidades. Además, con ello se pudo establecer estrategias, las cuales se muestran en la matriz.
### Oportunidades
- O1: Segmento C con mayor poder adquisitivo
- O2: Crecimiento Económico
- O3: Incremento de compra de Calzados de Cuero Nacional
- O4: Bajo costo de la publicidad online
- O5: Incremento de las compras online en los dos últimos años

### Amenazas
- A1: Competencia informal
- A2: Ingreso al país de calzado chino a precios muy bajos
- A3: Alta competencia en el sector por parte de empresas trujillanas
- A4: Publicidad agresiva en medios (Internet, radio, TV, etc.)

### Fortalezas
- F1: Amplia experiencia en la Fabricación de calzados.
- F2: Calzados 100% de Cuero Natural.
- F3: Variedad de Modelos
- F4: Buena relación calidad – precio (alta calidad acorde al mercado).

### Debilidades
- D1: Ausencia de estrategias de Marketing
- D2: No contar con un encargado de Marketing
- D3: Reducida cartera de Proveedores
- D4: No aprovechar el canal digital para hacer conocida la marca.

### FO (Fortalezas – Oportunidades)
- FO 1: Ingresar a nuevos segmentos (F1/O1)
- FO 2: Incrementar la variedad de diseños y colores (F2/O2, O3)
- FO 3: Realizar publicidad online (F3, F4/O4, O5, O6)

### FA (Fortalezas – Amenazas)
- FA1: Diferenciar nuestros productos de la competencia con modelos exclusivos de alta calidad (F2, F3, F4/A1, A2)
- FA 2: Ingresar a departamentos que no se encuentren cerca de la ciudad de Trujillo (F1, F2, F3, F4/A3)
- FA 3: Realizar publicidad en medios en donde se dé a conocer nuestra experiencia, calidad de productos y modelos exclusivos de acuerdo a las nuevas tendencias (F1, F2, F5/A4)

### DO (Debilidades – Oportunidades)
- DO 1: Diseñar estrategias de marketing (D1/O2, O6)
- DO 2: Contratar un encargado de Marketing/ventas
- DO 3: Realizar Mix de comunicación aprovechando el canal online (D4/O1, O2, O4, O5, O6)

### DA (Debilidades – Amenazas)
- DA 1: Realizar campañas publicitarias para hacer conocida la marca y resaltar que es calzado 100% de cuero de alta calidad (F1, F2, F3, F4/A1, A2, A4)

---

**Figura 20. Análisis de la Matriz FODA Empresa CALZADOS BUSMOL SAC.**

Fuente: Elaboración propia
7.1.3.2. **Matriz Boston Consulting Group.**

Se elaboró la Matriz BCG con el objetivo de conocer en qué cuadrante se encuentran los productos que fabrica la empresa. Esta herramienta que consiste en realizar una matriz de crecimiento con los productos más importantes de la empresa para tomar decisiones estratégicas al respecto como por ejemplo eliminar ese producto de la cartera o potenciar otros.

**Figura 21. Matriz BCG CALZADOS BUSMOLS.A.C.**

Fuente: Elaboración propia

**Producto estrella:** Actualmente el producto que se ubica en este cuadrante es el calzado de vestir, ya que se están diseñando gran variedad de modelos nuevos en esta línea, además, para su elaboración, se están utilizando colores de moda y nuevos tipos de cuero con los que antes no se trabajaba. Debido a ello, los clientes los están prefiriendo y los volúmenes de venta de esta línea se han incrementado considerablemente.

**Producto interrogación:** Las botas y botines pertenecientes a la marca Bussemflex están clasificadas como producto interrogación puesto que para su fabricación se requiere mayor cantidad de dinero por los accesorios que lleva, además de ello, se necesita mayor cuidado de
fabricación y almacenamiento. La aceptación por parte de los clientes no es alta, puesto que la cantidad de pares vendidos es reducida, esto se debe a que los modelos no han sido actualizados de acuerdo a la tendencia, se han venido trabajando con diseños similares desde hace más de 3 años. Este producto se sigue vendiendo porque al momento de ofrecer otros productos algunos clientes siempre piden este modelo, aunque cabe señalar que no compensa el costo, pero es necesario mantenerlo.

**Producto Vaca:** Aquí se encuentran los clásicos mocasines de cuero guante 100% natural los cuales otorgan confort por las plantillas acolchadas que poseen y gracias a los poros que tienen evitan la transpiración de los pies. Tienen taco cuña lo cual hace que sean cómodos al caminar. Estos calzados son fabricados por la empresa desde hace muchos años atrás y son, por las características que posee, los preferidos por los clientes. Este tipo de calzado es muy versátil es por ello que lo piden en todas las estaciones del año (invierno y verano). Pero cabe señalar que los modelos no varían de un año a otro, estos son muy parecidos y los clientes indicaron que este punto se debe mejorar.

**Producto Perro:** Son los mocasines de suela, ya que no tienen demanda

En general los CALZADOS BUSMOL SAC tienen poca participación en el mercado (las ventas han disminuido) por lo que consideramos tomar acciones correctivas para cambiar esa tendencia

**7.1.4 4ta fase: Objetivos y Problemas.**

**7.1.4.1 Objetivos de marketing**

- Aumentar las ventas en un 10% a partir del año 2018.
- Aumentar la cartera de clientes en 10%
- Actualizar las herramientas digitales con las que cuenta la empresa.
- Desarrollar mayor variedad de modelos
7.1.4.2 Problema

Disminución de las ventas en la empresa CALZADOS BUSMOL SAC.

![Gráfico de ventas]

Figura 22. Ventas CALZADOS BUSMOL SAC.
Fuente: CALZADOS BUSMOL SAC

7.1.5 5ta fase: Estrategias de Marketing.

La estrategia que se desarrolló para llegar a los objetivos deseados es la Estrategia Funcional, la cual contiene las 4 P’s de Marketing, de acuerdo a ello, se desarrollaron estrategias para cada una de las 4 P.

![Diagrama de estrategias]

Figura 23. Propuesta de estrategias.
Fuente: Elaboración propia

7.1.6 6ta Fase: Programas de acción/tácticas
7.1.6.1. Estrategia de producto.
Basados en la Matriz BCG se aplicarán acciones para cada tipo de producto.

Tácticas a desarrollar para el producto estrella.
Fortalecer el Producto con variedad de colores, modelos, tamaño de tacos con el fin de Mantenerlo en el estatus actual y siempre trabajando con materiales de alta calidad.

Figura 24. Producto estrella y propuestas.
Fuente: Elaboración propia

Tácticas a desarrollar para el producto interrogación.
Este tipo de calzado tenemos a los botines los cuales son aceptados en poca cantidad por los clientes, además de ello requieren mayor inversión por las aplicaciones que poseen, pero como son demandados por algunos clientes, puesto que muchas veces desean tener líneas diferentes de calzado, propondremos diseñar modelos en variados colores y con diferentes clases de suelas y tacos, para que puedan ser más atractivos por los clientes.
**Tácticas a desarrollar para el producto vaca**

Se propone desarrollar calzados con colores más llamativos y con nuevos tipos de cuero, agregándole accesorios atractivos para el cliente.
**Tácticas a desarrollar para el producto perro**

En este tipo de producto no podemos aplicar una mejora, ya que no está dando ganancias para la empresa y no tiene demanda. en este caso lo que se propone retirarlo de la línea de producción y sustituirlo por calzados de taco ancho, con diseños actuales y en diferentes colores.

![Figura 27. Producto perro y propuestas. Fuente: Elaboración propia](image)

**Tácticas para el Empaque**

Se propone que la empresa obsequie a sus clientes, que compren de dos a más pares de calzados, bolsas ecológicas hechas en tela Notex la cual llevará el nombre de la empresa para que así se los clientes puedan tener recordación de la marca y se puedan fidelizar. Se propone obsequiar estas bolsas para que así la empresa esté relacionada con el cuidado del medio ambiente.
7.1.6.2. **Estrategia de precio.**

De acuerdo al segmento de mercado al que van dirigidos los CALZADOS BUSMOL SAC el precio es aceptado por los clientes, ya que la calidad está relacionada con el precio y esto es valorado por los clientes corporativos y finales. Ello pudo ser comprobado de acuerdo a las investigaciones realizadas.

El precio de los CALZADOS BUSMOL SAC está en promedio con la competencia. Así lo detallamos a continuación:

**Tabla 10**

*Precios de CALZADOS BUSMOLVS La Competencia*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Busmol S.A.C</th>
<th>La Competencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bussemflex/Francesiña</td>
<td>Tanguis</td>
</tr>
<tr>
<td>S/. 169.00 Soles</td>
<td>S/. 185.00 Soles</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lumber Jack</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>S/. 179.00 Soles</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente. Elaboración propia
Tácticas en cuanto a descuentos.

**Descuentos por volumen:** otorgar un descuento a los clientes que realicen pedidos de grandes cantidades, el porcentaje estará entre el 10% y 15% del precio de venta bajo la autorización y aprobación del Gerente General, ya que éste descuento afecta los ingresos de la compañía y el cumplimiento de las obligaciones.

**Descuentos por primera compra:** conceder este descuento especial del 10% a los clientes nuevos, sólo en la primera compra y luego realizar el descuento que pacten de acuerdo a la forma de pago y volumen de pedido. Todo ello con el fin de captar la mayor cantidad de clientes posibles. Siempre haciendo un adecuado seguimiento por parte del ejecutivo de ventas y tesorería.

7.1.6.3. **Estrategia de plaza.**

**Canales de distribución actual.**

La empresa vende sus productos (calzados de dama) a sus clientes corporativos y luego ellos al cliente final.

![Canales de distribución actual](image)

*Figura 29. Canales de distribución actuales.*

Fuente: Elaboración propia

**Tácticas de plaza**

**Canales:** Ingresar al canal online, ya que actualmente es este el que mayor cantidad de clientes atrae hacia las empresas. Se actualizará la página web de la empresa y de Facebook, ya que por estos medios también se pretende llegar a más clientes y concretar compras creando
alianzas estratégicas con los clientes que posee la empresa, es decir, el cliente podrá comprar sus calzados por estos medios y podrá recogerlos en cualquiera de las tiendas que venda CALZADOS BUSMOL SAC que les sean más cercanas.

Figura 30. Canales de distribución propuestos.
Fuente: Elaboración propia

_Cobertura:_ El ejecutivo de ventas deberá aumentar la cartera de clientes mediante las visitas a estos, en zonas donde la presencia de la marca es baja o nula. En Lima en lugares Lima Norte y Lima Sur, ya que tiene un alto potencial de venta y el NSE A y B

Fuera de Lima en los departamentos que tienen mayor porcentaje de NSE A y B:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Departamento</th>
<th>NSE AB</th>
<th>Cantidad de clientes de Calzados Busmol</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Moquegua</td>
<td>21.80%</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Tacna</td>
<td>16.80%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Cusco</td>
<td>15.90%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ica</td>
<td>13.80%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ancash</td>
<td>11.70%</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Puno</td>
<td>11.20%</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Junín</td>
<td>10.90%</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

_Fuente: _Elaboración propia_
7.1.6.4. **Estrategia de promoción.**

Se considera el Mix de comunicación el cual está compuesto por cinco criterios.

**Tácticas.**

**Publicidad:**

**Publicidad Tradicional:** se colocarán banners y cubos de cartón con el nombre de la marca; y se brindará merchandising con el logo de la marca tales como: calzadores, llaveros, publicitarios y bolsas publicitarias; con el fin que tengan recordación de la marca. En todos los mencionados artículos se mencionará la página web de la empresa y la página Facebook.

![Figura 31. Banners propuestos.](image-url)
Publicidad Online: el segmento al cual se dirige de la empresa son las mujeres entre 26 a 55 años del NSE A y B, de acuerdo a ello, se realizará marketing de contenido en la red social Facebook publicando contenido de calidad y de interés para el target, tales como: videos relacionados al cuidado del calzado, desfiles de moda internacionales, producción del calzado, tendencias de accesorios y ropa; para que de esta manera puedan interesarse por visitar la página de Facebook y la página web de la empresa y así valorar la marca y por ende a la empresa.
Figura 34. Página Facebook propuesto.
Fuente: Elaboración propia

Actualización la página en la red social Facebook la cual llegará a los clientes corporativos y a los clientes finales en donde se dará a conocer la marca, los modelos por cada temporada. Esta página en Facebook direccionará al cliente corporativo y cliente final a un link de la página web de la empresa (creando un landing) y allí podrán visualizar la descripción detallada de la empresa y los productos que esta ofrece y las tiendas en donde se puede encontrar el producto.

La página web de la empresa tiene un campo para poder loggerse y así la empresa podrá obtener mayores datos de los clientes (distribuidores y finales).

En caso sean clientes distribuidores, la empresa enviará un catálogo virtual con la colección completa por temporada, además de los beneficios que la empresa otorga como descuentos. Ya teniendo la empresa los datos de los clientes distribuidores, el ejecutivo de ventas podrá acercarse a las tiendas llevando la colección completa, las muestras de los diferentes tipos de cuero y colores para que el cliente pueda percibir la calidad del producto.

Acciones en Facebook cada mes y después de los primeros tres meses, cada dos meses.
Promoción de ventas:
Descuentos: Como sistema de fidelización, se brinda a los clientes que compren en grandes volúmenes o cantidades, descuentos entre el 10% y 15% de la base del precio (a partir de 10 docenas de calzados). Además, se propone realizar ventas de saldos de calzados mediante Outlets, en donde se ofrecerá calzado de temporadas pasadas y con minimas fallas a precios hasta del 50% de descuento, ello se promocionará en la página web y página de Facebook de la empresa.

Realizar Showrooms: Invitar a los clientes y posibles clientes a la empresa para una exhibición de los calzados por temporada indicándoles los beneficios tanto como del calzado y los descuentos a los que pueden acogerse.

Bonificaciones: Como bonificación se propone entregar a los gerentes de las tiendas que venden CALZADOS BUSMOL SAC, un par de calzado como parte de la fidelización que se busca tener la empresa.

Participar en la Ferias de Calzado: Una de ellas se llevó a cabo en el presente mes fue organizada por La Cámara de Comercio de Lima y promocionada CITECCAL (Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas). La Feria se llevó a cabo el 01, 02 y 03 de diciembre, la participación es gratuita.

Ventas personales:
Al contratar un encargado de Marketing/Ventas que conozca del tema y que esté capacitado, beneficiará a todos, tanto a la empresa como a los clientes. El encargo de esta área podrá establecer objetivos y metas claras en cuanto a atención de los clientes y ventas, ello permitirá que este se organice con el fin de poder atender a los clientes cuando ellos lo requieran. Con el cronograma de visitas que se propone este podrá llevar un control adecuado en cuanto a las colecciones de cada nueva temporada que debe llevar para los clientes. Asimismo, el servicio post venta también podrá llevarse a cabo lo cual establecerá relaciones estrechas con el cliente.
El ejecutivo de ventas debe ir en busca de nuevos clientes para ampliar la cartera de clientes de la empresa.

Dirigirse 3 veces a la semana en busca de nuevos clientes, con propuestas atractivas para que así puedan ser clientes de la empresa. Propuestas como, por ejemplo. Descuentos especiales y obsequios (merchandising)

**Marketing directo.**

Con la visita a la página web y el posterior registro se pondrá enviar a los clientes los catálogos con todos los diseños elaborados para cada temporada y las descripciones de cada uno de ellos.
El catálogo virtual en la página web y en el Fan Page de la empresa, contendrá imágenes de calidad para que no se distorsione ningún modelo y sea tal cual la realidad, además, se describirá detalladamente las características del calzado, ya sea para que los clientes distribuidores puedan vender los calzados apropiadamente al cliente final, esto ayudará a todos los que quieran vender CALZADOS BUSMOL SAC estén informados acerca del producto.

Hacer emailing (a partir del 3 mes) para fidelizar a los que ya son clientes. Enviar mail a los clientes ya sean nuevos o antiguos de cada nueva colección, con las fotos de todos los calzados y descripción de los mismos.

7.1.7. 7ma Fase: Presupuesto

Todas las tácticas que se proponen para desarrollar las estrategias de marketing tienen un costo, estos han sido descritos en el siguiente cuadro, los montos que se reflejan son para el año 2018

Tabla 13
Presupuesto anual actualización de las 4P’s en Nuevos Soles

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recursos</th>
<th>Unidades</th>
<th>Costo Unitario</th>
<th>Total Anual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Banners</td>
<td>29</td>
<td>55.00</td>
<td>1,595.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Calzados de obsequio</td>
<td>29</td>
<td>89.00</td>
<td>2,581.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre de la marca en acrílico</td>
<td>29</td>
<td>75.00</td>
<td>2,175.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Bolsas ecológicas</td>
<td>2,000</td>
<td>1.20</td>
<td>2,400.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Actualización de página web y Facebook</td>
<td>1</td>
<td>1,200.00</td>
<td>1,200.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Promocionar la página de Facebook</td>
<td>1</td>
<td>2,409.00</td>
<td>2,409.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Llaveros con logo</td>
<td>2,000</td>
<td>1.50</td>
<td>3,000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Cubos de cartón con logo</td>
<td>5,000</td>
<td>0.80</td>
<td>4,000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Calzadores con logo</td>
<td>3,000</td>
<td>1.30</td>
<td>3,900.00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>S/. 23,260.00</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: Elaboración propia*
7.1.7.1. Plan de Comercialización

Al aplicar las estrategias propuestas la empresa CALZADOS BUSMOL SAC incrementará sus ventas, por ello se realizó el cálculo del incremento de las ventas en los próximos 5 años, teniendo como base los datos del año 2017 proporcionados por la empresa. El crecimiento aplicado por cada año es del 10%.

Tabla 14

Plan de Comercialización en Nuevos Soles

<table>
<thead>
<tr>
<th>Años</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
<th>2020</th>
<th>2021</th>
<th>2022</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Total Ingresos</td>
<td>967,331</td>
<td>1,064,064</td>
<td>1,170,471</td>
<td>1,287,518</td>
<td>1,416,269</td>
</tr>
<tr>
<td>Clientes Corporativos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antiguos</td>
<td>290,199</td>
<td>212,813</td>
<td>234,094</td>
<td>283,254</td>
<td>311,579</td>
</tr>
<tr>
<td>Nuevos</td>
<td>677,132</td>
<td>744,845</td>
<td>702,282</td>
<td>772,511</td>
<td>849,762</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingreso al NSE C</td>
<td>106,406</td>
<td>152,161</td>
<td>141,627</td>
<td>155,790</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tiendas Propias</td>
<td>81,933</td>
<td>90,126</td>
<td>99,139</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14 se pueden apreciar los ingresos tanto de los clientes antiguos, como de clientes nuevos hasta el año 2022. Asimismo, CALZADOS BUSMOL SAC va aprovechar la mejora del nivel adquisitivo del Nivel Socio Económico C, resultado obtenido en el análisis PEST, por lo que se proyecta ingresar a dicho segmento en el año 2019. Del mismo modo, se proyecta la creación de Tiendas Propias a partir del año 2020, comenzando por Lima Norte, después Lima Sur, Lima Este, Lima Centro y por último La Provincia Constitucional del Callao.
7.1.7.2. Rentabilidad por canal

Tabla 15
Rentabilidad por Canal

Rentabilidad por Canal Offline y Online en Nuevo Soles

<table>
<thead>
<tr>
<th>Años</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
<th>2020</th>
<th>2021</th>
<th>2022</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ingresos Canal Offline</td>
<td>870,598</td>
<td>904,455</td>
<td>936,376</td>
<td>965,638</td>
<td>991,389</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en Marketing Tradicional</td>
<td>19,651</td>
<td>20,044</td>
<td>21,046</td>
<td>22,519</td>
<td>24,546</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad Canal Offline</td>
<td>850,947</td>
<td>884,411</td>
<td>915,330</td>
<td>943,119</td>
<td>966,842</td>
</tr>
<tr>
<td>Ingresos Canal Online</td>
<td>96,733</td>
<td>159,610</td>
<td>234,094</td>
<td>321,879</td>
<td>424,881</td>
</tr>
<tr>
<td>Inversión en Marketing Digital</td>
<td>3,609</td>
<td>3,681</td>
<td>3,865</td>
<td>4,136</td>
<td>4,508</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad Canal Online</td>
<td>93,124</td>
<td>155,928</td>
<td>230,229</td>
<td>317,744</td>
<td>420,373</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Ingresos Brutos</td>
<td>944,071</td>
<td>1,040,339</td>
<td>1,145,559</td>
<td>1,260,862</td>
<td>1,387,215</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 15 detalla la rentabilidad por canal. La cantidad de ingresos en soles se encuentra justificado en el Plan Comercial (Ver Tabla 14), referente a los gastos de Marketing, se halla detallado en el Presupuesto de Marketing en la Tabla 13. Finalmente, para calcular los ingresos por canal, se aplicó un porcentaje para cada canal en base a nuestro canal de distribución (Fabricante – Cliente Corporativo), también se consideró los datos estadísticos en porcentajes sobre compras Online tomados del Diario Gestión el cual señala: “El 10% de los Limeños que cuentan y usan el servicio de Internet (internautas), lo utilizan como medio para realizar compras de productos o servicios, según estudio del CCR”. Cabe señalar para el Total de Ingresos Brutos solo se considera la inversión realizado en Marketing Offline y online.
7.1.8. 8va Fase: Control

Para llevar un adecuado control de las actividades realizadas por el encargado de Marketing/Ventas se propone el siguiente formato el cual será desarrollado cada semana durante los 3 primeros meses y posterior a este tiempo será desarrollado cada dos semanas, para que de esta manera se pueda detectar si se están cumpliendo con las funciones y objetivos planteados por la empresa.

Evaluación de desempeño y seguimiento de actividades.

Nombre:
Fecha:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Items a Evaluar</th>
<th>Si</th>
<th>No</th>
<th>Cantidad</th>
<th>Observaciones</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Visita a los clientes de Lima</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Envío de correos electrónicos y/o realizaron llamadas telefónicas a clientes de provincias</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reposiciones por parte de los clientes Lima y provincias</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Respuesta a los mensajes de los clientes a través Facebook</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Respuesta a los mensajes de los clientes a través Página Web de la empresa</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entrega de material publicitario</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reclamos de clientes en cuanto a la atención</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Reclamos de clientes en cuanto al producto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Se alcanzó el porcentaje de ventas propuesto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cuenta con apoyo de las diferentes áreas para el logro de las actividades</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sugerencias:

Figura 35. Reporte de control.
Fuente: Elaboración propia
7.2. **Objetivo Específico N°2: Contratación y Descripción de las Funciones del Encargado del Área de Ventas/Marketing**

7.2.1. **Acciones.**

Poner anuncios en páginas web laborales y/o periódicos.
Evaluación las hojas de vida mediante la verificación de los certificados de educación, capacitaciones, habilidades y experiencias laborales.
Realizar un test de cultura general y test psicológico.
Seleccionar una terna con los candidatos más cercanos al perfil.
Seleccionar al que cumpla con todos los requisitos.

7.2.1.1. **Perfil del encargado de marketing/ventas.**

Tabla 16
*Perfil del encargado de Marketing/Ventas*

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>CALZADOS BUSMOL SAC</strong></th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Estudios</strong></th>
<th>Estudios universitarios culminados en Administración de Empresas o Marketing</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Conocimientos</strong></td>
<td>Procesos técnicos de ventas Métodos de ventas del rubro (de preferencia) Rubro de calzados (deseable) Inglés y Excel a nivel intermedio</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Habilidades</strong></td>
<td>Negociación Empatía Capacidad de convencimiento Creatividad Planificación</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Experiencia</strong></td>
<td>3 a 4 años mínimo en cargos similares</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: Elaboración propia*
7.2.1.2. **Funciones del jefe de marketing.**

Elaborar, proponer, implementar y hacer seguimiento al plan anual de marketing, comunicaciones e imagen institucional.

Coordinar con la gerencia de administración y finanzas la preparación de presupuestos y metas y controlar su ejecución.

Definir las estrategias de marketing para la oferta de los calzados.

Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del área, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.

Analizar las acciones del área y evaluar y controlar los resultados de las mismas.

Dirigir y liderar el equipo de trabajo.

Realizar estrategias para ampliar la cartera de clientes

Visitar y hacer seguimiento a los clientes.

### Tabla 17

**Presupuesto anual encargado de Marketing/Ventas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Recursos</th>
<th>Unidades</th>
<th>Costo Unitario</th>
<th>Total Anual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Publicación de la convocatoria por Internet</td>
<td>1</td>
<td>S/. 2,000.00</td>
<td>S/ 24,000.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Jefe de Marketing</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td>S/ 24,000.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: Elaboración propia*
7.3. **Cronograma de actividades.**

Las actividades diseñadas se llevarán a cabo de acuerdo al siguiente cronograma propuesto.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción</th>
<th>Ene.</th>
<th>Feb</th>
<th>Mar</th>
<th>Abr</th>
<th>May</th>
<th>Jun</th>
<th>Jul</th>
<th>Ago.</th>
<th>Set</th>
<th>Oct</th>
<th>Nov</th>
<th>Dic</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anuncios en portales web de trabajo</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Evaluación de Hojas de Vida</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Evaluación personal</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Selección de terna de posibles candidatos</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Selección del profesional requerido</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento de los productos de la empresa</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Actualización de la página web de la empresa</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Actualización de la página en Facebook</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diseño de catálogo virtual</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cronograma de visitas a los clientes</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diseño y realización de merchandising</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diseño e impresión de Banners</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Distribución de banners y merchandising</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Control de las actividades</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Figura 36. Cronograma de actividades control.*

Fuente: Elaboración propia
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Un Plan de Marketing para cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño es de suma importancia, ya que le permitirá tener un claro panorama de su entorno y alcanzar sus objetivos propuestos.

La empresa tiene que ser consciente de la importancia del análisis de la competencia y otros actores del entorno, los cuales marcaran su destino, morir o vivir en el sector.

Los clientes corporativos serán los primeros en percibir los cambios si se llega a implementar el plan propuesto.

Los gerentes, de implementar la propuesta, al principio (primeros dos meses) podrán no percibir los beneficios de tener un plan de marketing, pero luego verán la diferencia reflejados en el aumento de las ventas.

8.2. Recomendaciones

Se recomienda implementar la propuesta de Plan de Marketing para la empresa CALZADOS BUSMOL SAC para el año 2018.

Se recomienda que el encargado de ventas/marketing se actualice constantemente en cuanto a moda, colores, tipos de cuero y gustos y preferencias del cliente.

Se recomienda al gerente realizar los controles cada semana y luego cada dos semanas, con el fin de garantizar la realización de las actividades designadas al encargado de marketing/ventas.

Se recomienda hacer llegar a todos los colaboradores de la empresa los objetivos que se pretenden alcanzar y trabajar con todas las áreas de la empresa para el logro de estos.
Referencias Bibliográficas


Apéndice

Apéndice N° 01
Análisis del Sector de Calzado en el Perú

La Sociedad Nacional de Industrias en su Reporte Sectorial N°1 – enero 2017 señala que:

El calzado es considerado un producto de consumo final, utilizado directamente por personas a través de sus diferentes formas, tales como: zapatos, alpargatas, botas, botines, zapatillas, sandalias, etc.

En el mundo, los países que lideran las exportaciones de calzado son China, Vietnam, Italia, Bélgica y Alemania. Durante el 2015, la participación de estos países en la exportación mundial fue de 65,1%.

En el Perú, la producción de calzado se destina principalmente al mercado nacional, según datos del Cuadro de Oferta Utilización publicado por el INEI, la demanda interna representa el 98,6% del total producido por la industria de fabricación de calzado de cuero y otro tipo de calzado, dominado en mayor medida por la demanda final 92,3%). Al mercado externo, sólo se destina el 1,4% de la producción nacional. Es importante mencionar que, en el Perú, la mayoría de la producción se destina al consumo de los hogares.

Figura 37. Destino de la producción de calzado.
Fuente: SIN

El mercado nacional es el principal demandante de la producción de calzado, tanto de cuero como de otro material. Su uso es importante en el sector construcción, fabricación de calzado, servicios de protección y seguridad, limpieza y servicios de apoyo a edificios y de mantenimiento a jardines, administración y gestión pública, hogares, etc.
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. Entre el 2007 y 2009, experimentan tasas de crecimiento altamente positivas.

Posteriormente, los años 2010 y 2011 obtuvieron resultados negativos. En el año 2012 presentó un crecimiento significativo del 6.90% al año siguiente bajó en 2.3% pero igual se mantuvo positivo. En el año 2014 tuvo un fuerte decrecimiento de 14.80 % esto debido de la mayor importación de calzado de origen chino, lo que afecto fuertemente a la industria. Finalmente, en los dos últimos años se ha presentado un leve crecimiento promedio de 2.5%

**Precios**

La evolución de los precios al consumidor de calzado en Lima Metropolitana entre el 2011 y el 2016, muestra un crecimiento relativamente constante alrededor de 2%, con lo cual acumula un incremento de precios de 8.9% en los últimos cuatro años.

![Figura 38. Precios al Consumidor de Calzado en Lima Metropolitana (Variación Porcentual).](image-url)

Fuente: IEESS-SIN
Apéndice N° 02

FICHA TECNICA FOCUS

OBJETIVO: Determinar las razones, atributos de compra y aceptación del producto.
SEGMENTO: Mujeres del distrito de San Miguel, con edades de 25 a 55 años, pertenecientes al NSE “A y B”.

INFORME DE FOCUS GROUP “CALZADOS BUSMOL SAC”:

1.- Resultados de Focus Group:

Focus Group realizados a Madres de Familia
Fecha y Lugar: San Miguel, lunes 28 de agosto 2017

Hora de Inicio: 9:00 pm
Hora de término: 9:48 pm

Asistentes personas:
Lidia Cabrera 49 años, empresaria
Vanessa Cáceres 28 años, socióloga
Nancy Guerra 52 años, ama de casa
Martha Pinedo 38 años, negociante
Katherin Herrera 34 años, contadora

Moderador:
Carla Hijar Guerra (Bachiller de la Universidad San Ignacio de Loyola)

Para la realización de Focus Group se tomó en cuenta las pautas indicadas en el curso de investigación de Mercado, el cual se llevó de la siguiente manera:

Nos hemos reunido para dialogar sobre un tema el cual puede ser de su interés, por tal razón me gustaría decírles que sean totalmente sinceras.

Además, me interesa que sepan que no existen respuestas incorrectas, todas sus respuestas son válidas.
El propósito de esta grabación es porque consideramos que sus opiniones son importantes y no quisiera olvidar alguna información útil que me brinden.

Calentamiento:

1. **Me gustaría saber ¿Cómo se desarrollan comúnmente sus días?**
   La mayoría de participantes indicó que se dedican a su hogar, hijos y negocios. Sólo una participante indicó que no tiene hijos y que se dedica a desempeñar su profesión.

2. **¿Les gusta ir de compras? ¿Qué es lo que más les agrada comprar?**
   Las participantes mencionaron que sí les gusta ir de compras y entre lo que más les agrada comprar se encuentra la ropa y calzados.

**PREGUNTAS**

**SOBRE LOS HÁBITOS**

1. **¿Qué marcas de calzados conocen? ¿Qué marca(s) usa(n)?**
   Las marcas que conocen son las siguientes:
   - Platanitos
   - Bata
   - Bruno Ferrini
   - Calimod
   - Azaleia

2. **¿Prefieren comprar calzado de cuero sintético o de cuero natural?**
   Prefieren el calzado de cuero por las ventajas que este brinda, tales como la flexibilidad, el no sudar, no dar mal olor, la suavidad, la durabilidad.

3. **¿Cuánto tiempo se demoran en comprar un par de calzados?**
   La mayoría mencionó que se demoran en promedio dos días para comprar sus calzados. El primer día ven los modelos y precios y al segundo día van a probarlos y comprar el calzado. Solo una participante mencionó que realiza la compra aproximadamente en 1 hora.

4. **¿Les gustaría que este proceso rápido? (menos tiempo)**
   Una participante mencionó que prefiere salir a comprar, ya que aprovecha en salir a pasear con su familia. También mencionaron que preferirían que el proceso sea más corto ya que no
dispone de tiempo suficiente. El resto de participantes mencionó que prefieren ir a comprar para que vean la variedad que existe y poner probarse los calzados.

SOBRE EL CONSUMO

1. **¿Dónde prefieren comprar sus calzados (internet, catalogo o tiendas)?**
   La mayoría respondió que prefieren comprar en tiendas, ya que para ellas es mejor que puedan probarse y ver el modelo del calzado de cerca. Una de las participantes tuvo un inconveniente comprando por catálogo ya que el calzado no lleno sus expectativas, no era tal cual se veía en el catálogo y no le calzo cómodamente a sus pies.

2. **¿Con que frecuencia compran calzados?**
   Entre las respuestas que dieron las participantes tenemos las siguientes:
   - Cada temporada
   - Dos veces al año
   - Cuando lo necesitan
   - Cada dos años

3. **¿Cuáles son los atributos principales en los cuales se fijan al momento de comprar un par de calzados?**
   La mayoría de participantes mencionaron que el atributo más importante en el cual se fijan al momento de comprar sus calzados es el modelo, que este les quede bien a sus pies, que se los afine y puedan sentirse cómodas con el mismo. Luego mencionaron al material como segundo atributo más importante.

4. **¿Prefieren sentir la experiencia de probarse un par de calzados?**
   Dos participantes mencionaron que prefieren una compra rápida a través de internet o catálogo. Las demás mencionaron que les gusta vivir la experiencia de probarse los calzados e ir a las tiendas.

**DINÁMICA**

Se le brinda a cada participante un calzado para que puedan identificar el producto y además percibir la calidad, colores y modelo.

Luego de la presentación del producto se realiza las siguientes preguntas a los participantes:

1. **¿Usted estaría dispuesta a comprar CALZADOS BUSMOL SAC?**
La mayoría de participantes estuvieron dispuestas a comprar un par de CALZADOS BUSMOL SAC, ya que les agradó la suavidad, comodidad, diseño, material. Una de las participantes mencionó que, pues el acabado no le parecía de su agrado, menciono que deben mejorar el acabado para que el calzado se vea más fino.

2. **¿Qué modelo es de su preferencia?**

Prefirieron, en la mayoría de los casos, los modelos con taco cuña, puesto que les otorga mayor estabilidad, comodidad y seguridad al caminar y los de cuero natural.

3. **¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el calzado?**

El presupuesto que manejan en la mayoría de los casos estuvo entre S/.120 y S/.180.

4. **¿Cuáles son los atributos que más valoraría en este producto?**

Todas las participantes mencionaron que los atributos que más valoraron del producto es el material el cual es de cuero y la suela.

5. **¿Qué medio utilizan para buscar alguna marca de calzado?**

Dos participantes indicaron que primero ven la marca y sus respectivos modelos en internet y luego van a la tienda a probarse y realizar la compra. Las demás participantes indicaron que van a la tienda directamente.

6. **Si usted abriera una tienda de calzados ¿Por qué medio o de qué forma se informaría acerca de las marcas existentes para la adquisición de calzado?**

La mayoría menciono que prefiere ir personalmente a buscar los proveedores y ver los modelos de calzados para que puedan diferenciar el material y diseño. Una de las participantes menciono que acudiría a internet a buscar a todos los proveedores posibles para que luego elija con cuál de ellos trabajar viendo sus modelos por internet.
Apéndice N° 03

**Figura 39.** Distribución de niveles por Zona APEIM.

Fuente: APEIM

### Lima Metropolitana

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zona</th>
<th>Criterios</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Número de Personas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td><strong>NSE</strong></td>
<td>100%</td>
<td>10,012,437</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>A</strong></td>
<td>4.80%</td>
<td>480,597</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>B</strong></td>
<td>21.70%</td>
<td>2,172,699</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>- ZONA 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>A</strong></td>
<td>13.70%</td>
<td>65,842</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>B</strong></td>
<td>58.00%</td>
<td>1,260,165</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>- ZONA 7 (Miraflores, San Isidro, San Bora, Surco, La Molina)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>A</strong></td>
<td>35.90%</td>
<td>172,534</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>B</strong></td>
<td>43.20%</td>
<td>207,618</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>Mujeres</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>A</strong></td>
<td>47.70%</td>
<td>113,705</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**APEIM 2016: Datos EMAHO 2015**
<table>
<thead>
<tr>
<th>B</th>
<th>52.50%</th>
<th>770,586</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Edades</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A</td>
<td>26-30</td>
<td>8.20%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>31-35</td>
<td>6.40%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>36-45</td>
<td>14.50%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>46-55</td>
<td>14.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>26-30</td>
<td>7.60%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>31-35</td>
<td>9.00%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>36-45</td>
<td>11.90%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>46-55</td>
<td>14.60%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: APEIM-NSE-2016

**Perú urbano**

<table>
<thead>
<tr>
<th>NSE</th>
<th>Porcentaje</th>
<th>Número de Personas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>100%</td>
<td>24,190,073</td>
</tr>
<tr>
<td>A</td>
<td>2.70%</td>
<td>270,336</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>15.10%</td>
<td>1,511,878</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>17.80%</strong></td>
<td><strong>1,782,214</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Ancash
  - AB: 12.10% 215,648

- Arequipa
  - AB: 21.80% 388,523

- Cusco
  - AB: 15.60% 278,025

- Ica
  - AB: 15.00% 267,332

- Lambayeque
  - AB: 12.80% 228,123

- Moquegua
  - AB: 27.20% 484,762

- Tacna
  - AB: 17.90% 319,016

- Mujeres
  - AB: 52.30% 1,140,888

<table>
<thead>
<tr>
<th>Edades</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>26-30</td>
<td>7.40%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>31-35</td>
<td>6.20%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>36-45</td>
<td>15.80%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>46-55</td>
<td>13.40%</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>26-30</td>
<td>6.90%</td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>-------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>31-35</td>
<td>7.90%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>36-45</td>
<td>13.50%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>46-55</td>
<td>14.30%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Total de público objetivo departamentos** 974,318

Fuente: APEIM-NSE-2016

Elaboración propia

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Total Público Objetivo Lima</td>
<td>381,130</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Publico Objetivo Departamentos</td>
<td>974,318</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total general público objetivo</strong></td>
<td><strong>1'355,448</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Investigación cualitativa

Entrevista a profundidad:

Para la realización de las entrevistas a profundidad se utilizó la guía de pautas (ANEXO 1) con 10 preguntas a los 15 principales distribuidores de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC los cuales son: Comercial S’dely, Calzados Calzar, Zapatería Amadeus, Zapatería Isabella, MB Negocios, Bazar Zapatería Veroka, Grupo de D. Y. Areza, La Gran Boutique S.A.C, Garate y Cía. y K & C Internacional. Las entrevistas responden a los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Conocer a los principales competidores de la empresa

Objetivo 2: Conocer las fortalezas y debilidades de los CALZADOS BUSMOL SAC.

Objetivo 3: Analizar las 4p's de CALZADOS BUSMOL SAC.

Focus Group:

Se utilizó la guía de pautas conformada por 3 etapas (sin contar con el calentamiento y despedida) que responden a los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Conocer la percepción del cliente final frente a los calzados en general

Objetivo 2: Conocer los hábitos de compra de calzados

Objetivo 3: Conocer el posicionamiento de la marca

Objetivo 4: Conocer la percepción del cliente final acerca de los CALZADOS BUSMOL SAC

Análisis y procesamiento de datos:

Entrevistas:

Las entrevistas a profundidad se realizaron a los administradores de las principales tiendas que venden CALZADOS BUSMOL SAC, los cuales tienen más de diez años en el sector y comercializan importantes marcas de calzados nacionales e internacionales. Los puntos a resaltar son los siguientes:

Los principales competidores de CALZADOS BUSMOL SAC son las marcas nacionales que hacen calzados de cuero natural.
Las personas que compran la marca Bussemflex o Francesiña son clientes antiguos, que por años vienen comprándola, ya que confían en la calidad que el calzado ofrece.

Existe muy poca cantidad de personas que compra por primera vez Calzado Busmol. Uno de cada diez es un nuevo cliente.

La calidad del calzado es buena, ya que utilizan cuero natural el cual proporciona suavidad, durabilidad, flexibilidad; pero deben mejorar en los acabados y diseñar más variedad de modelos.

La empresa ofrece muy poca cantidad de publicidad, por lo cual no llegan a más clientes, es por ello que son muy pocos los clientes nuevos que la marca puede tener.

La empresa debería difundir la marca a través de medios digitales como son las painas web´s y redes sociales.

El merchandising ayudaría a captar mayor cantidad de clientes (monederos, lapiceros, llaveros, etc.), así como lo hacen otras marcas.

La relación precio calidad es la correcta.

Hoy en día las personas valoran el tipo de material con el que está hecho un par de calzados, es por ello que están dispuestas a pagar un precio mayor si se trata de cuero natural.

El precio con respecto a la competencia es el adecuado.

La persona encargada de ventas no visita y no atiende a los distribuidores de forma oportuna, este aspecto produce malestar y es el punto más relevante de los reclamos.

**Focus Group:**

El Focus Group se realizó a mujeres entre los 26 y 55 años de los NSC A y B y los datos más resaltantes que se obtuvieron son los siguientes:

Todas las participantes prefieren el calzado de cuero por las ventajas que este brinda, tales como la flexibilidad, el no sudar, no dar mal olor, la suavidad, la durabilidad.

La mayoría menciono que se demoran en promedio dos días para comprar sus calzados. El primer día ven los modelos y precios y al segundo día van a probarse y comprar el calzado. Solo una participante menciono que realiza la compra aproximadamente en 1 hora.

En cuanto al tiempo de compra de calzado la mayoría de participantes mencionó que prefieren salir a comprar, ya que aprovecha en salir a pasear con su familia, además de ver
la variedad de marcas y modelos que existe. Las demás participantes mencionaron que preferirían que el proceso sea más corto ya que no disponen de tiempo suficiente. La mayoría de participantes mencionó que el atributo más importante en el cual se fijan al momento de comprar sus calzados es el modelo, que este les quede bien a sus pies, que se los afine y puedan sentirse cómodas con el mismo. Luego mencionaron al material como segundo atributo más importante.

La mayoría respondió que prefieren comprar en tiendas, ya que para ellas es mejor que puedan probarse y ver el modelo del calzado de cerca. Una de las participantes tuvo un inconveniente comprando por catálogo ya que el calzado no lleno sus expectativas, no era tal cual se veía en el catálogo y no le calzo cómodamente a sus pies.

En cuanto a la percepción que obtuvieron de los alzados Busmol, mencionaron que están dispuestas a comprar un par de CALZADOS BUSMOL SAC, ya que les agradó la suavidad, comodidad, diseño, material. Una de las participantes mencionó que, pues el acabado no le parecía de su agrado, menciono que deben mejorar el acabado para que el calzado se vea más fino.

Todas las participantes mencionaron que los atributos que más valoraron del producto es el material el cual es de cuero y la suela.

Los medios que utilizan para buscar alguna marca de calzado es internet y luego van a la tienda a probarse y realizar la compra. El otro medio es ir directamente a la tienda a probarse el calzado.

La mayoría de participantes menciono que no conocía la marca Bussemflex o Francesiña, era la primera vez que veían calzado de esas marcas.
Apéndice N° 05

Investigación Cuantitativa:

Diseño de Instrumento:

El instrumento a utilizar en la investigación cuantitativa es la encuesta, la cual consta de 11 preguntas las cuales se dividen en estructuradas (cerradas), no estructuradas (abiertas): dicotómicas, opción múltiple y preguntas mixtas. Para la realización de la investigación se usó una muestra aleatoria de 100 personas del público objetivo.

Análisis y procesamiento de datos:

A continuación, se presentan las preguntas realizadas en las encuestas cada una con su respectiva descripción y análisis de los resultados.

Pregunta N°1: ¿Con qué frecuencia compra calzados?

![Frecuencia de compra de calzados](image)

Figura 40. Monto de compra de calzados.
Fuente: Encuesta clientes finales

Según los datos obtenidos la mayoría de encuestadas compran calzados en el intervalo de tiempo de 6 meses a 1 año, esto representa el 35.85% del total de encuestadas. Por otro lado, la alternativa que obtuvo menor porcentaje fue mensualmente con un 5.66%. Las respuestas obtenidas nos dan a entender que las mujeres tienen una frecuencia de compra media y destinan su dinero a otros gastos.
Pregunta N°2: ¿En qué ocasiones del año compra calzados?

![Figura 41. Monto de compra de calzados. Fuente: Encuesta clientes finales](image)

Tal como se puede apreciar en el gráfico los porcentajes obtenidos de la encuesta realizada arroja porcentajes muy similares para las tres alternativas de respuesta. Se obtuvo el mismo porcentaje de 34% en dos alternativas (descuentos o rebajas y sólo cuando lo necesita) y 32% para cada nueva temporada. Con las respuestas obtenidas se puede manifestar que las mujeres sí se preocupan por estar a la moda en cuanto a calzado.

Pregunta N° 3: ¿A cuáles de estos atributos le da importancia a la hora de comprar calzados?

![Figura 42. Monto de compra de calzados. Fuente: Encuesta clientes finales](image)
El 64.15% de los encuestados señalan que el atributo comodidad es el de mayor importancia a la hora de comprar calzados. Luego el atributo diseño obtiene el 47.17%. El atributo de menor importancia a la hora de comprar calzado es que sea de marcas reconocidas ya que obtiene el 18.87%.

Pregunta N° 4: ¿De qué procedencia prefiere los calzados?

![Figura 43. Monto de compra de calzados.](image)

Fuente: Encuesta clientes finales

El 52% de los encuestados prefieren las marcas nacionales a la hora de comprar calzados. Por otro lado, el 48% de los encuestados prefiere el producto importado. Como análisis se puede decir que las mujeres apoyan y prefieren las marcas nacionales por que los calzados son de cuero y las importadas en su mayoría porque son marcas reconocidas.

Pregunta N°5: ¿Qué marcas suele comprar?

Tabla 18

<table>
<thead>
<tr>
<th>Marca</th>
<th>Puntaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Azaleia</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Bata</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Platanitos</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Bruno Ferrini</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Luego se obtiene el 5.77% con ferias y los dos últimos puestos los ocupan catálogo e Internet.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Marca</th>
<th>Puntaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ecco</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Paez</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Tangüis</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Vizzano</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Passarela</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Viale</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Call it Spring</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Bussem</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Encuesta clientes finales

Ante esta pregunta del cuestionario obtuvimos variadas respuestas, ya que fue una pregunta abierta pero los resultados que predominaron son los mostrados en la tabla. Las dos marcas que obtuvieron mayor puntaje, es decir que son compradas en mayor cantidad, son las marcas Azaleia (importada) y Bata (nacional). La marca de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC solo fue mencionada dos veces.

**Pregunta N° 6: ¿Por qué medios suele comprar tus calzados?**

![Diagrama de pastel](Figura 44. Monto de compra de calzados. Fuente: Encuesta clientes finales)

Las personas prefieren comprar sus calzados en tiendas de calzados de diferentes marcas, esta alternativa obtuvo el 42.31%. En segundo lugar, se ubican las tiendas por departamento con un 32.69%. El tercer lugar lo ubican las tiendas exclusivas con un 11.54%. Luego se obtiene el 5.77% con ferias y los dos últimos puestos los ocupan catálogo e Internet.
Pregunta N° 7: ¿Cuánto suele gastar en un par de calzados?

La alternativa que predominó en el monto de compra por un par de calzados fue de 101 a 150 soles con un 32.69% del total de respuestas que se obtuvieron de la encuesta realizada. Las alternativas de 51 a 100 soles y de 151 a 200 soles obtuvieron el 23.08% del total. El menor porcentaje se obtuvo de la alternativa de 10 a 50 soles con 21.15% del total. Por las respuestas obtenidas se puede manifestar que las mujeres si invierten una suma considerable de dinero para la compra de sus calzados.

Pregunta N° 8: ¿Has comprado alguna vez calzado a través de Internet?

Ante la pregunta si compran calzado por internet el 86.54% respondió que no y el 13.46% respondieron que si lo han hecho.
Pregunta N°9: ¿En qué lugar preferirías comprar calzado?

La respuesta que obtuvo mayor porcentaje obtenido en esta pregunta fue el 50% de tiendas de calzado de diferentes marcas es allí en donde los encuestados prefieren comprar sus calzados. El menor porcentaje lo obtuvo la alternativa catálogo obteniendo un 3.85%.

Pregunta N°10: ¿Has escuchado alguna vez la marca Bussemflex o Francesiña?

El 82.69% de los encuestados respondieron que no han escuchado alguna vez la marca Bussemflex o Francesiña y el 17.31% respondieron que sí escucharon las marcas. Con este resultado podemos decir que CALZADOS BSMOL SAC cuenta con muy poco posicionamiento, es decir, no se encuentra en la mente de las personas, ya que muchos no
han escuchado la marca, esto probablemente porque no han visto publicidad alguna en ningún medio.

**Pregunta N°11: ¿Has comprado alguna vez la marca Bussemflex o Francesiña?**

![Figura 49. Monto de compra de calzados. Fuente: Encuesta clientes finales](image1)

Ante el nivel de compra obtenido de CALZADOS BUSMOL SAC encontramos un 88.46% que dice que no ha comprado la marca y un 11.54% que sí la ha comprado. Al obtener este resultado podemos mencionar que los CALZADOS BUSMOL SAC no se encuentran entre la preferencia de los encuestados.

**Pregunta N°12: ¿Por qué medios desearías conocer la marca Bussemflex o Francesiña?**

![Figura 50. Monto de compra de calzados. Fuente: Encuesta clientes finales](image2)
El medio por el cual las personas preferirían conocer a CALZADOS BUSMOL SAC es Redes Sociales obteniendo así un 52.94%. Luego se encuentran tienda propia con un 45.10%, página web de la empresa con 31.37%, revistas con un 19.61%, afiches en tiendas de calzado 5.89% y por último los volantes con un 1.96%
**Apéndice N° 06**

<table>
<thead>
<tr>
<th>N°</th>
<th>Pregunta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>¿Cuáles son los principales competidores de Calzados Busmol?</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>¿Cuáles son los principales atributos de los calzados Busmol?</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>¿Cuáles son las principales debilidades de los calzados Busmol?</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>¿Quisiera que la publicidad de CALZADOS BUSMOL mejore?</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>¿Qué tipo de publicidad quisiera como prioridad que CALZADOS BUSMOL mejore para que los clientes se informen de las cualidades y existencia de la marca?</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>¿Quisiera que CALZADOS BUSMOL otorgue promociones?</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>¿Qué tipo de promociones sugeriría?</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>¿Cómo ve el precio que aplica CALZADOS BUSMOL con respecto a sus competidores?</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>¿Cuáles son los precios promedio de la competencia?</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>¿Qué otro aspecto quisiera que CALZADOS BUSMOL mejore?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Análisis de los resultados de las entrevistas a los distribuidores de CALZADOS BUSMOL SAC**
1. Principales competidores de Calzados Busmol: Los clientes mencionaron a las marcas Tangüís y Lumber Jack como competidores directos de la empresa CALZADOS BUSMOL SAC. Como competencia indirecta mencionaron a las marcas: Calimod de Dama, Picadilly, Bruno Ferrini.

2. Principales atributos de los calzados Busmol: La calidad de sus productos en cuanto al cuero, suelas livianas y su buena relación entre precio y calidad.

3. Principales debilidades de los calzados Busmol: Del total de 15 tiendas de calzados entrevistadas: 9 de ellas mencionaron que la debilidad que presentan es cuanto al servicio específicamente a la atención por parte del encargado de ventas el cual no los atiende en el momento que ellos lo necesitan. Del total de 15 tiendas de calzado 5 de ellas mencionaron que encuentran debilidades en cuanto al acabado del producto.

4. Publicidad de Calzados Busmol.: Mencionaron que si quisieran que la empresa mejore en este aspecto.

5. Tipo de publicidad: Los clientes mencionaron que desean más merchandising (afiches, bolsas publicitarias), actualización de la página web de empresa.

6. Promociones: Mencionaron que si desean promociones

7. Tipo de promociones: Promociones en cuanto a descuentos por volumen de ventas y/o antigüedad de cliente

8. Precio que aplica CALZADOS BUSMOL con respecto a sus competidores: Los precios con respecto a la competencia son similares, la diferencia es mínima 10 soles aproximadamente

9. Precios promedio de la competencia: Los precios promedio son S/.169.00, S/.179.00 y S/.189.00,

10. Otros aspectos a mejorar: Mayor cantidad de diseños, mayor variedad de colores, etc.
### PROYECCIÓN DE VENTAS EN PARES DE CALZADO

<table>
<thead>
<tr>
<th>ANOS</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
<th>2020</th>
<th>2021</th>
<th>2022</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lima</td>
<td>5,387</td>
<td>5,925</td>
<td>6,518</td>
<td>7,170</td>
<td>7,887</td>
<td>8,675</td>
</tr>
<tr>
<td>Provincia</td>
<td>4,972</td>
<td>5,470</td>
<td>6,017</td>
<td>6,618</td>
<td>7,280</td>
<td>8,008</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Ventas en Unidades</td>
<td>10,359</td>
<td>11,395</td>
<td>12,534</td>
<td>13,788</td>
<td>15,167</td>
<td>16,683</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### PROYECCIÓN DE VENTAS EN NUEVOS SOLES

<table>
<thead>
<tr>
<th>ANOS</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
<th>2020</th>
<th>2021</th>
<th>2022</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lima</td>
<td>457,283.77</td>
<td>503,012.15</td>
<td>553,313.36</td>
<td>608,644.70</td>
<td>669,509.17</td>
<td>736,460.09</td>
</tr>
<tr>
<td>Provincia</td>
<td>422,108.10</td>
<td>464,318.91</td>
<td>510,750.80</td>
<td>561,825.88</td>
<td>618,008.47</td>
<td>679,809.31</td>
</tr>
<tr>
<td>Total Ingresos en Soles</td>
<td>879,391.87</td>
<td>967,331.06</td>
<td>1,064,064.16</td>
<td>1,170,470.58</td>
<td>1,287,517.64</td>
<td>1,416,269.40</td>
</tr>
</tbody>
</table>