



**“PLAN ESTRATÉGICO DE *MARKETING* PARA LANZAMIENTO
DE MARCA NUEVA – CALZADO DEPORTIVO PARA FULBITO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de *Marketing* y Gestión Comercial**

Presentado por

**Sr. Villiam Iván Anci Farro
Sr. Juan Carlos Araujo Ramos
Sr. César Eduardo Villaizán Hervias**

Asesor: Profesora Carla Pennano

2016

Dedicamos el presente trabajo de investigación a
nuestros padres, esposas e hijos por el apoyo
incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores de la maestría y en especial a la profesora Carla Pennano por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico de *marketing* tiene como objetivo desarrollar el lanzamiento de una nueva marca de zapatillas de fulbito para la empresa Industrial Condor S.A.C., uno de los principales productores de zapatillas de la marca nacional “WALON” ubicada en la ciudad de Lima. Para ello fue necesario investigar el entorno y determinar la viabilidad de la propuesta.

En el entorno general existe mayor interés del peruano en mantenerse saludable mediante la práctica deportiva, siendo el fulbito la actividad de mayor preferencia entre los limeños (72%)¹. Pero esta práctica cada vez mayor no solo se debe al hábito deportivo, sino también al crecimiento de los espacios para practicar el deporte (losas deportivas y canchas de *grass* artificial). Sin embargo, la producción nacional de este tipo de calzado ha ido decreciendo, por lo que las empresas importadoras han encontrado una oportunidad para abastecer esta demanda; más aún si predomina la casi ausencia de restricciones gubernamentales para la importación de zapatillas.

En cuanto al análisis competitivo hemos identificado que el 60% de las importaciones las lideran las zapatillas para *grass* sintético, seguidas por las de losa; ambas con mayor crecimiento en la gama baja (precio menor a S/ 125), cuyo líder es la marca UMBRO con un 71% de participación y cuyos márgenes promedio llegan hasta en un 60% como mínimo². En el análisis FODA de Industrial Condor S.A.C., identificamos que la principal oportunidad es el crecimiento de la demanda en un mercado parcialmente satisfecho, por lo tanto, fue necesario conocer el perfil del consumidor a fin de entender cuáles eran sus expectativas, percepciones y necesidades.

En tal sentido se recogió información de la industria (entrevistas a expertos) y del mercado (*focus group* y métodos de observación) y como resultado, encontramos que el 57% de clientes finales se encuentra insatisfecho y parcialmente satisfecho con las zapatillas que usan para jugar, mostrando una alta disposición a comprar una nueva marca que cumpla con los atributos más valorados por ellos (comodidad y resistencia). Dado que la “comodidad” es un atributo necesario para este tipo de productos, nos enfocamos en la “resistencia” con el objetivo de ofrecer al cliente final un producto de alta gama a un precio accesible. Para dar soporte a nuestra propuesta de valor hicimos un estudio comparativo de abrasión (resistencia) de la planta entre marcas de alta y baja gama.

¹ CCR (2016). “¿Qué deportes practican los peruanos y cuáles son las nuevas tendencias?”. Sección Fotogalería. En: *Diario Gestión*. 02 de abril 2016. Fecha de consulta: 19/08/2016.

<<http://gestion.pe/tendencias/que-deportes-practican-peruanos-y-cuales-son-nuevas-tendencias-2157505>>

² VERITRADE. Compañía privada de inteligencia comercial (importaciones y exportaciones sobre la base de partidas arancelarias). Información extraída el 25/07/2016.

Finalmente, nuestra estrategia de producción es reemplazar progresivamente la producción actual de Industrial Condor por la nueva marca “FORZA”. Los recursos de producción no se incrementarán y los pagos por regalías a “WALON” (S/. 1.300.000 por año) se reducirán dejando una utilidad neta incremental de S/. 1.222.440 al quinto año, con un VAN de S/. 1.550.049 y una TIR de 57,53%. Sin embargo, se requerirá de un capital de S/. 690.000 para la compra de moldes necesarios para la producción de “FORZA” e inversión en publicidad, montos que serán financiados con una entidad bancaria.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis externo.....	4
1. Análisis del entorno general o del macroentorno.....	4
1.1 La producción de calzado nacional.....	4
1.2 Variable demográfica.....	4
1.3 Variable social.....	5
1.4 Variable económica.....	5
1.5 Variable político-legal.....	6
1.6 Variable tecnológica.....	6
1.7 Variable medio ambiente.....	6
1.8 Variable global.....	7
1.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	7
2. Análisis del entorno de la industria o microentorno.....	7
2.1 Rivalidad de la industria.....	8
2.2 Amenaza de nuevos entrantes.....	8
2.3 Amenaza de sustitutos.....	8
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	8
2.5 Poder de negociación de los proveedores.....	8
2.6 Evaluación del atractivo de la industria.....	8
Capítulo III. Análisis interno.....	9
1. Breve descripción de la empresa.....	9
2. Análisis de la cadena de valor.....	9
3. Misión y visión.....	9
3.1 Misión.....	9
3.2 Visión.....	9
4. Valores.....	9
5. Organización y estructura.....	10

6. Productos y servicios	10
7. Matriz FODA.....	11
8. Diagnóstico situacional.....	11
Capítulo IV. Investigación de mercados	12
1. Objetivo general.....	12
2. Objetivos específicos	12
3. Metodología.....	12
4. Resultados y análisis de la investigación de mercados	12
4.1 Resultado de la investigación exploratoria cualitativa con fuentes secundarias	12
4.2 Resultado de la investigación exploratoria cualitativa con fuentes primarias a través de entrevistas a expertos y <i>focus groups</i>	14
4.3 Resultados de la investigación cuantitativa a través de fuentes primarias	17
5. Estimación de la demanda	20
5.1 Determinación del universo	20
5.2 Determinación del segmento.....	21
5.3 Determinación del público objetivo	22
5.4 Estimación de la demanda del mercado objetivo	22
5.5 Estimación de la demanda del mercado meta	23
6. Conclusiones.....	23
Capítulo V. Planeamiento estratégico	24
1. Objetivos de <i>marketing</i>	24
1.1 Objetivo general.....	24
1.2 Objetivos específicos	24
2. Estrategias genéricas.....	24
3. Estrategias de crecimiento	25
4. Estrategia de segmentación.....	26
5. Estrategia de posicionamiento	26
5.1 Valor de marca/Calidad.....	26
5.2 Precio/Beneficio.....	26
5.3 Propuesta de valor.....	27
6. Estrategia de marca.....	27
7. Estrategia de clientes.....	28

Capítulo VI. Tácticas de <i>marketing</i>	30
1. Estrategia de producto.....	30
1.1 Marca.....	31
1.1.1 Identidad de marca.....	31
1.1.2 Posicionamiento de marca	32
1.1.3 Imagen de marca.....	32
1.1.4 Valor agregado.....	33
1.2 Iconografía.....	34
1.3 Presentación del producto	34
1.3.1 Variedad.....	35
1.4 Empaque.....	36
2. Estrategia de precio.....	36
2.1 Factores internos	36
2.2 Factores externos.....	37
2.3 Fijación del precio final	38
3. Estrategia de plaza	38
3.1 Longitud del canal de distribución.....	38
3.2 Grado de vinculación con el canal de distribución	39
3.3 Cobertura del canal de distribución.....	39
3.4 Estrategias de comunicación - <i>PUSH</i> y <i>PULL</i>	40
3.5 Surtido.....	40
3.6 Inventario.....	40
3.7 Transporte.....	40
3.8 Condiciones comerciales.....	40
3.8.1 Canal moderno.....	40
3.8.2 Canal tradicional.....	41
4. Estrategia de promoción.	41
4.1 Objetivo.....	41
4.2 Estrategias.....	41
4.2.1 Acciones hacia el consumidor final (<i>Pull</i>).....	41
4.2.2 Acciones hacia los clientes estratégicos (<i>Push</i>).....	45
Capítulo VII. Implementación y control.....	46
1. Objetivo general.....	46
2. Supuestos.....	46

3. Proyección de ventas.....	47
4. Presupuesto de inversión.....	48
5. Costos de fabricación.....	48
6. Presupuesto de gastos operativos.....	48
6.1 Gastos de administración	49
6.2 Gastos de ventas y <i>marketing</i>	49
7. Depreciación de activos y amortización	49
8. Estado de resultados.....	50
9. Estado de situación financiera.....	50
10. Rentabilidad del proyecto	51
11. Control.....	52
11.1 Escenario pesimista por reducción de volumen.....	52
11.2 Escenario pesimista por reducción de precio.....	52
12. Planes de contingencia.....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	56
Anexos.....	59
Notas biográficas.....	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Producción nacional de calzado	4
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	7
Tabla 3.	Tabla de análisis	8
Tabla 4.	Importación de zapatilla de fútbol/fulbito, primer semestre 2015-2016	13
Tabla 5.	Intención de compra por grado de satisfacción	19
Tabla 6.	Determinación del universo.....	21
Tabla 7.	Determinación del segmento	21
Tabla 8.	Determinación del público objetivo	22
Tabla 9.	Estimación de la demanda del mercado objetivo	23
Tabla 10.	Objetivos específicos.....	24
Tabla 11.	Propuesta de valor de las principales marcas de zapatillas de futbol	26
Tabla 12.	Propuesta de valor	27
Tabla 13.	Resultados de los parámetros de ensayo.....	31
Tabla 14.	Distribución de puntos de venta por canal moderno	39
Tabla 15.	Presupuesto para la promoción.....	41
Tabla 16.	Selección de medios.	42
Tabla 17.	Estrategia de medios.....	42
Tabla 18.	Distribución de medios.....	43
Tabla 19.	Estimación del crecimiento de unidades vendidas	46
Tabla 20.	<i>Mix</i> de unidades de venta proyectada	47
Tabla 21.	<i>Mix</i> de venta por canales de distribución.....	47
Tabla 22.	Presupuesto de venta del proyecto.....	48
Tabla 23.	Costo de fabricación por par de zapatilla	48
Tabla 24.	Gastos administrativos.....	49
Tabla 25.	Gastos de ventas y <i>marketing</i>	49
Tabla 26.	Depreciación de activos.....	50
Tabla 27.	Estado de resultados proyectados de Industrial Condor (Walon + Forza)	50
Tabla 28.	Estado de situación financiera.....	51
Tabla 29.	Rentabilidad comparativa del proyecto	52
Tabla 30.	Escenario pesimista por reducción de volumen	52
Tabla 31.	Escenario pesimista por reducción de precio	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama INDUSTRIAL CONDOR S.A.C	10
Gráfico 2.	Matriz FODA.....	11
Gráfico 3.	Preferencia de uso por origen de marca.....	17
Gráfico 4.	Preferencia de uso por marca y NSE	18
Gráfico 5.	Intención de comprar una nueva marca.....	18
Gráfico 6.	Nivel de importancia por atributos (frecuencia de respuestas).....	19
Gráfico 7.	Razón para comprar una nueva zapatilla	19
Gráfico 8.	Disposición de pago para una marca nueva de zapatilla	20
Gráfico 9.	Estrategias competitivas de Porter.....	25
Gráfico 10.	Matriz ANSOFF	25
Gráfico 11.	Mapa perceptual	26
Gráfico 12.	Precio – Beneficio percibido	27
Gráfico 13.	Estrategias de desarrollo de marcas.....	28
Gráfico 14.	Estrategia de fidelización	29
Gráfico 15.	Variaciones de los parámetros del ensayo	31
Gráfico 16.	Sistema de identidad de marcas.....	32
Gráfico 17.	<i>Brand ladder</i>	33
Gráfico 18.	Modelo de personalidad de Aaker	33
Gráfico 19.	Marca “FORZA”	34
Gráfico 20.	Producto.....	34
Gráfico 21.	Empaque	36
Gráfico 22.	Método de fijación según la competencia	37
Gráfico 23.	Fijación de precio final.....	38
Gráfico 24.	Longitud del canal de distribución	38
Gráfico 25.	Mapa de puntos de venta por zonas en Lima Metropolitana	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Cantidad de marcas de zapatillas usadas según observación (2016).....	60
Anexo 2.	Canal de preferencia para comprar zapatillas de fútbol/fulbito según encuestados (2016)	60
Anexo 3.	Cadena de valor INDUSTRIAL CONDOR S.A.C.....	61
Anexo 4.	Investigación cualitativa.....	62
Anexo 5.	Datos estadísticos poblacionales de hombres en Perú.....	63
Anexo 6.	Porcentaje de personas que practican con regularidad una actividad deportiva en la población urbana del Perú.....	64
Anexo 7.	Análisis de las importaciones	65
Anexo 8.	Encuesta para la entrevista de profundidad a los expertos	66
Anexo 9.	Resultados de la entrevista a expertos	67
Anexo 10.	Resumen con las opiniones recibidas en el <i>focus group</i>	68
Anexo 11.	Descripción técnica de una zapatilla	70
Anexo 12.	Resultados de investigación cuantitativa.....	71
Anexo 13.	Datos para la estimación de la demanda.....	73
Anexo 14.	Proceso de la prueba de abrasión.....	74
Anexo 15.	Presupuesto de <i>marketing</i>	74
Anexo 16.	Propuesta del <i>key visual</i> de campaña.....	75
Anexo 17.	Precios proyectados según 2% de incremento.....	75
Anexo 18.	Cronograma de pago.....	76
Anexo 19.	Grados de satisfacción con la zapatilla.....	76
Anexo 20.	Comparación de los márgenes operativos	77
Anexo 21.	Alcance del plan de <i>marketing</i> por año	77

Capítulo I. Introducción

Industrial Condor S.A.C. es una empresa nacional dedicada a la fabricación de zapatillas fundada en 1994 y una de las tres únicas empresas que cuenta actualmente con la patente de la marca “WALON” (empresa nacional de indumentarias deportivas en general). Formar parte de estas tres empresas proveedoras de zapatillas para “WALON” le genera una alta competencia, de tal forma que las otras dos empresas terminan ofreciendo precios bajos y promociones que afectan directamente a la rentabilidad de Industrial Condor S.A.C. Por otro lado, su margen de operación viene siendo insostenible (7,1%)³, debido a que opera con costos variables altos asociados al pago de regalías por el uso de la marca “WALON”.

La industria de calzados en el Perú se caracteriza por ser competitiva, entre las empresas formales, con participación de pocas marcas nacionales y muchas importadas. Esto se debe principalmente a problemas derivados de la propia estructura industrial del Perú, generando que el 22% sean formales y el resto operen dentro de la informalidad⁴.

Siendo la producción del calzado un sector relevante en la economía nacional debido a su participación y la generación de puestos de trabajo, se le considera como una de las actividades minoristas de manufactura más sensible a los cambios en la competitividad y al dinamismo de la economía nacional. Las pequeñas y medianas empresas en el Perú buscan desarrollar mercados con una visión nacional, a diferencia de las microempresas que tienen un interés comercial, pues fabrican calzados sport para hombres, mujeres y niños sin especializarse en un tipo de segmento o nicho de mercado. Solo el 3% de empresas formales realizan algún tipo de estudio de mercado pero se enfocan solo a vender a menos precio que la competencia, ofrecer créditos a los canales y producir cantidades, por lo general bajo pedido⁵.

Dentro de los competidores extranjeros están las empresas importadoras de calzado, cuyo monto parcial de importación asciende a 54.500.000 de pares de calzado (enero - setiembre del 2015), con un valor de US\$ 287.000.000, generando un crecimiento del 5% en comparación al 2014. Asimismo, más del 79% del total importado pertenece al rubro de zapatillas que asciende al valor de US\$ 227.000.000 según el Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de

³ Dato de los EEEF de CONDOR S.A.C.

⁴ ProChile, Enero. (2010). “Estudio de mercado calzados – Perú”. Sección Investigación de mercados. En: *Academia Edu*. Fecha de consulta: 22/01/2016.

<http://www.academia.edu/5183263/ESTUDIO_DE_MERCADO_CALZADOS_PER%C3%9A>

⁵ Carazo S., Mercedes Inés y Hurtado Erazo, Ángel Paul. (1998). *La Industria del cuero y calzado en el Perú: Innovando para competir*. Primera Edición.

Lima. Siete marcas concentran el 58% de la importación de calzado deportivo en el Perú (Nike, Adidas, Puma, Fila, Converse, Reebok y Vans). Por país de origen, las que hacen mayor participación son: China (64,8%), Vietnam (12,3%) e Indonesia (7,4%); asimismo hay 3 compañías que concentran el 31% de estas importaciones que son Adidas Chile Sucursal Perú S.A., Empresas Comerciales S.A. y Equiperú S.A. Este es un indicador que demuestra la gran oportunidad de seguir creciendo en el mercado peruano debido a la poca competencia de la industria nacional⁶.

Industrial Condor S.A.C. es una de las empresas productoras de zapatillas para fútbol que forma parte de estas pocas empresas formales en la industria nacional, con una capacidad actual del 75% y que se encuentra en proceso de renovación tecnológica para seguir produciendo. Su posicionamiento actual es “buena calidad” y “cumplimiento con sus clientes”, lo cual le genera buena evolución en sus ventas, sin embargo, para mantener sus operaciones y rentabilidad, Industrial Condor S.A.C. debe cambiar su modelo de negocio para ampliar su cuota de mercado y generar mejores márgenes. Por ello, nuestra propuesta es desarrollar una nueva marca propia de zapatillas para fútbol. Esta propuesta se ajusta a las necesidades del mercado actual que no se encuentra satisfecha del todo por las marcas importadas y por la poca o casi nula producción nacional, así como otros factores que impulsan el crecimiento de este mercado como son: el incremento de espacios deportivos (losas y canchas de *grass* sintético) y la preferencia por parte del *target* de practicar fútbol para mantenerse saludables.

El presente trabajo de investigación se divide en siete capítulos, partiendo de la introducción para luego presentar un análisis del macroentorno y microentorno en el capítulo II, que incluye la Matriz de Evaluación de Factores Externos y evaluación del atractivo de la industria. En el capítulo III se presenta el análisis FODA y diagnóstico situacional de Industrial Condor S.A.C., a fin de analizar las oportunidades que la industria y el mercado presentan. En el capítulo IV se desarrolla un sondeo de mercado con resultados obtenidos de entrevistas de profundidad, encuestas y *focus groups*. En los capítulos V y VI se presenta la formulación estratégica de *marketing* y la mezcla de *marketing* con el desarrollo de las 4 P para productos. Finalmente, en el capítulo VII desarrollamos el análisis económico-financiero de implementación y control con su respectivo plan de contingencia.

⁶ Centro de Comercio Exterior. (2015). “Estas son las marcas de zapatillas más importadas en el Perú”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 22 de octubre 2015. Fecha de consulta: 29/01/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/estas-son-marcas-zapatillas-mas-importadas-peru-noticia-1850119>>

Por último, nuestra inspiración por sacar adelante este proyecto tiene dos propósitos: por un lado, brindar valor al cliente final ofreciéndole un producto de calidad a un precio accesible y de acuerdo con sus necesidades. Por otro lado, brindarle valor a Industrial Condor S.A.C. haciendo más rentable su negocio.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general o del macroentorno

1.1 La producción de calzado nacional

La industria de calzado en el Perú tuvo en la época de los años 1970 un notable desarrollo, convirtiéndose en un eje principal en la generación de puestos de trabajo. Sin embargo por razones de competencia desleal derivada del contrabando (problema generalizado a nivel latinoamericano) muchas empresas tuvieron que cerrar sus puertas, generándose una seria problemática que pese a los esfuerzos realizados por las empresas y el estado, aún se mantiene vigente (Soto Brito 2007). Como consecuencia de la crisis existente, muchos trabajadores desplazados en función a su experiencia y habilidad artesanal en la confección de calzado, constituyeron pequeñas y microempresas, la mayoría de las cuales operan de manera informal (78% según PROMPEX)⁷. De acuerdo a las cifras del Ministerio de la Producción (PRODUCE)⁸, la fabricación nacional de calzado va en forma descendente (Tabla 1). En el 2007 se producían cerca de 5.000.000 de pares por mes y al 2015 se produjeron cerca de 3.000.000, es decir, una reducción del 37% en 8 años.

Tabla 1. Producción nacional de calzado

Producto	Unidad de Medida	2007	2008 P/	2009 P/	2010 P/	2011 P/	2012 P/	2013 P/	2014 P/	2015 P/
Fabricación de calzado	par	4.666.455	4.070.074	3.482.470	3.579.854	3.261.772	2.968.686	3.286.335	2.811.123	2.941.123
	variación%		-12,8%	-14,4%	2,8%	-8,9%	-9,0%	10,7%	-14,5%	4,6%

Fuente: Ministerio de la Producción - Viceministerio de MYPE e Industria 2015.

Debido a este desplazamiento, solo entre enero y setiembre del 2015 se han importado cerca de 54.500.000 pares, siendo el calzado deportivo el de mayor participación con un 46% de pares importados, lo que equivale a una participación del 79% del monto total en dinero. La producción nacional llega solo a cubrir el 33% de la demanda local, el resto proviene de productos importados.

1.2 Variable demográfica

Según un estudio de CPI, el Perú al 2014 ya contaba con más de 30 millones de habitantes, con un crecimiento de 4,67% en los últimos 4 años, por otro lado, el sexo masculino representaba un 50%. La mayor concentración de la población es en la capital con 52% del total, es decir

⁷ ProChile, Enero. (2010). "Estudio de mercado calzados – Perú". Sección Investigación de mercados. En: *Academia Edu*. Fecha de consulta: 22/01/2016.

<http://www.academia.edu/5183263/ESTUDIO_DE_MERCADO_CALZADOS_PER%C3%9A>.

⁸ Se solicitó información a PRODUCE de la producción nacional de calzado de 2010 a 2015.

9.752.000 habitantes. Los niveles socioeconómicos se concentran principalmente en C y D cuya representación es de 70% aproximadamente.

1.3 Variable social

Según una investigación de CCR⁹ al 2 de abril del 2016, el 68% de hombres limeños entre los 18 y 45 años practican algún deporte (18-24 el 61%; 25-35 el 54%; 36-45 el 52%, mayores a 45 el 40%). En cuanto al NSE se practica en forma homogénea a diferencia del año anterior donde era el NSE A la que destacaba (74%). Este año, los segmentos A, B y C superan el 50%. En cuanto a la motivación, 72% de hombres limeños lo hace para mantenerse saludables, 44% para relajarse / evitar estrés y 11% para verse bien. La principal actividad deportiva es el fútbol, llegando al 48%. De estos el 56% lo practica por lo menos una vez por semana. Otro factor que incentiva la práctica de fútbol en todos los NSE es el crecimiento de canchas de *grass* sintético, tal como lo revela la revista PYMEX en junio del 2016, quienes indican que en Lima Metropolitana existen más de 1.500 canchas sintéticas a diferencia del 2008 donde solo había 60. Sin duda, esto conlleva a la necesidad de usar calzado especial para este tipo de campos.

1.4 Variable económica

La economía peruana ha crecido ininterrumpidamente durante los últimos 10 años, con picos de crecimiento del PBI de 9,1% en el 2008 y 8,5% en el 2010, cerrando en 3,26% en el 2015 según cifras del INEI publicadas en el diario El Comercio en el 2015. A pesar de la desaceleración, las expectativas para el 2017 son favorables según el Ministerio de Economía y Finanzas (4,8%)¹⁰.

Según la Encuesta Nacional de Hogares elaborada por el INEI 2009-2015¹¹, revela que el gasto real per cápita destinado al gasto de vestido y calzado crece en 19,4% respecto al 2009 y 0,8% respecto al 2014. Sin embargo, según la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX)¹², la compra de calzado en el país sigue siendo la más baja de la región (2 pares al año) a pesar de haber crecido desde el 2005 (1,7 pares). En USA es 8 pares, Chile 5 pares y en Argentina 3,5 pares. Por otro lado, la confianza del consumidor peruano bajó en 5 puntos en el primer trimestre del 2016, ubicándose en 91 puntos, según La Encuesta Global sobre Confianza del Consumidor realizada por NIELSEN en marzo del 2016. A pesar de haber disminuido, Perú se mantiene como el país con el nivel de confianza más alto de la región.

⁹ Consumer Communication Research, empresa de investigación de mercado.

¹⁰ Diario El Comercio. (2015). *Gráfico del día: evolución del PBI en últimos 10 años*. Publicado: 07/07/2015. Fecha de consulta: 26/02/2016.

¹¹ INEI (2009-2015). "Evolución de la pobreza monetaria". INEI. Publicado: Abril 2016. Fecha de consulta 13/03/2016. www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

¹² <http://larepublica.pe/04-07-2012/la-compra-de-calzado-en-el-peru-es-la-mas-baja-de-la-region>

1.5 Variable político-legal

Existen ciertas normas y leyes específicas que regulan la industria de calzado en general, sin embargo, no existen estándares de calidad que restrinjan la producción e importación de calzado en cuanto a materiales e insumos de producción se refiere. En enero del 2010 un estudio de Pro Chile sobre el mercado de calzado en el Perú informa que de las 4.500 empresas de la industria de la producción, solo el 20% son formales.

Las normas *antidumping* establecidas por Indecopi y CCCA (Corporación de cuero y calzado y afines) con resolución N° 890-2014/SDC-INDECOPI, regulan la importación de calzado principalmente de China y Vietnam por antecedentes de *dumping*; estas incluyen calzado de deporte, zapatos, zapatillas, sandalias, entre otros.

Según la Oficina de Lucha contra Delitos Aduaneros y Piratería del Ministerio de la Producción (PRODUCE)¹³, el contrabando se duplicó entre el 2005 y 2007 (de US\$ 30.000.000 a US\$ 61.000.000), siendo el 75% procedente de la zona sur (Tacna y Puno). Por otro lado, el Gobierno viene impulsando el deporte nacional mediante la Política Nacional del Deporte. Una prueba de ello es el esfuerzo por lograr la obtención de la sede en los próximos Juegos Panamericanos - Lima 2019. Adicionalmente, Perú Moda (reunión de empresas entre joyerías, calzados y confección con ofertas exportables) y Cómprale al Perú (campana para generar conciencia del consumo nacional) son claros ejemplos de iniciativas complementarias para estimular la producción nacional.

1.6 Variable tecnológica

El *e-commerce* viene representando un canal atractivo para las ventas de *retail* sobre calzado, según información proporcionada por la maestría de *Marketing* de la Universidad del Pacífico 2015. La fuente indica que el 19% de internautas en Lima, compra zapatos/zapatillas por este medio. De los internautas entre 15 y 50 años, que se conectan al menos una vez al mes, el 37% son del NSE B y el 40% del NSE C. Adicionalmente, el 39% del total Perú urbano usa *smartphone* del total de dispositivos electrónicos y en Lima es el 43% (Ipsos Apoyo 2015).

1.7 Variable medio ambiente

El impacto ambiental de la industria tiene dos frentes, el ambiente interno (referido a desperdicios y residuos resultados del proceso productivo) y el ambiente externo (referido a materiales que se

¹³ Ballón, Jaime (2008). Proyecto de cooperación UE – Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio ALA/2004/016-913. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

usan para procesar el cuero y materiales sintéticos como PVC, poliuretano y caucho). Debido a este escenario, existe una tendencia global al uso de materiales ecológicos en zapatillas como el uso de botellas de plástico, guantes de goma y llantas de bicicletas para las suelas, algodón ecológico para los cordones, y pinturas de origen vegetal para el color.

1.8 Variable global

El uso de *signature shoes* o figura de famosos en el ámbito futbolístico es una necesidad para el negocio. En los últimos años hemos visto a jugadores como Ronaldo representando a la marca Nike o David Beckham a Adidas. Igualmente se ve el auspicio de equipos de fútbol en nuestro entorno como UMBRO a Universitario o Nike a Alianza Lima.

1.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	Factores	Ponderación	Clasificación	Ponderado
Oportunidades				
1	Mayor interés del peruano en mantenerse saludable mediante la práctica deportiva	13,00%	1	0,13
2	Mejores condiciones para la práctica de una actividad deportiva	13,00%	1	0,13
3	Interés por proteger la industria nacional bajo política de normas <i>antidumping</i>	12,00%	3	0,36
4	Crecimiento de la población y población masculina en Lima	6,00%	2	0,12
5	Mayor concentración de la población en ciertos NSE y rango de edades entre 18 y 55 años	6,00%	2	0,12
6	Crecimiento de gasto asociado a vestido y calzado	6,00%	2	0,12
7	El índice de confianza del consumidor se mantiene optimista	6,00%	1	0,06
8	Apoyo del Gobierno para estimular la práctica deportiva	6,00%	1	0,06
9	Crecimiento del PBI	2,50%	1	0,025
10	Crecimiento en venta de calzado deportivo por <i>E-commerce</i>	2,50%	1	0,025
11	Auspicio a figuras públicas	2,50%	1	0,025
Amenazas				
1	Se mantiene la ausencia de estándares de calidad	12,00%	4	0,48
2	Alta tasa de informalidad e incremento del contrabando	10,00%	2	0,2
3	Ausencia de normas medioambientales	2,50%	1	0,025
TOTAL		100,00%		1,88

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David 2008.

Conclusión: Dado que el resultado es de 1,88 (escala mínimo 1 y máximo 4) la empresa no está aprovechando con eficiencia las oportunidades existentes y al mismo tiempo no está minimizando las amenazas, por lo tanto existe una oportunidad para desarrollar nuevos productos en la categoría de deporte.

2. Análisis del entorno de la industria o microentorno

Para este análisis nos basaremos en el modelo de las 5 fuerzas de Porter y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (Grant 2006).

2.1 Rivalidad de la industria

Consideramos que la rivalidad de la industria es atractiva principalmente por la baja concentración de competidores y el rápido crecimiento relativo de la industria.

2.2 Amenaza de nuevos entrantes

Consideramos atractiva la industria para nuevos ingresantes principalmente a la alta disposición de compra hacia una nueva marca y las bajas barreras legales que existen en el reglamento peruano.

2.3 Amenaza de sustitutos

Consideramos baja la amenaza de productos sustitutos porque el 85% de jugadores de fútbol prefiere usar zapatillas diseñadas para un determinado tipo de campo (*grass* sintético y losa). Basamos esta afirmación según los resultados obtenidos en las encuestas y por la observación desarrollada para el presente trabajo de investigación (ver el anexo 1).

2.4 Poder de negociación de los clientes

Según la encuesta realizada para el presente trabajo de investigación, el 80% del público objetivo prefiere comprar en el canal moderno, por tanto, esto les da un alto poder de negociación a los *retailers* (clientes), haciendo que la calificación para esta sección sea “Poco atractiva” (anexo 12).

2.5 Poder de negociación de los proveedores

Consideramos atractivo el poder de negociación de los proveedores principalmente por la diversidad de proveedores nacionales y extranjeros que se empeñan por brindar insumos de buena calidad. Por otro lado, ninguno de ellos está interesado en entrar al negocio de fabricación de zapatillas de fútbol, según expertos en la industria.

2.6 Evaluación del atractivo de la industria

Tabla 3. Tabla de análisis

Matriz del grado de atraktividad					
Análisis de las 5 fuerzas	No es atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Puntaje	1	2	3	4	5
Rivalidad de la industria				X	
Amenaza de nuevos entrantes				X	
Amenaza de servicios sustitutos				X	
Poder de negociación de clientes		X			
Poder de negociación de los proveedores				X	
Evaluación Global				X	

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Robert M. Grant (2006).

Conclusión: Siempre que se diseñe una buena estrategia de entrada al canal (moderno en mayor importancia) la industria se presenta como atractiva.

Capítulo III. Análisis interno

1. Breve descripción de la empresa

Industrial Condor S.A.C. es una empresa nacional dedicada a la fabricación de zapatillas, fundada en 1994 por la familia Gallegos Paz. Actualmente forma parte de las tres únicas empresas que cuentan con la patente de la marca nacional “WALON” (empresa de indumentarias deportivas en general). Se encuentra ubicada en Calle los Metales N° 183 Urb. Pro Industrial sexto sector Lima, distrito de San Martín de Porres, y cuenta con un área de 600 m², en donde se encuentra su centro de fabricación y oficinas administrativas.

2. Análisis de la cadena de valor

De acuerdo con el análisis de la cadena de valor de Porter, las actividades que generan valor y brindan una ventaja competitiva es la fuerza de ventas con amplio conocimiento del mercado y respaldado por una marca reconocida, en este caso “WALON”. Entre las actividades transversales que agregan valor están: la administración general, planeación y finanzas (ver el anexo 3).

3. Misión y visión

3.1 Misión

Fabricar y comercializar el mejor calzado deportivo de alta competencia con una permanente innovación de nuestros diseños, comprobada calidad que nos caracteriza, óptima utilización de recursos, mano de obra calificada y motivada por la satisfacción de nuestros clientes dentro y fuera del país.

3.2 Visión

Ser la marca peruana de calzado deportivo con mayor capacidad de venta a nivel nacional y sinónimo tanto de innovación como calidad en la mente de nuestros clientes.

4. Valores

- **Honestidad:** Basada en el respeto a la verdad en todas nuestras relaciones.
- **Responsabilidad:** Cumplir nuestro compromiso con la sociedad en general y tomar decisiones con responsabilidad en cada una de nuestras acciones.
- **Trabajo en equipo:** Buscamos el cumplimiento de los objetivos basados en el compañerismo en cada uno de los niveles jerárquicos dentro de la organización
- **Integridad:** Obrar sobre la base de principios morales y respeto al medio ambiente.

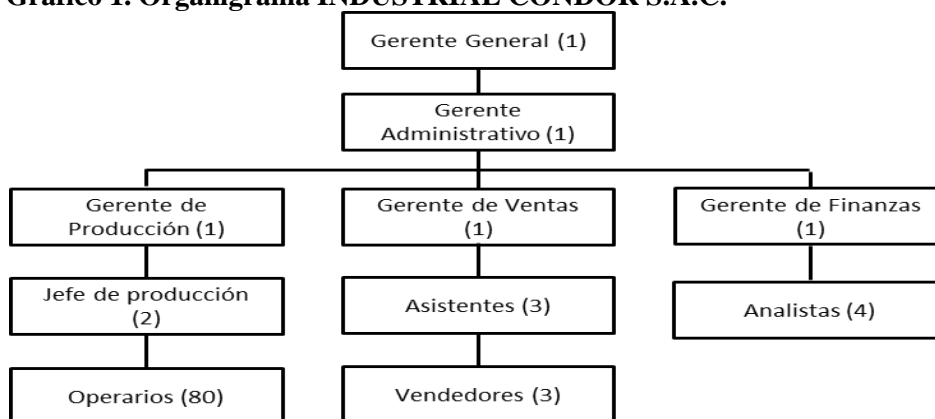
5. Organización y estructura

La empresa cuenta con un *staff* de 80 operarios, motivo por el cual la capacitación y especialización es pieza clave en el proceso productivo. Estos operarios tienen muchos años en la empresa y son “expertos” en todos los procesos, con el objetivo de estar cubiertos en el caso alguno falte o salga de vacaciones.

El área de ventas tiene una fuerza vendedora de 3 personas las cuales tienen cuentas claves asignadas, además recorren ruta todas las semanas con el objetivo de poder colocar mercadería y llegar a la cuota de venta.

El área financiera constantemente se encuentra buscando créditos con los bancos para soportar la operación dado los bajos márgenes que la marca matriz autoriza por la representación de la marca “WALON”.

Gráfico 1. Organigrama INDUSTRIAL CONDOR S.A.C.



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en declaraciones del propietario.

6. Productos y servicios

El negocio principal es la fabricación de zapatillas en general, para hombres, mujeres y niños. Sus productos se caracterizan por estilos modernos y livianos, destacando sus llamativos colores con detalles en alto contraste, fabricados en cuero de buena calidad, interior de tela, ojales de metal, punta reforzada y suela de goma.

Algunos de los productos

Hombres:

Chimpunes / zapatillas para losa y grass sintético

Mujeres & Niños:

Para hacer deporte en general

7. Matriz FODA

A continuación sintetizamos nuestro análisis FODA en el siguiente gráfico, cuyas acciones iremos detallando en el cuerpo del presente trabajo de investigación.

Gráfico 2. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
- No exclusividad para la fabricación de zapatillas Walon	- Mercado de zapatillas de fulbito parcialmente satisfecho
- <i>Expertise</i> y contactos en la industria de zapatillas por más de 20 años	- Mercado informal en el segmento de zapatillas económicas sin posicionamiento de marca
- Reconocimiento de marca en segmentos medios y bajos	- Futuros negocios con marcas deportivas que no cuentan con la línea de zapatillas para fulbito
	- Incremento de demanda de zapatillas dado al crecimiento de losas y canchas de <i>grass</i> sintético
Debilidades	Amenazas
- Alto costo variable por regalías a Walon	- Capacidad financiera y de manufactura de los 3 competidores que fabrican también la marca Walon
- Bajos márgenes de utilidad Neta (7%) debido al pago de regalías el cuál limita el crecimiento de reinversión del negocio	- Alta competencia de precios a los intermediarios (bajo margen) de la misma marca Walon
- Bajo conocimiento del consumidor final	- Debilitamiento del atributo calidad de la marca Walon en el mercado de zapatillas
	- Imitación y mercado informal

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en declaraciones del propietario.

8. Diagnóstico situacional

Industrial Condor carece de un sólido sistema de información que asegure la eficiencia de los procesos operativos.

Los empleados administrativos carecen de capacitación/entrenamiento, esto es clave para la mejora de los procesos. El Gerente General es el único que se encarga de velar por la tecnología de la empresa y los diseños de las zapatillas. La carencia de un área de *marketing* lo obliga a realizar este proceso. Por lo general no cuenta con mucho tiempo para desempeñar esta labor de manera analítica lo cual le dificulta el pleno conocimiento del mercado a nivel consumidor final.

Los vendedores no cuentan con un sistema de incentivos basado en la relación proveedor-cliente, las ventas se enfocan en el *push* solamente. No existe un claro conocimiento de la percepción del consumidor hacia la marca “WALON”; tampoco existe un claro conocimiento de la percepción del cliente hacia Industrial Condor. Pese a todos los factores que desfavorecen la operación, la compañía mantiene su cuota de mercado y mantiene un flujo de ingresos y gastos positivos pero con bajos márgenes.

Capítulo IV. Investigación de mercados

1. Objetivo general

- Determinar el público objetivo y la demanda para el lanzamiento de una nueva marca de zapatilla para fulbito.

2. Objetivos específicos

- Conocer y cuantificar la estructura de los hábitos de consumo para las zapatillas de fulbito, frecuencia, razones y preferencias de compra.
- Determinar los atributos más valorados para la decisión de compra de las zapatillas.
- Identificar necesidades insatisfechas del público objetivo.
- Determinar el precio que estarían dispuesto a pagar el público objetivo por una marca nacional de zapatilla de fulbito.
- Determinar el nombre de marca preferida por el público objetivo.
- Evaluar y determinar la viabilidad para el lanzamiento de una marca nueva de zapatillas.
- Determinar la estrategia de lanzamiento al mercado.
- Estimar la demanda

3. Metodología

En la primera etapa se realizó una investigación exploratoria de tipo cualitativa con el análisis de fuentes secundarias a fin de conocer y segmentar el mercado meta. Posteriormente a través de fuentes primarias se realizó entrevistas a profundidad a los expertos del sector en el negocio de las zapatillas y luego se realizó *focus groups* con los *heavy users* del público objetivo seleccionado. En la segunda etapa se realizó una investigación cuantitativa a través de encuestas a nuestro mercado potencial.

Las fuentes y la metodología empleada en cada una de las investigaciones realizadas, se detalla en el anexo 4.

4. Resultados y análisis de la investigación de mercados

4.1 Resultado de la investigación exploratoria cualitativa con fuentes secundarias

- En el anexo 5 se presenta el cuadro estadístico poblacional siendo el departamento de Lima la que concentra la mayor población de hombres a nivel nacional (17%), con una densidad poblacional de 152 hombres / km² (4 veces más que el segundo). Además el departamento de Lima concentra el 87,3% en los NSE B, C y D de la población de hombres que viven en la

zona urbana siendo este un segmento de la población muy relevante. Esta es una de las principales variables de decisión para elegir el lugar en donde lanzar nuestra nueva marca.

- En el anexo 6 se muestran los cuadros con los porcentajes de hombres que practican una actividad deportiva por edades y frecuencia de juego, en el cual, el grupo de mayor edad practica con más regularidad deporte. Esto nos ayudará a definir los segmentos de edades a quienes dirigiremos nuestra nueva marca.
- Un estudio de CCR (2016) muestra que el deporte más practicado en Lima por los varones es el fútbol o fulbito, con un 72% de preferencia. Esto fortalece nuestra decisión de enfocarnos a este tipo de calzado.
- Respecto al análisis de la competencia, basamos el trabajo de investigación en la información extraída de VERITRADE (compañía privada de inteligencia comercial), toda vez que no existen fuentes de estudio que describan específicamente esta categoría de zapatillas. Los resultados obtenidos de este análisis nos indican que las importaciones de zapatillas de fútbol/fulbito crecieron en el 2015 un 6% y durante el primer semestre del 2016 un 5,7% vs. el mismo periodo del año pasado, el crecimiento se mantiene constante.

Tabla 4. Importación de zapatilla de fútbol/fulbito, primer semestre 2015-2016

	2014	2015	Ene-Jun 2015	Ene-Jun 2016
Pares al año	853,378	904,241	441,093	466,164
Crecimiento		6.0%		5.7%

Fuente: Elaboración propia 2016 basado en información de Veritrade.

- Por otro lado, las zapatillas para *grass* sintético mantienen el liderazgo dentro el *mix* de importaciones con un 60%, seguido de las zapatillas para losa con un 25% y finalmente zapatillas para jugar en *grass* natural con un 15% (ver el anexo 7).
- Umbro es la marca que lidera las importaciones de zapatillas de fútbol/fulbito con un 36% dentro del *mix* total, seguido por Adidas con un 24% y Nike con 21%. Si comparamos las importaciones del 2015 vs el 2013 el crecimiento total es de 2,9%. Umbro en el mismo periodo creció 11,5% (4 veces el crecimiento total importaciones).
- El crecimiento de las importaciones también puede ser analizado según el precio final promedio al consumidor, para esto se ha definido la siguiente clasificación: Gama Baja (zapatillas con precio al consumidor final menor a S/ 125), Gama Media (zapatillas con precio al consumidor final mayor a S/ 125 pero menor a S/ 350), Gama Alta (zapatillas con precio mayores a S/ 350). La metodología de esta clasificación fue utilizando Pareto de precios consumidor final según importaciones y cruzando con los resultados que se dieron en los *focus groups*. Como tendencia se aprecia que el crecimiento de las importaciones viene por

las zapatillas de gama baja, ya que la gama media no crece en el tiempo. Podemos concluir entonces que la demanda de zapatillas de bajo precio está en crecimiento motivo por el cual gana participación en el *mix* de importaciones.

- La marca Umbro impulsa el crecimiento de la gama baja y lidera las importaciones de esta gama en el 2015 con un 71%. Por otro lado Adidas y Nike impulsan el crecimiento de la gama media, ambas lideran las importaciones de esta gama en el 2015 con 40% y 34% respectivamente.
- En cuanto a los márgenes, el margen entre el precio final al consumidor y el costo de importación es de 60%, la gama media y baja están sobre este promedio. El costo promedio de una zapatilla de gama baja es de S/ 43 y su precio consumidor final está en promedio en 105 soles.
- Para determinar el margen promedio se buscó el precio consumidor final de los principales modelos por marca, luego se determinaron márgenes según gama y se aplicó estos márgenes a todos los modelos según la gama.

Conclusión general: Las zapatillas de baja gama están en crecimiento y en el 2015 llegaron a alcanzar un 41% de las importaciones, tienen un margen atractivo (promedio de mercado) y además tienen la ventaja de tener precios muy accesibles. Esto implica que existe una oportunidad muy interesante que solo Umbro aprovecha hasta el momento.

4.2 Resultado de la investigación exploratoria cualitativa con fuentes primarias a través de entrevistas a expertos y *focus groups*

En el anexo 8 se muestran las preguntas formuladas a los expertos y en el anexo 9 se presentan las opiniones recibidas por cada uno de los expertos entrevistados, entre las cuales resaltamos lo siguiente:

Industria

- La ventaja para las marcas importadas son las economías de escala en costos y las desventajas son el lead time, tipo de cambio, y el riesgo de la importación (calidad esperada, riesgo de mermas, otros).
- Importar una zapatilla fabricada con materiales de calidad es costoso y a la vez difícil de tener el control de la calidad esperada.

Mercado

- Las marcas nacionales tienen una mala percepción de calidad, por ello es posible que no estén en el canal moderno.

- El cliente que compra zapatillas de fulbito en las zonas periféricas de Lima (Conos Norte, Sur y Este) las usan también para salir. Las zonas periféricas son las zonas de mayor venta
- Los productos relacionados a los deportes de *running* y fútbol están creciendo sus ventas y las marcas nuevas importadas también.

Producto

- El cliente asocia “cuero” con calidad y resistencia.
- Los fabricantes de zapatillas de producción nacional usan insumos nacionales e importados, aproximadamente 50% cada uno, siendo la microfibra la más cara.
- Las tallas que más se venden son del 39 al 41.
- La demanda de colores es según el perfil del cliente, principalmente por su edad, siendo las negras, azul, turquesa, amarillo y rojo las de mayor venta.
- Es importante la experiencia de uso, razón por la cual se tiene que lograr la primera compra para que el cliente la pruebe.
- Muchas veces el vendedor influye en la decisión de compra porque asesora las características de la zapatilla.

Precio

- El precio competitivo sugerido sería entre S/ 100 – 150.

Plaza

- El margen del canal tradicional (mayoristas y minoristas) es aproximadamente del 8% (5 soles por par vendido).
- El margen del canal moderno es aproximadamente entre 20% al 30%.
- El canal moderno no tiene mucha penetración en provincia y por consiguiente tampoco lo tienen las marcas de zapatillas importadas.

Promoción

- Un referente deportista de fútbol ayudaría para que la marca sea conocida más rápido.
- Se recomienda lanzar una nueva marca durante campañas navideñas.
- El auspicio en eventos deportivos es importante.

En el anexo 10 se presenta un resumen con las opiniones recibidas en el *focus group*, resaltando las siguientes:

Insights de los focus groups

- El fútbol comienza en la vida del público objetivo desde corta edad, influenciados por amigos, familiares y la sociedad.
- La motivación de jugar fútbol es diferente por NSE siendo para el B un medio para relajarse, pasión y diversión; para el C significa pertenecer a un entorno social y reconocimiento (“el pelotero es respetado”); y para el D significa estar con los amigos (pertenencia social), hacer algo sin reglas, “palomillar”, “piconearse” y celebrar.
- La frecuencia de juego depende de la disponibilidad de los amigos, de la cancha y de la etapa de vida en la que se encuentre.

Necesidad

- El implemento deportivo más importante para jugar fútbol son las zapatillas.
- Compran una nueva zapatilla de fútbol en su mayoría cuando estas se gastan pero a veces también cuando sale un modelo que les gusta. El NSE C y D la usa también para pasear o salir.
- El desgaste de la zapatilla principalmente se genera en la planta y de manera secundaria en la capellada (zona de la punta y laterales) que se pela (ver el anexo 11)
- Si sale una nueva marca de zapatilla y se pone de moda si están dispuestos a comprarla, pero la respuesta varía por NSE. El NSE B lo evaluaría y si le conviene lo debe probar antes, el NSE C esperaría primero que su zapatilla actual se gaste y que el modelo sea bueno y accesible, y el NSE D lo usaría primero para salir y luego para jugar.

Búsqueda de información

- En general no buscan información previa a la compra. Si evalúan alternativas en la misma tienda mirando las zapatillas y probándoselas.
- La publicidad si influye en la compra pero debe generar un buen impacto de interés (expectativa) para buscarla en la tienda y probarla. Además la influencia varía según la edad del consumidor (los adultos son menos influenciados).

Evaluación de alternativas

- Las zapatillas de fútbol de la marca Nike tienen buenos diseños pero no duran mucho y la marca Adidas no tiene buenos diseños pero si duran al igual que las de marca Umbro.
- En general lo que mejorarían a su zapatilla de fútbol es la duración, diseño y comodidad y esta combinación no la encuentran en las marcas actuales.
- El posicionamiento en común de los entrevistados para las principales marcas es: Adidas buena calidad, Nike buenos diseños, Umbro la marca estándar de precio accesible, Puma es una marca sport pero no de fútbol y “WALON” es nacional.

Compra

- Algunos compran la misma marca de zapatillas siempre pero la mayoría no.
- Si están dispuestos a comprar una marca nacional siempre y cuando cumpla con lo que buscan. Necesitan experimentar el uso.
- Compran en tiendas deportivas, tiendas por departamento, polvos azules y polvos rosados.
- El promotor de venta no influye en su compra, no le creen.
- Los jóvenes entrevistados en su mayoría si valoran la imagen de una persona conocida y referente en el futbol como influyente en la publicidad.
- No es influyente que se use la marca “WALON” como respaldo de una marca nueva.

Test de marca: Las marcas propuestas más votadas son “FORZA” e “INFINITUM”.

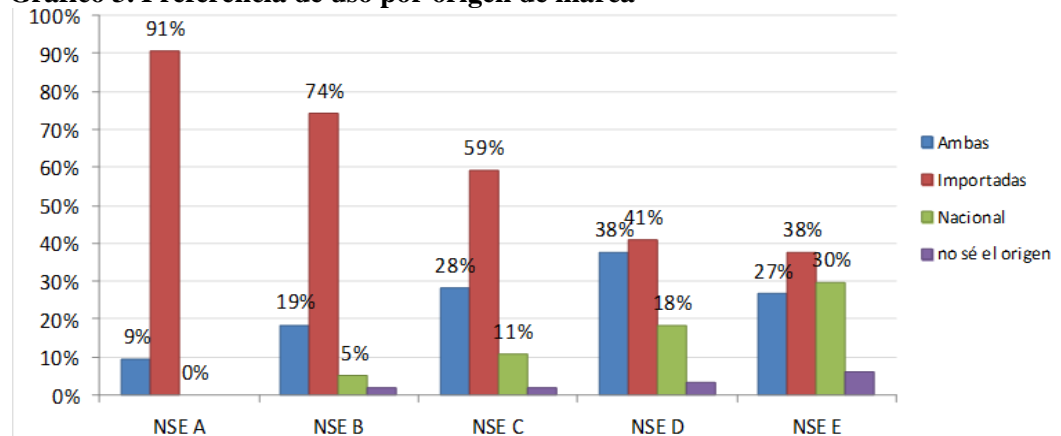
Test de precio: El rango sugerido para la nueva zapatilla con las mejoras propuestas varía según el NSE y son: para el NSE B entre S/ 100 a S/ 180, para el NSE C entre S/ 80 a S/ 170 y para el NSE D entre S/ 80 a S/ 120.

4.3 Resultados de la investigación cuantitativa a través de fuentes primarias

En el anexo 12 se presentan las preguntas y resultados obtenidos durante la investigación, entre las cuales resaltamos las siguientes:

- Las mayores motivaciones para jugar futbol son: Para relajarme y divertirme (37%) y la manera de estar con mis amigos (23%). Estas motivaciones no dependen de la edad ni NSE.
- Mientras más bajo es el NSE la frecuencia de juego por semana aumenta.
- La preferencia de uso por las marcas de zapatillas importadas para futbol disminuye conforme bajamos de NSE y de manera inversa los que compran nacionales e importadas.

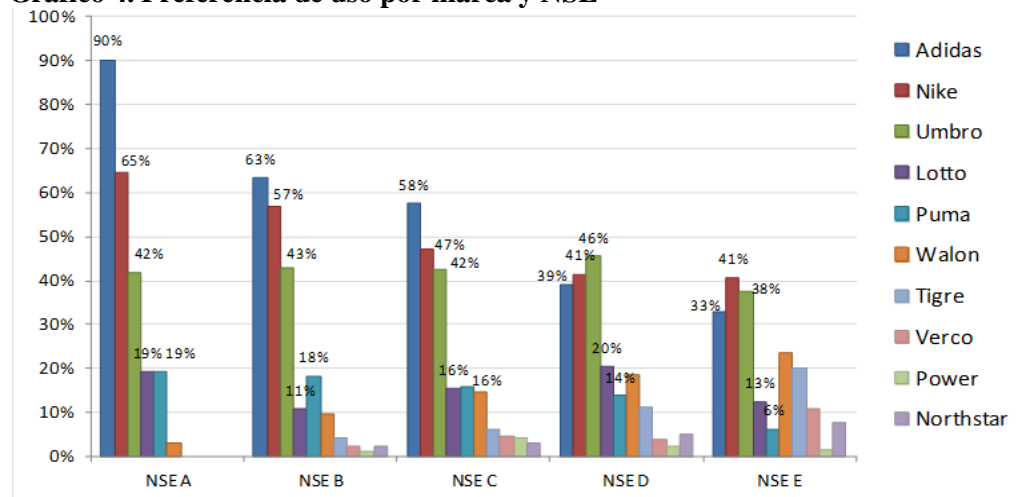
Gráfico 3. Preferencia de uso por origen de marca



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

- A medida que baja el NSE, baja la preferencia por las marcas Adidas y Nike, mientras que las marcas “WALON”, Tigre y demás aumentan su preferencia mientras más bajo es el NSE.

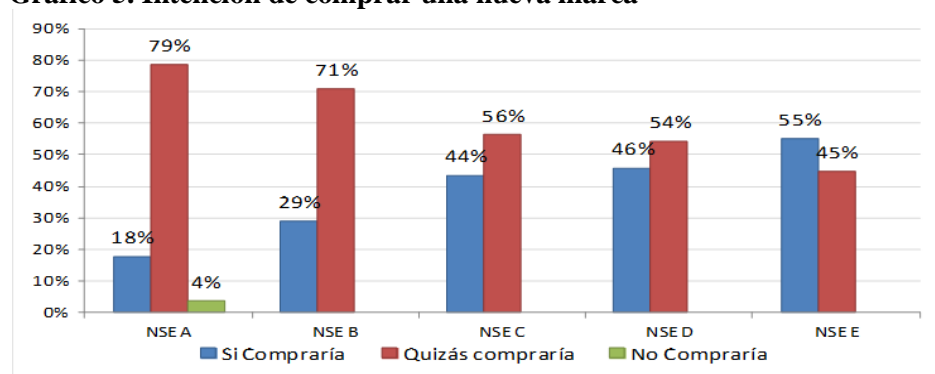
Gráfico 4. Preferencia de uso por marca y NSE



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

- El 57% se encuentra INSATISFECHO y PARCIALMENTE SATISFECHO con la zapatilla de fulbito que actualmente usan, siendo esta la principal oportunidad a aprovechar.
- La intención de comprar una nueva marca de zapatilla aumenta conforme baja el NSE. La intención de QUIZÁS COMPRARÍA aumenta conforme aumenta el NSE.

Gráfico 5. Intención de comprar una nueva marca



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

- De los que SÍ COMPRARIAN una nueva marca el 62% está parcialmente satisfecho con su zapatilla de fulbito actual, demostrándose que existe una relación atractiva de estas 2 variables; mientras que de los que QUIZÁS COMPRARÍAN una nueva marca, el 47% está satisfecho y el 51% parcialmente satisfecho con su zapatilla de fulbito actual.

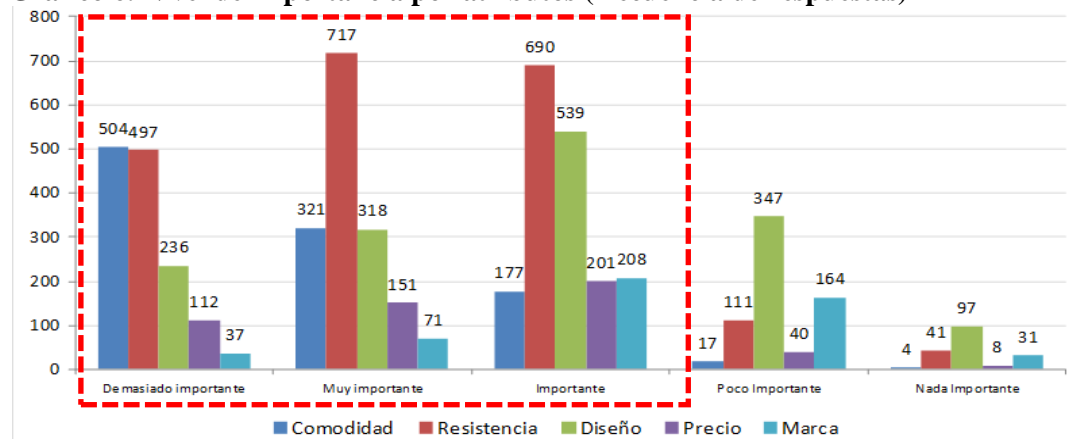
Tabla 5. Intención de compra por grado de satisfacción

	Satisfecho	Insatisfecho	Parcialmente satisfecho	Total
Definitivamente no lo compraría	100%	0%	0%	100%
Definitivamente sí lo compraría	36%	2%	62%	100%
Quizás lo compraría	47%	2%	51%	100%
Total	43%	2%	55%	100%

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

- La COMODIDAD y la RESISTENCIA con los atributos más valorados, mientras que el atributo MARCA es el menos valorado.
- La COMODIDAD y la RESISTENCIA tiene un nivel de importancia semejante en los diferentes NSE.
- Si bien la comodidad es el atributo más valorado, es el atributo de la resistencia el que obtuvo mayor frecuencia en el intervalo de demasiado importante – importante.

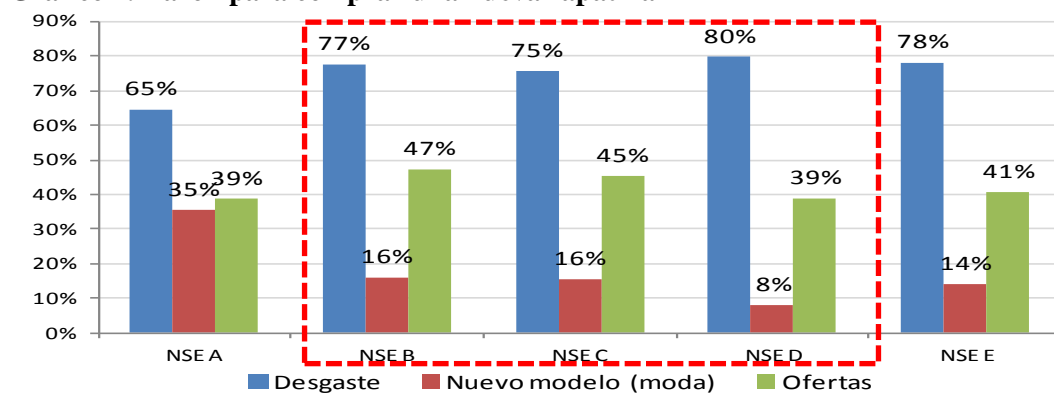
Gráfico 6. Nivel de importancia por atributos (frecuencia de respuestas)



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

- La característica principal del atributo resistencia es la DURACIÓN DE LA PLANTA (26,4%). Es el motivo por el cual se decide cambiar de zapatilla.

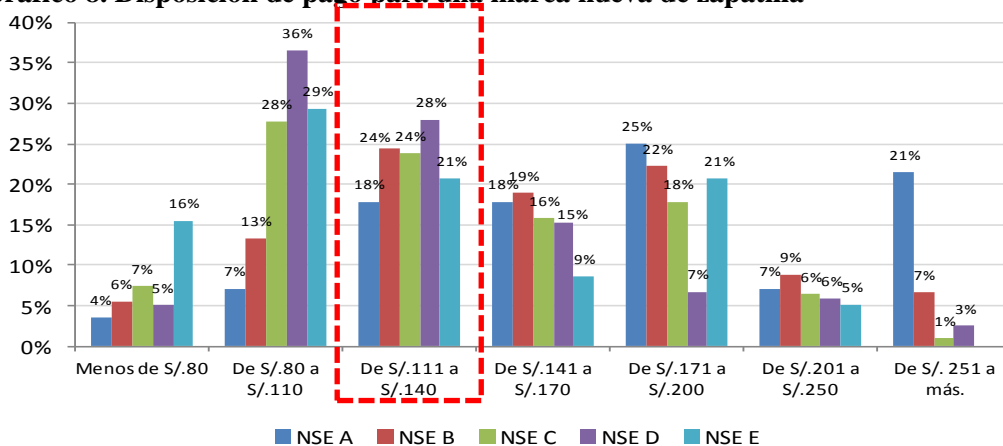
Gráfico 7. Razón para comprar una nueva zapatilla



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

- La asociación de desgaste está relacionada con mayor importancia a la planta (57%).
- Notamos disposición similar de pago en todos los NSE dentro del intervalo de S/ 111 a S/ 140 y se va reduciendo a medida que el rango de precio aumenta.

Gráfico 8. Disposición de pago para una marca nueva de zapatilla



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

- 80% de las personas decide por su cuenta la zapatilla que compra y esto es uniforme en los diferentes NSE, mientras que el 7% indica que son influenciados por la publicidad.
- En promedio el 73% de las personas decide comprar en la misma tienda y busca información ahí mismo. Es similar en los diferentes NSE, 41% por internet y 11% mediante referencia de amigos.
- La preferencia por comprar en el canal moderno es 82%. Esto cae ligeramente en el NSE D y E.
- El tipo de tiendas del canal moderno de mayor preferencia son las tiendas departamentales (40%) como Saga y Ripley, tiendas de marca (21%) como Nike y Adidas, y las tiendas especializadas (20%) como Marathon.
- Casi el 40% cree que es poco necesario contar con un personaje público en la publicidad, mientras que el 16% cree que si es necesario.
- El nombre “FORZA” es la que tuvo mayor acogida en todos los segmentos, seguida por el nombre INFINITUM.

5. Estimación de la demanda

Se determinó considerando datos demográficos, geográficos y psicográficos, así como datos obtenidos en las encuestas (ver el anexo 13).

5.1 Determinación del universo

- Para determinar el universo se utilizó el método descendente partiendo de un total de 15.605.814 hombres a nivel nacional.

- Asimismo se consideró solo los que viven en zonas urbanas que son 11.797.995 hombres. Se seleccionó para iniciar la comercialización por su alta masa crítica y acceso a los canales de distribución la región Lima que corresponde al 43,9% de estos, es decir, 5.179.320 hombres.
- Consideramos los niveles socioeconómicos B, C y D por ser el segmento de mayor masa crítica en Lima. Además, son los que juegan con mayor frecuencia fútbol según un estudio de CCR (2016). Además tienen características comerciales similares como al mayor nivel de intención a la compra de una marca nueva de zapatilla para fútbol (ver el anexo 13), ascendiendo a un total de 4.521.403 hombres.
- Adicionalmente se consideró solo los hombres de 20 a 49 años por ser el grupo de edad de mayor interés en hacer deporte y con mayor aceptación de la propuesta de valor. Además concentran el 46% de todas las edades con una tendencia creciente de 4% anual; llegando a 2.002.981 hombres.

Tabla 6. Determinación del universo

	Personas	%
1 Hombres	15.605.814	
2 Vive zona urbana	11.797.995	75,6%
3 Vive en la Región Lima	5.179.320	43,9%
4 NSE B, C y D	4.521.403	87,3%
B	1.029.780	19,9%
C	2.175.482	42,0%
D	1.316.141	25,4%
5 Edad de 20 a 49 años	2.002.981	44,3%
20-24 años	434.055	9,6%
25-29 años	388.841	8,6%
30-39 años	669.168	14,8%
40-49 años	510.919	11,3%

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.2 Determinación del segmento

- Para determinar el segmento se usaron los datos de estudios conductuales sobre la actitud hacia el deporte. Se partió del universo establecido por edades de los que practican una actividad deportiva, dando como resultado 1.203.001 hombres.
- De estos se seleccionó solo los que practican una vez por semana una actividad deportiva, obteniendo entonces 535.335 hombres.
- Finalmente se determinó que solo 385.441 hombres practican como actividad deportiva el fútbol, el 72% en Lima.

Tabla 7. Determinación del segmento

	Personas	%
1 Practican una actividad deportiva	1.203.001	60,1%
20-24 años	173.622	40,0%
25-29 años	208.807	53,7%
30-39 años	451.688	67,5%
40-49 años	368.883	72,2%
2 Practican con regularidad una actividad deportiva	535.335	44,5%
Diaria	98.646	8,2%
Interdiaria	55.338	4,6%
Semanal	381.351	31,7%
3 Practican como actividad deportiva el Fútbol en Lima	385.441	72,0%

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.3 Determinación del público objetivo

- Para determinar el público objetivo se utilizó los datos de los factores indispensables de compra obtenidos en la encuesta realizada en el presente trabajo. Se parte del segmento seleccionado y se consideró solo aquellos que están dispuestos a comprar con disponibilidad de pago no menor de S/ 111 para una zapatilla nueva con las mejoras esperadas. Ello dio como resultado final un total de 256.648 hombres.
- Se seleccionó además según la encuesta aquellos que tienen la predisposición de comprar si se lanza una marca de zapatilla nueva, siendo el 70,5% de intención de compra.
- Se seleccionó también según la encuesta solo aquellos que consideran importantes los atributos funcionales de “Resistencia y Comodidad” que es la propuesta de valor para esta nueva zapatilla siendo el resultado final de 107.652 hombres como público objetivo.

Tabla 8. Determinación del público objetivo

Factores indispensables		Personas	%
1	Por su precio	256.648	66,6%
	De S/.111 a S/.140		25,1%
	De S/.141 a S/.170		16,3%
	De S/.171 a S/.200		15,6%
	De S/.201 a S/.250		6,8%
	De S/. 251 a más.		2,7%
2	Predisposición de compra	180.937	70,5%
	Definitivamente, sí lo compraría		41,0%
	Quizás lo compraría		29,5%
3	Atributos del producto	107.652	59,5%
	Cómodas		11,3%
	Que sean ligeras		10,4%
	Duración de la planta		9,9%
	Borde cosido		9,5%
	Duración del cuero		9,5%
	Puntas reforzadas		8,8%
	Cantidad de personas	107.652	

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.4 Estimación de la demanda del mercado objetivo

- Para la estimación de la demanda se utilizó la cantidad de hombres que conforman nuestro público objetivo seleccionado y se multiplicó por la frecuencia de compra anual (2,2 pares al año, según la encuesta). Con ello se obtuvo que la demanda de zapatillas es de 236.834 pares al año.
- Luego, con la demanda en unidades de pares de zapatillas y el precio mínimo a considerar de S/ 111 soles se obtiene finalmente que existe una demanda valorizada aproximada no menor de S/.26.288.574 al año.

Tabla 9. Estimación de la demanda del mercado objetivo

Price Ladder	Valor
Precio mínimo	S/. 111
Frecuencia de compra anual	2.2
Cantidad de personas	107,652
Demanda de pares zapatillas al año	236,834
Volumen de Venta al año	S/. 26,288,531

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.5 Estimación de la demanda del mercado meta

- Con un plan de *marketing* bien enfocado se estima tener un alcance al primer año de 21.480 clientes (ver el anexo 21), ello significa 47.367 pares de zapatilla con un volumen de venta no menor a S/ 5.257.737 de soles en el primer año (basado en el precio mínimo de S/ 111).

6. Conclusiones

- La mayor cantidad de hombres que practican futbol o fulbito con mayor frecuencia a nivel nacional se concentran en Lima y en los NSE B, C y D.
- Las edades de mayor práctica de futbol / fulbito son entre los 20 a 50 años.
- Hay un bajo grado de satisfacción con las marcas de zapatillas de fulbito que actualmente usan principalmente de los NSE B, C y D.
- Los NSE B, C y D tienen mayor intención de compra de una marca de zapatilla nueva para fulbito.
- El mayor atributo que valoran los usuarios de las zapatillas de fulbito es la COMODIDAD pero es un atributo no diferencial que necesariamente deben tener todas las zapatillas. El atributo de mayor frecuencia de importancia es la RESISTENCIA siendo este una oportunidad para la propuesta de valor.
- La principal razón que determina comprar una nueva zapatilla es el DESGASTE y la característica más asociada con el desgaste es el de la planta de la zapatilla.
- La decisión de compra del modelo y marca es poco influenciado por la publicidad ya que el factor decisor mayormente en viéndolo y probándose el producto en la tienda.
- Usan el canal moderno con mayor preferencia para comprar sus zapatillas siendo las más frecuentes las tiendas departamentales y especializadas. También usan el canal tradicional como los *stands* en mercados y tiendas.
- El nombre de marca de mayor preferencia para una nueva zapatilla fue “FORZA” y en segundo lugar “INFINITUM”.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Objetivos de *marketing*

1.1 Objetivo general

Crecer y consolidar el negocio mediante el lanzamiento de una nueva marca de zapatilla para fulbito

1.2 Objetivos específicos

Tabla 10. Objetivos específicos

OBJETIVOS	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Penetración	20% del mercado objetivo	40% del mercado objetivo	60% del mercado objetivo
Desempeño de marca	Conocimiento de marca asistida 80%	Conocimiento de marca asistida 85%	Conocimiento de marca asistida 90%
	Consideración 71%	Consideración 75%	Consideración 80%
	Consumo 20%	Consumo 40%	Consumo 60%
	Frecuente 1%	Frecuente 25%	Frecuente 45%
Imagen y Posicionamiento	Lograr una relación 8/10 en el atributo resistencia	Lograr una relación 8/10 en el atributo resistencia	Lograr una relación 8/10 en el atributo resistencia
Ventas	47.367 pares en el 1er año	Crecer 36% con respecto al año anterior	Crecer 22% con respecto al año anterior
	Entrar en 2 cadenas del canal moderno en Lima (Triathlon y Ripley) y en 2 galerías del canal tradicional (polvos azules y rosados)	Entrar a una nueva cadena de canal moderno (Saga) y en 3 mercados centrales (Distritos de: JSL, ATE, Comas)	Entrar a una nueva cadena de canal moderno
		Lograr una participación de 1,1% en volumen sobre el mercado total de zapatillas de fulbito	Lograr una participación de 1,6% en volumen sobre el mercado total de zapatillas de fulbito

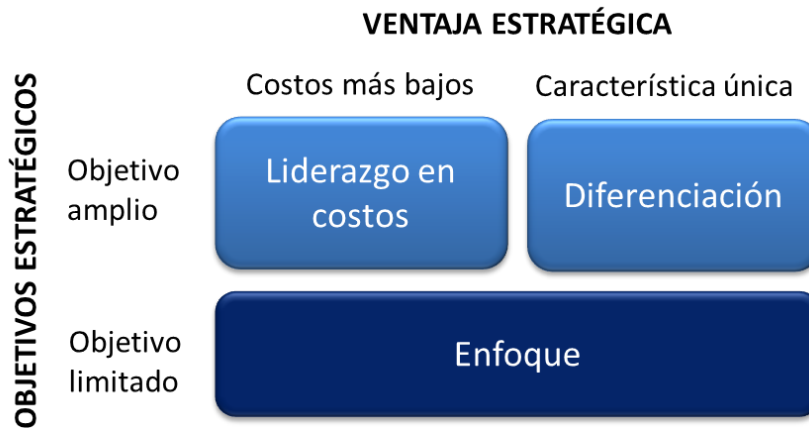
Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Estrategias genéricas

La propuesta de valor radica en la diferenciación que tendrá nuestro producto en cuanto a la resistencia y por consiguiente duración de la zapatilla sobre la competencia. Por lo tanto, establecemos una estrategia genérica de diferenciación por enfoque (para un nicho específico del mercado).

Nos basamos en esta estrategia debido a que el mercado de zapatillas de fulbito tiene una baja satisfacción y demanda mejoras en la resistencia del producto, por lo cual nos dirigimos a satisfacer esa necesidad ofreciéndoles una zapatilla resistente y que dure.

Gráfico 9. Estrategias competitivas de Porter

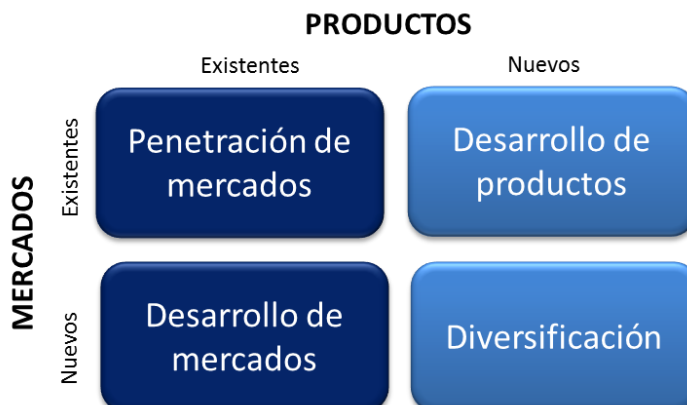


Fuente: Elaboración propia 2016 basada en la estrategia competitiva de Porter (2004).

3. Estrategias de crecimiento

En el corto plazo tendremos una estrategia de penetración de mercados, ya que buscamos captar a un importante porcentaje del mercado; dado que el público objetivo declara estar insatisfecho con la oferta actual de zapatillas. Es por esto que, con la nueva marca de zapatillas a lanzar se tendrá una ventaja diferencial por ser una zapatilla más resistente y por lo tanto, de mayor duración, dado esto se podrá captar a un porcentaje del mercado existente con un producto mejorado pero ya existente también. En el largo plazo, se tendrá una estrategia de crecimiento de desarrollo de mercados a las principales ciudades de las provincias más importantes del Perú a donde no llegan las marcas importadas y donde también existiría una necesidad insatisfecha por un *target* similar al de Lima.

Gráfico 10. Matriz ANSOFF



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en la matriz ANSOFF¹⁴.

¹⁴ Kotler, Phillip & Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14a. ed. México: Pearson Educación de México.

4. Estrategia de segmentación

El criterio para la segmentación se basa en el enfoque de “la mayor oportunidad”, considerando que nos centraremos en el consumidor que tiene una necesidad insatisfecha por una planta de mayor resistencia (propuesta de valor).

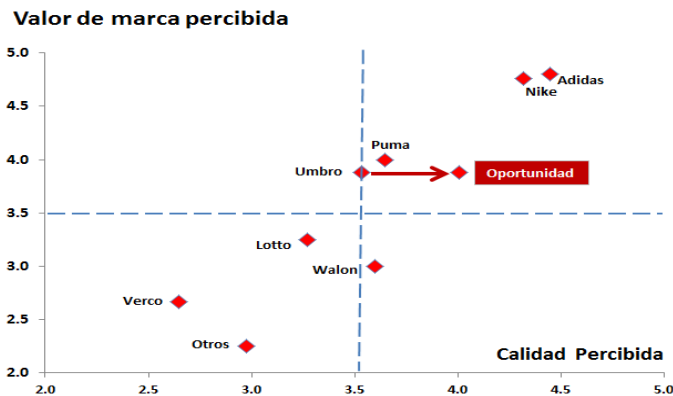
5. Estrategia de posicionamiento

Se desarrollaron 2 mapas perceptuales para determinar puntos de paridad y de diferencia. Estos mapas perceptuales fueron desarrollados basándonos en la investigación de mercado desarrollada.

5.1 Valor de marca/Calidad

Se encuentra una fuerte relación de alta calidad y alto valor de marca en Nike y Adidas. Por otro lado Umbro y Puma tienen un valor de marca medio/alto pero con un nivel de calidad percibida como “intermedia”. La oportunidad según este mapa perceptual estaría en desarrollar un posicionamiento de valor de marca percibida similar a Umbro (Puma no se enfoca en fútbol y además tiene un valor de marca superior) pero con una calidad percibida superior.

Gráfico 11. Mapa perceptual

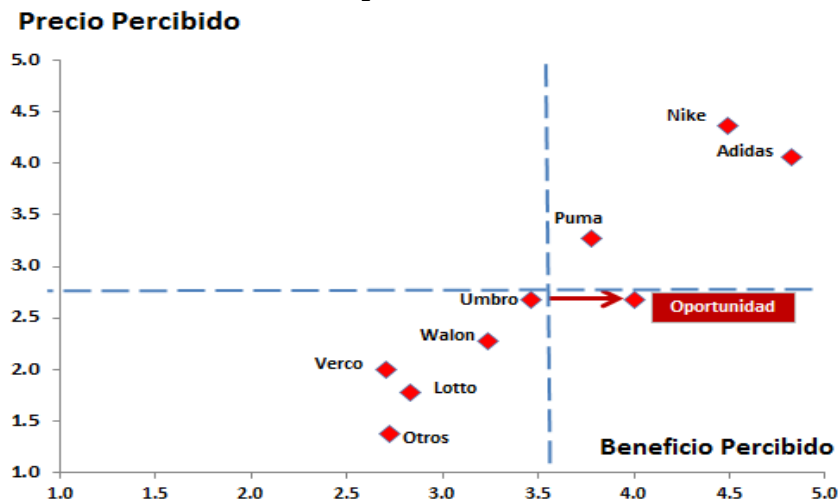


Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

5.2 Precio/Beneficio

Umbro se percibe como una marca de precios “medios”, sin embargo los beneficios percibidos son medios bajos. La oportunidad estaría en posicionarse con precios similares a Umbro pero con mayores beneficios percibidos.

Gráfico 12. Precio – Beneficio percibido



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en encuestas.

5.3 Propuesta de valor

Dado que la resistencia de la zapatilla es el atributo más valorado según la investigación de mercados (gráfico 6) y dentro de este atributo lo más valorado es la “resistencia de la planta” y considerando que ninguna de las marcas competidoras enfocan su propuesta de valor en este atributo, nuestra propuesta de valor será la de “**mayor resistencia**”.

Tabla 11. Propuesta de valor de las principales marcas de zapatillas de fútbol

	ADIDAS	NIKE	UMBRO	PUMA	LOTTO
Propuesta de valor	Calidad y Comodidad	Diseño y Moda	Fútbol y bajo precio	Moda	Bajo precio
Eslogan	Nada es Imposible	Solo Hazlo	Solamente fútbol	Siempre más rápido	Diseño del deporte italiano

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en las encuestas realizadas.

Este posicionamiento nos ayudará a diferenciarnos de Umbro entregando “más calidad” y por ende “mayor beneficio percibido” que la competencia. Esto último se puede resumir en la siguiente tabla:

Tabla 12. Propuesta de valor

Consumidor Meta	Beneficios	Precio	Propuesta de valor
Personas que juegan fútbol con alta frecuencia y que tienen la necesidad que la planta de la zapatilla dure más.	Zapatilla de Fútbol con una planta de mayor resistencia	Medios, dentro del rango de Umbro.	Entregar más calidad “mediante la resistencia en la planta” para que la zapatilla dure más. (Más por el mismo precio en comparación con Umbro)

Fuente: Kotler y Keller (2006). Elaboración propia 2016.

6. Estrategia de marca

Basados en la Matriz de Estrategias de Marcas (gráfico 13), la estrategia que emplearemos será la

de multimasas debido a las siguientes razones:

Misma categoría: En la categoría actual de zapatillas de fútbol existe una alta demanda que no está completamente satisfecha con las zapatillas actuales (anexo 19)

Nueva marca:

- Aceptable intención de compra hacia una marca nueva (tabla 5).
- “La resistencia” es uno de los atributos más valorados por el consumidor (gráfico 6) y que actualmente ninguna marca la tiene asociada a nivel de percepción.
- La marca “WALON” está posicionada con precios muy bajos por más de 25 años, por lo tanto, los esfuerzos para re posicionarla con atributos de mayor calidad sería carísimo; y además Industrial Condor no es titular de la marca.

Por tal motivo, optamos por lanzar una nueva marca de zapatillas para fútbol con una característica distintiva al resto de marcas (Resistencia), dentro de la categoría calzado deportivo.

Gráfico 13. Estrategias de desarrollo de marcas



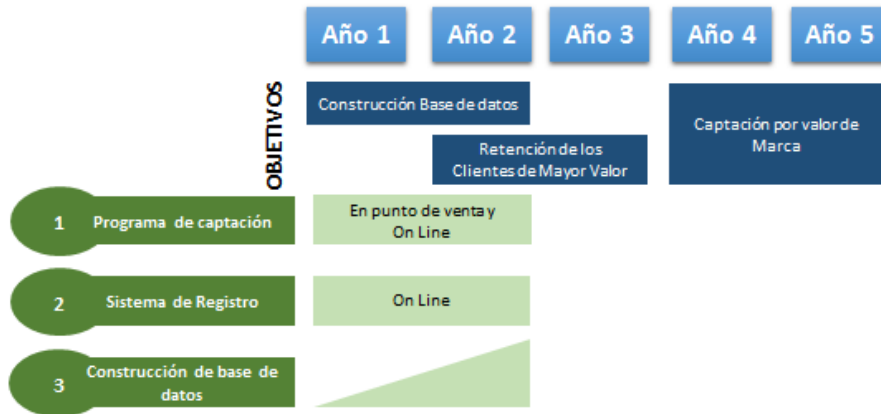
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en la Matriz de Estrategias de Desarrollo de Marcas de Phillip Kotler¹⁵.

7. Estrategia de clientes

Para llevar a cabo nuestra estrategia de fidelización construiremos al inicio una base de datos para asegurar la recompra a partir del segundo año, en donde esta alcanza el 47%, motivo por el cual las acciones de retención de clientes iniciaría en ese mismo periodo hasta el tercer año. Para lograr esto tendremos un programa de captación y un sistema de registro para la construcción de la base de datos (ver el gráfico 14).

¹⁵ Kotler, Phillip & Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª ed. México: Pearson Educación de México.

Gráfico 14. Estrategia de fidelización



Fuente: Elaboración propia 2016

No consideraremos en esta etapa a nuestros clientes (*retailers* / mayoristas) porque con ellos nos centraremos en negociar el margen (margen atractivo para ingresar a la mayor cantidad de sus PDV), incluirlos en nuestras estrategias de *marketing* (*push* / *pull*) y porque nuestro modelo de negocio estará centrado en diferenciación.

Capítulo VI. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

El producto ofrecido es una zapatilla nueva de fútbol para las superficies de juego de *grass* sintético y de losa, con las características siguientes:

- **Beneficio diferencial**

La resistencia de la planta es la característica de mayor frecuencia de importancia en la valoración de la zapatilla de fútbol, por lo tanto el valor ofrecido será de “mayor resistencia” de la zapatilla de fútbol.

- **Soporte al beneficio diferencial**

El atributo diferencial que se desarrollará para dar soporte al beneficio será el de ofrecer en la zapatilla una planta resistente y para esto se realizó un estudio comparativo de abrasión.

Estudio comparativo de abrasión

- **Objetivo:** Determinar el grado de desgaste de las plantas de las zapatillas de mayor oferta en el mercado nacional.
- **Selección:** para la prueba comparativa de la planta se escogió la zapatilla de mayor importación del 2015 de la gama baja que fue la Umbro clásico 4 TF, la zapatilla de mayor importación del 2015 de la gama alta que fue la Adidas X 16,5 TF y la planta más resistente que tiene Industrial Condor S.A.C.
- **Operador del estudio:** Comercial Conte SAC, es una empresa de más de 30 años especializada en la industria del caucho.
- **Método:** Método de abrasión indirecta con el Abrasímetro DIN 53516. Este equipo se utiliza en la industria del caucho para medir la resistencia de los compuestos de caucho por abrasión por medio de una probeta de goma que se fricciona contra un abrasivo, todos en condiciones estandarizadas y cuyo resultado se expresa en mm³ de material de la probeta perdido por abrasión. El proceso se detalla en el anexo 14.
- **Resultados:**
 - * El mayor desgaste (partículas perdidas) lo tiene la zapatilla Walon (15,1%) y el de menor es de la marca Adidas (3,7%).
 - * La planta que tuvo la menor resistencia a la fuerza de abrasión por lo tanto se desgastó menos fue el de la marca Adidas (17,48 mm³).
 - * La planta de mayor dureza es la de la marca Adidas (83 Shore A).

Tabla 13. Resultados de los parámetros del ensayo

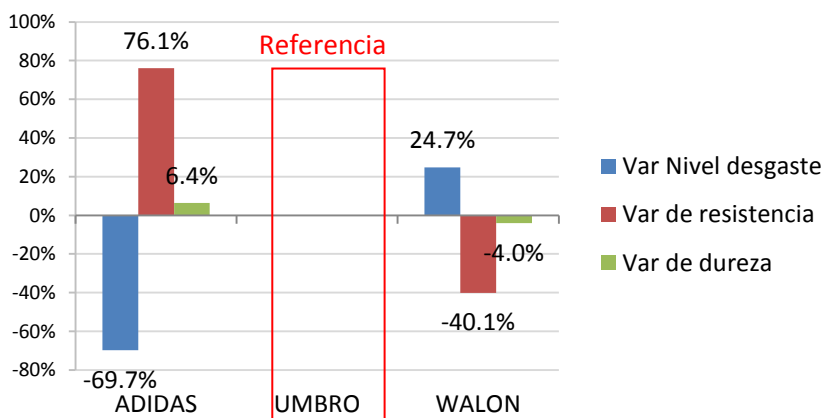
PARÁMETROS DEL ENSAYO		ADIDAS	UMBRO	WALON
PESO INICIAL (gr)	Peso de las muestras antes de la prueba	2,19	2,9	3,72
PESO FINAL (gr)	Peso de las muestras después de la prueba	2,11	2,55	3,16
PÉRDIDA (gr)	Diferencia del peso	0,08	0,35	0,56
% DESGASTE	% de las partículas perdidas	3,7%	12,1%	15,1%
RESISTENCIA A LA ABRASIÓN (mm³)	Relación de las partículas perdidas y la longitud de la hendidura del desgaste	17,48	73,23	122,21
DUREZA (Shore A)	Mide la dureza elástica de los materiales	83	78	75

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en estudio de abrasión.

Conclusiones:

- La planta de la zapatilla Adidas (gama alta) tiene un 69% de menor desgaste que la de la marca Umbro (gama baja)
- La planta de la zapatilla Adidas (gama alta) es 76% más resistente que la de la marca Umbro (gama baja)
- Existe un amplio rango de mejora para la planta de las zapatillas ofertadas en la gama baja.

Gráfico 15. Variaciones de los parámetros del ensayo



Fuente: Elaboración propia 2016 según resultados de la prueba de abrasión.

1.1 Marca

Para poder construir la marca usamos como guía el libro Arquitectura de Marcas - Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de Activos de Manuel Martín García del 2005, siguiendo sus 4 componentes principales:

1.1.1 Identidad de marca

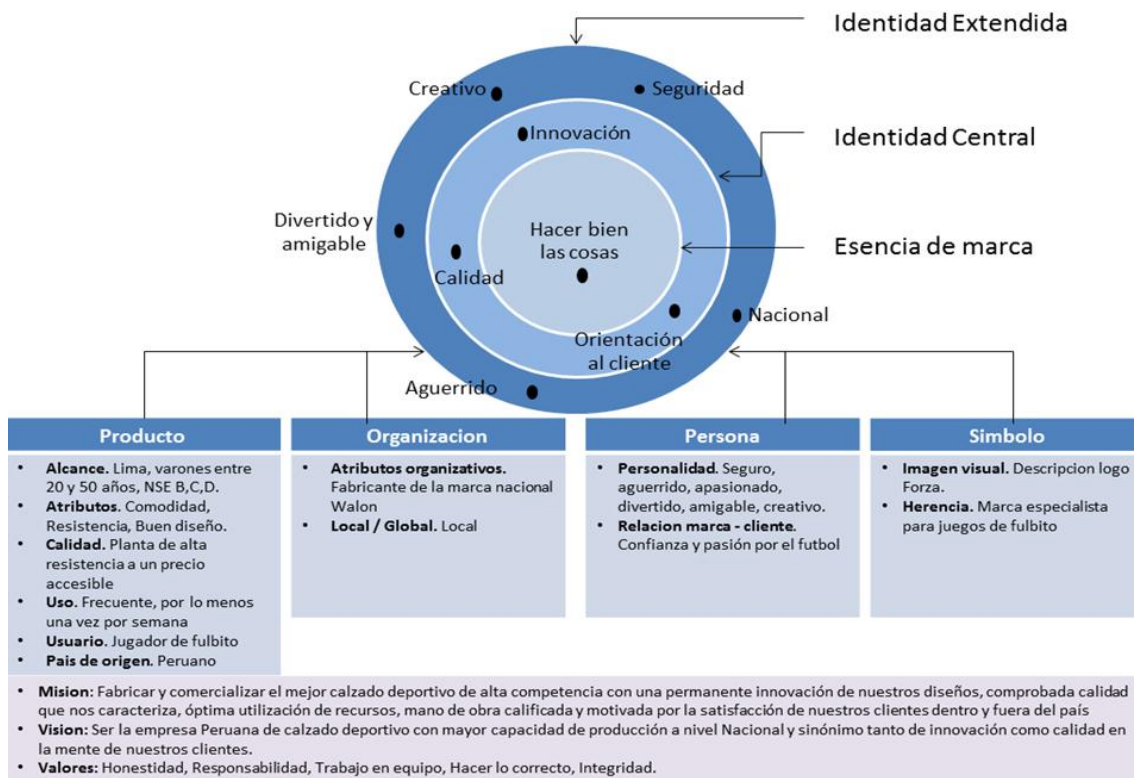
Tres pasos son necesarios para elaborar la identidad de marca (ver gráfico 16):

- Elaborar los componentes de la filosofía corporativa de la empresa tales como: La razón de

ser de la empresa (Misión), en que se basan las formas de realizar negocios (Valores) y hacia donde se quiere llegar (Visión). Hemos ampliado estos componentes en el Capítulo III del presente trabajo de investigación.

- Analizar el producto dentro de las 12 dimensiones definidas por David Aaker en Producto, Organización, Persona y Símbolo.
- Elaborar una estructura operativa de identidades extendida, central y esencia de marca.

Gráfico 16. Sistema de identidad de marcas



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en el Sistema de Identidad de Marcas de David Aaker (2001).

1.1.2 Posicionamiento de marca

El posicionamiento para nuestra marca es “mayor resistencia”, entregando “más calidad” y por ende “mayor beneficio percibido” que nuestro principal competidor Umbro.

1.1.3 Imagen de marca

Asociaciones. Para poder asociar los atributos físicos de nuestro producto con los beneficios sociales de los consumidores finales, hemos utilizado el *brand ladder* de Keller (gráfico 17)¹⁶.

¹⁶ Pérez, Carlos & Salinas, Gabriela. (2008). *Valoración y evaluación de marcas*. Barcelona: Ediciones Deusto.

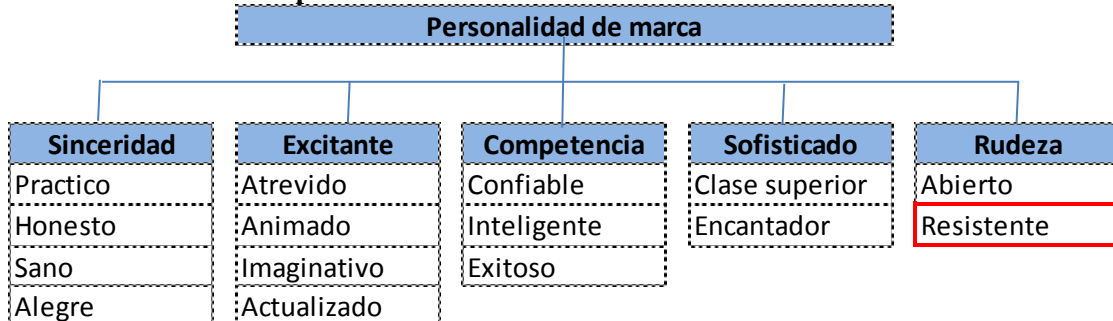
Gráfico 17. Brand ladder



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en el *Brand ladder* de Keller (Pérez y Salinas 2008).

Personalidad. Basados en las 5 dimensiones del modelo de personalidad de Aaker, nuestra marca se encuentra en la dimensión RUDEZA (gráfico 18) con característica RESISTENTE, porque es una dimensión eminentemente masculina, activa, atlética, con claras expresiones de rudeza y fortaleza. Por tanto, nuestra iconografía deberá estar basada en dichas características.

Gráfico 18. Modelo de personalidad de Aaker



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Aaker¹⁷.

1.1.4 Valor agregado.

Basaremos nuestro valor agregado en la experiencia de marca como actividad diferencial, tomando como referencia la estrategia de clientes planteadas en el capítulo IV, a fin de generar una relación sólida con nuestros clientes finales.

Finalmente, durante nuestro estudio de mercado, elegimos algunos nombres para nuestra zapatilla de fútbol basándonos en el posicionamiento “mayor resistencia”. Por ello se buscaron palabras relacionadas a resistencia y duración en castellano y en otros idiomas, como: Durata (duración en

¹⁷ García, Manuel Martín. (2005). *Arquitectura de Marcas Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de sus activos*. Madrid: Editorial ESIC.

italiano), Forza (fuerza en italiano), Infinitum (infinito en latín), Krieger (Guerrero en alemán), entre otros nombres. FORZA fue el nombre preferido en las encuestas y en los *focus groups*. Además, esta palabra se asocia inmediatamente con fútbol, haciendo una analogía con “Forza Azurra” o “Fuerza Azul” lema que caracteriza a los jugadores de la selección italiana de fútbol, campeona de 4 mundiales.

1.2 Iconografía

Para el desarrollo de la iconografía se consideraron los siguientes aspectos:

- El isotipo está formado por diagonales gruesas que se unen para darle mayor impacto a la representación de fuerza, defensa, piernas y energía.
- El diseño de la letra representa movimiento y dinamismo.
- Los colores utilizados son el negro y el rojo que transmiten seguridad, fortaleza y energía.

Gráfico 19. Marca “FORZA”



Fuente: Elaboración propia 2016, diseñador: Andrea Molina.

1.3 Presentación del producto

La zapatilla de fútbol “FORZA” será el nuevo producto que pretendemos lanzar al mercado de Lima, destinado para hombres con alta frecuencia de juego con una edad entre 20 a 49 años y de los NSE B, C y D.

Gráfico 20. Producto

Modelo “Clásico” Modelo “Juvenil”



Fuente: Elaboración propia 2016, diseñador: Andrea Molina.

A continuación se detallan los principales materiales que se utilizarán para la elaboración de dicho producto asegurando la ventaja diferencial propuesta de “Mayor resistencia”.

La capellada: es la parte delantera que cubre el pie (empeine y puntera). Será de cuero vacuno de alta calidad dando resistencia al desgaste (zona de mucha abrasión), adaptabilidad y comodidad a la zapatilla.

Laterales: es la parte de los lados que cubre el resto del pie (incluido el talón). Será de poliuretano que es un material sintético de alta resistencia y buena “transpirabilidad”, aportando además un menor peso a la zapatilla.

Plantilla: se utilizará las de 5mm que son las más acolchadas dando mayor comodidad al pie.

Media suela: es la parte de la zapatilla entre la horma y la planta. Será de espuma EVA de alta densidad con un perfil medio para que se adapte a todo tipo de jugador dándole mayor amortiguación en el impacto con el piso, mejor estabilidad y seguridad.

Planta: es la parte que está en contacto con el suelo. Será de caucho de alta calidad con una resistencia a la abrasión de 17mm y con una dureza de 83 Shore A (ver la tabla 13) dándole a la zapatilla el agarre necesario y el menor desgaste en cada superficie en que se juegue. Además la unión con la media suela y la horma será cosida en la totalidad de los bordes asegurando la durabilidad de la zapatilla.

1.3.1 Variedad

La estrategia en este aspecto es tener la menor cantidad de *skus* para el fácil ingreso en los canales y asegurar un control óptimo de inventarios. Por lo tanto tendremos 16 *skus* por talla distribuidos de la siguiente manera:

- **Talla:** se confeccionarán desde las tallas 37 a la 43 pasando por las tallas medias de cada numeración. Total 14 *skus*.
- **Planta:** se confeccionarán plantas diferentes para las 2 superficies de juego que nos interesa por tener mayor masa crítica y de crecimiento que es para *grass* sintético y de losa. Total 2 *skus*.
- **Diseño:** se confeccionará inicialmente un modelo distinto para cada sub-segmento por rango de edades. Total 2 *skus*.
- **Colores:** se confeccionarán inicialmente 4 colores de zapatillas que contengan los colores más solicitados que son el negro, azul, amarillo y rojo. Total 4 *skus*.

1.4 Empaque

El empaque no será una caja de cartón como actualmente usan todas las marcas; será una bolsa de lona tipo “chimpunera” con el logo de “FORZA”. Los clientes finales le podrán brindar un uso eventual y difundir la marca a donde lleven las zapatillas, sin desecharla.

Gráfico 21. Empaque



Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Estrategia de precio

El precio de un producto constituye una decisión clave para el desarrollo del negocio porque tiene una razón claramente financiera, pero también psicológica, comercial, de posicionamiento, etc. Por todo ello analizaremos los factores importantes para realizar la fijación de precio de nuestra zapatilla que lanzaremos al mercado.

2.1 Factores internos

La estrategia genérica competitiva definida para la marca de zapatilla Forza es la de diferenciación por enfoque. Por lo tanto el precio puede ser mayor con el beneficio aumentado (mejor resistencia) que recibirán los consumidores en comparación de las otras marcas ofrecidas en el mercado. El precio incremental que estimaríamos para reflejar esta ventaja diferencial podría estar entre el 10% al 20% por encima del promedio del mercado siendo el precio promedio del mercado de las zapatillas de fulbito para *grass* sintético y losa de S/ 200. El rango de precio entonces sería entre los S/ 220 – 240.

La zapatilla de fulbito Forza tiene una estructura de costos fijos y variables, siendo S/ 46,7 el costo unitario de fabricación. Por lo tanto el precio definido debe ser superior a este.

2.2 Factores externos

En cuanto a la percepción del valor de los consumidores el rango de precio que nuestro *target* estaría dispuesto a pagar por una nueva zapatilla de fulbito con las mejoras propuestas es de S/. 111 a S/ 140 (gráfico 8) y el precio psicológico que asocia a calidad es de S/. 111 a más. Por lo tanto el precio que se fijaría debe estar en el rango de S/ 111 a S/ 140 soles.

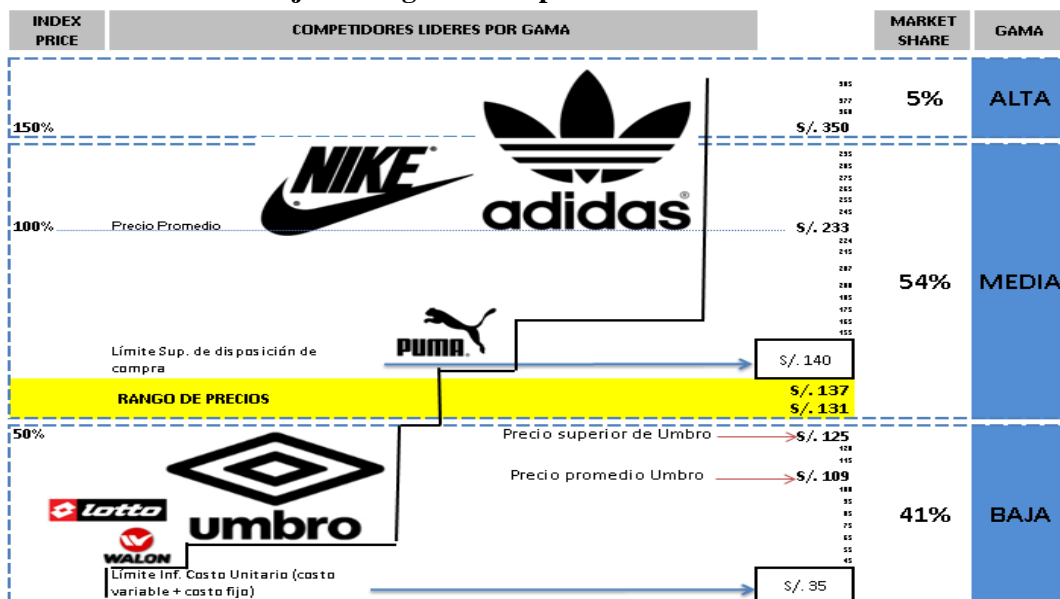
Según la opinión de los expertos de la industria (KAM de Adidas y ejecutivo de planeamiento comercial de Triathlon) se sugiere un precio referencial de lanzamiento de S/ 99 y S/ 129; y en caso el producto tuviera un valor diferencial se podría llegar hasta un máximo de S/ 159 soles.

Sin embargo se decidió también analizar a la competencia con las siguientes consideraciones:

- Gama baja: porque es la que presenta mayor crecimiento (14% en el 2015) en la industria en comparación de las otras gamas y alto *market share* en unidades vendidas de la categoría total (41% en el 2015), ver el anexo 7.
- Competidor directo Umbro: porque es el que lidera la categoría en participación de mercado en la gama baja.

Umbro es el competidor directo y el marcador de precio de la gama baja (con un precio máximo de S/ 125). Nuestra estrategia es ofrecer un producto de mayor calidad en la misma gama y que sea percibido como tal, por lo tanto consideramos fijar un precio del 5% al 10% mayor que sería el rango entre S/ 131 a S/ 137 soles (ver el gráfico 22).

Gráfico 22. Método de fijación según la competencia



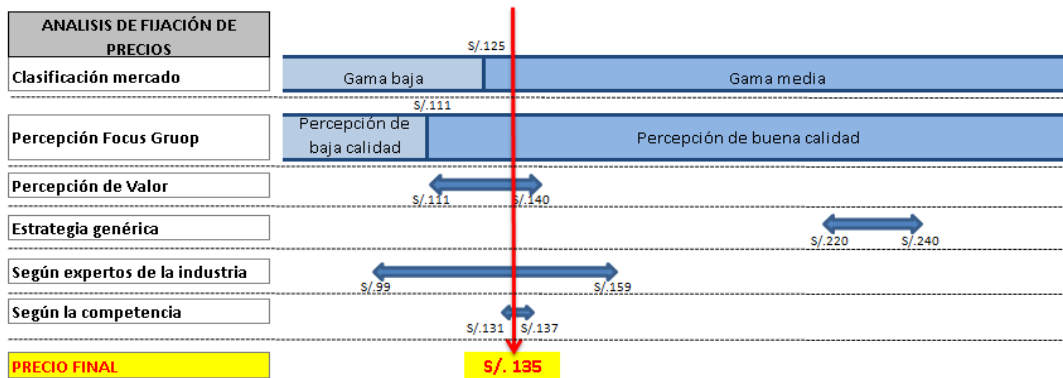
Fuente: Elaboración propia 2016.

2.3 Fijación del precio final

En base a todos los métodos descritos anteriormente, concluimos que el precio final sería de S/ 135 soles por las siguientes razones:

- El precio refleja superioridad a los precios de la gama baja sin alejarse significativamente del límite superior de esta.
- El precio es competitivo y no nos aleja del líder de la gama baja que es Umbro.
- El precio se encuentra dentro del rango estratégico de mayor disposición de pago del público objetivo.
- El precio se aleja de la percepción de baja calidad.

Gráfico 23. Fijación de precio final



Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Estrategia de plaza

3.1 Longitud del canal de distribución

La fabricación de las zapatillas será íntegramente con recursos propios. La fábrica tiene una capacidad de producción de 20.000 pares de zapatillas por mes.

De acuerdo con la información obtenida en el trabajo de investigación, se define al canal moderno como el más conveniente para la comercialización de las zapatillas de fulbito, debido a que el 82% del público objetivo concentra sus compras en dichos canales; sin embargo, hay un 16% de preferencia por el canal tradicional. Por lo tanto, la estrategia de distribución estará formado por el fabricante, intermediarios y los consumidores finales, es decir, la distribución será corta del tipo indirecta (gráfico 24).

Gráfico 24. Longitud del canal de distribución



Fuente: Elaboración propia 2016.

3.2 Grado de vinculación con el canal de distribución

Será de tipo convencional (independiente), ya que nos limitaremos a una relación contractual.

3.3 Cobertura del canal de distribución

Se realizó un análisis para conocer en cuál de los canales modernos se debe estar, y a la vez, decidir en cuantos locales del canal elegido se debe ofertar el producto. Para ello evaluamos lo siguiente:

- Número de locales que tienen las tiendas por departamento (Saga y Ripley) y tiendas especializadas (Marathon y Triathlon) en Lima Metropolitana. Vemos en la tabla 14 que la mayor cobertura la presenta la tienda especializada Triathlon con un total de 25 tiendas en Lima Metropolitana, seguida de Ripley y Saga Falabella con 15 tiendas cada una.
- Número de personas de nuestro público objetivo que vive en las distintas zonas de Lima Metropolitana. 75% (1,460 mil) de nuestro público objetivo se concentra en las zonas Z1, Z2, Z3, Z5, Z9 y Z10 donde Triathlon cuenta con 10 locales y Ripley con 7.

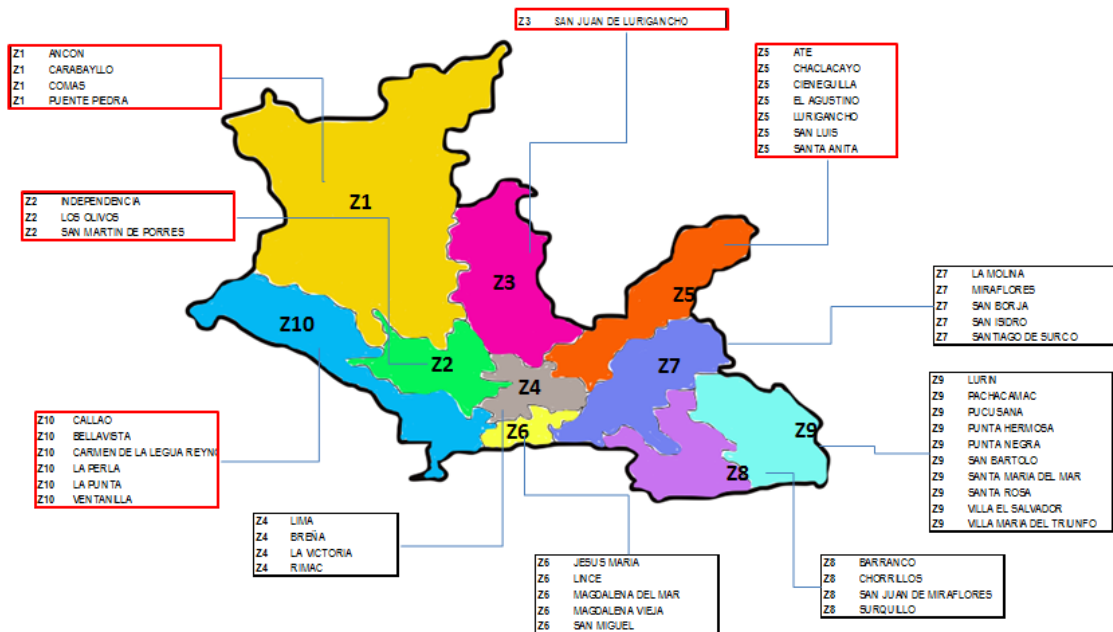
Tabla 14. Distribución de puntos de venta por canal moderno

Zonas	Triathlon	Ripley	Saga	Marathon	Total	N° personas*	%
Z5	2		1		3	288.715	15%
Z2	2	2	2		6	276.364	14%
Z9		1			1	239.499	12%
Z1	1	1			2	232.586	12%
Z3	2	1			3	225.857	12%
Z10	3	2	1		6	195.791	10%
Z8	4	1	3	2	10	168.795	9%
Z4	3		3		6	138.365	7%
Z7	3	5	3	4	15	115.432	6%
Z6	5	2	2	2	11	65.365	3%
Total	25	15	15	8	63	1.946.769	100%

Fuente: Elaboración propia 2016. | *Número de personas del público objetivo en la respectiva Zona.

En consecuencia, nuestra selección del canal moderno se basó según la localización de destino (cerca al cliente final) y en forma selectiva, siendo Triathlon y Ripley las que más puntos de venta tienen cerca de nuestro público objetivo. Por ello nuestro mapa de distribución quedaría según el gráfico 25, centrando la venta de nuestro producto en 31 distritos de Lima Metropolitana distribuidos entre las zonas norte y este principalmente. Además se consideró para el canal tradicional los principales puestos deportivos de las galerías de polvos azules y rosados.

Gráfico 25. Mapa de puntos de venta por zonas en Lima Metropolitana



Fuente: Elaboración propia 2016.

3.4 Estrategias de comunicación - PUSH y PULL

Definimos realizar un *mix* entre ambas estrategias porque necesitamos impulsar las ventas y atraer al público hacia los puntos de venta, de manera que buscaremos ayudar a nuestros canales a generar tráfico.

3.5 Surtido

Según nuestra estrategia de lanzamiento proponemos una cantidad mínima de *skus* tanto para los canales modernos y tradicionales.

3.6 Inventario

20% del total de la producción del mes siguiente.

3.7 Transporte

Usaremos el transporte propio de Industrial Condor S.A.C. a los canales modernos y tradicionales, según la programación de despacho de los clientes.

3.8 Condiciones comerciales

3.8.1 Canal moderno

El margen a ofrecer será del 35% (30% promedio de mercado) y la forma de pago a 90 días, según expertos de la industria.

3.8.2 Canal tradicional

El margen a ofrecer será del 20% (10% promedio de mercado) y la forma de pago a 30 días, según expertos de la industria.

4. Estrategia de promoción

4.1 Objetivo

Persuadir la compra de Zapatillas Marca “FORZA” a consumidores finales e incentivar la venta a los clientes estratégicos.

4.2 Estrategias:

- Estrategia *pull* hacia los consumidores: Desarrollar un plan de comunicación para atraer al público objetivo optimizando los recursos.
- Estrategia *push* hacia los clientes: Ofrecer un margen superior que el promedio para generar “atractividad”.

4.2.1 Acciones hacia el consumidor final (*Pull*)

Objetivo de comunicación

La marca orientará sus esfuerzos en generar una comunicación informativa dado que se trata de una marca que nadie conoce. Los objetivos concretos son: Comunicar la existencia de la nueva marca; dar a conocer sus beneficios diferenciales; generar identificación con el público objetivo; e incentivar la venta.

Decisión de presupuesto

Los esfuerzos en promoción no deberían ser altamente masivos sino más bien focalizados optimizando los recursos en medios que logren una alta rentabilidad en alcance al *target*.

El margen operativo para la marca FORZA supera el 30%, lo cual permite una alta inversión con respecto a la venta en los primeros 2 años (ver el anexo 15). Se estima poder invertir un 20% en el año primer año e ir disminuyéndolo hasta un 10% en el largo plazo.

Tabla 15. Presupuesto para la promoción

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Facturación Forza		S/. 3.684.983	S/. 5.750.784	S/. 7.977.488	S/. 10.374.723	S/. 12.952.634
Ratio de inversión *		20.0%	15.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Presupuesto **	S/. 25.600	S/. 711.397	S/. 862.618	S/. 797.749	S/. 1.037.472	S/. 1.295.263

Fuente: Elaboración propia 2016. /* Ratio de inversión sobre la facturación/** Presupuesto para la promoción.

Decisión de medios

El criterio general para la **selección de medios** es el siguiente:

- Debe poder direccionar fácilmente al público objetivo.
- Si se selecciona un medio de alto alcance no debe ser muy costoso.
- Debe permitir que la inversión pueda ser optimizada.
- Debe permitir generar el primer “momento de la verdad”.

Tabla 16. Selección de medios

Medio	Decisión	Criterio
Televisión	No	Muy costoso
Radio	Si	Bajo costo y además permite construir frecuencia
Diarios	Si	Permite llegar al público objetivo (alta segmentación)
Punto de venta	Si	La mayor parte del público decide ahí mismo
Marketing Directo	No	La gente no compra a través de este medio
Redes sociales	Si	Es económico, alta segmentación e impacto
Google Adwords	Si	Es económico y llega al público objetivo (alta segmentación)
Publicidad en espacios	Si	Permite estar cerca del punto de venta (genera recordación)
Marketing de patrocinio	No	Es muy costoso, además según encuestas no es necesario patrocinar a un jugador o selección en esta primera etapa.
Relaciones públicas	No	No suele favorecer directamente a una marca
BTL	Si	Para impulsar venta

Fuente: Elaboración propia 2016.

Para definir la **estrategia de medios** se analizó según el *funnel* de compra:

Tabla 17. Estrategia de medios

Momento	Significado	Objetivo	Medio
Recordación	Sabe que existo	Alcance	Internet, publicidad en espacios
Conocimiento	Entiende quién soy	Frecuencia	Internet, periódico, publicidad en espacios
Identificación	Siente que soy para él	Frecuencia	Todos los medios
Preferencia	Soy su mejor opción	Frecuencia	Todos los medios
Convicción	Deseo	Frecuencia	Todos los medios
Compra	Compra	Venta	Internet, BTL, Punto de venta

Fuente: Elaboración propia 2016.

Distribución de los medios

Los medios seleccionados para dar mantenimiento a la publicidad durante todo el año son: **internet, punto de venta y radio**. Por otro lado, los medios de refuerzo serían la publicidad en espacios y periódicos (en el lanzamiento y luego en el segundo semestre del año). Finalmente, un BTL táctico en el lanzamiento para incentivar “el primer momento de la verdad” y uno posterior de mantenimiento (ver detalle en el anexo 15).

Tabla 18. Distribución de medios

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Internet	[Barra gris]											
Publicidad en espacios (Vallas)	[Barra azul]			[Barra blanca]			[Barra azul]			[Barra blanca]		
Publicidad en espacios (Canchas)	[Barra azul]			[Barra blanca]			[Barra azul]			[Barra blanca]		
Periódicos	[Barra gris]			[Barra blanca]			[Barra gris]			[Barra blanca]		
Radio	[Barra blanca]			[Barra gris]			[Barra blanca]			[Barra gris]		
Punto de Venta	[Barra gris]											
BTL (Lanzamiento)	[Barra azul]			[Barra blanca]								
BTL (Mantenimiento)	[Barra blanca]			[Barra azul]								

Fuente: Elaboración propia 2016

Decisión de mensaje

- Estrategia Publicitaria:
 - **Insight:** Me gustaría poder encontrar una marca de zapatilla de fulbito que dure mucho más y que luzca como las más caras.
 - **Beneficio:** Zapatillas Marca “FORZA” te da la máxima duración.
 - **Razón para creer:** Porque su planta dura mucho más (*más que la duración promedio de las demás zapatillas del mercado según estudios realizados*).
 - **Tono de marca:** Seguro, masculino.
 - **Foco dramático:** Duración de la planta.
 - Lo que se quiere que la publicidad haga: Cuando compro una zapatilla marca “FORZA” siento que me va a durar de verdad porque tiene una planta más resistente.
 - **Consideraciones:** Mostrar el precio para sellar el posicionamiento de precios bajos.
- Ejecución publicitaria
 - **Inspiración:** El público objetivo es apasionado por el fútbol y juega al menos 1 vez por semana. Tiene la incomodidad de que la zapatilla que suele comprar no le dura mucho y con mayor énfasis: “la planta”. Cuando la planta se desgasta, se rompe, entonces se ven obligados a dejar el fútbol por unos días para tener que ir a buscar otra zapatilla. Dejan de jugar y es justo lo que no quieren hacer.
 - **Big idea:** Con “FORZA” puedes jugar por más tiempo sin parar.
 - **Diseño de mensajes:** Sobre la base de un *key visual* de campaña se diseñarán todas las demás piezas.
 - **Key visual de campaña:** Para cumplir con el foco dramático “duración de la planta” se muestra la planta al inicio de una temporada “Enero” y la misma planta al término de la misma en “Diciembre” mostrando como la planta permanece igual en el tiempo. Para dramatizar aún más este recurso creativo se optó por mostrar el pasto más desgastado al término de la temporada con la planta que llegó intacta y reforzando el beneficio con el mensaje “planta de más duración”.

El mensaje del *big idea* se muestra en la parte superior derecha como conclusión final de todo lo explicado a la izquierda.

Finalmente se considera importante mostrar el precio para sellar la estrategia de valor “mayor beneficio a un precio bajo” (ver anexo 16).

Se adaptará el *key visual* de campaña a la publicidad en espacios (vallas publicitarias en la calle, valla publicitaria dentro de canchas de fútbol), diarios, *banners* digitales en internet y “posteos” en Facebook.

El reto de “la primera compra”

A pesar de que los resultados de las encuestas muestran que existe una alta intención de compra por una nueva marca de zapatilla de fútbol, según las encuestas realizadas esto no garantiza la primera compra. Se necesita diseñar una estrategia que incentive la primera compra mediante una actividad BTL (acción táctica).

- Consideraciones:
 - La gente está dispuesta a comprar una nueva marca de zapatillas pero según la encuesta es muy importante probar el producto para generar la compra.
 - Jugar fútbol es una actividad semanal, les apasiona participar en campeonatos.
 - La acción debe conectar con la *big idea* (con Forza podemos jugar más tiempo).
- Estrategia:
 - Poner foco en un recurso que genere más interés que el mismo lanzamiento de la zapatilla; “jugar fútbol ahorrando el costo del alquiler de la cancha”.
 - Generar prueba de producto con el objetivo de facilitar la decisión de compra en el punto de venta.
 - Generar compra participando de un gran premio ilusión.
- Actividad BTL:
 - Nombre: “Forza pone la cancha”
 - Premio regular: 256 Horas de cancha gratis + 5.000 cupones de 10% de descuento. (Objetivo de negocio: generar prueba de producto)
 - Premio ilusión: 30 premios de 6 meses de cancha gratis. (Objetivo de negocio: impulsar la compra luego de la prueba de producto)
 - Mecánica:

Ingresa a www.forzaponelacancha.com y encuentra todas las canchas afiliadas en donde estaremos regalando “alquileres de cancha”. Acércate a la cancha afiliada, acepta el reto “FORZA” y podrás ganar 1 hora de alquiler de cancha gratis. Además por participar recibirás un cupón de descuento de 10% para tu próxima compra en zapatillas FORZA.

- Reto “FORZA”:
Deberán participar mínimo 10 personas juntas. A cada uno se le prestará una zapatilla “FORZA” y deberán usarla obligatoriamente para anotar un gol al *backing* de la promoción. Si más del 40% de los participantes logra meter gol ganan automáticamente 1 hora libre de cancha. Por participar todos recibirán un cupón con un descuento del 10% para su próxima compra de zapatillas FORZA para así incentivar la compra.
- Para ganar el premio ilusión:
Compra una zapatilla “FORZA” en unos de los establecimientos afiliados, ingresa a www.forzaponelacancha.com regístrate, sube una foto de tu boleta de compra y automáticamente participas del sorteo de un premio para jugar gratis 6 meses en una de las canchas que tu elijas. Condiciones: gratis 1 hora semanal por 6 meses.

El reto de “el mantenimiento de compra”

Luego de concluir el BTL de lanzamiento es necesario dar continuidad a la compra de zapatillas para nuevos clientes dado que la estimación de venta del primer año implica ventas del 95% a nuevos usuarios.

- Estrategia:
 - Desarrollar un BTL de mantenimiento desde el mes 4 al 12 del primer año basado en un recurso de alto interés para el consumidor que sería el pago de la cancha de juego.
 - Tener un referente de experiencia de uso de la zapatilla “FORZA” para que incentive la compra de más zapatillas.
- Actividad BTL:
 - Nombre: Forza pone la cancha.
 - Mecánica: Compra tu zapatilla FORZA, insíbete en www.forzaponelacancha.com registrando el código de compra que encontrarás en la etiqueta de la zapatilla. Junta 5 códigos de tus amigos y ganarás automáticamente 1 hora de cancha gratis. *Stock* limitado: 300 premios.

4.2.2 Acciones hacia los clientes estratégicos (*Push*)

Ver el punto 3.8 Condiciones comerciales, para mayor detalle

Capítulo VII. Implementación y control

1. Objetivo general

El presente análisis tiene como objetivo determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto para la empresa Industrial Condor S.A.C. en lanzar una nueva marca de zapatilla de fulbito: “FORZA”.

2. Supuestos

- La línea de tiempo de evaluación de este proyecto en lanzar una nueva marca de zapatilla es de 5 años, tomando como primer año el 2017, pasado ese tiempo se evaluaría las inversiones a futuro.
- Se está estimando en base a las acciones del plan de *marketing* una penetración de venta en el primer año del 20% (47.367 pares) de la marca nueva de zapatilla “FORZA” de nuestro mercado disponible según la capacidad de inversión del plan de promoción, luego en los próximos 4 años la venta estará en función de los clientes nuevos que se seguirá captando, la recompra de los usuarios de la marca y del factor de abandono estimado.

Tabla 19. Estimación del crecimiento de unidades vendidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas del mercado disponible	107.652	109.805	112.001	114.241	116.526
Frecuencia de compra (pares)	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Demanda del mercado disponible (pares)	236.834	241.571	246.403	251.331	256.357
Penetración	20%	30%	40%	50%	60%
Mercado meta (pares)	47.367	72.471	98.561	125.665	153.814

Distribución de la venta

Tasa de abandono*		30%	30%	30%	30%
Nuevos***	95%	53%	41%	29%	25%
Recompra**	5%	47%	62%	71%	75%

Cálculo en pares:

Nuevos	44.999	38.604	37.671	38.406	39.671
Recompra	2.368	31.499	27.023	26.370	26.884
Recompra		2.368	31.499	27.023	26.370
Recompra			2.368	31.499	27.023
Recompra				2.368	31.499
Recompra					2.368
Total Recompra	2.368	33.867	60.890	87.260	114.144

* 30% con respecto a los nuevos del año anterior | **personas que no abandonaron el año anterior | ***Diferencia entre total recompra y total cuota de venta.

Fuente: Elaboración propia 2016.

- La capacidad actual de producción de Industrial Condor S.A.C. es de 20.000 pares de zapatillas al mes en promedio (240.000 pares al año) y se mantendrá en los próximos años dicha capacidad instalada, por lo tanto la estrategia de producción es reemplazar la fabricación de la marca “WALON” por la demanda que tenga la marca “FORZA”

Tabla 20. Mix de unidades de venta proyectada

Ventas (pares)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Walon	192.633	167.529	141.439	114.335	86.186
Forza	47.367	72.471	98.561	125.665	153.814
TOTAL	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000

Mix de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Walon	80%	70%	59%	48%	36%
Forza	20%	30%	41%	52%	64%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia 2016

- Según el comportamiento de compra de nuestro público objetivo, el *mix* para la venta de la zapatilla “FORZA” será el 80% a través del canal moderno y el 20% con el canal tradicional con márgenes diferenciados en ambos de acorde con la estrategia de alto margen establecida para los canales de distribución.

Tabla 21. Mix de venta por canales de distribución

Precio Forza	Precio al detallista	Margen detallista	Precio Venta Público	Precio Venta Público (c/igv)
Tradicional	S/, 91,53	20%	S/, 114,41	S/. 135.00
Moderno	S/, 74,36	35%	S/, 114,41	S/. 135.00
Promedio Ponderado*	S/. 77.80			

Precio Walon	Precio al mayorista	Margen mayorista	Precio Venta Mayorista	Precio Venta Público (c/igv)
Tradicional	S/. 56,44	10%	S/. 62,71	S/. 85,00

Fuente: Elaboración propia 2016. / * Precio promedio ponderado según el *mix* (20% tradicional y 80% moderno).

- Por información histórica de los últimos años se estima un incremento del precio en 2% anual para ambas marcas de zapatillas por incremento de los costos (ver el anexo 17).

3. Proyección de ventas

La empresa Industrial Condor S.A.C. recibirá ingresos por la venta de las zapatillas de fulbito de la marca “WALON” y también por la marca nueva “FORZA”, calculado por el volumen de pares y precio de cada una de ellas. Se tomaron los precios del anexo 17 para el cálculo.

Tabla 22. Presupuesto de venta del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Walon (Pares)	192.633	167.529	141.439	114.335	86.186
Forza (Pares)	47.367	72.471	98.561	125.665	153.814
Total (Pares)	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Walon	S/. 10.872.344	S/. 9.644.541	S/. 8.305.423	S/. 6.848.112	S/. 5.265.360
Forza	S/. 3.684.983	S/. 5.750.784	S/. 7.977.488	S/. 10.374.723	S/. 12.952.634
Total	S/. 14.557.327	S/. 15.395.325	S/. 16.282.910	S/. 17.222.835	S/. 18.217.994

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Presupuesto de inversión

La inversión estimada para el presente proyecto del lanzamiento de una nueva marca de zapatilla bajo la marca “FORZA” está compuesta por la adquisición de 28 moldes diferentes (1 molde por talla y por modelo) para la confección de las nuevas plantas, con un costo de S/ 140.000 (costo unitario por molde es S/ 5.000). No habrá ninguna otra inversión de equipamiento, ni de mobiliario, ni tampoco de infraestructura porque la fabricación de la nueva marca se montará en la misma línea de fabricación actual desplazando unidades de fabricación de la marca “WALON”.

5. Costos de fabricación

Los costos de fabricación para las 2 marcas de zapatillas que producirá Industrial Condor S.A.C. serán según la tabla 23.

Tabla 23. Costo de fabricación por par de zapatilla

	WALON		FORZA	
Costos de Materiales directos usados:	S/, 28,18	73,7%	S/, 36,38	78,0%
Capellada	S/, 12,13	31,7%	S/, 15,30	32,8%
Parte interna de la capellada	S/, 0,99	2,6%	S/, 0,99	2,1%
Talón	S/, 2,11	5,5%	S/, 2,11	4,5%
Guardapolvo	S/, 0,50	1,3%	S/, 0,50	1,1%
Suela	S/, 9,26	24,2%	S/, 14,26	30,6%
Empaque y etiqueta	S/, 1,73	4,5%	S/, 1,76	3,8%
Otros	S/, 1,46	3,8%	S/, 1,46	3,1%
Costos de mano de obra directa:	S/, 5,10	13,3%	S/, 5,10	10,9%
Costo indirectos de fabricación:	S/, 3,20	8,4%	S/, 3,20	6,9%
Servicio de costura directa:	S/, 1,78	4,7%	S/, 1,96	4,2%
TOTAL COSTO DE FABRICACIÓN	S/, 38,26	100,0%	S/, 46,64	100,0%

Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Presupuesto de gastos operativos

Todas las previsiones necesarias que deberá asumir Industrial Condor S.A.C. para mantener y cumplir sus actividades operativas las clasificaremos como gastos de administración y ventas, y gastos de promoción.

6.1 Gastos de administración

Debido a que la producción se realizará con los mismos recursos actuales, hemos mantenido los gastos referidos a sueldos, impuestos, alquileres, depreciación y servicios que hoy se utilizan para producir la marca “WALON”.

Tabla 24. Gastos administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Fijo	S/. 862,800	S/. 862,800	S/. 862,800	S/. 862,800	S/. 862,800
Impuesto predial	S/. 36,000	S/. 36,000	S/. 36,000	S/. 36,000	S/. 36,000
Agua/Teléfono	S/. 36,168	S/. 36,168	S/. 36,168	S/. 36,168	S/. 36,168
Energía	S/. 15,252	S/. 15,252	S/. 15,252	S/. 15,252	S/. 15,252
Depreciación - equipo de oficina	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000
Aportaciones / Beneficios sociales	S/. 392,334	S/. 392,334	S/. 392,334	S/. 392,334	S/. 392,334
Total	S/. 1,347,554	S/. 1,347,554	S/. 1,347,554	S/. 1,347,554	S/. 1,347,554

Fuente: Elaboración propia 2016.

6.2 Gastos de ventas y marketing

Se requiere desembolsar una cantidad de S/ 736.997 en el año 1 con fines publicitarios propuestos en el capítulo de *marketing mix* (P de promoción), fondos necesarios que Industrial Condor S.A.C. requiere para llegar al mercado meta, buscando posicionar la marca “FORZA” en la mente del consumidor. Cabe mencionar que la empresa actualmente no realiza inversiones en promoción. Nuestra estrategia induce a la reducción anual del pago de regalías por reemplazo de producción de la marca Walon, como se puede ver en la tabla 25.

Tabla 25. Gastos de ventas y marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones	S/. 285.600	S/. 285.600	S/. 285.600	S/. 285.600	S/. 285.600
Fletes	S/. 9.600	S/. 9.600	S/. 9.600	S/. 9.600	S/. 9.600
Regalías Walon	S/. 1.061.408	S/. 923.083	S/. 779.329	S/. 629.984	S/. 474.883
Presupuesto para la promoción Forza	S/. 736.997	S/. 862.618	S/. 797.749	S/. 1.037.472	S/. 1.295.263
Total	S/. 2.093.605	S/. 2.080.901	S/. 1.872.278	S/. 1.962.657	S/. 2.065.347

Fuente: Elaboración propia 2016.

7. Depreciación de activos y amortización

Para este proyecto hemos contemplado una depreciación anual, cuyo detalle se muestra en la tabla 26 y el cálculo fue hecho mediante la depreciación de las maquinarias, de los equipos actuales que posee Industrial Condor S.A.C. y los moldes que se adquirirán para la nueva producción de “FORZA” a un periodo de 10 años. Por otro lado, se requiere un capital adicional de S/ 690.000 en el mes 1 para soportar el flujo de caja debido a los gastos de la adquisición de moldes y gastos de promoción de *marketing*, para ello se debe solicitar un *leasing* (ver el anexo 18).

Tabla 26. Depreciación de activos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Moldes	S/. 140.000	S/. 140.000	S/. 140.000	S/. 140.000	S/. 140.000
Maquinarias	S/. 500.000	S/. 500.000	S/. 500.000	S/. 500.000	S/. 500.000
Depreciación acumulada (Moldes y Maquinaria)	-S/. 64.000	-S/. 128.000	-S/. 192.000	-S/. 256.000	-S/. 320.000
Equipos	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000
Depreciación acumulada de equipos	-S/. 5.000	-S/. 10.000	-S/. 15.000	-S/. 20.000	-S/. 25.000

Fuente: Elaboración propia 2016.

8. Estado de resultados

En la tabla 27 mostramos el estado financiero detalladamente, con el desglose de los gastos e ingresos en distintas categorías para obtener el resultado antes y después de impuestos, en el cual el aporte de crecimiento de la utilidad neta es principalmente por la marca Forza (anexo 20).

Tabla 27. Estado de resultados proyectados de Industrial Condor (Walón + Forza)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/. 14.557.327	S/. 15.395.325	S/. 16.282.910	S/. 17.222.835	S/. 18.217.994
Costo de Ventas	S/. 9.528.877	S/. 9.907.302	S/. 10.279.860	S/. 10.673.145	S/. 11.084.823
Utilidad Bruta	S/. 5.028.450	S/. 5.488.022	S/. 6.003.050	S/. 6.549.690	S/. 7.133.171
Margen Bruto (%)	34,5%	35,6%	36,9%	38,0%	39,2%
Gastos Administrativos	S/. 1.347.554	S/. 1.347.554	S/. 1.347.554	S/. 1.347.554	S/. 1.347.554
Gastos de venta	S/. 2.093.605	S/. 2.080.901	S/. 1.872.278	S/. 1.962.657	S/. 2.065.347
Total gastos operativos	S/. 3.441.159	S/. 3.428.455	S/. 3.219.832	S/. 3.310.211	S/. 3.412.901
Utilidad Operativa	S/. 1.587.290	S/. 2.059.567	S/. 2.783.218	S/. 3.239.479	S/. 3.720.270
Margen Operativo (%)	10,9%	13,4%	17,1%	18,8%	20,4%
Gastos Financieros	S/. 65.341	S/. 24.196	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Utilidad antes de impuestos	S/. 1.521.949	S/. 2.035.372	S/. 2.783.218	S/. 3.239.479	S/. 3.720.270
Impuesto a la renta	S/. 456.585	S/. 610.612	S/. 834.965	S/. 971.844	S/. 1.116.081
Utilidad Neta	S/. 1.065.365	S/. 1.424.760	S/. 1.948.253	S/. 2.267.635	S/. 2.604.189
Margen Neto (%)	7,3%	9,3%	12,0%	13,2%	14,3%

Fuente: Elaboración propia 2016.

9. Estado de situación financiera

En la tabla 28 mostramos el Estado de Situación Financiera de Industrial Condor S.A.C. en soles, que corresponde al 31 de diciembre de cada año.

Tabla 28. Estado de situación financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	S/. 839.378	S/. 1.719.157	S/. 3.538.285	S/. 5.548.476	S/. 7.874.537
Clientes	S/. 2.225.064	S/. 2.608.340	S/. 3.019.618	S/. 3.460.548	S/. 3.932.869
Estimación para incobrables	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Productos terminados (inventario)	S/. 159.963	S/. 165.887	S/. 172.142	S/. 178.744	S/. 184.849
Materia prima	S/. 122.624	S/. 126.190	S/. 129.894	S/. 133.741	S/. 133.741
Imp. a la renta pagado por adelantado	S/. 218.360	S/. 230.930	S/. 244.244	S/. 258.343	S/. 273.270
Moldes	S/. 140.000	S/. 140.000	S/. 140.000	S/. 140.000	S/. 140.000
Maquinarias	S/. 500.000	S/. 500.000	S/. 500.000	S/. 500.000	S/. 500.000
Depreciación acumulada maquinaria y molde	-S/. 64.000	-S/. 128.000	-S/. 192.000	-S/. 256.000	-S/. 320.000
Equipo	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000
Depreciación acumulada equipo	-S/. 5.000	-S/. 10.000	-S/. 15.000	-S/. 20.000	-S/. 25.000
Total Activo	S/. 4.186.389	S/. 5.402.504	S/. 7.587.182	S/. 9.993.852	S/. 12.744.267
Proveedores	S/. 142.106	S/. 149.136	S/. 156.557	S/. 164.391	S/. 170.824
Regalías por pagar	S/. 88.451	S/. 76.924	S/. 64.944	S/. 52.499	S/. 39.574
Leasing por pagar (Bancos)	S/. 365.573	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
IGV por pagar	S/. 69.692	S/. 77.091	S/. 93.720	S/. 100.489	S/. 108.969
Retenciones y aportaciones de planillas por pagar	S/. 42.098	S/. 42.098	S/. 42.098	S/. 42.098	S/. 42.098
Impuesto a la renta por pagar	S/. 456.585	S/. 610.612	S/. 834.965	S/. 971.844	S/. 1.116.081
CTS por pagar	S/. 33.619	S/. 33.619	S/. 33.619	S/. 33.619	S/. 33.619
Vacaciones por pagar	S/. 172.900	S/. 172.900	S/. 172.900	S/. 172.900	S/. 172.900
Total Pasivo	S/. 1.371.024	S/. 1.162.380	S/. 1.398.805	S/. 1.537.840	S/. 1.684.065
Capital social	S/. 1.750.000	S/. 1.750.000	S/. 1.750.000	S/. 1.750.000	S/. 1.750.000
Reserva legal	S/. 106.536	S/. 249.012	S/. 443.838	S/. 670.601	S/. 931.020
Resultados acumulados	S/. 958.828	S/. 2.241.112	S/. 3.994.540	S/. 6.035.412	S/. 8.379.182
Total Patrimonio	S/. 2.815.365	S/. 4.240.125	S/. 6.188.378	S/. 8.456.013	S/. 11.060.202
Total Pasivo + Patrimonio	S/. 4.186.389	S/. 5.402.504	S/. 7.587.182	S/. 9.993.852	S/. 12.744.267

Fuente. Elaboración propia 2016.

10. Rentabilidad del proyecto

Para el cálculo de la rentabilidad del proyecto se está considerando el flujo diferencial que resulta entre incluir la marca “FORZA” versus no incluirla. Por otro lado, se está considerando para el año 0 el presupuesto de la compra de los moldes S/ 140.000 y el presupuesto de capital de trabajo por S/ 550.000. Para el cálculo del VAN se está considerando un COK del 10%

Los resultados arrojan un VAN positivo, un TIR del 57,53% el cual supera el COK del 10% y finalmente el periodo de recupero sería de 2,3 años

Tabla 29. Rentabilidad comparativa del proyecto

Utilidad Neta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sin Marca Forza		S/. 964.281	S/. 1.068.300	S/. 1.182.123	S/. 1.280.948	S/. 1.381.748
Con Forza		S/. 1.065.365	S/. 1.424.760	S/. 1.948.253	S/. 2.267.635	S/. 2.604.189
Incremental	-S/. 690.000	S/. 101.084	S/. 356.460	S/. 766.129	S/. 986.688	S/. 1.222.440

VAN	S/. 1.550.049
TIR	57,53%
PR	2,3

Fuente: Elaboración propia 2016.

11. Control

El propósito del presente plan de *marketing* es servir como guía para la empresa, por lo que hemos considerado los siguientes escenarios pesimistas ante una reducción en volúmenes de venta y reducción en precios que podrían poner el riesgo el negocio.

11.1 Escenario pesimista por reducción de volumen

Asumiendo que se logre solamente la mitad de la penetración esperada el proyecto sigue siendo viable dado que el VAN continua saliendo positivo y el TIR continúa siendo superior al COK, sin embargo el periodo de recupero aumenta de 2,3 a 3,2 años

Tabla 30. Escenario pesimista por reducción de volumen

Utilidad Neta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sin Marca Forza		S/. 964.281	S/. 1.068.300	S/. 1.182.123	S/. 1.280.948	S/. 1.381.748
Con Forza		S/. 1.014.823	S/. 1.246.530	S/. 1.565.188	S/. 1.774.708	S/. 1.951.880
Incremental	-S/. 690.000	S/. 50.542	S/. 178.230	S/. 383.065	S/. 493.760	S/. 570.132

VAN	S/. 438.454
TIR	27,51%
PR	3,2

Fuente: Elaboración propia 2016.

11.2 Escenario pesimista por reducción de precio

Asumiendo una reducción del precio de la marca “FORZA” en un 10% el proyecto sigue siendo viable dado que el VAN continua saliendo positivo y el TIR continúa siendo superior al COK, sin embargo el periodo de recupero aumenta de 2,3 a 3,6 años y se necesitaría una inversión inicial superior para cubrir la pérdida del año 1.

Tabla 31. Escenario pesimista por reducción de precio

Utilidad Neta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sin Marca Forza		S/. 964.281	S/. 1.068.300	S/. 1.182.123	S/. 1.280.948	S/. 1.381.748
Con Forza		S/. 907.561	S/. 1.163.100	S/. 1.563.926	S/. 1.767.818	S/. 1.980.177
Incremental	-S/. 690.000	-S/. 56.720	S/. 94.800	S/. 381.802	S/. 486.870	S/. 598.428

VAN	S/. 297.957
TIR	21,05%
PR	3,6

Fuente: Elaboración propia 2016.

12. Planes de contingencia

En caso la marca “FORZA” no sea aceptada por ningún intermediario o en el caso de que los volúmenes de venta sean drásticamente inferiores al escenario pesimista de volumen planteado arriba en el 12,1 se propondría buscar alianzas con un *retail* para producirle zapatilla de marca blanca.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Hay una tendencia creciente en el Perú hacia el cuidado de la salud y mantenerse en forma, para lo cual utilizan el deporte como un medio importante, siendo el deporte más practicado el fútbol, generando un fuerte crecimiento en los negocios relacionados con él.
- El mercado de zapatillas de fútbol está liderado y fuertemente influenciado por marcas importadas que crecen en ventas en las diferentes gamas que tiene dicha categoría.
- No hay ninguna empresa nacional que haya construido un valor importante de su marca de zapatilla de fútbol.
- Existe una necesidad insatisfecha entre los jugadores de fútbol frecuente con las zapatillas que actualmente utilizan, lo cual constituye una oportunidad de negocio.
- Para el consumidor, la durabilidad es uno de los atributos más importantes, y ninguna marca actualmente ha trabajado sobre ese posicionamiento (oportunidad).
- La propuesta de lanzamiento de una nueva zapatilla de fútbol bajo la marca “FORZA” está dirigida a ofrecer un producto de buena calidad con una planta muy resistente que es la parte que más se desgasta. Esto integrado con una estrategia de comunicación, espera apropiarse y posicionarse del atributo durabilidad que le permitirá a “FORZA” contar con un diferencial importante dentro de la categoría.
- La viabilidad operativa está determinada en utilizar la misma capacidad de producción de Industrial Condor S.A.C. reemplazando la fabricación de unidades de la marca “WALON” por la nueva marca “FORZA”.
- La inversión inicial que se necesita para poner en marcha el proyecto es de S/. 690.000 correspondientes a los gastos de moldes nuevos para las plantas y para el gasto de publicidad, inversión menor que el pago de regalías que actualmente la empresa Industrial Condor S.A.C. realiza al propietario de la marca “WALON”: S/. 1.322.400 anuales.
- El proyecto es viable financieramente, dándonos un VAN positivo de S/. 1.550.049, con una TIR de 57,53% y el PR sería a los 2,3 años considerando los valores del flujo incremental y con un COK del 10%; además, también es rentable en todos los escenarios de menor optimismo también propuestos.

Recomendaciones

- Ejecutar el presente plan de negocio.
- Continuar con la fabricación de la marca “WALON” para reducir los posibles riesgos de la no aceptación de la nueva marca, y así mantener ocupada la capacidad operativa de producción actual. Esto trae como consecuencia que los costos fijos se mantengan en valores estratégicos, ya que además no sería competencia para la marca nueva “FORZA”.
- Reorientar el modelo de negocio de Industrial Condor S.A.C. hacia las mejoras de los productos que ofrece, desarrollando marcas propias.
- Monitorear la capacidad de producción de Industrial Condor ante posibles incrementos de demanda no estimada.
- Para la sostenibilidad del negocio actual se requiere mayor inversión en investigación y desarrollo para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado.
- En el sexto año debe evaluarse el nuevo plan de inversión de acuerdo con la situación comercial y financiera de la empresa.

Bibliografía

- Ballón, Jaime (2008). *Proyecto de cooperación UE – Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio ALA/2004/016-913*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Junio 2008. Fecha de consulta: 23/01/2016. <<http://docplayer.es/8089833-Proyecto-de-cooperacion--eu-peru-en-materia-de-asistencia-tecnica-relativa-al-comercio-ala-2004-016-913-informe-final.html>>
- Carazo S., Mercedes Inés y Hurtado Erazo, Ángel Paul (1998). *La industria del cuero y calzado en el Perú: Innovando para competir*. Primera edición. Lima: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.
- CCR (2016). “¿Qué deportes practican los peruanos y cuáles son las nuevas tendencias?”. Sección Fotogalería. En: *Diario Gestión*. 02 de abril 2016. Fecha de consulta: 19/08/2016. <<http://gestion.pe/tendencias/que-deportes-practican-peruanos-y-cuales-son-nuevas-tendencias-2157505>>
- Centro de Comercio Exterior (2015). “*Estas son las marcas de zapatillas más importadas en el Perú*”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 22 de octubre 2015. Fecha de consulta: 29/01/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/estas-son-marcas-zapatillas-mas-importadas-peru-noticia-1850119>>
- CITECCAL (2016). Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas. Información sobre normas de calidad y requisitos para componentes de calzado.
- Correa Alcántara, Deysi Rosmery (2014). Tesis para optar el título de: Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, 27 de enero del 2014.
- CPI (2014). *Market Report Perú Población* N° 5. <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201405_1.pdf>
- David, Fred. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na ed. México: Pearson Prentice Hall.
- *Diario El Comercio* (2015). “Gráfico del día: evolución del PBI en últimos 10 años”. *El Comercio*. Publicado: 07/07/2015. Fecha de consulta: 26/02/2016.
- *Diario Gestión* (2016). “BCR rebajó su proyección del PBI a 4,5% para el 2017”. *Gestión*. Publicado: 16/09/2016. Fecha de consulta: 26/02/2016.
- *Diario La República* (2012). “La compra de calzado en el Perú es la más baja de la región”. *La República*. Publicado: 04/07/2012. Fecha de consulta: 14/03/2016. <<http://larepublica.pe/04-07-2012/la-compra-de-calzado-en-el-peru-es-la-mas-baja-de-la>>

region>

- Ecoinventos. (2011). “FYE: El Calzado Ecológico”. Publicado: 05/04/2011. Fecha de consulta: 03/02/2016. <<http://ecoinventos.com/fye-el-calzado-ecologico/>>
- García, Manuel Martín (2005). *Arquitectura de Marcas – Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de Activos*. 1ra. ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Grant, Robert M. (2006). *Dirección Estratégica*. 5ta. ed. España: S.L. Civitas Ediciones.
- INDECOPI (2014). Resolución N° 890-2014/SDC-INDECOPI. Resolución de la sala especializada en defensa de la competencia. Vigencia de los derechos antidumping definitivos impuestos sobre las importaciones sobre todas las variedades de calzado. Publicada el 05/06/2015.
- INEI (2009-2015). “Evolución de la pobreza monetaria”. *INEI*. Publicado: Abril 2016. Fecha de consulta 13/03/2016. <www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf >
- Kotler, Phillip & Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14a ed. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, Phillip & Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª ed. México: Pearson Educación de México
- Lawrence, Gitaman & Chad, Zutter (2012). *Principios de Administración Financiera*. 12ª ed. México: Pearson Educación de México
- Nielsen (2016). “*Confianza del consumidor – Primer cuarto 2016*”. Publicado: 17/05/2016. Fecha de consulta: 17/08/2016. <<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Confianza-del-Consumidor-Primer-Cuarto-2016.html>>
- Pérez, Carlos y Salinas, Gabriela (2016). *Valoración y evaluación de marcas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva*. México: Pearson Educación de México.
- PRODUCE (2004). Decreto Supremo N° 2004-017. Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Calzado. Publicado el 06/09/2004
- PRODUCE (2015). Se solicitó información al ministerio sobre la producción nacional de calzado de 2010 a 2015. Viceministerio de MYPE e Industria.
- ProChile (2010). “Estudio de mercado calzados – Perú”. Sección Investigación de mercados. En: *Academia Edu*. Fecha de publicación: enero de 2010. Fecha de consulta: 22/01/2016. <http://www.academia.edu/5183263/ESTUDIO_DE_MERCADO_CALZADOS_PER%C3%9A>.
- Pymex.net (2014). “Canchas sintéticas, el negocio para nuevos emprendedores”. Sección

- noticias. En: *Proyectos de inversión*. 06 de junio 2014. Fecha de consulta: 12/02/2016. <<https://pymex.pe/emprendedores/proyectos-de-inversion/canchas-sinteticas-el-negocio-para-nuevos-emprendedores/>>
- Soto Brito, Hernán. (2007). *La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo (Caso Pyme TOBBEX Internacional y el papel de CI-TECCAL)*, Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Contables. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3343/1/Soto_bh.pdf>
 - Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (2012). *Circulación de diarios en el Perú*. Fecha de consulta: 21/11/2016. <<http://es.slideshare.net/proyectogirasol2012/estudio-circulacin-diarios-persepp-y-kpmg>>.
 - VERITRADE (2016). Compañía privada de inteligencia comercial (importaciones y exportaciones en base a partidas arancelarias). Información extraída al 25/07/2016. Se contrató su servicio mensual para extraer información de importaciones y exportaciones para crear una base de datos que nos permitiera analizar la industria del calzado de 2010 a 2016.

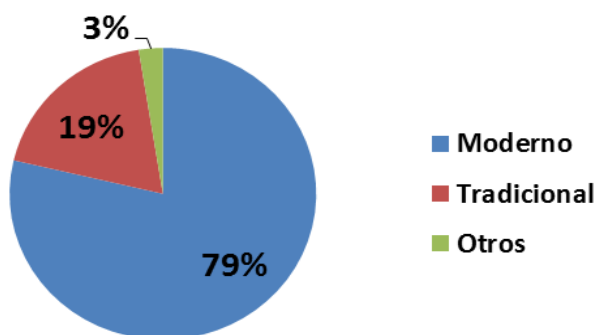
Anexos

Anexo 1. Cantidad de marcas de zapatilla usadas según observación (2016)

N° Obs	Distrito	Barrio	Tipo de Cancha	N° Zapatillas de Fulbito										Zapatillas "No fulbito"	
				Adidas	Nike	Puma	Umbro	Lotto	Walos	Verco	Powes	Vieri	Otros		
1	SJL	Ayacucho	Loza cerrada		1		2			1				1	3
2	SJL	San Ignacio	Grass sintético	1	2	2	2			3				1	1
3	SJL	San Carlos	Grass sintético	1	4		2			2					3
4	SJL	San Carlos	Grass sintético	3	2		3							1	3
5	SJL	Ganimedes	Grass sintético	3	4		3								2
6	SJL	San Carlos	Loza abierta		4					1				3	2
7	SJL	Los Mangos	Grass sintético		2		3	1						1	3
8	SJL	Los Mangos	Grass sintético		3		4							1	2
9	SJL	Canto Grande	Tierra	1	3		4	4						1	2
10	SJL	Canto Grande	Tierra	3	3	1	5	1	1	1				4	4
11	SJL	Canto Grande	Loza abierta	1	5		2	1							1
12	SJL	Canto Grande	Tierra	5	2		2			4	3			5	3
13	SJL	Canto Grande	Tierra	2	3		1	1	1					1	3
14	SJL	Canto Grande	Grass sintético	1	4			1	1					2	1
15	SJL	Canto Grande	Grass sintético	4	2		3	1	2						1
16	SJL	Canto Grande	Grass sintético	1	4		1							2	4
17	SJL	Canto Grande	Grass sintético	3	2		3							1	1
18	SJL	Canto Grande	Tierra	4	4		7	1	1					1	
34	Lima	La Molina	grass sintético	7	2		1					1			2
35	Lima	La Molina	grass sintético	6	4		1					1			
36	Lima	Ate	losa	1	6		1								2
37	Lima	Ate	losa	1				1	2					2	6
38	Lima	El Agustino	losa	3	4	5	4		1	1					1
39	Lima	La Molina	grass sintético	5	2	2	2		1						
40	Lima	Surquillo	losa	6	4	1								1	
41	Lima	Ate	grass sintético	6	4		4		2			2			
42	Lima	La Molina	losa	2	5		2								3
Cantidad observados				70	85	11	62	12	23	4	4	0	28	53	
Porcentaje sobre el total				20%	24%	3%	18%	3%	7%	1%	1%	0%	8%	15%	

Fuente: Elaboración propia 2016, método de observación.

Anexo 2. Canal de preferencia para comprar zapatillas de futbol/fulbito según encuestados (2016)



Fuente: Elaboración propia 2016, método encuesta.

Anexo 3. Cadena de valor INDUSTRIAL CONDOR S.A.C.

INFRAESTRUCTURA				
Administración general				
Planeación Finanzas y contabilidad				
Administración aspectos legales				
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS				
Reclutamiento y selección de personas				
Inducción y capacitación al personal				
Evaluación y retroalimentación				
Personal a cargo con experiencia	Personal a cargo con experiencia	Personal a cargo con experiencia	Personal a cargo con experiencia	Personal a cargo con experiencia
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
Sistema de información de control	Sistema de información de control	Sistema de información de control		
Insumos de tecnología adecuada	Maquinaria de alta calidad		Constante monitoreo de la competencia	
COMPRAS				
Servicio de compras de insumos (incluye la entrega en planta)	Servicio de mantenimiento y reemplazo de piezas de maquinarias			
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	MANTENIMIENTO
Apilamiento manual en el manejo de los insumos	Fabricación de zapatillas (proceso semi automático)	Procesamiento de pedidos	Fuerza de ventas	Atención de reclamos
Control de stock de insumos	Mantenimiento preventivo de maquinarias	Manejo de inventarios		Reposición de productos
Reposición oportuna de insumos	Control de calidad visual del 100% de las unidades			Control de devoluciones

**M
A
R
G
E**

Fuente: Michael Porter (2004). "Ventaja competitiva". Elaboración propia 2016.

Anexo 4. Investigación cualitativa

Fuentes de información secundaria

- Estudio de los Determinantes de la participación en actividades físicas en el Perú realizado por el Instituto Peruano del Deporte y la Universidad Nacional del Callao en el 2013.
- Estudio de los Factores socio-demográficos y ambientales asociados con la actividad física deportiva en la población urbana del Perú, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú por encargo de la Organización Panamericana de la Salud, en el 2003.
- Estudio de los tipos de deportes que practican los hogares urbanos realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú del 1997.
- Estudio de Las actividades deportivas que practican los limeños y cuáles son las nuevas tendencias, realizado por la empresa de investigación y mercado CCR Perú del 2016.

Fuentes de información primaria

Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el sector de zapatillas a través de la elaboración y ejecución de encuestas personales (anexo 6) con el fin de obtener información relevante de la industria y del mercado.

El público objetivo se subdividió en tres:

1. Industria: Propietario de la empresa Industrial Condor S.A.C. que fabrica la marca de zapatillas “WALON”, con experiencia de más de 20 años en la fabricación nacional de zapatillas.
2. Tiendas Especializadas: Administradores de la cadena de productos deportivos Marathon Sport y Triathlon con un mínimo de 5 años de experiencia.
3. Tiendas Especializadas de Marca: Administradores de tiendas propias de las marcas reconocidas de productos deportivos Adidas y Nike con un mínimo de 5 años de experiencia.

Focus groups

Se realizaron 3 sesiones de grupo utilizando la técnica de *focus groups* a los *heavy users* (practican fútbol no menor de 1 vez por semana) de zapatillas de fútbol que viven en la ciudad de Lima para explorar sus *insights*, conocer su proceso de compra y preferencias sobre zapatillas, marcas y precio.

El público objetivo se agrupó en tres:

1. 7 *heavy users* hombres del NSE B entre 20 a 50 años
2. 5 *heavy users* hombres del NSE C entre 20 a 50 años
3. 7 *heavy users* hombres del NSE D entre 20 a 50 años

Investigación Cuantitativa

Fuentes de información primaria

Encuesta

Método de Encuesta:

El método empleado es el de Muestreo Aleatorio Estratificado con Afijación Proporcional.

La encuesta fue desarrollada vía internet por las siguientes razones:

1. Posibilidad de llegar a *más distritos* y evitar sesgos por encuestar en zonas focalizadas.
2. Posibilidad de abarcar *todos los NSE* y rangos de edades monitoreando el tamaño de cada segmento.
3. Posibilidad de segmentar según palabras clave para alcanzar a las personas que les gusta el fútbol (segmento objetivo).

Estrategia de captación:

1. Se desarrolló una fan page llamada “Amantes del deporte” con el objetivo de captar la atención del segmento objetivo.
2. Se publicó en la fan page la encuesta invitando a que la gente “Descubra la nueva marca de fútbol que se lanzaría en Perú y además participaría de un sorteo por S/.200”. Dentro de la encuesta se mostraba al final las marcas propuestas y se pedía los datos de los participantes para desarrollar el sorteo respectivo.
3. Se colocó pauta publicitaria por \$285 con lo cual se terminó impactando a 199,794 personas de las cuales 481 contestaron el 100% de la encuesta.
4. Se dirigió la publicidad a Hombres que viven en Lima, que tienen entre 18 y 50 años. Las palabras claves que se usaron para moldear el perfil según NSE y preferencias al fútbol fue construida investigando el perfil de 30 personas en internet que cumplían con el perfil buscado, de esa manera la publicidad podría ser dirigida a personas que gustan del fútbol y que además son del NSE buscado. Además se fue monitoreando la cantidad de personas según NSE y edad.

Tamaño de la muestra

Distribución de encuestados.

NSE	Encuestados	%	Rango de edad	Encuestados	%
NSE A	27	6%	Menos de 20	80	17%
NSE B	89	19%	20 - 29	151	31%
NSE C	194	40%	30 - 39	152	32%
NSE D	117	24%	40 - 49	95	20%
NSE E	54	11%	50 a más	3	1%
Total	481	100%	Total	481	100%

Fuente: Elaboración propia 2016.

Contenido de la encuesta

Cuestionario de preguntas.

#	Variables
1	Edad
2	Distrito
3	NSE
4	Frecuencia con la cual juega futbolito
5	Motivación para jugar futbolito
6	Origen de zapatilla de futbolito que usa (Importada ó Nacional)
7	Motivo por el cual no usa zapatillas de origen Nacional
8	Condicionantes para si poder usar zapatillas de origen Nacional
9	Marcas de preferencia
10	Momento de decisión de compra
11	Significado de desgaste en la zapatilla
12	Valoración de atributos principales
13	Disposición para comprar una nueva marca de zapatillas de futbolito
14	Mejoras que esperaría en la zapatilla de una nueva marca de zapatillas de futbolito
15	Disposición de pago según rangos de precios
16	Nivel de satisfacción de la marca que usa actualmente
17	Frecuencia de compra
18	Influenciador de la compra
19	Manera de informarse para comprar
20	Importancia de una celebridad para la publicidad en fútbol
21	Lugar de compra

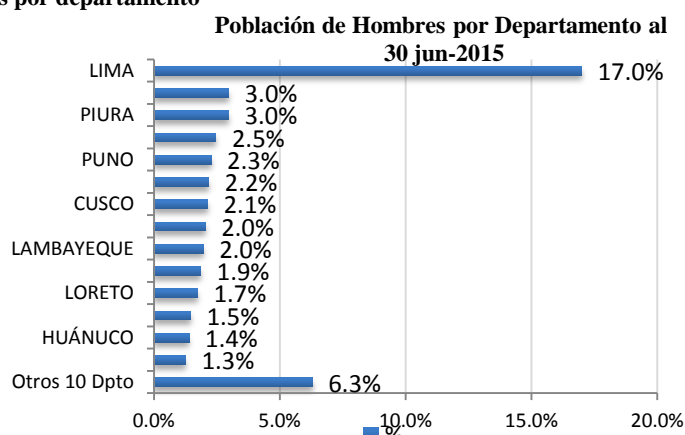
Fuente: Elaboración propia 2016.

El objetivo principal fue poder cuantificar los niveles de importancia y preferencia del público objetivo, así como entender el nivel de aceptación de una marca Nacional y los atributos que la industria actualmente no está satisfaciendo. Por otro lado, el resto de preguntas ayudarían a entender el comportamiento del consumidor el cual ayudará a desarrollar las estrategias del *Marketing Mix* (en combinación con lo encontrado en los *focus groups*). Es importante mencionar que la evaluación del NSE fue validado por un experta en investigación de mercados de la Universidad del Pacífico, Profesora María Elena Otiniano.

Anexo 5. Datos estadísticos poblacionales de hombres en Perú

5.1. Población al 30 de junio 2015 de hombres por departamento

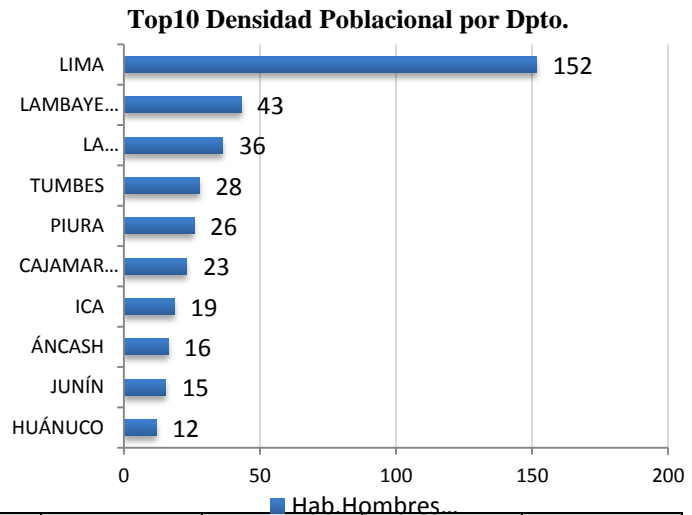
Departamento	% Participación Nac.
Otros 10 Dpto.	6,3%
ICA	1,3%
HUÁNUCO	1,4%
SAN MARTÍN	1,5%
LORETO	1,7%
ÁNCASH	1,9%
LAMBAYEQUE	2,0%
AREQUIPA	2,0%
CUSCO	2,1%
JUNÍN	2,2%
PUNO	2,3%
CAJAMARCA	2,5%
PIURA	3,0%
LA LIBERTAD	3,0%
LIMA	17,0%



Total concentración de hombres a nivel nacional: 50.2%. Total concentración de hombres en Lima: 17% / 50,2%: 34%

5.2 Densidad poblacional de hombres al 30 de junio 2015 por departamento

Departamento	Hab.Hombres /km2
MADRE DE DIOS	1
LORETO	1
UCAYALI	3
AMAZONAS	6
MOQUEGUA	6
PASCO	6
AYACUCHO	8
SAN MARTÍN	9
CUSCO	9
AREQUIPA	10
PUNO	11
TACNA	11
APURÍMAC	11
HUANCAVELICA	11
HUÁNUCO	12
JUNÍN	15
ÁNCASH	16
ICA	19
CAJAMARCA	23
PIURA	26
TUMBES	28
LA LIBERTAD	36
LAMBAYEQUE	43
LIMA	152

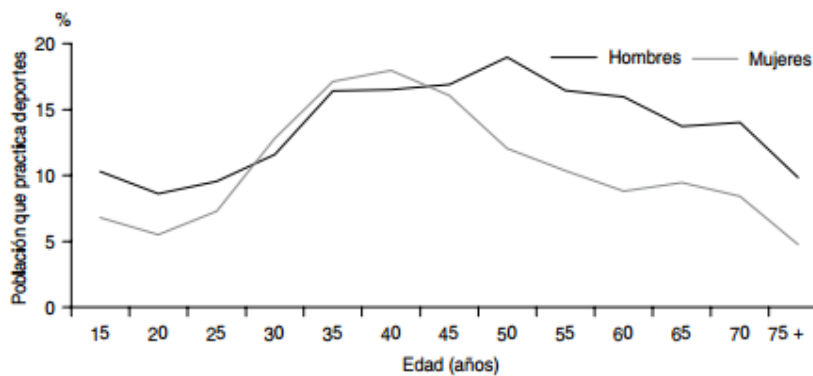


5.3. Distribución de NSE Nacional - Lima

	A	B	C	D	E
% Nacional	2.6%	14.2%	33.1%	29.7%	20.4%
% Lima	5.1%	19.9%	42.0%	25.4%	7.6%

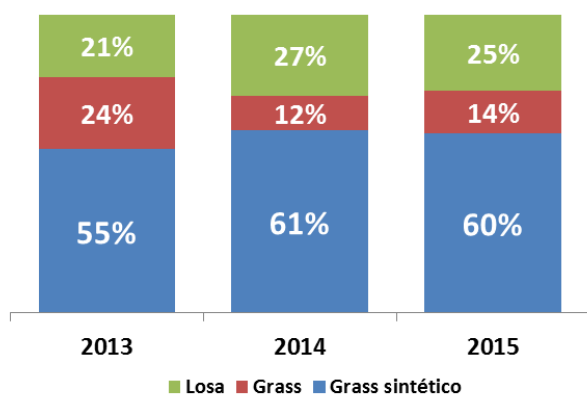
Fuente: Población estimada al 2015. INEI

Anexo 6. Porcentaje de personas que practican con regularidad una actividad deportiva en la población urbana del Perú



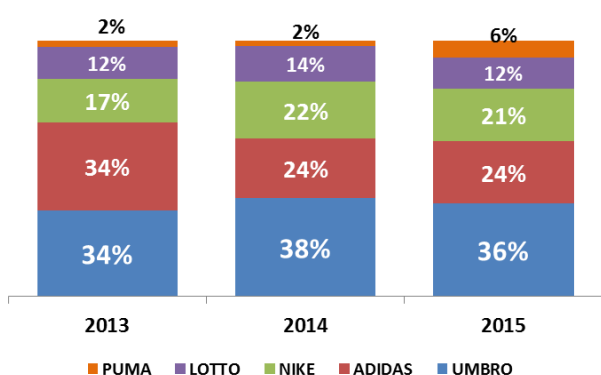
Anexo 7. Análisis de las importaciones

7.1. Mix de importaciones por tipo de cancha.



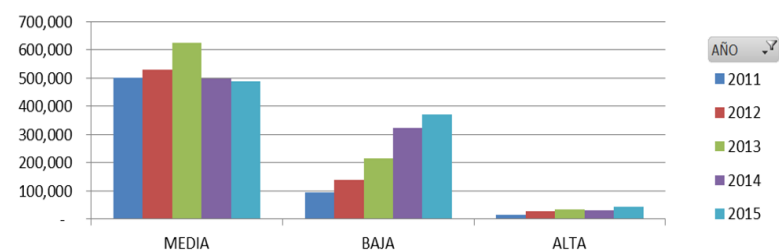
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en información de Veritrade.

7.2. Mix de importaciones por marca



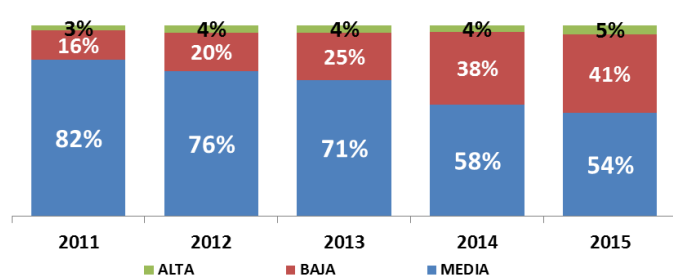
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en información de Veritrade.

7.3. Mix de importaciones por pares



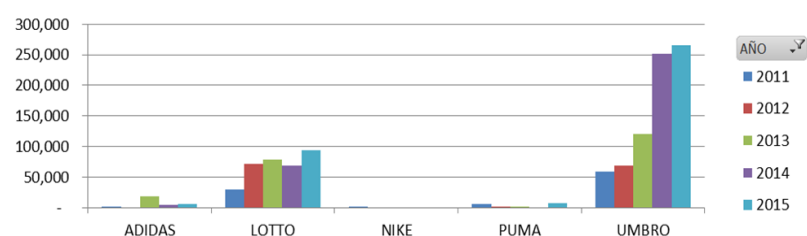
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en información de Veritrade.

7.4. Mix de importaciones según gama



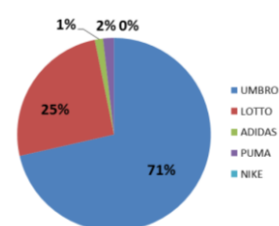
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en información de Veritrade.

7.5. Pares importados según Gama Baja por año



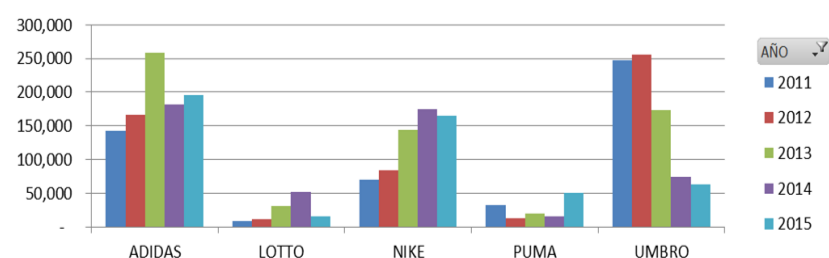
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en información de Veritrade.

7.6. Mix de importación por marca según Gama Baja (2015)



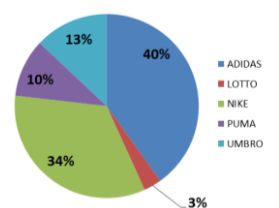
Fuente: Elaboración propia 2016 basada en información de Veritrade.

7.7. Pares importados según gama media por año



Fuente: Elaboración propia 2016 basado en información de Veritrade.

7.8. Mix de importación por marca según Gama Media (2015)



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en información de Veritrade.

7.9. Promedio de margen por gama de zapatillas de futbol/fulbito 2016

Gama	Margen	Costo	Precio
ALTA	54%	S/. 325	S/. 746
MEDIA	62%	S/. 89	S/. 231
BAJA	58%	S/. 43	S/. 105
Total	60%	S/. 107	S/. 263

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 8. Encuesta para la entrevista de profundidad a los expertos

TEMA	PREGUNTAS
Industria del calzado	1. ¿Cuánto es en volumen de venta? 2. ¿Cuál es su evolución de crecimiento?
Calzado Sport	3. ¿Cuánto es el MSH de la industria? 4. ¿Cuál es su evolución de crecimiento de zapatillas? De Vestir Especializada por deporte: fútbol, <i>running</i> , <i>tennis</i> , <i>voley</i> , otros
Calzado Zapatilla de Fulbito	5. ¿Cuánto sería el MSH y evolución por marcas? 6. ¿Cuál es la participación de venta por marcas? 7. ¿Comercializaría marcas nacionales? ¿Porqué? 8. ¿Qué tendría que pasar para que lo comercialice? 9. ¿En qué marcas margina más? 10. ¿Qué formas de pago tienen a los proveedores? 11. ¿Cuáles son las barreras de importación? 12. ¿Cuánto estimas del mercado es venta informal (contrabando e imitación)? 13. ¿Consideras que la marcas nacionales compiten con las importadas? ¿Porque? 14. ¿Cómo es tu red de proveedores en el mercado? 15. ¿Qué marcas nuevas entraron y cómo les fue? 16. ¿Cómo es el mercado de chimpunes vs zapatillas de fulbito?
Industria de Producción Nacional	17. ¿Cuál es la cadena de valor? 18. ¿Cuál es la estructura de su organigrama? 19. ¿Porqué no producen chimpunes? 20. ¿Qué Ventajas y desventajas hay para importar producto terminado? 21. ¿Porqué Walon no se distribuye en canal moderno? 22. ¿hay dificultades de los adquisición de insumos? 23. ¿Cuáles son los costos de zapatillas de producción nacional vs importación?
Producto	24. ¿Qué tipos de diseños en zapatillas hay y cuáles salen más? 25. ¿Qué colores salen más y menos? 26. ¿Qué tallas salen más? 27. ¿Cuándo el cliente decide su compra en la tienda? 28. ¿Cuánto influye el vendedor en la toma de decisión?
Precio	29. ¿Qué rangos de precios de zapatillas de fulbito salen más? 30. Si entraría una marca nacional a competir con Umbro, Puma, a qué precio sería?
Plaza	31. ¿Cuáles son las dificultades de entrada para el canal moderno de zapatillas nacionales? 32. ¿Qué oferta de valor das al canal para que venda tu producto? 33. ¿Cuál es el potencial de venta a provincia? 34. ¿Cómo es la forma de pago para el ingreso de una zapatilla nueva? 35. ¿Cuáles son los márgenes del canal? 36. ¿Cuál es la conveniencia de tener tiendas propias de la marca nueva para el canal? 37. ¿Qué mes del año se venden más? 38. ¿Se cobra espacios por estar en las exhibiciones?
Promoción	39. ¿Es necesario una imagen pública conocida para la actividad de publicidad? 40. ¿Cuánto es la inversión de los canales de comunicación? 41. En tu experiencia ¿Qué medio es más eficiente para el lanzamiento de una marca nueva? 42. ¿En qué mes del año es más oportuno un lanzamiento? 43. ¿Qué campaña recuerdas más de una marca que te generó más ventas?

Fuente: Elaboración propia 2016

Anexo 9. Resultados de la entrevista a expertos

EMPRESA	Industrial Condor S.A.C.	Marathon Sport	Adidas Group Perú	Nike Global
ENTREVISTADO	Raphael Gallegos	Carolina Larco	Daniela Benzoquen	Ariana Guzmán
CARGO	Gerente Comercial	Administradora de Tienda	<i>Retail Marketing Specialist</i>	<i>Planner</i>
AÑOS DE EXPERIENCIA	20 años de experiencia en el sector	10 años de experiencia en el sector	10 años de experiencia en el sector	5 años de experiencia en el sector
EDAD	45 años	35 años	36 años	32 años
Industria	Importar zapatillas hechas para solo colocarles la marca es costoso (Ad valorem le agrega casi el 40% en costo)	Marathon es una cadena ecuatoriana que maneja marcas del mismo grupo, así como marcas anclas como Adidas	No hay barreras de importación, Adidas cuenta con una correcta cadena de suministro	Nuestro único proveedor es Nike global
	La venta entre Lima y provincia está 50/50, la diferencia está en que provincia paga más rápido (30 días), el de Lima paga a 120 días.	Lotto es marca del grupo y es rentable, lo cual podría quitar oportunidad a una nueva marca	El mercado nacional aún no compete/cumple en tecnologías vs la producción de global	Para Nike, el negocio consiste en importar la mercadería de USA. El inconveniente estaría en que muchas veces la llegada del producto demora lo que hace que las temporadas se retrasen
	En etapa de lanzamiento es mejor que los minoristas se arriesguen, antes que invertir en local propio	Triathlon puede ser una tienda donde hay oportunidad para entrar porque no trabaja con marcas de un grupo en particular y es nacional	Desventajas: <i>lead time</i> , tipo de cambio, riesgo de importación de alto grado. Ventajas: menor costo de los productos, menor intervención del gobierno.	En nuestro caso no es comparable. Nike produce para nivel global y sus costos siempre van a ser más bajos por el volumen
		En Lima el cono norte es un lugar con más potencial no porque ahí se corra más, sino porque ahí se usa más para salir.		
Mercado	Las marcas nacionales tienen una mala percepción de calidad, por ello no están en el canal moderno	El peruano es <i>aspiracional</i> para el deporte en general	La venta representa un 8% de la participación de mercado en valor	La categoría de fútbol ha crecido en 12% en el último año.
	Las personas de los NSE C/D/E compran zapatillas que les sirva también para salir, debido a los diseños	Niños y adolescentes son emocionales y adultos funcionales (van más por la diversión que por la moda)	Underarmour, Nike, New balance. Puma. Crecen sostenidamente pero no llegan a crecer proporcionalmente como Adidas	Tal vez, en precio. Sin embargo, nuestros mayores competidores son Adidas y Umbro.
		El deporte en general está en crecimiento		
		La gente usa zapatillas también para salir.		
Producto	Las tallas que salen más son 39 y 40 y los colores son las turquesas	Hay que buscar lograr la primera compra para que la gente lo pruebe	Las que más salen son los clásicos y con aplicaciones (atrevidos)	Los colores más demandados son el negro, amarillo y rojo
	El cliente asocia cuero con calidad, esto explica que las zapatillas de cuero salgan más.	La experiencia de uso es la clave.	Los colores que más salen son negro, azul, gris (colores oscuros) y las tallas 41 y 42	Talla 9, 9.5 y 10 (talla americana)
	Solo la capellada es cuero, el resto de material es sintético y el usuario se fija en la capellada	Producir las zapatillas en el exterior para luego colocarles solo la marca, podría ser más barato, pero se encarece al tratar de asegurar la calidad	El cliente decide su compra cuando realiza la experiencia de prueba	Generalmente llegan con un producto en mente. Una vez que se les enseñó el producto, los colores disponibles y se lo prueban, ya está al 80% de la compra
	Las marcas locales usan insumos nacionales e importados (50/50), donde la microfibras es la más cara	El auspicio en equipos deportivos ha sido necesario, Marathon lo hace	El vendedor es clave en el proceso de venta. Muy relevante	El vendedor si influye. Según el estilo de la persona se le recomiendan distintos modelos y se le explica la tecnología que contiene la zapatilla y cómo se adecua a sus necesidades.
Precio	Las zapatillas que salen más son las que están entre S/.65 a S/.75 (precio al público S/ 80 y S/ 100)	El precio que sugiere podría ser entre S/.80 y S/.120 más cerca al alto para que refleje calidad.	Se venden más Adidas S/289-S/359.	Se vende más entre 260 - 400 soles
	Precio de entrada para competir con Umbro / Lotto / Puma debe ser entre S/.70 a S/.75 (precio al público S/ 80 a S/ 85)	El peruano compra más en tiendas por departamento y no en tiendas especializadas.	Se sugiere el precio de S/129	Tendría que competir dentro del rango de precios medio a barato de Umbro y Puma. Pienso que alrededor de los 250 soles
	Mayorista gana S/.5 y la tienda también gana S/.5	El peruano compra más lo internacional, ya que para él lo nacional es malo. Lotto es una marca que se ha ido deteriorando.		Ya existen marcas globales posicionadas en Lima y va a ser difícil poder competir con ellas.
Plaza	El 80% de los clientes decide la compra en la tienda por el diseño, no van con una marca definida	El vendedor solo será necesario cuando se requiere una asesoría y no influye mucho, salvo cuando es indeciso	Prestigio, rentabilidad por m2, proceso de identificación de la zona estratégica. El margen en tienda es 68% de base	El canal tradicional lo manejamos nosotros mismos. Las tiendas Nike son nuestras al igual que las de Marathon. En el caso de tiendas departamentales, ellas nos buscan por ser Nike, es decir, nosotros tenemos el poder de negociación.
	El vendedor influye mucho en la compra	El canal pide un plan de lanzamiento, campañas en el año, campañas de activación para que los convenza del éxito en ventas, así como el 20% o 30% del margen respetando el precio sugerido	Precios competitivos con buena rentabilidad y comunicación en punto de venta	Creo que es más fácil vender un producto nuevo nacional en provincia que no tiene tanta competencia de marcas grandes globales. En las provincias que lo veo difícil es Trujillo, que su comportamiento de compra es casi igual al Limeño, al igual que en Piura.
	Para entrar con una marca nueva, la oferta de valor que se le debe ofrecer al canal es la variedad de diseños.	En provincia no funcionan los <i>retailers</i> , son más los distribuidores, polvos azules es un buen contacto.	Potencial en provincia: Trujillo, Chiclayo, Arequipa	Opino que sería mejor ofrecerla por medio de tiendas multimarca para que vaya presencia y popularidad, luego al ver cómo evolucionan las ventas podrían considerar abrir tienda propia.
	En provincia se sugiere vender en Juliaca, Cusco, Huancayo, Trujillo y Chiclayo	En provincia se podría empezar auspiciando equipos como Real Garcilaso	Efectivo y todo tipo de tarjetas de crédito	Se venden más Entre Febrero y Marzo, Junio a Agosto y campaña de navidad

Promoción	De enero a marzo son épocas de mayor venta y se vende 35% más por época escolar. Luego vuelve a aumentar la venta en fiestas patrias y navidad	Mostrar los atributos en un video podría aportar o realizar campañas de intriga, pues genera más recordación.	si sería conveniente tienda propia, diversificas la oferta llegando con diferentes tipos de consumidor	Los jugadores reconocidos jalan clientes por popularidad y porque aspiran ser como ellos. En nuestro caso, tenemos packs de zapatillas co-creadas con el jugador según sus necesidades y esas se venden al público más rápido. Necesitan una cara que use su producto, lo recomiende y así comenzar a ganar popularidad.
	Una <i>celebrity</i> ayudaría a que se venda más rápido, luego no es necesario.	Considera que un usuario viene con la marca en la cabeza y otros que eligen cualquier marca.	Se venden más en enero, julio y en torneos internacionales	Recomendaría cerca a tiempo de campañas ya sea julio-agosto, octubre o campaña navideña, que las personas están más dispuestas a comprar
	Cree que internet y los medios sociales son necesarios, pero ellos aún no lo han explotado	Estacionalidades: Campaña escolar, día del padre, octubre para volver al deporte pues viene el verano y navidad.	El gasto de publicidad media es de S/ 350.000 soles por semestre (redes, ATL,BTL)	
		Es necesario una <i>celebrity</i> para el lanzamiento y se puede optar por personas comunes ya cuando la marca esté posicionada para generar boca a boca	Para lanzamiento sugiero Fin de año Diciembre-Enero	
			La campaña de éxito fue <i>there will be haters</i> (futbol). Enero 2015	

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 10. Resumen con las opiniones recibidas en el focus group

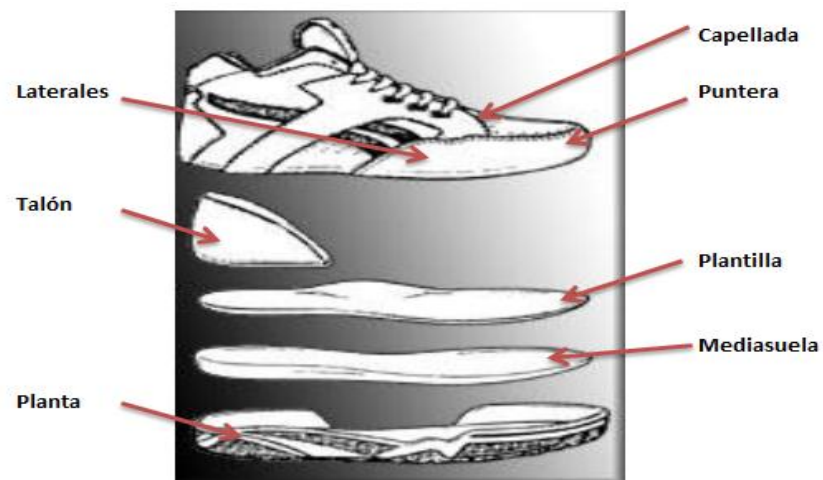
CRITERIO DE AGRUPACIÓN PARTICIPANTES Y EDADES		Nivel Socioeconómico B	Nivel Socioeconómico C	Nivel Socioeconómico D
DISTRITOS DE PROCEDENCIA		La Molina, San Borja, Santa Anita	El Agustino	San Juan de Lurigancho
FECHA DE EJECUCIÓN				
LUGAR		Residencia.pe (Lugar especializado para reuniones)	Residencia.pe (Lugar especializado para reuniones)	Residencia.pe (Lugar especializado para reuniones)
DETECTAR INSIGHTS	¿Cómo inicia el fútbol en sus vidas?	DESDE NIÑO CON LOS AMIGOS. VEIA A MIS PRIMOS JUGAR Y ME MOTIVABA. MIS TIOS, PAPÁS ME LLEVABAN AL ESTADIO. LA EMOCIÓN DE JUGAR ERA GRANDE DE NIÑO	PERTENENCIA SOCIAL Y BÚSQUEDA DE RECONOCIMIENTO DENTRO DEL CÍRCULO DE AMISTAD. CRECEN CON EL FUTBOL INFLUENCIADOS POR LOS AMIGOS, PADRES Y COLEGIO ¿QUE PASA SON LOS QUE NO LLEGAN A SER BUENOS? ¿POR QUÉ SIGUEN JUGANDO?	
	Mente en blanco	ES AMISTAD, RELAJAMIENTO, PASIÓN, TODO SON IGUALES NO HAY TANTAS REGLAS COMO EN EL FUTBOL. ESTAS DISPUESTO A DARTE UN TIEMPO, HACES EL ESFUERZO!	NO HAY UNA DEFINICIÓN CONSENSUADA, PERO SE PODRÍA DESCRIBIR: ES MÁS PRÁCTICO Y DEMANDA DESTRESA, HABILIDAD Y PASIÓN	El fútbol es: barrio, amigos, no hay reglas, botar <i>stress</i> , emoción, pasión, es algo que viene desde niños!
	¿qué los motiva a jugar fútbol?	PARA LOS MAYORES, AL FINAL DEL PARTIDO ES UN TEMA DE JODA, VUELVES A COMO ERAS DE NIÑO. SI JUEGAS DE MANERA INTERDIARIA LA ZAPATILLA PUEDE DURAR 2 MESES.	PERTENECER A UN ENTORNO SOCIAL Y RECONOCIMIENTO, SI ERES EL PELOTERO TE RESPETAN, VAS PROGRESANDO. PARA LOGRARLO EL RETO ES IMPORTANTE Y EL DISPARADOR ES LA APUESTA. ¿ESTE RECONOCIMIENTO LO QUIEREN LOGRAR DEBIDO A QUE ES MÁS FÁCIL DE ALCANZAR QUE LOGRAR ALGO COMO SER EL MEJOR DE LA UNIVERSIDAD Ó TENER UN GRAN EMPLEO?	Querer celebrar, <i>piconería</i>
	Frecuencia de juego	DEPENDE DE QUE TODOS PUEDAN Y QUE TU PUEDAS, SI PUDIERA JUGAR INTERDIARIO LO HARÍA! LOS MÁS JÓVENES SI JUEGAN INTERDIARIO Y SOLTEROS. DEPENDE TAMBIÉN QUE ME LLAMEN PARA JUGAR. SI ERES CASADO QUE TE DEN PERMISO.	SUELEN JUGAR TODAS LAS SEMANAS. ESTOS NO SON TAN INTENSOS JUEGAN 1 Ó 2 VECES POR SEMANA.	
	¿En qué momento empezaron a jugar fútbol?		LA INFLUENCIA DEL ENTORNO DESDE NIÑO AFECTÓ SIGNIFICATIVAMENTE A QUE LES GUSTE EL FÚTBOL. LOS AMIGOS Y FAMILIARES INFLUYEN DIRECTAMENTE	
	¿Lo más importante para jugar fútbol?	Las zapatillas	Las zapatillas	Las zapatillas
	CÓMO NACE LA NECESIDAD DE COMPRA?	¿Cuándo sabe que debe comprar zapatillas?	COMODIDAD Y DESGASTE DEBEN IR DE LA MANO. COMODIDAD: QUE TE QUEDE COMO UN GUANTE, QUE PUEDAS PATEAR TRANQUILO, TIENE QUE SER LIVIANA. MAS IMPORTA LA COMODIDAD Y DURACIÓN PERO EL DISEÑO ES CLAVE VARIEDAD. INFLUYE MUCHO QUIENES USARON ESOS COLORES.	POR LO GENERAL RENUEVAN SU ZAPATILLA POR DESGASTE. CUIDAN SUS ZAPATILLAS Y A VECES NO LAS TERMINAN USANDO PARA QUE NO SE GASTEN (COLECCIÓN). LES HA COSTADO MUCHO. ESTÁN DISPUESTOS A COMPRAR ZAPATILLAS CUANDO LES GUSTA. USAN LA ZAPATILLA HASTA EL FINAL PORQUE SE VUELVE CÓMODA, HASTA QUE YA NO SE PUEDE REPARAR.
Desgaste se refiere a:		Desgaste: más es en la planta	DESGASTE SE REFIERE PRINCIPALMENTE A LA PLANTA, SE DESGASTA LA SUELA. PIERDEN LOS COCOS Y TE PUEDES RESBALAR.	

	Sale una nueva marca de zapatillas y se pudo de moda, ¿la comprarían?	HABRÍA QUE EVALUAR Y SI CONVIENE COMPRO, PERO ES IMPORTANTE PROBARLO.	SI COMPRARÍA UNA NUEVA ZAPATILLA QUE SE PUSO DE MODA PERO NO LO USARÍA EN EL MOMENTO, ESPERARÍA QUE SE GASTE LA QUE TENGO Y AHÍ RECIÉN LA USO. ES IMPORTANTE EL MODELO, TIENE QUE SER BUENO!. SIEMPRE ESPERO A QUE BAJE EL PRECIO PARA COMPRARLA, AL INICIO SIEMPRE SON MÁS CARAS.	LO USARÍAN PRIMERO PARA LA CALLE Y LUEGO PARA FULBITO, PESABA MÁS PARA SALIR.
PROMOCIÓN	¿Cómo buscas información para comprar las zapatillas?	EL EXPERTO BUSCA EN INTERNET EL COMÚN VA A LA TIENDA Y AHÍ BUSCA DECIDE, ES DEBE PROBAR Y SENTIR LA COMODIDAD OTROS COMPRAN POR ENSAYO/ERROR, EXPERIENCIAS PASADAS.	NSE C: SUELE BUSCAR INFORMACIÓN EN LA MISMA TIENDA, CUANDO SUS AMIGOS LE DICEN SOBRE UNA ZAPATILLA Ó VE QUE TODOS LA USAN VA Y LA BUSCA. NO SUELE AVERIGUAR SOBRE TEMAS TÉCNICOS EN INTERNET. NSE B.: SI BUSCA INFORMACIÓN EN INTERNET, PESO, SUELAS ETC.	
	¿Compras por impulso?		SI ME GUSTA Y VEO QUE HAY UNA OPORTUNIDAD SI... LA PUBLICIDAD TAMBIEN INFLUYE... NO ES TAN NECESARIO INFORMARME ANTES, BUSCO EN LA TIENDA. SI SE TRATA DE UNA ZAPATILLA MUY ESPECIALIZADA SI CLARO QUE SI.	
	¿Qué tanto influye la publicidad?	LOS MEDIOS INFLUYEN PERO TAMBIÉN VER LOS PARTIDOS...LAS ZAPATILLAS QUE AHÍ USAN ES IMPORTANTE. ES IMPORTANTE VERLA Y PROBARLA.	LA PUBLICIDAD SI INFLUYE Y MUCHO, ME LLEVA A LA TIENDA. TIENE QUE PROBARLA A VER QUE TAL ES, SI LA SIENTEN CÓMODA OK. EL IMPACTO DE LA PUBLICIDAD DEBE SER BUENA PARA QUE ME JALE.	
	Tipo de cancha que suelen jugar	más en sintético y losa	JUEGAN EN LOSA, GRASS SINTÉTICO Y GRASS NATURAL (SOBRE TODO LOS 2 PRIMEROS) TAMBIÉN JUEGAN EN TERRAL SOLO NSE C (VILLA MARÍA DEL TRIUNFO)	
	¿En promedio cuánto dura una zapatilla?	SI JUEGAS DE MANERA INTERDIARIA LA ZAPATILLA PUEDE DURAR 2 MESES.	COMO JUEGAN 1 O MÁXIMO 2 VECES POR SEMANA EN PROMEDIO LES DURA LA ZAPATILLA APROXIMADAMENTE 6-8 MESES SI ES ADIDAS Ó NIKE. UMBRO 3 MESES. ¿QUE MATERIAL ES MÁ VALORADO EN UNA ZAPATILLA, EL CUERO? ¿REALMENTE ES MUY IMPORTANTE QUE SEA DE CUERO PARA QUE YO PIENSE QUE ME VA A DURAR?	
	¿Combinan las zapatillas para salir y jugar?		si	si
	¿Es necesario que aparezca alguien conocido en la publicidad?	HAY QUE VERIFICAR CON LA ENCUESTA, ALGUNOS DICEN QUE SI OTROS QUE NO. DICEN QUE NO ES NECESARIO PERO PUEDE INCENTIVAR Y AYUDAR.	De todas maneras! Es importante porque te jala, te llama... Posible candidato: Advíncula y Benavente	
	Si la zapatilla apareciera internacionalmente, ¿funcionaría? La marca Walon funcionaría de respaldo?	SI LES PARECE UNA BUENA ESTRATEGIA. Si comprarían, es una marca conocida, que es conocida ok. No hay inconveniente, hay un respaldo, tiene un nombre en el deporte.		no tienen problema que la marca Walon sea el soporte
PRODUCTO	¿Qué le mejorarías a tu zapatilla?	UMBRO SE RASPA. NIKE Y ADIDAS HAY PROBLEMAS DE TALLAS. ME ACONSEJARON LOTTO PARA LOSA. NIKE SE DESGASTA RÁPIDO. QUE DUREN MÁS.. PERO MÁS LA PLANTA. QUE NO SE RASPEN TANTO! SÉ QUE LAS MARCAS SACAN ZAPATILLAS QUE NO DURAN PARA QUE VUELVAS A COMPRAR... DISEÑOS.. NO COLOR, DISEÑO.. POSIBILIDAD QUE SE ADAPTE LA PLANTA A MULTI PISO PLANTILLA QUE NO TRASNMITA EL CALOR... AGO QUE HAGA QUE NO ME TENGA QUE ESTAR AMARRANDOME A CADA RATO. PONDRÍA UN POCO DE VENTLIACIÓN (PERO SOLO LO DIJO 1, ¿REALMENTE ES NECESARIO?)	TODOS BUSCAN ZAPATILLAS QUE SEAN LIVIANAS. UNO DE ELLOS INDICÓ QUE PREFIEREN QUE EL CUERO SE ALGO MÁS GRUESO PARA DARLE MÁS FUERZA A LA PATADA PERO LO MALO QUE SE HARÍA MÁS PESADA.	

	¿Qué valoras más?	COMODIDAD Y DESGASTE DEBEN IR DE LA MANO. COMODIDAD: QUE TE QUEDE COMO UN GUANTE, QUE PUEDES PATEAR TRANQUILO, TIENE QUE SER LIVIANA. MAS IMPORTA LA COMODIDAD Y DURACIÓN PERO EL DISEÑO ES CLAVE VARIEDAD. INFLUYE MUCHO QUIENES USARON ESOS COLORES.	VALORAN MÁS LA COMODIDAD Y DISEÑO LA DURACIÓN ES ALGO QUE TU YA SABES MASO MENOS CUANTO DURARÁ. PERO ES IMPORTANTE QUE SEA COMODA LA ZAPATILLA: QUE SE AMOLDE A MI PIE, EN LA TIENDA SALTO A VER QUE TAL. NO DEBE SER MUY ACOLCHONADA, DEBE SER LIVIANA, PEGADA PARA SENTIR EL CUERO. EL MATERIAL NO SE DEBE DEFORMAR, ES IMPORTANTE QUE SE MANTENGA PEGADA AL PIE. EL DISEÑO ES IMPORTANTE PORQUE TE DA SIERTO STATUS Y SOBRE TODO SI ES DE MARCA.	Zapatillas que duren (importante la suela), o No les importa mucho los colores (aunque prefieren colores oscuros), la duración es más importante. o valoran que la zapatilla sea de cuero
	¿Qué se te viene a la mente?	POTENCIALES COMPETIDORES: UMBRO...	LOTTO Y UMBRO: MARCA ESTANDAR, PRECIO ACCSESIBLE- NIKE: MEJORES MODELOS ADIDAS: CALIDAD, COMODIDAD	
	¿Siempre compran la misma marca?		SIEMPRE COMPRAN ADIDAS Ó NIKE..	No tienen una marca en mente, suelen elegir en la tienda
	¿Si sale una marca nacional la comprarían?	SI ESTÁN DISPUESTOS A PROBAR SIEMPRE Y CUANDO CUMPLAN CON LO QUE PROMETEN.	LA COMPRARÍA SOLO SI: SI TIENE BUEN DISEÑO Y SI AL PROBARMELA LA SIENTO CÓMODA.. (TODO PASA POR LOS OJOS) Y ADEMÁS EN SEGUNDO PLANO SÉ QUE VA A DURAR LO DE SIEMPRE Y TIENE BUEN PRECIO.. NO PUEDE TENER EL MISMO PRECIO QUE ADIDAS Ó NIKE SINO MEJOR COMPRO ESTAS ÚLTIMAS.	Están dispuestos a comprar una marca nueva, nacional si cumple con lo que buscan...
	¿Qué marca te gusta?	Infinitum y Forza: las dos prometen duración Infinitum me parece un nombre muy largo.	INFINITUM Y FORZA, AMBAS SE ASOCIAN A DURACIÓN. FORZA MÁS POR FUERZA, SELECCIÓN ITALIANA, AGUERRIDO. PUEDE QUE ITALIA TIENE UN PLUS SOBRE TODO PARA ALGUIEN QUE SABE DE FUTBOL. HABRÍA QUE VER EL LOGO!...	Les gusta el nombre Forza y no tienen problema que la marca Walon sea el soporte
PLAZA Y PRECIO	¿Dónde compran?	TIENDAS DEPORTIVAS.	NSE C: CENTRO COMERCIAL, POLVOS AZULES, PLAZA LIMA NORTE, OPEN PLAZA.. NO HAY UN SITIO EN ESPECÍFICO.. PERO HAY QUE IR SIEMPRE DARLE UNA CHEQUEADADA SI O SI A LA TIENDA DE NIKE Y ADIDAS.. PARA COMPARAR PRECIOS. NSE: B ACUDE SI A INTERNET. NSE C: YO VEO MÁS EL PRECIO, COMPARO EN LAS TIENDAS.	Compran en tiendas por departamento
	¿El promotor de venta es importante?	SI EL VENDEDOR ES FUTBOLISTA SI LE COMPRARÍA .	FASTIDIA, NO AYUDA	
	¿RANGO DE PRECIO? Marca zapatilla nueva con las características que necesitas	Zapatilla de futbolito: Mínimo. 100 soles a 200 soles Menos de 100 soles te pone en duda. Mínimo 120 soles. Mínimo: 100 soles Mínimo: 130 soles Mínimo 150 soles Mínimo 180 soles (experto) Máximo: 200, 220 soles, Experto (380 soles), 180 soles, 220 soles, 250 soles. \$50	RANGO DE PRECIO ACEPTABLE: 120 A 170 / 80 – 130 NSC C.	con precio entre 80 a 120

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 11. Descripción técnica de una zapatilla



Fuente: Tesis para optar el título de: licenciado en Administración de empresas. Autor: Bach. Deysi Rosmery Correa Alcantara. Chiclayo, 27 de Enero del 2014.

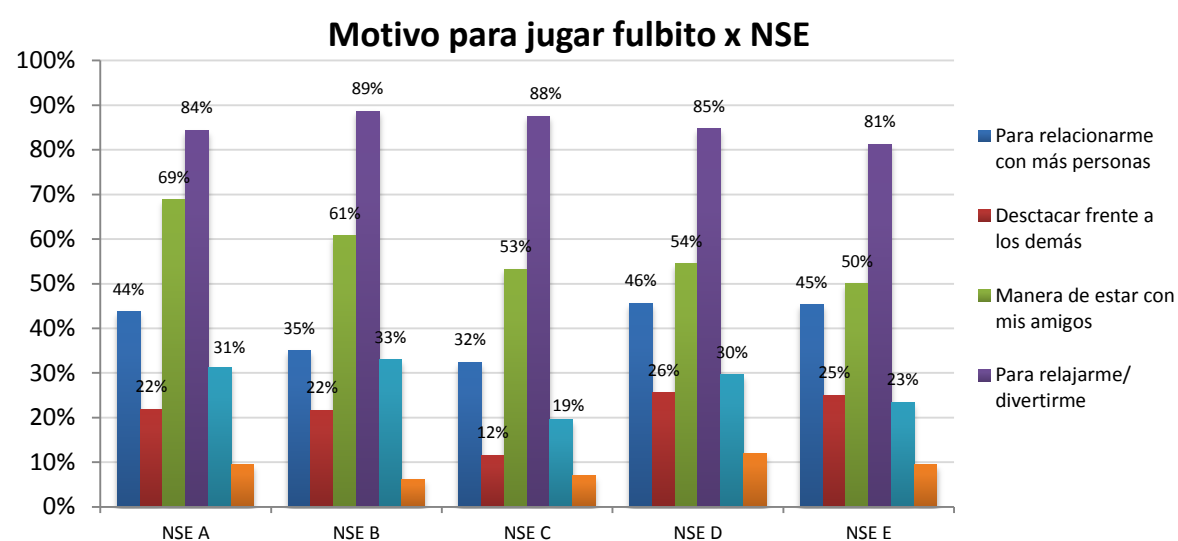
Anexo 12. Resultados de investigación cuantitativa

12.1. ¿Qué le motiva principalmente a jugar fútbol?

Motivos	% Respuesta	Respuestas
Para relacionarme con más personas	16,4%	204
Destacar frente a los demás	8,1%	101
Manera de estar con mis amigos	23,8%	296
Para relajarme/divertirme	37,0%	460
Me gusta retar a los mejores y ganar	11,0%	136
No hay reglas y puedo moverme como quiera	3,6%	45
	100,0%	1242

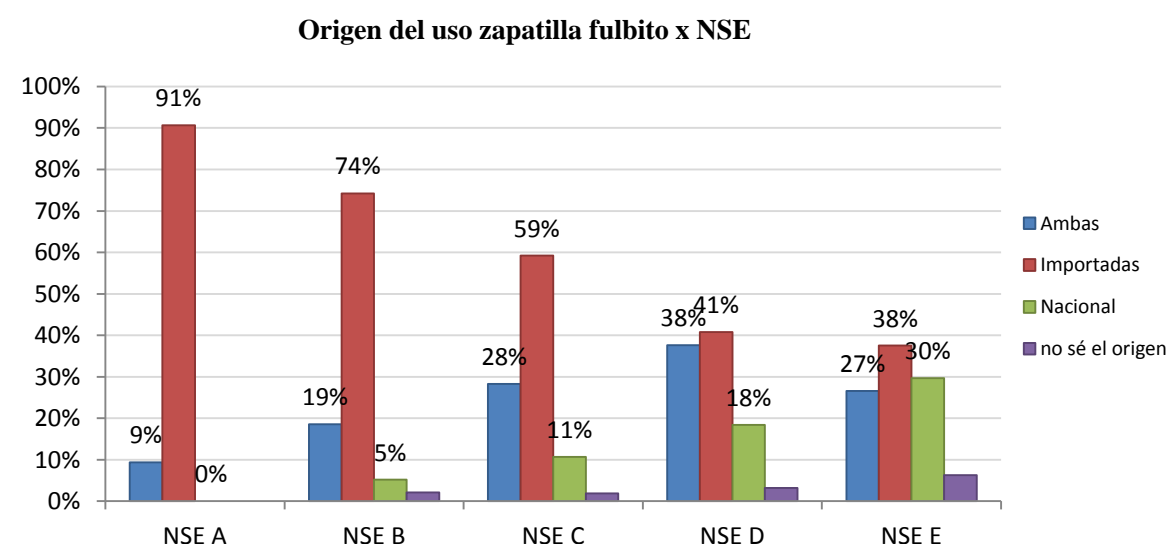
12.2. ¿Qué le motiva a jugar fútbol? por NSE

	Para relacionarme con más personas	Destacar frente a los demás	Manera de estar con mis amigos	Para relajarme/divertirme	Me gusta retar a los mejores y ganar	No hay reglas y puedo moverme como quiera
NSE A	44%	22%	69%	84%	31%	9%
NSE B	35%	22%	61%	89%	33%	6%
NSE C	32%	12%	53%	88%	19%	7%
NSE D	46%	26%	54%	85%	30%	12%
NSE E	45%	25%	50%	81%	23%	9%



12.3. ¿Las zapatillas de fútbol que usa son importadas o de origen nacional?

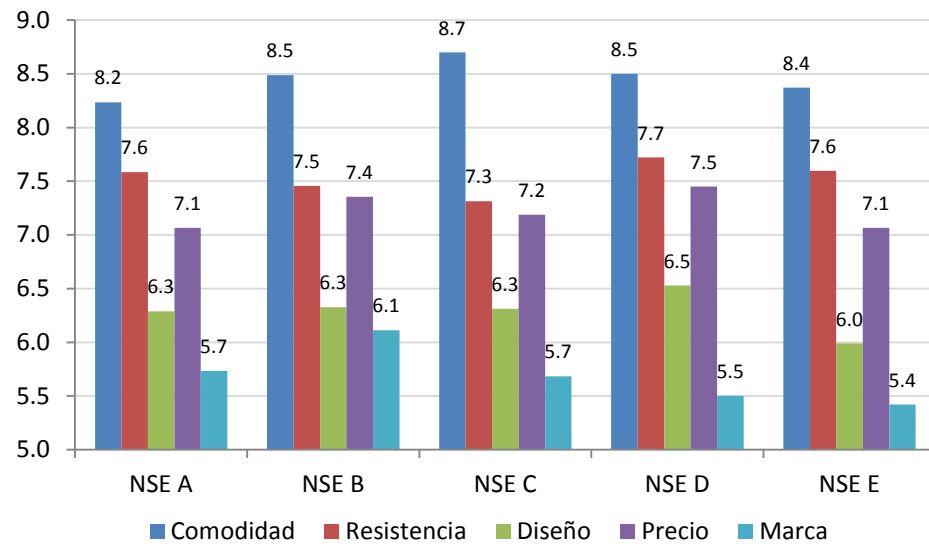
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Ambas	9%	19%	28%	38%	27%	27%
Importadas	91%	74%	59%	41%	38%	57%
Nacional	0%	5%	11%	18%	30%	13%
no sé el origen	0%	2%	2%	3%	6%	3%



12.4. Nivel de importancia de atributos por NSE

	Comodidad	Resistencia	Diseño	Precio	Marca
NSE A	8,2	7,6	6,3	7,1	5,7
NSE B	8,5	7,5	6,3	7,4	6,1
NSE C	8,7	7,3	6,3	7,2	5,7
NSE D	8,5	7,7	6,5	7,5	5,5
NSE E	8,4	7,6	6,0	7,1	5,4

Nivel de importancia de atributos x NSE



12.5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Precio	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Grand Total
Menos de S/.80	4%	6%	7%	5%	16%	7%
De S/.80 a S/.110	7%	13%	28%	36%	29%	26%
De S/.111 a S/.140	18%	24%	24%	28%	21%	24%
De S/.141 a S/.170	18%	19%	16%	15%	9%	16%
De S/.171 a S/.200	25%	22%	18%	7%	21%	17%
De S/.201 a S/.250	7%	9%	6%	6%	5%	7%
De S/. 251 a más.	21%	7%	1%	3%	0%	3%
Grand Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		81%	65%	58%		

12.6. La última vez que compró una zapatilla de futbol ¿Quién influyó en la compra de esa marca?

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Nadie, yo mismo	78%	83%	75%	81%	78%	78%
La publicidad	15%	8%	6%	9%	2%	7%
Mi familia	7%	2%	5%	7%	6%	5%
Mis amigos	0%	6%	4%	2%	7%	4%
El vendedor en tienda	0%	1%	4%	0%	2%	2%
Otro (especifique)	0%	0%	7%	2%	6%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

12.7. Cuando quiere comprar una nueva zapatilla ¿Cómo se informa sobre cuál comprar?

NSE	En la misma tienda (voy y veo que hay)	En internet (busco información)	A través de amigos (les consulto)
NSE A	78%	56%	7%
NSE B	67%	51%	16%
NSE C	77%	36%	7%
NSE D	73%	35%	11%
NSE E	70%	44%	15%
Grand Total	73%	41%	11%

12.8. ¿Dónde compró su última zapatilla de futbol?

Por canal	Canal Digital	Canal Moderno	Canal Tradicional	Sin información	Total general
NSE A	7%	81%	7%	4%	100%
NSE B	1%	87%	11%	1%	100%
NSE C	1%	86%	13%	0%	100%
NSE D	1%	78%	18%	3%	100%
NSE E	2%	69%	30%	0%	100%
Total	1%	82%	16%	1%	100%

Por Tipo de Tiendas	Otros	Puestos de mercados	Tienda digital	Tiendas autoservicio	Tiendas de marca	Tiendas departamentales	Tiendas especializadas	Tiendas tradicionales	Total general
NSE A	4%	4%	7%	0%	44%	37%	0%	4%	100%
NSE B	1%	9%	1%	0%	22%	46%	18%	2%	100%
NSE C	0%	12%	1%	1%	22%	41%	22%	2%	100%
NSE D	3%	15%	1%	1%	12%	42%	23%	3%	100%
NSE E	0%	24%	2%	0%	19%	28%	22%	6%	100%
Total	1%	13%	1%	0%	21%	40%	20%	3%	100%

Por tiendas	Marathon	Oechsle	Otro (especifique)	Polvos azules	Ripley	Saga	Tienda Adidas	Tienda Nike	Tienda Puma	Tienda Umbro	Triathlon	Total general
NSE A	0%	0%	15%	4%	7%	30%	26%	19%	0%	0%	0%	100%
NSE B	12%	3%	9%	8%	17%	25%	12%	7%	0%	3%	3%	100%
NSE C	12%	5%	8%	10%	14%	21%	9%	5%	1%	5%	8%	100%
NSE D	11%	2%	20%	9%	19%	21%	3%	3%	0%	3%	9%	100%
NSE E	11%	4%	20%	15%	11%	13%	2%	4%	2%	7%	11%	100%
Total	11%	3%	13%	10%	15%	21%	8%	6%	1%	4%	7%	100%

Anexo 13. Datos para la estimación de la demanda

13.1. Distribución de la población nacional

Ubicación	2015			
	Total	Hombre	Mujer	Hombre Urbano
Total Perú	31.151.643	15.605.814	15.545.829	11.797.995
Total Lima - Callao	10.848.566	5.294.800	5.553.766	5.179.320

13.2. Distribución de la población nacional hombres por edades

Grupo Edades	2005	2010	2012	2013	2015	% Distr	Var 2010/05	Var 2012/10	Var 2013/12	Var 2015/13
0 - 19 años	3.958.222	4.137.786	4.184.155	4.202.513	4.237.051	35,9%	4,5%	1,1%	0,4%	0,8%
20 - 49 años	4.421.205	4.906.894	5.112.656	5.217.265	5.423.347	45,9%	11,0%	4,2%	2,0%	4,0%
50 a + años	1.411.845	1.739.665	1.894.521	1.976.811	2.147.608	18,2%	23,2%	8,9%	4,3%	8,6%
Total	9.791.272	10.784.345	11.191.332	11.396.589	11.808.006	100,0%				

13.3. Frecuencia de la práctica deportiva en la población urbana del Perú

Frecuencia	Grupo de edad (años)					Total
	15-19 %	20-29 %	30-44 %	45-59 %	≥ 60 %	
Hombres (n = 21 798)						
Diaria	7,0	5,6	9,2	10,7	9,9	8,2
Interdiaria	3,3	3,5	5,5	6,8	3,6	4,6
Semanal	21,2	24,2	38,5	44,0	28,2	31,7
Ocasional	2,6	6,7	14,3	15,3	10,6	10,2
No practica deportes	65,9	60,0	32,5	23,2	47,7	45,3
Mujeres (n = 23 521)						
Diaria	4,5	4,2	10,4	9,1	5,2	7,0
Interdiaria	2,2	2,1	5,4	4,2	2,6	3,5
Semanal	13,1	13,7	30,8	31,7	15,6	21,9
Ocasional	2,1	5,3	8,0	8,8	4,9	6,2
No practica deportes	78,1	74,7	45,4	46,2	71,7	61,4

Fuente: Encuesta Nacional de hogares 1997 .INEI

13.4. Disponibilidad de pago por NSE

Precio	NSE B	NSE C	NSE D	Total general	%
Menos de S/.80	5	15	6	26	6,3%
De S/.80 a S/.110	12	56	43	111	27,1%
De S/.111 a S/.140	22	48	33	103	25,1%
De S/.141 a S/.170	17	32	18	67	16,3%
De S/.171 a S/.200	20	36	8	64	15,6%
De S/.201 a S/.250	8	13	7	28	6,8%
De S/. 251 a más.	6	2	3	11	2,7%
Total general	90	202	118	410	100,0%

Fuente: Elaboración propia 2016 según encuesta.

13.5. Disposición de comprar una marca nueva de zapatillas de los NSE B, C y D

Disposición a comprar	Frecuencia	% Frecuencia	Probabilidad	Total
Definitivamente, sí lo compraría	168	41,0%	100,0%	41,0%
Quizás lo compraría	242	59,0%	50,0%	29,5%
Total general	410	100,0%		70,5%

Fuente: Elaboración propia 2016 según encuesta.

13.6. Importancia de los atributos de los NSE B, C y D

Características	Frecuencia	% Partic.
Duración del cuero	1,542	9,5%
Duración de la planta	1,618	9,9%
Puntas reforzadas	1,436	8,8%
Borde cosido	1,554	9,5%
Cómodas	1,837	11,3%
Que sean ligeras	1,704	10,4%
Diseño innovador	1,468	9,0%
Variedad de colores	1,273	7,8%
Que esté a la moda	1,200	7,4%
Que sea de marca	1,179	7,2%
Que tenga buen precio (accesible)	1,504	9,2%
TOTAL	16,315	100%

Fuente: Elaboración propia 2016 según encuesta

13.7. Determinación de la frecuencia de compra

		Frecuencia	%	Veces / año	Ponderación Veces/año
1	Cada 3 meses ó menos	39	8,6%	8,0	0,692
2	Entre 3 meses a 6 meses	119	26,4%	2,7	0,704
3	Entre 6 meses a 12 meses	216	47,9%	1,3	0,639
4	Cada año y medio	58	12,9%	0,8	0,103
5	Cada 2 años	13	2,9%	0,7	0,019
6	Más de 2 años	6	1,3%	0,5	0,007
		451	100,0%		2,163

Fuente: Elaboración propia 2016 según encuesta.

Anexo 14. Proceso de la prueba de abrasión

Pasos	Proceso de la prueba de abrasión
1	Se cortó 3 secciones circulares de cada planta de zapatilla con el espesor de 10mm para realizar los 3 ensayos diferentes (ver anexo 13).
2	Se pesó cada una de las secciones antes y después de las pruebas.
3	Se colocó las secciones de muestras en el abrasímetro DIN 53516 con un peso de 10 new y tiempo controlado.
4	Luego se calculó el peso del material perdido en la prueba, y la longitud del desgaste del material.
5	Finalmente se realizó la prueba de dureza usando el escleroscopio.

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en resultados de ensayo de abrasión.

Anexo 15. Presupuesto de marketing

Plan de Marketing - Distribución de presupuesto Año 1														
Medio	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	TOTAL
Internet		S/. 17.489	S/. 10.494	S/. 6.996	S/. 4.997	S/. 4.997	S/. 4.997	S/. 4.283	S/. 4.283	S/. 4.283	S/. 2.855	S/. 2.855	S/. 2.855	S/. 71.385
Publicidad en vallas		S/. 15.000	S/. 15.000	S/. 15.000				S/. 7.500	S/. 7.500	S/. 7.500				S/. 67.500
Publicidad en canchas		S/. 25.000	S/. 25.000	S/. 25.000				S/. 20.000	S/. 20.000	S/. 20.000				S/. 135.000
Periódicos		S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000										S/. 30.000
Radio					S/. 6.000	S/. 9.000	S/. 15.000				S/. 12.000	S/. 6.000	S/. 12.000	S/. 60.000
INVERSIÓN EN MEDIOS		S/. 67.489	S/. 60.494	S/. 56.996	S/. 10.997	S/. 13.997	S/. 19.997	S/. 31.783	S/. 31.783	S/. 31.783	S/. 14.855	S/. 8.855	S/. 14.855	S/. 363.885
Key Visual de campaña	S/. 3.000													S/. 3.000
Adaptación arte Vallas - Calle	S/. 500													S/. 500
Adaptación arte Vallas - Canchas	S/. 500													S/. 500
Adaptación arte Periódicos	S/. 1.600													S/. 1.600
Spot de Radio	S/. 5.000													S/. 5.000
PRODUCCIÓN DE MEDIOS	S/. 10.600													S/. 10.600
TOTAL MEDIOS	S/. 10.600	S/. 67.489	S/. 60.494	S/. 56.996	S/. 10.997	S/. 13.997	S/. 19.997	S/. 31.783	S/. 31.783	S/. 31.783	S/. 14.855	S/. 8.855	S/. 14.855	S/. 374.485
BTL (Lanzamiento)		S/. 81.966	S/. 81.966	S/. 81.966										S/. 245.899
BTL (Mantenimiento)					S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 5.558	S/. 50.025
Punto de venta	S/. 15.000	S/. 5.880	S/. 5.880	S/. 5.880	S/. 5.880	S/. 1.416	S/. 1.416	S/. 5.880	S/. 5.880	S/. 5.880	S/. 4.764	S/. 1.416	S/. 1.416	S/. 66.588
TOTAL BTL & PUNTO DE VENTA	S/. 15.000	S/. 87.846	S/. 87.846	S/. 87.846	S/. 11.438	S/. 6.974	S/. 6.974	S/. 11.438	S/. 11.438	S/. 11.438	S/. 10.322	S/. 6.974	S/. 6.974	S/. 362.512
TOTAL INVERSIÓN	S/. 0	S/. 155.336	S/. 148.340	S/. 144.842	S/. 22.435	S/. 20.971	S/. 26.971	S/. 43.221	S/. 43.221	S/. 43.221	S/. 25.178	S/. 15.830	S/. 21.830	S/. 736.997
Distribución de inversión:														
TOTAL MEDIOS		51%												
TOTAL BTL & PUNTO DE VENTA		49%												
<i>Recomendación para lanzamiento:</i>														
Se recomienda lanzar en el mes de Junio (M1) para aprovechar la gratificación de Julio, seguidamente aprovechar la época navideña y finalmente la escolar.														
Recomendación alineada con la recomendación de expertos de la industria														

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 16. Propuesta del *key visual* de campaña



Anexo 17. Precios proyectados según 2% de incremento

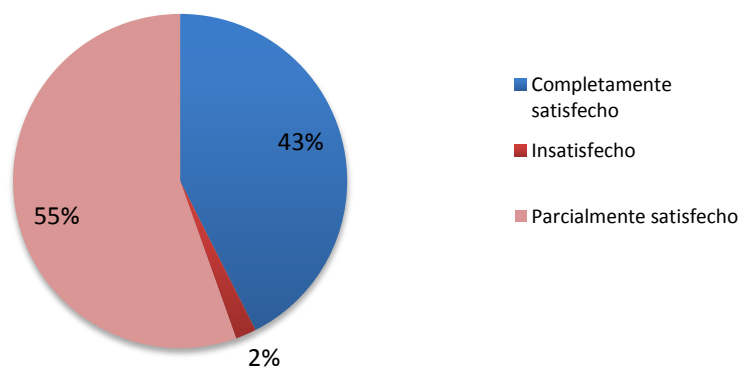
Marca	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Walon	S/. 56.4	S/. 57.6	S/. 58.7	S/. 59.9	S/. 61.1
Forza	S/. 77.8	S/. 79.4	S/. 80.9	S/. 82.6	S/. 84.2

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 18. Cronograma de pago

Mes	Cap. Inicial	Amort.	Intereses	Cuota	IGV	Capital Final
M1	S/. 690.000	S/. 25.581	S/. 6.900	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 664.419
M2	S/. 664.419	S/. 25.837	S/. 6.644	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 638.583
M3	S/. 638.583	S/. 26.095	S/. 6.386	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 612.488
M4	S/. 612.488	S/. 26.356	S/. 6.125	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 586.132
M5	S/. 586.132	S/. 26.619	S/. 5.861	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 559.513
M6	S/. 559.513	S/. 26.886	S/. 5.595	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 532.627
M7	S/. 532.627	S/. 27.154	S/. 5.326	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 505.473
M8	S/. 505.473	S/. 27.426	S/. 5.055	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 478.047
M9	S/. 478.047	S/. 27.700	S/. 4.780	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 450.347
M10	S/. 450.347	S/. 27.977	S/. 4.503	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 422.369
M11	S/. 422.369	S/. 28.257	S/. 4.224	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 394.112
M12	S/. 394.112	S/. 28.540	S/. 3.941	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 365.573
M13	S/. 365.573	S/. 28.825	S/. 3.656	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 336.748
M14	S/. 336.748	S/. 29.113	S/. 3.367	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 307.635
M15	S/. 307.635	S/. 29.404	S/. 3.076	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 278.230
M16	S/. 278.230	S/. 29.698	S/. 2.782	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 248.532
M17	S/. 248.532	S/. 29.995	S/. 2.485	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 218.536
M18	S/. 218.536	S/. 30.295	S/. 2.185	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 188.241
M19	S/. 188.241	S/. 30.598	S/. 1.882	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 157.643
M20	S/. 157.643	S/. 30.904	S/. 1.576	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 126.739
M21	S/. 126.739	S/. 31.213	S/. 1.267	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 95.525
M22	S/. 95.525	S/. 31.525	S/. 955	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 64.000
M23	S/. 64.000	S/. 31.841	S/. 640	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 32.159
M24	S/. 32.159	S/. 32.159	S/. 322	S/. 32.481	S/. 5.847	S/. 0

Anexo 19. Grados de satisfacción con la zapatilla actual.



Anexo 20. Comparación de los márgenes operativos

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Margen Operativo	31,7%	32,0%	32,4%	32,8%	33,2%
Ratio de gasto para la promoción	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Utilidad Neta (Forza)	6,9%	11,6%	15,7%	16,0%	16,3%

Utilidad Neta (Walon)	7,4%	7,9%	8,4%	8,9%	9,4%
Utilidad Neta (Forza + Walon)	7,3%	9,3%	12,0%	13,2%	14,3%

20.1. Estado de resultados proyectados de Industrial Condor (Forza)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/. 3.684.983	S/. 5.750.784	S/. 7.977.488	S/. 10.374.723	S/. 12.952.634
Costo de Ventas	S/. 2.192.757	S/. 3.415.016	S/. 4.717.374	S/. 6.109.673	S/. 7.594.151
Utilidad Bruta	S/. 1.492.226	S/. 2.335.768	S/. 3.260.114	S/. 4.265.049	S/. 5.358.483
Margen Bruto (%)	40,5%	40,6%	40,9%	41,1%	41,4%
Gastos Administrativos	S/. 265.956	S/. 406.913	S/. 553.401	S/. 705.587	S/. 863.638
Gastos de venta	S/. 795.258	S/. 951.757	S/. 918.979	S/. 1.192.041	S/. 1.484.455
Total gastos operativos	S/. 1.061.214	S/. 1.358.670	S/. 1.472.380	S/. 1.897.627	S/. 2.348.093
Utilidad Operativa	S/. 431.012	S/. 977.098	S/. 1.787.734	S/. 2.367.422	S/. 3.010.390
Margen Operativo (%)	11,7%	17,0%	22,4%	22,8%	23,2%
Gastos Financieros	S/. 65.341	S/. 24.196			
Utilidad antes de impuestos	S/. 365.671	S/. 952.902	S/. 1.787.734	S/. 2.367.422	S/. 3.010.390
Impuesto a la renta	S/. 109.701	S/. 285.871	S/. 536.320	S/. 710.227	S/. 903.117
Utilidad Neta	S/. 255.970	S/. 667.031	S/. 1.251.414	S/. 1.657.196	S/. 2.107.273
Margen Neto (%)	6,9%	11,6%	15,7%	16,0%	16,3%

20.2. Estado de resultados proyectados de Industrial Condor (Walon)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/. 10.872.344	S/. 9.644.541	S/. 8.305.423	S/. 6.848.112	S/. 5.265.360
Costo de Ventas	S/. 7.336.120	S/. 6.492.286	S/. 5.562.486	S/. 4.563.472	S/. 3.490.673
Utilidad Bruta	S/. 3.536.224	S/. 3.152.255	S/. 2.742.936	S/. 2.284.640	S/. 1.774.688
Margen Bruto (%)	32,5%	32,7%	33,0%	33,4%	33,7%
Gastos Administrativos	S/. 1.081.598	S/. 940.642	S/. 794.153	S/. 641.968	S/. 483.916
Gastos de venta	S/. 1.298.347	S/. 1.129.143	S/. 953.299	S/. 770.616	S/. 580.892
Total gastos operativos	S/. 2.379.946	S/. 2.069.785	S/. 1.747.452	S/. 1.412.584	S/. 1.064.808
Utilidad Operativa	S/. 1.156.278	S/. 1.082.470	S/. 995.484	S/. 872.057	S/. 709.880
Margen Operativo (%)	10,6%	11,2%	12,0%	12,7%	13,5%
Impuesto a la renta	S/. 346.883	S/. 324.741	S/. 298.645	S/. 261.617	S/. 212.964
Utilidad Neta	S/. 809.395	S/. 757.729	S/. 696.839	S/. 610.440	S/. 496.916
Margen Neto (%)	7,4%	7,9%	8,4%	8,9%	9,4%

Anexo 21. Alcance del plan de marketing por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total alcance único (personas)	400.000	612.000	832.320	1.061.208	1.298.919
Filtro de demanda*	5,37%	5,37%	5,37%	5,37%	5,37%
Mercado meta (clientes)	21.480	32.864	44.696	56.987	69.752
Frecuencia de compra anual	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Mercado meta (pares)	47.367	72.471	98.561	125.665	153.814

*Factor público objetivo/universo

Notas biográficas

Juan Carlos Araujo Ramos

Nací en Lima, el 11 de noviembre de 1977. Estoy felizmente casado con 3 hijos. Soy Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Tengo 13 años de experiencia en la administración de Centros de Contacto (*in house* y *outsourcing*) en los sectores de salud, seguros, sistema de pensiones y telecomunicaciones. Actualmente soy Jefe de Contact Center en la RED Clínica Internacional y anteriormente me he desempeñado como Supervisor de servicios Contact Center en Atento Perú. Desde hace tres años soy jurado evaluador de mejores prácticas en la Asociación Peruana de Centros de Contacto (APECCO).

César Eduardo Villaizán Hervias

Nací en Lima, el 28 de marzo de 1985. Soltero y sin hijos. Soy Bachiller de la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima. Cuento con un diplomado en Marketing Internacional en ESAN.

Tengo 8 años de experiencia en áreas comerciales, principalmente en el sector de consumo masivo. Actualmente trabajo en Clorox Perú S.A. en el área de *marketing* como responsable de la marca Clorox y Clorox Ropa. Anteriormente (también en Clorox Perú S.A.) estuve en el área de ventas como responsable de la zona Sur del Perú.

Villiam Iván Anci Farro

Nací en Lima, el 22 de febrero de 1976. Casado con 2 hijos. Soy Químico Farmacéutico egresado de la Universidad Nacional de Trujillo.

Cuento con 17 años en el ejercicio profesional en diferentes empresas privadas, en donde mi experiencia ha estado ligada desde un inicio a la gestión administrativa y a actividades primarias de salud. Luego me desarrollé profesionalmente en la dirección de ventas como Supervisor de Ventas y luego como Jefe Regional de Ventas en la ciudad de Lima, con más de 150 locales y casi 1000 colaboradores a mi cargo. Actualmente me desempeño en la Corporación Química Suiza como Jefe de Ingeniería Logística en la Unidad de Negocio Retail.