

UNIVERSIDAD LA SALLE

LICENCIATURA EN INGENIERÍA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y COMERCIO EXTERIOR



**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO
PARA UNA EMPRESA DE CALZADO FEMENINO PERUANO EN LA
CIUDAD DE LA PAZ, BOLIVIA”**

CASO: ENARA

MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADO

POSTULANTE: NORMA BELEN SEGALES QUISPE

TUTOR: LIC. RAFAEL ORTIZ NARVARTE

LA PAZ-BOLIVIA

2026

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado está dedicado a Dios y a la Virgen de Copacabana, por acompañarme en cada paso de mi vida, y también está dedicado a mi familia, quienes han sido mi mayor apoyo, inspiración y motivación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios y a la Virgencita de Copacabana por guiar mi camino, brindarme fortaleza, salud y perseverancia para superar cada obstáculo.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante, sacrificio y confianza durante cada etapa de mi formación académica, también a mi hermano, por su compañía, comprensión y motivación permanente.

A mis docentes quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo significativamente a mi formación profesional. Y un agradecimiento especial, a mi tutor Rafael Ortiz Narvarte por su orientación, paciencia, tiempo y valiosos aportes durante el desarrollo de la presente investigación.

Finalmente, agradezco a la Universidad por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y proporcionarme las herramientas necesarias para afrontar los desafíos de mi vida laboral.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I:	i
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	1
2.1. ANTECEDENTES TEMÁTICOS	1
2.1.1. Origen y evolución de las estrategias de penetración de mercado	1
2.1.2. Modernización de las estrategias de penetración de mercado (1980-2000)	2
2.1.3. Estrategia de penetración de mercado la era digital (2000-presente)	2
2.1.4. Estrategia de penetración de mercado en el sector del calzado	3
2.2. Mercado Boliviano	5
2.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	10
2.3.1. Origen y Fundación	10
2.3.2. Primeros desafíos y reestructuración	10
2.3.3. Creación de la marca y constitución de la empresa	10
2.3.4. Impacto de la pandemia y adaptación	11
2.3.5. Expansión y nuevas estrategias de venta	11
2.4. ESTADO DEL ARTE	11
3. PROBLEMA	12
3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
3.2. ANÁLISIS DE CAUSAS	13
3.2.1. Mercado y consumidores	13
3.2.2. Competencia	13
3.2.3. Estrategias de penetración	13
3.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
4. OBJETIVOS	14
4.1. OBJETIVO GENERAL	14
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ACCIONES	14
5. JUSTIFICACIONES	15
5.1. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA	15
5.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	15
5.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL	15

6. ALCANCES	15
6.1. ALCANCE TEMÁTICO	15
6.2. ALCANCE GEOGRÁFICO.....	16
6.3. ALCANCE TEMPORAL.....	16
7. MARCO METODOLÓGICO	16
7.1. CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
CAPÍTULO II.....	ii
1. CONTENIDO DEL MARCO TEÓRICO	17
2. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1.1. Guia de entrevista.....	18
2.1.2. Cuestionario	19
2.1.3. Fuentes documentales oficiales.....	19
2.2. MERCADOTECNIA.....	20
2.2.1. Estrategia promocional	20
2.2.2. Canales de distribución	21
2.2.3. Canales de comercialización	22
2.2.3. 5P's del marketing.....	22
2.3. Dirección Estratégica.....	23
2.4. ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE SUMINISTROS.....	25
2.4.2. Acuerdos Comerciales	26
2.4.3. Incoterms.....	26
2.5. FINANZAS.....	26
2.5.1. Flujo de Caja.....	27
2.5.2. VAN	27
2.5.3. TIR	27
2.5.4. Proyecciones financieras	28
3. MARCO LEGAL.....	28
CAPÍTULO III	iii
1. DISEÑO METODOLÓGICO	29
1.1.NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	29

1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
1.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	30
1.4. OBJETO DE ESTUDIO	31
1.4.1. Población	31
1.4.2. Muestra.....	31
1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	32
1.5.1. Técnicas de investigación	32
1.5.2. Instrumentos de Investigación.....	33
2. DESARROLLO DEL MARCO PRÁCTICO	33
2.1. ANALIZAR LA SITUACIÓN COMERCIAL ACTUAL DE LA EMPRESA	33
2.1.1. Identificar los principales aspectos comerciales de la empresa, a través de las “5 P’s”. 33	
2.2. RELACIÓN COMERCIAL ENTRE BOLIVIA Y PERÚ	41
2.2.1. Identificación de acuerdos comerciales y normativas entre Perú y Bolivia	41
2.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL ACTUAL DEL MERCADO DE CALZADOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ, BOLIVIA.....	42
2.3.1. Entrevistas a expertos del rubro para conocer las tendencias del mercado, los hábitos de consumo y la oferta actual de calzado en la ciudad de La Paz.....	42
2.3.2. Presentación de resultados de las encuestas para conocer las tendencias, preferencias y hábitos del mercado.....	58
2.4.2. Identificación de las preferencias y comportamientos de compra en el mercado de la ciudad de La Paz.....	61
2.3.3. Principales tiendas de calzado en la ciudad de La Paz	83
2.3.4. Principales estrategias promocionales usadas por la competencia	84
2.3.5. Principales canales de distribución de las principales tiendas.	86
2.4. PROPUESTA DE VALOR PARA ENARA EN LA CIUDAD DE LA PAZ	88
2.4.1. Identificación del mercado.....	88
2.4.2. Estimación del mercado potencial para ENARA	89
2.4.3. Identificación de las zonas geográficas de la ciudad de La Paz con mayor potencial de venta.....	90
2.5. ESTRATEGIA DE MARKETING 5P	90
2.5.1. Producto	90

2.5.2. Precio	95
2.5.3. Plaza	95
2.5.4. Promoción.....	99
2.5.5. Personas	105
2.6. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE CALZADO	109
2.6.1. Identificación del óptimo canal logístico	109
2.6.2. Rutas internacionales	110
2.6.3. Selección del Incoterm.....	113
2.6.4. Ruta de importación	114
2.7. EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO	116
2.7.1. Determinación de la viabilidad económica.....	116
4.1. CONCLUSIONES	124
4.2. RECOMENDACIONES	126
ANEXOS.....	v
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Estado del arte.....	11
Cuadro N°2: Objetivos específicos y acciones.....	14
Cuadro N°3: Caracterización de la investigación.....	16
Cuadro N°4: Marco Legal.....	28
Cuadro N°5: Mercado Potencial	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Mapa conceptual de Metodología de la Investigación.....	18
Figura N°2 Mapa conceptual de mercadotecnia.....	20
Figura N°3 Dirección estratégica	24
Figura N°4 Mapa conceptual de Administración de Cadena de Suministros	25
Figura N°5 Mapa conceptual de Finanzas	26
Figura N°6 Organigrama.....	105
Figura N°7 Ruta terrestre Directa Perú – Bolivia	110
Figura N°8 Ruta terrestre Perú - Chile - Bolivia	111
Figura N°9 Ruta de Importación	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Principales países proveedores de calzados importado por Bolivia (2019-2025)	6
Gráfico N°2 Principales países proveedores de calzado de cuero importado por Bolivia .	7
Gráfico N°3 Edad	59
Gráfico N°4 Situación actual	60
Gráfico N°5 Ingreso mensual.....	60
Gráfico N°6 Zona de vivienda	61
Gráfico N°7 Frecuencia de compra de calzado	62
Gráfico N°8 Tipo de calzado más adquirido	63
Gráfico N°9 Motivo Principal de Compra de Calzado	63
Gráfico N°10 Valoración de Atributos del Calzado	64
Gráfico N°11 Marcas que conoce	65
Gráfico N°12 Marcas que usa.....	66
Gráfico N°13 Tiendas que conoce	67
Gráfico N°14 Disposición a pagar por zapatos de buena calidad	68
Gráfico N°15 Preferencia de Canal de Venta	68
Gráfico N°16 Preferencia del canal.....	69
Gráfico N°17 Información sobre nuevos modelos o promociones	70
Gráfico N°18 Redes sociales más utilizadas	71
Gráfico N°19 Tipo de promoción que le motiva la compra	71
Gráfico N°20 Satisfacción con la oferta actual	72
Gráfico N°21 Mas opciones con diseño moderno y Calidad	74
Gráfico N°22 Importancia de la atención al cliente	74
Gráfico N°23 Zona de preferencia de una tienda de Calzado	75
Gráfico N°24 Características que debe tener la nueva marca.....	76

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla N°1 Producción mundial de calzados	4
Tabla N°2 Participación Porcentual en la producción de calzado por región.....	4
Tabla N°3 Cuota porcentual de las exportaciones de calzado por países	4
Tabla N°4 Importaciones de calzados hacia Bolivia en millones USD (2018-2022).....	5
Tabla N°5 Principales países proveedores de calzados a Bolivia (expresado en miles dólares americanos)	5
Tabla N°6 Lista de países proveedores de calzados de cuero importado por Bolivia.....	7
Tabla N°7 Importación de calzados según principales productos (dólares americanos) 2025	8
Tabla N°8 Participación de Manaco en el Mercado Boliviano 2023	13
Tabla N°9 Entrevistados de la empresa ENARA	34
Tabla N°10 Matriz de entrevista a socias.....	34
Tabla N°11 Expertos Entrevistados en la Industria del calzado	43
Tabla N°12 Matriz analítica de entrevistas a expertos en la industria del calzado	43
Tabla N°13 Edad	59
Tabla N°14 Situación actual.....	59
Tabla N°15 Ingreso Mensual.....	60
Tabla N°16 Zona de Vivienda	61
Tabla N°17 Frecuencia de compra de calzado	62
Tabla N°18 Tipo de calzado más adquirido.....	62
Tabla N°19 Motivo Principal de Compra de Calzado	63
Tabla N°20 Valoración de Atributos del Calzado	64
Tabla N°21 Marcas que Conoce	65
Tabla N°22 Marcas que usa	66
Tabla N°23 Tiendas que conoce	67
Tabla N°24 Disposición a pagar por zapatos de buena calidad	67
Tabla N°25 Preferencia de Canal de Venta	68
Tabla N°26 Razones de preferencia por el canal de venta	69
Tabla N°27 Información sobre nuevos modelos o promociones	70
Tabla N°28 Redes sociales más utilizadas.....	70
Tabla N°29 Tipo de promoción que le motiva la compra.....	71
Tabla N°30 Satisfacción con la oferta actual.....	72
Tabla N°31 Mas opciones con diseño moderno y Calidad	74
Tabla N°32 Importancia de la atención al cliente	74
Tabla N°33 Zona de preferencia de una tienda de calzado	75
Tabla N°34 Características que debe tener la nueva marca	75
Tabla N°35 Cruce de variable Ingreso mensual + Edad	76
Tabla N°36 Cruce de variable Ingreso mensual + Frecuencia de compra	77
Tabla N°37 Cruce de variable frecuencia de compra + edad	77

Tabla N°38 Cruce de variable Donde vive + Preferencia de una tienda.....	78
Tabla N°39 Cruce de variable Ingreso mensual + Disposición a pagar	79
Tabla N°40 Cruce de variable edad+ tipo de calzado.....	80
Tabla N°41 Cruce de variable Motivo + frecuencia de compra	80
Tabla N°42 Cruce de variable Satisfacción actual del mercado + Edad	81
Tabla N°43 Principales tiendas de calzado en La Paz	83
Tabla N°44 Principales estrategias promocionales	85
Tabla N°45 Principales canales de Distribución	86
Tabla N°46 Matriz de perfil competitivo	87
Tabla N°47 Identificación del mercado.....	88
Tabla N°48 Diagrama de Gantt	100
Tabla N°49 Matriz de ponderación del canal logístico.....	109
Tabla N°50 Rutas de carreteras viables identificadas	110
Tabla N°51 Características de la ruta Peru - Bolivia	111
Tabla N°52 Características de la Ruta Perú - Chile - Bolivia.....	112
Tabla N°53 Análisis Comparativo entre rutas	112
Tabla N°54 Inversión de la propuesta.....	116
Tabla N°55 Costos de Importación	117
Tabla N°56 Proyección del flujo de caja - Escenario Normal.....	118
Tabla N°57 VAN - TIR Escenario Normal.....	119
Tabla N°58 Proyección del flujo de caja – Escenario Optimista	120
Tabla N°59 VAN - TIR Escenario Optimista.....	121
Tabla N°60 Proyección del flujo de caja - Escenario Pesimista.....	122
Tabla N°61 VAN - TIR Escenario Pesimista.....	123

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado tiene como finalidad diseñar una estrategia de penetración de mercado para la empresa peruana ENARA, especializada en la comercialización de calzado femenino de cuero, para ingresar al mercado de la ciudad de La Paz, Bolivia.

El análisis permitió identificar que existe una oportunidad comercial para la introducción de calzado femenino que combine calidad, durabilidad y diseño moderno. Asimismo, se evidenció que parte importante de las consumidoras paceñas no se encuentra plenamente satisfecha con la oferta actual del mercado, generando un espacio favorable para el ingreso de nuevas marcas con propuestas diferenciadas.

A partir del diagnóstico, se definió como mercado objetivo a mujeres entre 25 y 45 años, con ingresos medios y medios-altos, que valoran principalmente la calidad del producto, el diseño y la comodidad. También se determinó que la ubicación de una tienda física en El Prado, complementada con presencia digital y estrategias promocionales, constituye una alternativa adecuada para posicionar la marca en el mercado local.

La propuesta desarrollada contempla una estrategia basada en las 5P del marketing, aprovechando las ventajas comerciales existentes entre Perú y Bolivia, particularmente los beneficios arancelarios otorgados por la Comunidad Andina. Asimismo, se estableció una estrategia logística para la importación y distribución del producto.

Finalmente, la evaluación financiera demuestra que el proyecto es viable y rentable, obteniéndose en el escenario normal un Valor Actual Neto (VAN) positivo de Bs. 593.988,86 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 48%, confirmando la factibilidad de la expansión de ENARA al mercado paceño.

EXECUTIVE SUMMARY

This undergraduate thesis project aims to design a market penetration strategy for the Peruvian company ENARA, specializing in the sale of women's leather footwear, to enter the market in the city of La Paz, Bolivia.

The analysis identified a commercial opportunity for the introduction of women's footwear that combines quality, durability, and modern design. It also revealed that a significant portion of La Paz consumers are not fully satisfied with the current market offerings, creating a favorable environment for the entry of new brands with differentiated products.

Based on the analysis, the target market was defined as women between 25 and 45 years old, with middle to upper-middle incomes, who primarily value product quality, design, and comfort. It was also determined that a physical store in El Prado, complemented by a digital presence and promotional strategies, is a suitable approach for positioning the brand in the local market. The proposed strategy is based on the 5Ps of marketing, leveraging existing trade advantages between Peru and Bolivia, particularly the tariff benefits granted by the Andean Community. A logistics strategy for importing and distributing the product was also established.

Finally, the financial evaluation demonstrates that the project is viable and profitable, yielding a positive Net Present Value (NPV) of Bs. 593,988.86 and an Internal Rate of Return (IRR) of 48% under normal circumstances, confirming the feasibility of ENARA's expansion into the La Paz market.

CAPÍTULO I:

1. INTRODUCCIÓN

El mercado global del calzado ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la demanda de productos que fusionan calidad, comodidad y estilo. Este crecimiento se ve reflejado en la diversificación de las preferencias de los consumidores, quienes buscan calzado que no solo sea funcional, sino que también se adapte a sus estilos de vida.

El mercado boliviano, y en particular la ciudad de La Paz representa una oportunidad estratégica para la expansión de empresas extranjeras debido a la demanda de calzado con las características mencionadas. En ese contexto la empresa ENARA, una marca de calzado femenino especializada en productos de calidad, busca establecer su presencia en este mercado mediante una estrategia de penetración que le permita captar una participación de mercado. La necesidad por productos diferenciados y de calidad abre una brecha para una marca que pueda posicionarse mediante una combinación de diseño atractivo y calidad, adaptada a las necesidades locales.

Para lograr el crecimiento y expansión en nuevos mercados, las empresas recurren a estrategias de penetración que les permiten posicionarse y captar clientes en entornos competitivos. En el caso de ENARA, comprender y aplicar una estrategia adecuada es clave para competir con marcas ya establecidas en el mercado boliviano, como Manaco. Identificando los factores que influyen en el éxito de una penetración de mercado, permite diseñar un enfoque estratégico que responda a las necesidades del consumidor, específicamente en la ciudad de La Paz.

2. ANTECEDENTES

2.1. ANTECEDENTES TEMÁTICOS

2.1.1. Origen y evolución de las estrategias de penetración de mercado

El concepto de penetración de mercado se originó en la era del capitalismo industrial en los siglos XVIII y XIX. En ese periodo las empresas manufactureras comenzaron a buscar formas de aumentar su participación en el mercado mediante la reducción de costos de producción y el establecimiento de redes de distribución más amplias (Kotler & Keller, 2016).

2.1.2. Modernización de las estrategias de penetración de mercado (1980-2000)

Durante las últimas dos décadas del siglo XX, las estrategias de penetración de mercado comenzaron a sofisticarse debido a la globalización y los avances tecnológicos en el ámbito de la producción y la distribución. (Grant, 2016)

Desde el año 1980, las empresas comenzaron a implementar la segmentación de mercado y la personalización de productos como parte de su estrategia de penetración.

- Ejemplo: Coca-Cola aplicó una estrategia de penetración centrada en reforzar su presencia en los mercados donde ya competía, a través de la segmentación demográfica y el lanzamiento de variaciones del producto, como Diet Coke.

A partir de 1990, la penetración de mercado se vinculó con la diversificación de canales de distribución y la publicidad dirigida mediante televisión y medios impresos.

- Ejemplo: Apple Inc., implementó una estrategia de penetración enfocada en fortalecer su cuota en el mercado tecnológico estadounidense mediante campañas de marketing dirigidas a segmentos jóvenes y profesionales creativos, destacando la facilidad de uso de sus productos y el diseño innovador.

2.1.3. Estrategia de penetración de mercado la era digital (2000-presente)

La llegada de la era digital transformó las estrategias de penetración de mercado, permitiendo a las empresas captar clientes mediante plataformas digitales y redes sociales. (Kotler & Keller, 2016)

En la década de los 2000, las empresas comenzaron a implementar estrategias de penetración mediante comercio electrónico y publicidad digital.

- Ejemplo: Hawaianas utilizó una estrategia de precios competitivos y ventas digitales para captar mercado en Europa y Estados Unidos (Promperú, 2023).

Desde el 2010, empresas como Netflix y Amazon comenzaron a utilizar big data y análisis predictivo para personalizar la oferta y aumentar la tasa de penetración en diferentes mercados. (Kotler & Keller, 2016)

- Ejemplo: Netflix implementó una estrategia basada en recomendaciones personalizadas y segmentación de clientes para aumentar su base de usuarios a nivel global.

A partir del 2020, la penetración de mercado está vinculada con la combinación de estrategias digitales, diferenciación de productos y precios competitivos.

- Ejemplo: Zara ha logrado posicionarse mediante una combinación de tiendas físicas, comercio electrónico y adaptación rápida a las tendencias de moda. (Grant, 2016)

2.1.4. Estrategia de penetración de mercado en el sector del calzado

El sector de calzado ha sido uno de los más dinámicos en la implementación de estrategias de penetración de mercado. Las empresas líderes han utilizado una combinación de estrategias de diferenciación, precio y distribución para captar mercado. (Grant, 2016)

- Nike: Ha implementado una estrategia de penetración mediante patrocinios a atletas y eventos deportivos, combinada con precios competitivos y una fuerte presencia en plataformas digitales.
- Adidas: Ha combinado la venta directa en tiendas físicas con la presencia en comercio electrónico y estrategias de marketing en redes sociales.

Las estrategias de penetración de mercado han evolucionado desde enfoques tradicionales basados en precio y distribución hacia estrategias complejas que combinan diferenciación, personalización y presencia digital. Las empresas que han logrado posicionarse en mercados altamente competitivos han combinado una estrategia de precios competitivos con una sólida red de distribución y campañas de marketing dirigidas al público objetivo.

2.2. ANTECEDENTES DEL SECTOR

2.2.1. Mercado mundial del calzado

El mercado mundial del calzado, que abarca zapatos, botas, sandalias, zapatillas de deporte, pantuflas, tacones y zapatos planos, está experimentando un aumento en la demanda por calzado elegante, cómodo y deportivo.

Tabla N°1: Producción mundial de calzados

Año	Producción (en miles de millones de pares)
2019	24 300
2020	20 500
2021	22 200
2022	23 900
2023	22 400
2024	23 900

Fuente: (Revista del Calzado, 2025)

La tabla N°1, demuestra la producción mundial de calzado alcanzando su punto máximo en 2019 con 24 300 millones de pares. Sin embargo, en 2020, debido a la pandemia de COVID-19, la producción se redujo un 15,64% con 20 500 millones de pares. En 2022, se tuvo una recuperación.

Tabla N°2: Participación Porcentual en la producción de calzado por región

AÑO	ASIA	SUDAMÉRICA	ÁFRICA	EUROPA	AMÉRICA DEL NORTE
2019	87,4%	4,7%	2,9%	3,2%	1,8%
2020	87,6%	4,6%	3,1%	3,2%	1,5%
2021	88,2%	4,7%	2,9%	2,8%	1,4%
2022	87,4%	4,8%	3,7%	2,7%	1,4%
MEDIA	87,7%	4,7%	3,2%	3,0%	1,5%

Fuente: (Andersen, 2023)

En la tabla N°2 se puede ver que Asia en una media produjo el 87,7% de todo el calzado en los últimos años de 2019 a 2022, Sudamérica produjo el 4,7% de todo el calzado, y África ocupó el tercer lugar con la producción del 3,2%.

Tabla N°3: Cuota porcentual de las exportaciones de calzado por países

ANO	CHINA	INDIA	VIETNAM	INDONESIA	OTROS
2019	63,60%	9,50%	2,80%	2,30%	21,80%
2020	61,10%	10,20%	3,00%	2,50%	23,20%
2021	60,40%	9,90%	3%	2,50%	23,90%
2022	61,30%	9,90%	3,50%	2,50%	22,80%

Fuente: (Andersen, 2023)

La tabla N°3 muestra los principales países exportadores de calzado en porcentaje, siendo China el líder con el 61,3% de las exportaciones mundiales en 2022.

2.2.2. Mercado Boliviano

2.2.2.1. Tamaño y evolución del mercado

Bolivia ha mostrado un crecimiento constante en la importación de calzado en la última década. En 2023, las importaciones de calzado alcanzaron su punto más alto con 51.427 millones de dólares, lo que representó un incremento del 9,54% respecto al año anterior.

Tabla N°4: Importaciones de calzados hacia Bolivia en millones USD (2018-2022)

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Monto	47.167	27.906	38.405	46.946	51.427	34.814	36.630
Variación	-15,8%	-40,84%	+37,62%	+22,24%	+9,54%	-32,30%	+5,22%

Fuente: (Trademap, 2026)

La tabla N°4, demuestra el crecimiento de los calzados importados al mercado boliviano, respecto a la disminución del 32,3% en las importaciones de calzado entre 2023 y 2024 responde a la crisis de disponibilidad de divisas que atravesó Bolivia, caracterizada por una fuerte reducción de reservas internacionales y racionamiento de dólares. Esta situación, derivada principalmente de la caída en exportaciones de hidrocarburos, limitó la capacidad de los importadores para adquirir productos del exterior, afectando especialmente bienes de consumo durable y no esenciales. (NEWS, 2024)

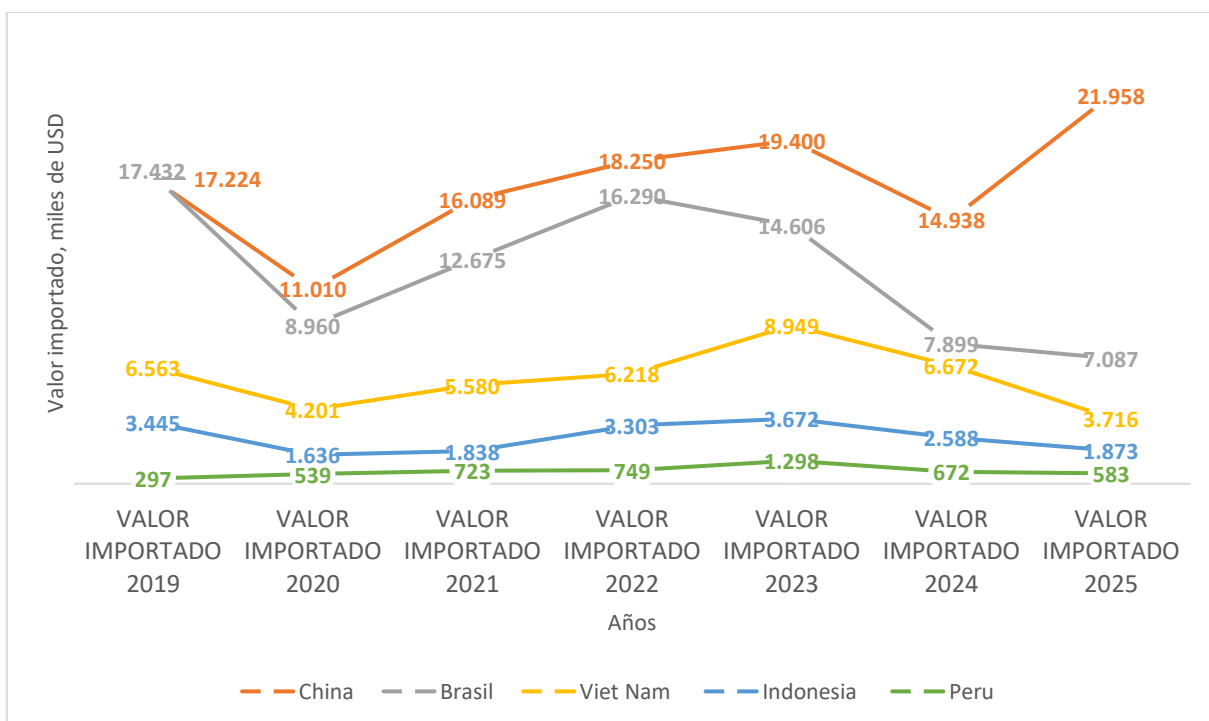
Tabla N°5: Principales países proveedores de calzados a Bolivia (expresado en miles dólares americanos)

EXP	VALOR IMP 2019	VALOR IMP 2020	VALOR IMP 2021	VALOR IMP 2022	VALOR IMP 2023	VALOR IMP 2024	VALOR IMP 2025
Mundo	47.167	27.906	38.405	46.946	51.427	34.814	36.630
China	17.224	11.010	16.089	18.250	19.400	14.938	21.958
Brasil	17.432	8.960	12.675	16.290	14.606	7.899	7.087
Viet Nam	6.563	4.201	5.580	6.218	8.949	6.672	3.716
Indonesia	3.445	1.636	1.838	3.303	3.672	2.588	1.873
Peru	297	539	723	749	1.298	672	583
Colombia	327	205	268	512	448	43	105
Bangladesh	236	227	127	506	1.395	591	343
India	306	131	74	226	373	289	222
Camboya	283	113	211	218	415	404	308
Myanmar	143	140	71	205	94	2	21

Fuente: (Trademap, 2026)

La tabla N°5, refleja un incremento en el calzado importado a lo largo de los últimos años, especialmente de países como China y Brasil que juntos representan más del 50% de las importaciones totales de calzado en Bolivia. Por otro lado, se puede destacar que Perú previo a la pandemia se encontraba en puestos más bajos como país proveedor de Bolivia de calzado, sin embargo, con la pandemia y los problemas de abastecimiento de Asia hacia Latinoamérica, la posición de Perú mejoró significativamente, incluso logrando ubicarse como el quinto proveedor a Bolivia.

Gráfico N°1: Principales países proveedores de calzados importado por Bolivia (2019-2025)



Fuente: Elaboración propia en a base de datos de Trademap, 2026

El gráfico N°1 destaca que el último año 2025 hubo una mayor importación de calzados por parte de China pasando de 14.938 en 2024 a 21.958 en 2025 y los demás países proveedores bajaron su cuota de importación. (Trademap, 2026)

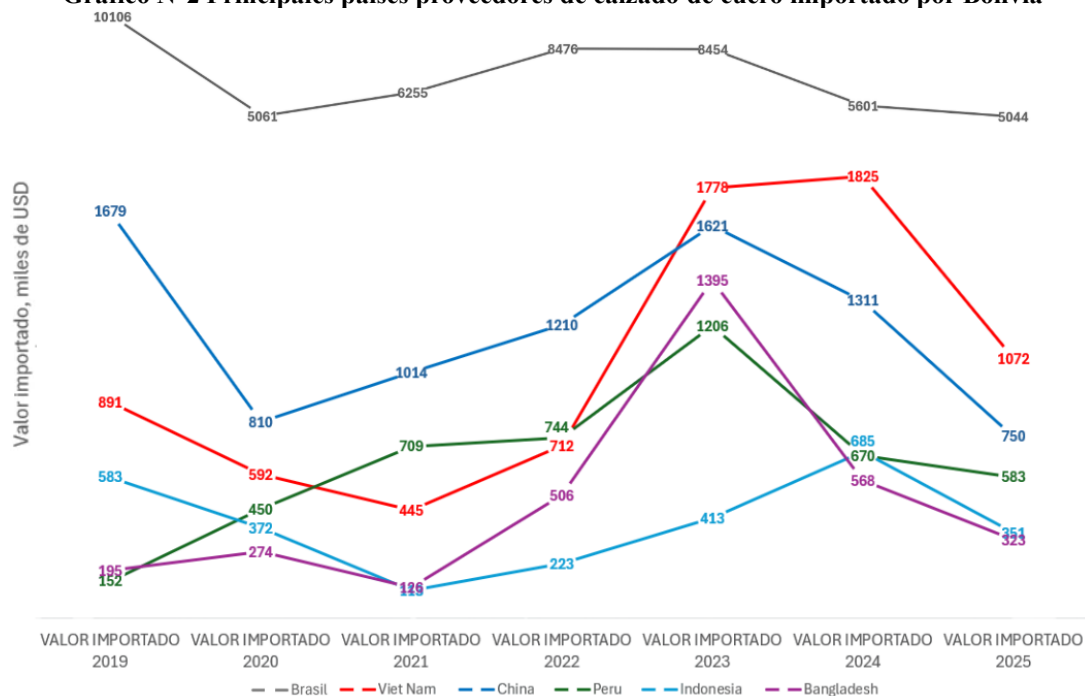
Tabla N°6: Lista de países proveedores de calzados de cuero importado por Bolivia

EXP	VALOR IMP 2019	VALOR IMP 2020	VALOR IMP 2021	VALOR IMP 2022	VALOR IMP 2023	VALOR IMP 2024	VALOR IMP 2025
Mundo	14952	8197	9581	12673	16209	11549	8734
Brasil	10106	5061	6255	8476	8454	5601	5044
Viet Nam	891	592	445	712	1778	1825	1072
China	1679	810	1014	1210	1621	1311	750
Peru	152	450	709	744	1206	670	583
Indonesia	583	372	113	223	413	685	351
Bangladesh	195	274	126	506	1395	568	323
India	249	83	28	29	101	188	169
Cambodia	195	69	155	114	207	201	166
Colombia	286	186	224	394	446	39	99
Philippines	3	0		1	93	10	49

Fuente: Elaboración propia en a base de datos de Trademap, 2026

La Tabla N°6 presenta los principales países exportadores de calzado clasificado bajo la partida arancelaria 6403 (Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural), según datos de Trademap. Se observa que Brasil ha sido históricamente el principal proveedor de este tipo de calzado. La tabla permite visualizar la relevancia de los países miembros de la Comunidad Andina (Perú y Colombia) como proveedores preferenciales, al combinar arancel cero por pertenecer a la Comunidad Andina.

Gráfico N°2 Principales países proveedores de calzado de cuero importado por Bolivia



Fuente: Elaboración propia en a base de datos de Trademap, 2026

El Gráfico N°2 ilustra la evolución de las importaciones bolivianas de calzado de cuero (S.A. 6403) por país proveedor entre 2019 y 2025. Se evidencia una clara dominancia de Brasil durante todo el período analizado, aunque con una tendencia a la baja desde 2022. Perú ocupa un lugar relevante dentro de los proveedores, destacando por su crecimiento sostenido entre 2019 y 2023.

El sector del calzado peruano ha mostrado un crecimiento sostenido en los mercados internacionales, consolidándose como una industria competitiva gracias a la calidad de sus productos, especialmente aquellos elaborados en cuero. De acuerdo con reportes del sector, las exportaciones de calzado peruano registraron un crecimiento significativo impulsado por la demanda de mercados como Estados Unidos. Este desempeño evidencia la capacidad de la industria peruana para competir en grandes mercados y generar una percepción favorable de sus productos a nivel internacional. (Gestión , 2022)

Asimismo, el calzado peruano ha logrado una aceptación en países de Sudamérica, incluyendo Bolivia. La participación de empresas peruanas en ferias internacionales como Expocruz2024 permitió fortalecer su presencia comercial, destacando el interés de distribuidores y consumidores bolivianos por productos de cuero fabricados en Perú. (Gan@Más, 2024)

Tabla N°7 Importación de calzados según principales productos (dólares americanos) 2025

N°	Producto	Valor
1	Calzados de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares	17.869.672
2	Calzados, con suela y parte superior de caucho o plástico	14.231.886
3	Calzados de deporte, con suela y parte superior de caucho o plástico	6.119.977
4	Calzados de deporte, con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil	6.105.177
5	Calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior del cuero natural	4.193.358
-	Resto	17.667.358
Total, importado 33 productos		66.187.428

Fuente: (IBCE, 2026)

La tabla N°7 muestra la composición de las importaciones de calzado en Bolivia el 2025 se concentra principalmente en calzados deportivos y de uso casual. Los productos más importados corresponden a calzados para tenis, entrenamiento y actividades deportivas, seguidos por calzados elaborados con caucho o plástico.

2.2.2.2. Competencia en el mercado boliviano

La producción nacional de calzado en Bolivia se ha estancado en los últimos años, especialmente en el ámbito artesanal. Varios factores contribuyen a este estancamiento, entre ellos la falta de maquinaria especializada, las dificultades para alcanzar economías de escala, la falta de acceso a condiciones de financiación favorables, la saturación del mercado con calzado falsificado y de contrabando, y los altos costos arancelarios de las importaciones principalmente a los insumos afectando los costos de importación y comercialización de las prendas de mercados fuera de la Comunidad Andina de Naciones. (Tamara Gonzales Litman, 2019)

En el sector industrial, las empresas medianas y grandes que cuentan con una base tecnológica desarrollada se encuentran principalmente en la ciudad de Cochabamba. Entre ellas destacan:

- A) MANACO:** Manufactura Boliviana S.A., localizada en Cochabamba, se dedica a servicios industriales, ropa, accesorios y zapatos. Emplea a más de 700 personas y cuenta con más de 50 sucursales a nivel nacional, representando aproximadamente el 30% del mercado nacional. (ICEX, 2023)
- B) CALZART BOLIVIA:** Empresa mediana-pequeña, ubicada en Cochabamba, enfocada principalmente en la producción de calzado de cuero. (Promperú, 2023)

La mayoría del sector de calzado en Bolivia está conformado por microempresas que realizan la producción de manera artesanal o en pequeña escala. Estas empresas están representadas por la Federación Departamental de Productores de Calzado. (Promperú, 2023)

Entre las empresas importadoras más conocidas en Bolivia se encuentran:

- a) Fair Play:** Con más de 40 sucursales a nivel nacional, importa principalmente de China y se enfoca en el sector deportivo.
- b) Femenina SRL:** Empresa con sede en Santa Cruz que representa varias marcas brasileñas.
- c) Manaco:** Además de su producción nacional, esta empresa importa otros modelos para abastecer sus más de 50 sucursales a nivel nacional. (Promperú, 2023)

Manaco S.A. es una de las empresas más importantes y consolidadas en el sector del calzado en Bolivia. Fundada en 1940 en la ciudad de Cochabamba, se ha consolidado como una marca reconocida por su calidad y diversificación de productos. Manaco ofrece una amplia gama de

calzados, incluyendo calzado deportivo, formal, casual e industrial, lo que le ha permitido captar diferentes segmentos del mercado boliviano. (Dupleich, Cruz , Chijo, & Iturri, 2024)

Manaco ha implementado una sólida estrategia de marketing y distribución, estableciendo una red de tiendas físicas en la mayoría de las ciudades de Bolivia, además de fortalecer su presencia en el comercio electrónico mediante una plataforma de ventas en línea y una estrategia activa en redes sociales. Lo que ayudo a posicionarse como una de las industrias más grandes en su rubro dentro de Bolivia. (Studocu, 2023)

2.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.3.1 Origen y Fundación

SAPATHI S.A.C. nace en el año 2014, cuando Carolina Yungue y su entonces socia iniciaron un negocio de calzado en Perú. Inspiradas por un zapatero local, decidieron desarrollar su propia línea de zapatos, tercerizando la producción con este zapatero, comenzando a adquirir materiales directamente en mercados especializados, explorando la variedad de insumos disponibles para la fabricación de calzado.

2.3.2 Primeros desafíos y reestructuración

Uno de los primeros grandes pedidos que recibieron fue de una tienda franquicia en Perú, lo que representó una gran oportunidad de crecimiento. Sin embargo, fueron víctimas de una estafa en este proceso, lo que generó pérdidas significativas. Posteriormente, diferencias personales entre las socias llevaron a la disolución de la sociedad.

Durante este tiempo, una clienta frecuente, que luego se convertiría en la nueva socia de Carolina, mostró interés en revivir el negocio. Luego de conversaciones y planificación, decidieron asociarse y relanzar la marca con una nueva identidad.

2.3.3. Creación de la marca y constitución de la empresa

Dado que el negocio debía iniciar una nueva etapa, buscaron un nuevo nombre. La inspiración surgió de un nombre vasco que una de las socias había pensado para su hija: ENARA. Además, para formalizar el negocio, crearon la empresa bajo el nombre SAPATHI S.A.C., utilizando las iniciales de los nombres de sus hijos: Sara, Paula y Thiago.

2.3.4 Impacto de la pandemia y adaptación

Durante la pandemia de 2020, la demanda de calzado se redujo drásticamente, lo que afectó sus ventas. Sin embargo, aprovecharon este tiempo para consolidar la formalización del negocio y estructurar mejor sus operaciones.

Tras la pandemia, con la reactivación del comercio, se enfocaron en ampliar su alcance a través de ferias y eventos locales, una estrategia clave en el mercado peruano, donde pequeños emprendedores organizan ferias en colegios y casas particulares.

2.3.5 Expansión y nuevas estrategias de venta

En los últimos años, ENARA ha participado en el modelo de tiendas multimarca, un concepto popular en Lima, donde varias marcas independientes comparten un espacio comercial. Esta estrategia les ha permitido reducir costos y llegar a una base de clientes más amplia.

Actualmente, la empresa busca fortalecer su presencia en redes sociales y explorar nuevas oportunidades, con el objetivo de alcanzar un público más amplio dentro de Perú y evaluar su entrada en mercados internacionales, como Bolivia.

La empresa SAPATHI S.A.C. es una sociedad anónima cerrada constituida en Perú, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado bajo la marca ENARA para su comercialización. Su presencia se ha consolidado principalmente en el mercado peruano, con un enfoque especial en la ciudad de Lima.

2.4 ESTADO DEL ARTE

Cuadro N°1: Estado del arte

TÍTULO	AUTOR	INSTITUCIÓN	PAIS/AÑO	CONCLUSIONES
Factores que influyen el comportamiento de consumidores para la compra de calzados importados frente a calzados nacionales en la ciudad de La Paz	Ericka Zulma Cossio Quispe	Universidad Mayor de San Andrés	Bolivia / 2023	El comportamiento del consumidor en el mercado de calzado en la ciudad de La Paz, esta influenciado según factores como la edad, nivel de ingresos, ocupación y género, la influencia de la familia y las redes sociales es significativa en las decisiones de compra, especialmente entre consumidores jóvenes.

Continúa

Continuación

TÍTULO	AUTOR	INSTITUCIÓN	PAIS/AÑO	CONCLUSIONES
Uso de medios digitales en el sector del calzado para posicionar sus marcas	Christian Luis Cordovilla Porras	Universidad Pontificia Católica del Ecuador	Ecuador / 2022	Las empresas tienen deficiencias en gestión de marketing digital y en uso estratégico de medios digitales, por lo que se propone la implementación de estrategias de video marketing y storydoing para el posicionamiento de marca.
Factores clave para la penetración de mercado de calzado ecológico en América Latina	Morales, L.	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile / 2023	Las marcas que promueven responsabilidad social y ambiental tienen mayor aceptación en el mercado.
Producción artesanal y comercialización de calzados femeninos	Alfredo Gamboa Villanueva	Universidad Mayor de San Andrés	Bolivia / 2026	El estudio concluye que existe una oportunidad de mercado para la comercialización de calzado femenino artesanal en la ciudad de La Paz, el uso de canales físicos y digitales puede contribuir al posicionamiento de la marca.
Estructura de costos para la toma de decisiones en empresas importadoras	Angela Ochoa Quispe	Universidad Mayor de San Andrés	Bolivia / 2023	La implementación de una estructura de costos permite identificar correctamente los costos de importación y producción, determinar costos unitarios y mejorar la toma de decisiones relacionadas con precios y rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia en base de documentos

3. PROBLEMA

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ENARA enfrenta una dificultad para establecer su presencia en el mercado de la ciudad de La Paz, debido a una combinación de factores relacionados con el comportamiento del consumidor, la competencia existente, la inadecuada adaptación de estrategias de marketing a las particularidades del mercado local, esa desconexión con las expectativas y necesidades limita su capacidad para captar clientes.

3.2 ANÁLISIS DE CAUSAS

3.2.1 Mercado y consumidores

El mercado boliviano ha mostrado un crecimiento sostenido en la demanda de calzado, especialmente en segmentos de calzado deportivo y de moda. Sin embargo, se muestran una preferencia por productos importados, principalmente de China y Brasil. (Promperú, 2023)

3.2.2 Competencia

El mercado del calzado en Bolivia está conformado por diversas marcas nacionales e internacionales. Entre las principales marcas internacionales que operan en el país se encuentra Bata, una empresa multinacional de origen checo, fundada en 1894, que ha logrado posicionarse en múltiples mercados con una oferta de calzado accesible y variado. En Bolivia, Bata cuenta con una red de tiendas establecida y goza de reconocimiento entre los consumidores.

Por otro lado, Manaco es una marca boliviana con más de 70 años de trayectoria en la industria del calzado. Se ha destacado por su producción local y por su capacidad de adaptación a las necesidades del mercado nacional, ofreciendo productos de cuero y otros materiales que combinan durabilidad y comodidad. (Promperú, 2023)

En cuanto a la distribución del mercado:

Tabla N°8: Participación de Manaco en el Mercado Boliviano 2023	
Empresa	Participación de mercado (%)
MANACO	30%
OTROS	70%

Fuente: Elaboración propia en base de datos, ICEX 2023

La participación del 30% en el mercado boliviano confirma la posición de Manaco como líder en el sector formal de calzado.

3.2.3 Estrategias de penetración

Las estrategias de penetración de ENARA no están adaptadas a las particularidades del mercado de la ciudad de La Paz para lograr un impacto significativo. Es esencial considerar factores culturales y económicos específicos de esta región para desarrollar una propuesta de valor que resuene con los consumidores locales.

“La adaptación local es esencial para el éxito de las estrategias de penetración de mercado.”
(Chaffey, 2019)

3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las estrategias de expansión actuales de ENARA no están adaptadas a las particularidades de la ciudad de La Paz lo que dificulta su ingreso a este mercado.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de penetración de mercado para que la empresa ENARA pueda comercializar sus calzados femeninos en la ciudad de La Paz, Bolivia.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ACCIONES

Cuadro N°2: Objetivos específicos y acciones

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES
Analizar la situación comercial actual de la empresa.	- Identificar los principales aspectos comerciales de la empresa, a través de las “5 P’s”.
Identificar la relación comercial que existe entre Bolivia y Perú.	- Identificar acuerdos comerciales y normativas entre Perú y Bolivia.
Diagnosticar la situación comercial actual del mercado de calzados en la ciudad de La Paz, Bolivia.	- Realizar entrevistas a expertos del rubro para conocer las tendencias del mercado, los hábitos de consumo y la oferta actual de calzado en la ciudad de La Paz. - Realizar una encuesta para conocer las tendencias, preferencias y hábitos del mercado. - Identificar las principales marcas de calzado en la ciudad de La Paz. - Identificar las principales estrategias promocionales usadas por la competencia. - Analizar los principales canales de distribución de las principales marcas. - Analizar el perfil competitivo del mercado en la ciudad La Paz.
Identificar el mercado potencial para el producto.	- Identificar las preferencias y comportamientos de compra en el mercado en la ciudad de La Paz.

	- Identificar las zonas geográficas de la ciudad de La Paz con mayor potencial de venta.
Determinar la estrategia logística para la distribución de calzado.	- Identificar el óptimo canal logístico. - Diseñar los canales de venta. - Propuesta de valor para ENARA
Evaluar la viabilidad económica del proyecto.	- Determinar la viabilidad económica.

Fuente: Elaboración propia, 2025

5. JUSTIFICACIONES

5.1 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

El proyecto aporta a la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales y Comercio Exterior al proporcionar un estudio de caso sobre la penetración de mercado en un entorno internacional. Este análisis permite comprender las dinámicas del comercio exterior y las estrategias necesarias para expandir una empresa en nuevos mercados.

5.2 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Mediante este proyecto la empresa generará una ampliación de mercado, la cual incrementará sus ventas y generará una mejor situación económica, además le permitirá crecer en un ámbito tecnológico debido a que aparte de la tienda física también se realizará las ventas mediante su página web, esto le proporcionará mejores diferenciadores en el mercado de calzado.

5.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La empresa ENARA espera satisfacer la necesidad de los potenciales compradores de acceder a un producto de calzado de buena calidad, larga duración y comodidad.

6. ALCANCES

6.1. ALCANCE TEMÁTICO

El presente trabajo de grado se enfoca en el diseño de una estrategia de penetración de mercado para la empresa peruana ENARA, dedicada a la comercialización de calzado femenino de cuero, con el propósito de introducir sus productos en la ciudad de La Paz, Bolivia. Para ello, se realiza un análisis de la situación comercial actual de la empresa a través de las 5P's del marketing; se identifica la relación comercial entre Perú y Bolivia, con énfasis en los acuerdos de la

Comunidad Andina y las preferencias arancelarias; simultáneamente, se diagnostica el mercado de calzado en La Paz mediante entrevistas a expertos del sector y una encuesta a mujeres, identificando tendencias, hábitos de consumo, preferencias y nivel de satisfacción con la oferta actual; con base en este diagnóstico, se determina el mercado potencial, el perfil del consumidor objetivo y la zonas geográficas más optima; posteriormente, se define la estrategia logística óptima para la importación y distribución del producto desde Perú, y finalmente se evalúa la viabilidad económica del proyecto.

6.2. ALCANCE GEOGRÁFICO

El alcance geográfico de esta investigación se centra en la ciudad de La Paz, Bolivia. Enfocado en entender las dinámicas del mercado de calzado en esta ciudad, las preferencias de las consumidoras y las zonas con mayor potencial de venta, identificando áreas clave donde ENARA puede establecer su presencia de manera efectiva.

6.3. ALCANCE TEMPORAL

El presente trabajo se desarrolla durante las gestiones 2025 y 2026. Asimismo, para el análisis del mercado de calzado se consideró información histórica desde el año 2019, analizando datos para entender las tendencias históricas del mercado del calzado. Incluyendo la evolución de las importaciones y las preferencias de los consumidores. Se proyectan los resultados del proyecto a un plazo de cinco años.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro N°3 Caracterización de la investigación

CRITERIO	TIPO DE INVERSTIGACION
Profundidad	Descriptiva
Finalidad	Investigación aplicada
Temporalidad	Transversal
Carácter	Cualitativo/Cuantitativo
Naturaleza	Documental
Marco	De campo

Fuente: Elaboración propia, 2025

CAPÍTULO II

MARCO

TEÓRICO

1. CONTENIDO DEL MARCO TEÓRICO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	MARCO TEÓRICO	INSTRUMENTOS
Analizar la situación comercial actual de la empresa.	Identificar los principales aspectos comerciales de la empresa, a través de las “5 P’s”.	Metodología de la investigación	Guia de Entrevista
Identificar la relación comercial entre Bolivia y Perú.	Identificar acuerdos comerciales y normativas entre Perú y Bolivia.	Metodología de la investigación	Fuentes documentales oficiales
Diagnosticar la situación comercial actual del mercado de calzados en la ciudad de La Paz, Bolivia.	Realizar entrevistas a expertos del rubro para conocer las tendencias del mercado, los hábitos de consumo y la oferta actual de calzado en la ciudad de La Paz.	Metodología de la investigación	Guia de Entrevista
	Realizar encuesta para conocer las tendencias, preferencias y hábitos del mercado.	Metodología de la investigación	Cuestionario
	Identificar las principales marcas de calzado en la ciudad de La Paz.	Mercadotecnia	Análisis comparativos de marca
	Identificar las principales estrategias promocionales usadas por la competencia.	Mercadotecnia	Tabla comparativa de estrategias
	Analizar los principales canales de distribución de las principales marcas.	Mercadotecnia	Tablas comparativas de distribución
	Analizar el perfil competitivo del mercado en la ciudad de La Paz	Dirección estratégica	Matriz de Perfil Competitivo (CPM)
Identificar el mercado potencial para el producto.	Identificar las preferencias y comportamientos de compra en el mercado de la ciudad de La Paz.	Metodología de la investigación	Cuestionario
	Identificar las zonas geográficas de la ciudad de La Paz con mayor potencial de venta.	Metodología de la investigación	Cuestionario
Determinar la mejor estrategia para la distribución de calzado.	Identificar el óptimo canal logístico.	Administración y cadena de suministros.	Matriz de ponderación
	Diseñar los canales de venta.	Mercadotecnia	Canales de comercialización
	Propuesta de Valor para Enara	Dirección estratégica	Estrategia de diferenciación
Evaluar la viabilidad económica del proyecto.	Determinar la viabilidad económica.	Finanzas	Flujo de Caja
			VAN - TIR

2. DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación proporciona las herramientas necesarias para diseñar, ejecutar y evaluar investigaciones científicas. A través de sus principios y técnicas, permite estructurar de manera lógica y rigurosa una investigación que incluye la formulación de problemas, la recolección y análisis de datos, y la interpretación de resultados, permitiendo así la generación de conocimientos válidos y confiables. (Sampieri, 2014)

Figura N°1 Mapa conceptual de Metodología de la Investigación



Fuente: Elaboración propia en base recopilación documental, 2025

Este mapa conceptual demuestra el enfoque metodológico que se le va a dar al proyecto conociendo los tipos de enfoque de la investigación para una mejor guía y especializándose en las técnicas de investigación junto a las técnicas de administración para la correcta recolección de información y así llegar a una mejor gestión documental.

2.1.1 Guía de entrevista

La guía de entrevista es un instrumento de investigación que organiza de forma estructurada o semiestructurada las preguntas dirigidas a los participantes, y así permite recopilar información relevante sobre experiencias, percepciones o conocimientos relacionados con un tema específico. Su aplicación facilita mantener coherencia durante el proceso de recolección de datos y profundizar en aspectos de interés. (Sampieri, 2014)

2.1.1.1 Tipos de guía entrevistas

- Estructurada: Tiene preguntas predeterminadas, cerradas y en el mismo orden para todos los entrevistados, similar a una encuesta oral usándose cuando se necesita comparar respuestas fácilmente.

- Semiestructurada: Tiene una guía de preguntas clave, pero permite flexibilidad para profundizar en ciertos temas según el flujo de la conversación.
- No estructurada o libre: No tiene un guion fijo, el entrevistador deja que la conversación fluya según el entrevistado.

En el presente proyecto, se utilizará una guía de entrevista semiestructurada como instrumento principal de recolección de datos dirigido a las socias de ENARA y expertos en el mercado del calzado en la ciudad de La Paz para conocer mejor el movimiento del mercado.

2.1.2 Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos conformado por un conjunto organizado de preguntas diseñadas para obtener información sobre opiniones, preferencias, comportamientos o características de una población determinada. Puede aplicarse mediante encuestas presenciales o digitales. (Sampieri, 2014)

2.1.2.1. Tipos de cuestionarios

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas
- Preguntas mixtas
- Preguntas de valoración

Se utilizará el cuestionario como instrumento para recolectar información directa del público objetivo en la ciudad de La Paz. A través de cuestionarios aplicados a mujeres, se buscará conocer sus preferencias, hábitos de compra, percepción sobre el calzado, y otros factores clave. Esta información será esencial para segmentar correctamente el mercado y diseñar estrategias adecuadas de marketing.

2.1.3 Fuentes documentales oficiales

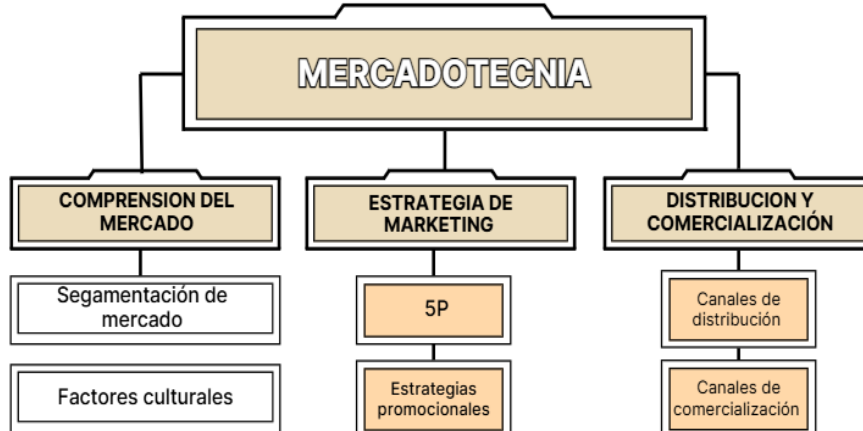
Las fuentes documentales oficiales son documentos emitidos por instituciones gubernamentales, organismos internacionales, entidades estadísticas y otras organizaciones reconocidas, utilizados para obtener información confiable y respaldar investigaciones. Estas fuentes sirven para identificar antecedentes y sustentar análisis mediante información secundaria verificable. (Sampieri, 2014)

En el proyecto, las fuentes documentales oficiales serán utilizadas para analizar acuerdos comerciales entre Perú y Bolivia, estadísticas del sector calzado y antecedentes relacionado con el contexto comercial entre ambos países.

2.2. MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es el conjunto de actividades y procesos para crear, comunicar y entregar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes y la sociedad en general. Incluye el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la estrategia de precios, la promoción y la distribución, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado y alcanzar los objetivos organizacionales. (Kotler, Fundamentos del Marketing, 2012)

Figura N°2 Mapa conceptual de mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia en base recopilación documental, 2025

Este mapa conceptual refleja de una manera visual la estructura fundamental de la mercadotecnia que se toma en cuenta para poder llegar de la mejor manera al mercado potencial.

2.2.1. Estrategia promocional

Una estrategia promocional es el conjunto de acciones coordinadas que una empresa utiliza para comunicar los beneficios de su producto o servicio al mercado objetivo, buscando influenciar actitudes y motivar al público a la compra. Involucra decisiones sobre la mezcla promocional, que incluye publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y marketing digital. (Kotler & Keller, 2016)

2.2.1.1. Principales tipos de estrategias promocionales

- Publicidad: Comunicación pagada y no personal a través de medios masivos (televisión, radio, prensa, internet) para generar conocimiento de marca.
- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo como descuentos, muestras o concursos que fomentan la compra inmediata.
- Ventas personales: Comunicación directa entre un vendedor y un cliente potencial, utilizada sobre todo en ventas B2C.
- Relaciones públicas: Actividades diseñadas para generar una imagen positiva de la marca en el público, como eventos, colaboración con influencers.
- Marketing digital y redes sociales: Uso de plataformas digitales para interactuar directamente con el consumidor, aumentando el alcance de la marca.

La estrategia promocional es uno de los puntos clave dentro del proyecto, ya que facilita el posicionamiento de la marca ENARA en el mercado paceño. Para ello, se emplea herramientas específicas de la mezcla promocional, priorizando aquellas que se alinean con las características del mercado objetivo.

Principalmente la publicidad digital, utilizando redes sociales como Facebook para llegar a un público más amplio mediante campañas segmentadas. Además, se incorporan promociones de lanzamiento, colaboraciones estratégicas con influencers locales. Estas acciones permiten generar visibilidad, reforzando la imagen de la marca y motivar la compra en el público objetivo, todo ello en relación con las tendencias actuales del marketing digital y el comportamiento de compra.

2.2.2. Canales de distribución

Los canales de distribución son las rutas a través de las cuales los productos o servicios se trasladan desde el fabricante hasta el consumidor final. Estos canales garantizan que los productos estén disponibles en el lugar, tiempo y condiciones deseadas por el cliente. (Kotler & Keller, 2016)

2.2.2.1 Tipos de canales de distribución

- Canales directos, donde el productor vende directamente al consumidor sin intermediarios incluyendo tiendas propias.

- Canales indirectos, donde intervienen intermediarios como mayoristas, minoristas, agentes o distribuidores que facilitan el proceso de llegada al consumidor final.
- Canales digitales o virtuales que incluyen ventas a través de plataformas de comercio electrónico como tiendas en línea propias, marketplace (como Amazon o Mercado Libre), redes sociales (Instagram, Facebook Shop) y aplicaciones móviles. Este tipo de canal permite alcanzar nuevos segmentos de mercado, optimizar costos y brindar una experiencia personalizada y dinámica al cliente.

Esto es utilizado principalmente para ver cómo operan las principales marcas competidoras en el mercado de calzado en la ciudad de La Paz, viendo sus puntos de venta (físicos y digitales), y su uso de marketplace o tiendas propias.

2.2.3. Canales de comercialización

Los canales de comercialización son el conjunto de organizaciones, medios o mecanismos que intervienen en el proceso mediante el cual los productos o servicios llegan desde la empresa hasta el consumidor final. Su función principal consiste en facilitar el intercambio, incrementar la disponibilidad del producto en el mercado y generar valor para el cliente mediante una distribución eficiente. (Kotler & Keller, 2016)

2.2.3.1. Principales canales de comercialización

- Comercialización física, que incluye tiendas, puntos de venta y espacios comerciales presenciales.
- Comercialización digital, considerando las páginas web, redes sociales, Marketplace y plataformas electrónicas.
- Comercialización híbrida que integra canales físicos y digitales para ampliar alcance y mejorar experiencia del cliente.

2.2.3. 5P's del marketing

Las 5P del marketing, también conocidas como el marketing mix ampliado, son un conjunto de variables estratégicas que las empresas utilizan para posicionar de manera efectiva sus productos o servicios en el mercado. Este modelo permite desarrollar una propuesta de valor coherente y adaptada a las necesidades del consumidor. (Kotler & Keller, 2016)

2.2.5.1 Producto

Es un bien o servicio que la empresa ofrece al mercado para satisfacer una necesidad. Incluye características como diseño, calidad, empaque y marca.

2.2.5.2 Precio

Es el valor que los consumidores deben pagar para adquirir el producto. Los precios pueden llegar a influir en la percepción del producto y en la demanda.

2.2.5.3 Plaza (Distribución)

Se refiere a cómo y dónde se ofrece el producto al consumidor. Incluyendo los canales a través de los cuales el producto va a llegar al consumidor.

2.2.5.4. Promoción

Son todas las actividades que comunican las características del producto, y persuadir al consumidor a comprarlo. Lo que incluye publicidad, marketing digital y promociones.

2.2.5.5. Personas

Se refiere a las personas involucradas que participa en la entrega del producto, especialmente en los sectores donde la interacción con el cliente es clave.

A través del uso de las 5P se tomará decisiones clave como el tipo de calzado a ofrecer, la fijación de precios competitivos, los canales de venta, las acciones promocionales y la atención al cliente. Resultando especialmente útil para la empresa ENARA para que se pueda alinear todos los elementos del marketing en función del consumidor objetivo en la ciudad de La Paz.

2.3. Dirección Estratégica

La dirección estrategia es el arte y la ciencia que se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la investigación y el desarrollo, lo que permite a la empresa lograr una ventaja competitiva al alinear sus recursos internos con las oportunidades del entorno externo. para lograr el éxito de la organización. (David, 2013)

Figura N°3 Mapa conceptual de Dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia en base recopilación documental

2.3.1. Estrategia

“Las estrategias son los medios mediante los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo de una organización” (David, 2013)

Las estrategias constituyen un elemento fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, ya que permiten orientar los recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos específicos. A través de una adecuada formulación estratégica, las empresas pueden aprovechar oportunidades del entorno, enfrentar amenazas y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

2.3.2. Penetración de mercado

“La estrategia de penetración de mercado consiste en aumentar la participación de mercado de los productos o servicios mediante el fortalecimiento de las acciones de marketing” (David, 2013)

Especialmente en la publicidad, promoción de ventas, ampliación de canales de distribución y otras actividades orientadas a incrementar las ventas. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. Esta estrategia podría ser efectiva cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinado. También cuando las mayores economías de escala ofrecen importantes ventajas competitivas. (David, 2013)

2.3.3. Matriz de perfil competitivo

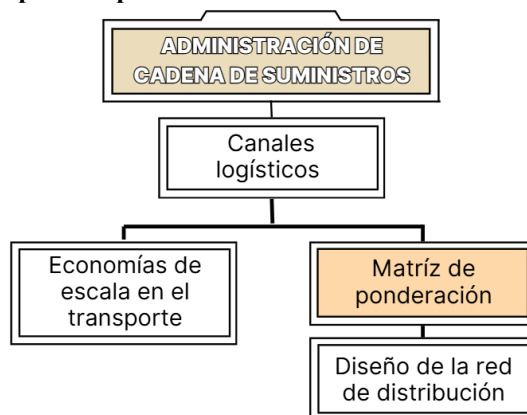
La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) ayuda a realizar el análisis estratégico que permite identificar a los principales competidores de una determinada industria y comparar sus

fortalezas y debilidades en relación con factores críticos de éxito de la industria. Su propósito es evaluar la posición competitiva relativa de las organizaciones y proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas (David, 2013)

2.4. ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE SUMINISTROS

La gestión de la cadena de suministros se encarga de la planificación, ejecución y control de todas las actividades involucradas en el flujo y almacenamiento de bienes, desde los proveedores hasta el consumidor final. Analiza la logística, la distribución y los procesos internos de producción para mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente. Además, se enfoca en establecer relaciones solidas con los proveedores y canales de distribución para responder con agilidad a las demandas de mercado, incrementando la satisfacción del cliente. (Chopra & p, 2016)

Figura N°4 Mapa conceptual de Administración de Cadena de Suministros



Fuente: Elaboración propia en base recopilación documental

2.4.1. Matriz de ponderación

La matriz de ponderación es una herramienta de análisis utilizada para evaluar y comparar distintas alternativas mediante la asignación de valores o pesos a criterios previamente establecidos según su nivel de importancia. Este método permite apoyar la toma de decisiones objetivas considerando variables cuantitativas y cualitativas. (Chopra & p, 2016)

Este instrumento será clave para establecer cómo se transportará el calzado desde Perú hasta La Paz. Se evaluará los canales de transporte que más se adapte, calculando los tiempos, costos y

operadores logísticos para diseñar un sistema eficiente que mantenga la calidad del producto y asegure una entrega satisfactoria a los clientes paceños.

2.4.2. Acuerdos Comerciales

Los acuerdos comerciales son instrumentos que regulan y facilitan el intercambio de bienes entre países, reduciendo o eliminando aranceles y barreras al comercio. (CAN, 2024)

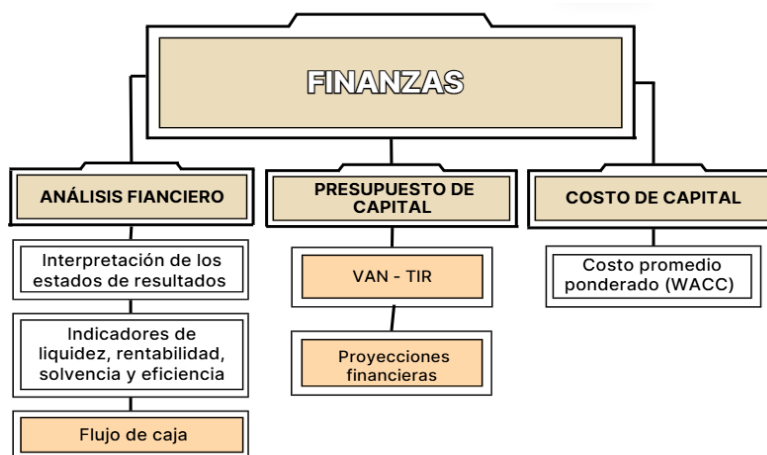
2.4.3. Incoterms

Los Incoterms (International Commercial Terms) son reglas internacionales publicadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) que definen las obligaciones, costos y riesgos entre comprador y vendedor en las transacciones internacionales. (ICC, 2020)

2.5. FINANZAS

Las finanzas son una disciplina que se encarga del estudio de la obtención, administración e inversión de los recursos económicos de una empresa, institución o persona. Analiza la toma de decisiones respecto al uso eficiente del dinero, buscando maximizar el valor de la organización a través del análisis financiero, el control presupuestario, la gestión de riesgos, la planificación del capital y la evaluación de inversiones. Que permite comprender la rentabilidad, la liquidez y la sostenibilidad financiera de los proyectos, lo que es esencial para lograr una gestión empresarial eficiente. (Gittman & Zutter, 2015)

Figura N°5 Mapa conceptual de Finanzas



Fuente: Elaboración propia en base recopilación documental

Este mapa conceptual está estructurado enfocándose en un análisis financiero basándose, en el flujo de caja, VAN y TIR para un mejor análisis de costos.

2.5.1 Flujo de Caja

El flujo de caja es un estado financiero que muestra las entradas y salidas de efectivo de una empresa durante un periodo determinado, permitiendo evaluar su liquidez y capacidad para cumplir con sus obligaciones. Este instrumento refleja de manera clara el movimiento real del dinero, diferenciándose de otros estados financieros que pueden incluir partidas no monetarias. (Gitman & Zutter, 2015)

En el presente proyecto, el flujo de caja será utilizado para analizar la disponibilidad de efectivo en cada periodo, asegurando que ENARA cuente con los recursos necesarios para cubrir sus costos administrativos, operativos, inversiones y obligaciones financiera.

2.5.2. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que permite determinar la rentabilidad de un proyecto mediante la actualización de los flujos de caja futuros a su valor presente, considerando una tasa de descuento. Este método compara la inversión inicial con los beneficios futuros esperados, permitiendo establecer si el proyecto genera valor. (Gitman & Zutter, 2015)

En este proyecto, el VAN es utilizado para evaluar la conveniencia financiera de la implementación de ENARA en el mercado paceño. Un VAN positivo indica que el proyecto es rentable y genera valor, mientras que un VAN negativo sugiere que no es financieramente viable.

2.5.3. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador que representa la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial, es decir, la rentabilidad esperada del proyecto. Este indicador permite comparar la rentabilidad del proyecto. (Gittman & Zutter, 2015)

En el caso de ENARA, la TIR se emplea para medir el rendimiento esperado del proyecto. Si la TIR es mayor al costo de capital, el proyecto es considerado viable, ya que genera una rentabilidad superior al costo de los recursos invertidos.

2.5.4. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras permiten estimar el comportamiento futuro de las finanzas de un proyecto o empresa mediante la elaboración de estados financieros proyectados (ingresos, egresos, flujo de caja) Esta herramienta ayuda a prever la rentabilidad, anticipar necesidades de financiamiento, analizar riesgos y tomar decisiones estratégicas sobre la viabilidad y sostenibilidad de un proyecto. (Westfield & Jordan)

Las proyecciones permitirán ver la rentabilidad analizando los riesgos y tomando las decisiones estratégicas para la viabilidad de dicho proyecto.

3. MARCO LEGAL

Cuadro N°4: Marco Legal

MARCO LEGAL	ELEMENTOS CLAVE	ALCANCES	LO QUE PERMITE	LO QUE PROHIBE
Comunidad Andina (CAN) - Decisión 416 (Régimen de Origen) y ACE-58	Define los derechos arancelarios comunes entre los países miembros. Establece normas para facilitar el comercio intrarregional.	Regula las operaciones comerciales entre países miembros: Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia asegurando integración comercial.	Permite Ingreso de calzado peruano con arancel 0% siempre que cumpla con reglas de origen (materia prima y producción en Perú). Facilita la importación sin gravámenes.	Discriminación arancelaria entre países miembros. Importar sin Certificado de Origen Andino
Ley General de Aduanas de Bolivia N 1990	Procedimientos aduaneros, tributos y regímenes de importación.	Establece procedimientos, sanciones, normas y documentación exigida para importar legalmente productos.	Permite importación legal mediante Declaración Aduanera, pago de IVA y otros tributos aplicables, y uso de Despachante de Aduana.	Prohíbe la importación ilegal, subfacturación, falsificación documental, evasión tributaria o contrabando.
Resolución 2107 (CAN) - Reglamento Técnico Andino de Etiquetado	Requisitos de información en etiquetas de calzado.	Obligatorio para productos comercializados en los países de la CAN.	Comercializar calzado con etiquetado correcto (materiales, fabricante/importador, talla, país de origen).	Venta de productos sin etiquetado adecuado o que induzca a error al consumidor.
Incoterms 2020 (Cámara de Comercio Internacional)	Reglas internacionales de entrega y responsabilidad.	Define obligaciones entre comprador y vendedor en operaciones internacionales.	Elegir Incoterm adecuado para delimitar costos y riesgos.	Interpretaciones ambiguas que generen conflictos contractuales o aduaneros.

Fuente: Elaboración propia en base a documentación, 2025

CAPÍTULO

III

MARCO

PRÁCTICO

1. DISEÑO METODOLÓGICO

1.1.NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación del presente proyecto es descriptivo, dado que tiene como propósito analizar y representar de manera detallada la situación del mercado de calzado en la ciudad de La Paz. Según (Sampieri, 2014), los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles importantes de fenómenos, personas o grupos, lo que permite comprender la realidad en un momento determinado.

En este caso, la investigación se centra en describir cómo los consumidores paceños perciben las distintas marcas de calzado, qué factores determinan sus decisiones de compra y cuáles son sus expectativas en cuanto a calidad, diseño y precio. Asimismo, permite caracterizar el perfil demográfico y socioeconómico de los consumidores y sus hábitos de consumo.

El nivel descriptivo también sirve como base para realizar una segmentación del mercado, lo que posibilita identificar grupos específicos de consumidores con mayor receptividad hacia la propuesta de ENARA. Este análisis es fundamental en un mercado heterogéneo como el boliviano, donde coexisten múltiples preferencias culturales y sociales. A partir de este diagnóstico se establecen estrategias de marketing alineadas con las particularidades locales, favoreciendo el éxito de la penetración de mercado.

1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, como señala (Sampieri, 2014) el enfoque mixto integra ambos métodos en un mismo estudio para responder al problema de investigación con el fin de alcanzar una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. El enfoque mixto permite integrar información numérica y narrativa, enriqueciendo la interpretación de los resultados y proporcionando mayor validez a las conclusiones.

Desde la perspectiva cuantitativa, se prevé la utilización de encuestas estructuradas y análisis estadísticos que permitan identificar patrones de consumo, tendencias de compra y preferencias en el mercado paceño. Estos datos ofrecen una visión objetiva sobre el comportamiento de los consumidores.

Por otra parte, desde el enfoque cualitativo, se aplican entrevistas a profundidad dirigidas a actores clave como la gerencia de ENARA, representantes de empresas consolidadas en el sector del calzado boliviano y especialistas en comercio exterior entre Perú y Bolivia. Estas entrevistas permiten comprender las percepciones, motivaciones y expectativas que influyen en el consumo y comercialización del calzado, aportando información que los datos estadísticos por sí solos no podrían revelar.

La combinación de ambos enfoques permite obtener una visión integral del mercado, favoreciendo la formulación de una estrategia de penetración de mercado sólida y adaptada al contexto local.

1.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método seleccionado para la investigación es el inductivo, de acuerdo con (Sampieri, 2014), este método implica partir de observaciones o datos particulares para generar conclusiones generales o teorías, descubriendo patrones y relaciones en la información recogida.

Se empleará el inductivo incompleto, ya que no es posible abarcar a la totalidad de los consumidores del mercado paceño. En su lugar, se trabajará con una muestra representativa.

Se emplearán dos instrumentos principales de recolección de datos:

Entrevistas semi-estructuradas, dirigidas a la gerencia de ENARA y expertos del sector del calzado con el fin de obtener información cualitativa sobre la dinámica del mercado y las estrategias de comercialización.

Encuestas, que permitirán recopilar información cuantitativa sobre las preferencias, hábitos de compra y percepciones de las consumidoras.

La combinación de ambos instrumentos posibilita una comprensión integral del fenómeno estudiado, sustentando el diseño de una estrategia de penetración de mercado basada tanto en evidencia numérica como en percepciones y experiencias del sector.

1.4.OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta investigación es la estrategia de penetración de mercado de ENARA en la ciudad de La Paz, Bolivia, enfocándose en las mujeres de 18 a 59 años residentes en la ciudad de La Paz, consideradas como potenciales compradores dentro del segmento del calzado femenino. Este estudio busca analizar las características del mercado, las preferencias de las consumidoras y las dinámicas competitivas del sector, con el propósito de identificar oportunidades para la inserción de ENARA en el mercado paceño.

1.4.1. POBLACIÓN

La población de esta investigación está compuesta por todas las mujeres del municipio de La Paz, que se encuentran dentro del rango de edad de 18 a 59 años. Según los datos disponibles del (INE, 2024) la población total en este rango es de 236.621 mujeres.

Esta población es relevante porque permite obtener una visión amplia de las tendencias y comportamientos de compra en el sector del calzado, lo que es esencial para el desarrollo de estrategias de marketing efectivas.

1.4.2. MUESTRA

Para obtener resultados representativos de la muestra probabilística de la población, se seleccionó una muestra representativa de mujeres de 18 a 59 años.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas, considerando el criterio práctico de (Namakforoosh, 2005), según el cual cuando el universo supera los 100.000 elementos el efecto de la corrección por población finita es mínimo y puede emplearse la fórmula de población infinita.

Se obtuvo la muestra según la siguiente fórmula de muestreo infinito:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Dónde:

“n” Tamaño de la muestra

“Z” Nivel de Confianza

“p” probabilidad de éxito (50%)

“q” probabilidad de fracaso (50%)

“e” margen de error (5%)

Remplazando datos:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25}{0,0025}$$

Tamaño de la muestra 384

De igual manera se realiza un muestreo no probabilístico basado en entrevistas, como señala (Sampieri, 2014) este tipo de muestreo se caracteriza por la selección intencional de participantes, lo que permite al investigador elegir a aquellos que considera más relevantes para el estudio siendo así las entrevistas que se realizan a expertos en el sector del calzado y dueñas de ENARA para obtener información cualitativa sobre el mercado y las estrategias de la empresa.

1.5.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son procedimientos generales para la recopilación de datos y obtención de información sobre el tema de estudio. Para este proyecto, se utilizan las siguientes técnicas:

1.5.1.1.Entrevistas

Se llevarán a cabo entrevistas semi-estructuradas con expertos del sector y con la gerencia de ENARA para obtener información cualitativa sobre las estrategias de mercado y la percepción de los consumidores.

1.5.1.2. Encuestas

Se aplicarán cuestionarios estructurados a los consumidores de calzado para recopilar datos cuantitativos sobre sus preferencias, hábitos de compra y percepciones sobre el calzado.

1.5.2. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación son herramientas específicas que se utilizan dentro de las técnicas para recopilar información. Para esta investigación, se emplean los siguientes instrumentos:

1.5.2.1. Guía de Entrevista

Se elabora una guía de entrevista que contenga preguntas clave para guiar la conversación con los expertos y la gerencia de ENARA.

Esta guía permite cubrir los temas más relevantes de manera flexible, adaptándose a las respuestas de los entrevistados.

1.5.2.2. Cuestionario

Se diseñó un cuestionario estructurado que incluirá preguntas cerradas, abiertas y escalas de Likert para medir las actitudes y percepciones de los consumidores.

El cuestionario fue validado previamente con un grupo piloto para asegurar su claridad y relevancia.

2. DESARROLLO DEL MARCO PRÁCTICO

2.1. ANALIZAR LA SITUACIÓN COMERCIAL ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1.1. Identificar los principales aspectos comerciales de la empresa, a través de las “5 P’s”.

La entrevista con las socias de ENARA permitió conocer la estructura comercial actual de la empresa, su modelo y comercialización.

Tabla N°9 Entrevistados de la empresa ENARA

Entrevista #1
Karla Ortiz - Socia de ENARA
Entrevista #2
Carolina Junge - Socia de ENARA

Fuente: Elaboración propia, 2025

2.1.1.1. Presentación de resultados de la entrevista a socias de ENARA

A continuación, se presenta la matriz analítica de entrevistas realizado a las socias de ENARA.

Tabla N°10 Matriz de entrevista a socias

PREGUNTA	CRITERIO
1. ¿Cuántas personas conforman actualmente el equipo de ENARA?	EE-1: Solo somos 2 personas. Tenemos un zapatero que trabaja aparte, hace zapatillas de cuero, pero es subcontratado de Trujillo. Es una ciudad al norte de Lima, es muy conocido por su cuero, con sus zapatos, fábricas de zapatos. Ellos también nos lo hacen botines muy bonitos. Ana, otra proveedora que también nos hace esos zapatos de plataforma que ahorita en esta época que son las fiestas de fin año de colegio, y confirmaciones. Son unos zapatos muy cómodos, porque te estilizan mucho, y no te incomodan, entonces no te tienes que estar cambiando el zapato por zapatilla, a la mitad de la noche. Ahora últimamente hemos incursionado en lo que es correas de cuero está siendo un boom las correas de cuero, meterse solamente la mitad de la polera o solamente la mitad de la camisa y que se te muestre la correa. EE-2: Somos cuatro, yo, Karla Ortiz que es mi socia, Richard Álvarez, que es uno de mis proveedores, y Ana, que es otra de mis proveedoras.
2. ¿Cuáles son las características del cliente actual de ENARA (edad, género, nivel socioeconómico)?	EE-1: Por el momento, como no queremos mucha llegada a todos y además los zapatos de cuero no son baratos. O sea, por ejemplo, acá tú vas al mall y un par de zapatos te puede costar un aproximado de 150 dólares. Es bastante caro, entonces nosotros tenemos las zapatillas que son muy bonitas. Y aquí tenemos invierno y verano. En La Paz, por ejemplo, tú puedes usar zapatillas todo el año sin ningún problema y nunca te vas a morir de calor. Entonces, acá, las zapatillas de cuero las vendemos y las ponemos a un precio muy cómodo desde 80 dólares o la ponemos en oferta, si compras dos pares obviamente te las dejo un poco menos dependiendo los otros que los hacen si son de cuero sintético. EE-2: Es dirigido a mujeres, porque son zapatillas, todo hacía mujeres.

3. ¿Cuáles son las principales líneas de calzado que ofrece ENARA y cuáles tienen mayor aceptación entre los clientes?	EE-1: Bueno, ahorita que hemos incursionado con las correas y está siendo un boom, depende de la época, como te digo, ahorita están las fiestas de proms, las confirmaciones y todas las fiestas de fin de año los y a las chicas les gusta los tacos para ponerse más altas y estar cómodas así que zapatos de taco hemos vendido muchísimo este último mes. EE-2: Son las zapatillas, también hacemos sandalias, también hacemos botas, pero lo que más éxito tiene son las zapatillas.
4. ¿Qué características o atributos considera que diferencian el calzado de ENARA de otras marcas competidoras?	EE-1: Escogemos nuestros modelos, viendo varios modelos, vemos la planta de aquí, el diseño de allá, entonces son realmente zapatillas originales. Para ser cuero son baratas, porque no tenemos que pagar, una renta en una tienda de 2000 dólares en un centro comercial de moda. Porque tenemos nuestras zapatillas en una multimarca somos un grupo como de 10 a 12 proveedores de cosas diferentes, entonces también te hace más fácil llegar, la tienda que es en Molina, que es un sitio como la zona sur, entonces es clase media alta y clase alta. EE-2: Bueno, que todo es hecho en Perú y tratamos de sacar modelos que realmente a nosotras nos gustan, o sea, mezclamos modelos y sacamos algo que no encontremos en el mercado.
5. ¿De qué manera ENARA se podría adaptar a las características culturales o de consumo de nuevos mercados internacionales?	EE-1: Depende, por ejemplo, yo no creo que en Santa Cruz tengamos mucha acogida porque ahí hace calor casi todo el año. Entonces yo creo que La Paz, Cochabamba, Sucre podría ser más nuestro mercado. Porque yo veo por ejemplo en La Paz la gente no usa normalmente sandalias. Es bien difícil ver, jamás llevaría sandalias porque voy a vender dos. Zapatillas sí pero también veo que la gente en La Paz. No es de colores fuertes, es el clima, la geografía, todo. Veo que la gente más gusta marrón, beige. Se viste de colores oscuros Entonces eso es lo que llevaría ya que la gente es más conservadora para vestirse de lo que es aquí. EE-2: Ponerle algún detalle típico de aquí, alguna tela incaica, algo así que podría salir al extranjero, podría llamar la atención.
6. ¿Cuál es el proceso para la creación de un nuevo modelo de calzado? ¿Qué aspectos se toman en cuenta? (moda, cultura, sexo, etc).	EE-1: La moda cuando viajamos, si yo encuentro a alguien y tiene un zapato bonito, le pido si le puedo tomar fotos a sus zapatos, a sus zapatillas, si voy a veces al mall simplemente para ver qué zapatos están o veo cosas online que sin embargo son plástico y no me importa las compro, pero yo los hago en cuero, todo tiene que combinar probamos suelas. Y vas comprando las planchas de cuero, lo vas haciendo. También vemos marcas como Golden Goose, como Alexander McQueen, que son zapatos que cuestan aquí entre 500 y 1000 dólares. Que por ejemplo yo no puedo pagar. O sea, no se me ocurre pagar un zapato de 1000 dólares, pero yo los hago prácticamente igualitos y me costaron 50 dolares.

	EE-2: Lo principal es moda, y para el proceso para su creación, primero se manda al modelista para que te saque el modelo, y cree el modelo. Luego va donde el proveedor para que saque la horma y nada de ahí bueno tenemos que conseguir los cueros para luego armar todo el zapato, los cueros, las plantas.
7. ¿Tienen proveedores y zapateros propios o trabajan con terceros?	EE-1: Terciaríamos todo, hacemos por temporada, porque no queremos que todos tengan nuestras zapatillas, si no la gente de clase alta o de clase media alta ya no te va a querer comprar, si sales y todo el mundo tiene sus zapatillas, como sucede con bata o manaco que sales a la calle y la mitad de la gente tiene la misma zapatilla o tú mismo zapato. EE-2: Trabajamos con terceros.
8. ¿Cuál es el volumen promedio de producción mensual y cuál es su capacidad máxima?	EE-1: Con la pandemia nos vimos totalmente estancado porque nadie te compraba un zapato la gente andaba en pantuflas. Entonces esos dos años en verdad nos vino abajo el negocio, pero generalmente hacemos de cuatro a cinco docenas de zapatos que tienen que ser diferentes y originales todos. EE-2: El volumen no es tanto, mensual pueden ser unos 60 pares. Es por épocas también, pero es un promedio de 60, y una capacidad estimada, te podría decir de repente podemos hacer hasta 200.
9. ¿Cómo manejan el stock? ¿Tienen inventario propio o trabajan por pedidos?	EE-1: Las dos cosas, como tenemos esta tienda, entre todos le pagamos a esta vendedora y ella te va informando, pero también nosotros vendemos por fuera, ahora estamos pensando en hacer algo más grande y poder invertir en marketing digital, que alguien nos maneje las redes sociales, pero la producción tendría que ser mucho más porque se recibe una mayor demanda. EE-2: Con inventario propio, pero si hay algún modelo que gustó mucho, tomamos pedidos.
10. ¿Cómo determinan los precios de sus productos? ¿Qué factores toman en cuenta para fijarlos (costos, competencia, percepción de valor)?	EE-1: Salimos a ver los precios de otros y vemos también los precios de los originales si es se asemeja a algún modelo. Vemos páginas en Colombia y en varios lados, más o menos que tengan los mismos precios que nosotras, que sea económicamente parecido al Perú, porque también puedes ver, o sea, lo que yo vendo aquí, en Bolivia sería difícil porque Bolivia es más barato. Entonces, no todo el mundo tiene para comprar zapatos de 60 dólares, por más cuero que sea, entonces depende la verdad. EE-2: Los costos y después la competencia y tratamos siempre estar un poco más bajos de la competencia.
11. ¿Qué estrategia de precios aplica ENARA para posicionar sus	EE-1: Ahorita acá en Perú se llama Pop Ups entonces ese día en la tienda hacemos mucha propaganda en todas las redes sociales, hacemos como un open house, lo hacemos usualmente en noviembre y diciembre ahí ponemos ofertas, 2x1, 20% de descuento.

productos en el mercado peruano?	EE-2: Precios competitivos, tratamos de estar siempre un poquito más abajo de nuestra competencia.
12. ¿En qué rango de precios se encuentran sus productos más vendidos en comparación con su competencia?	EE-1: La gente que hace zapatillas de cuero aquí en el mundo entero es muy poca. Pagas 100, 150 dólares por unas zapatillas Nike, pero las zapatillas Nike no son de cuero son de material sintético, igual que las Adidas, Puma o Reebok, entonces ahí tu estas pagando simplemente por marcas, en mi caso vas a pagar por calidad y durabilidad. EE-2: Rango de competencia bajo.
13. ¿Cuáles son los principales canales de venta que utilizan actualmente (tiendas físicas, online, distribuidores, ferias, redes sociales)? ¿Por qué?	EE-1: Lo vendemos a través de WhatsApp de distribución entre nuestras amistades o clientas que se han pasado la voz, a mí me gusta usar mis productos, por ejemplo, yo tengo acá como cinco o seis pares de mis zapatillas y eso es lo que siempre uso. Entonces estás caminando por la calle y te dicen que bonitas tus zapatillas y dices yo las vendo y das tu teléfono y te llaman y te compran, pero también tenemos redes sociales y ahorita en esta tienda que se llama M&M Store tiene su página de Instagram tiene su página de Facebook y todas las vamos rellenando con nuestras marcas especiales porque encuentras de todo. EE-2: Tenemos una tienda, bueno es una tienda multimarca física y después todo es por redes.
14. ¿Qué tan importantes son las ventas digitales para la empresa? ¿Utilizan plataformas de comercio electrónico o redes sociales para vender directamente?	EE-1: No tenemos, acá hay muchas estafas que son internacionales. Hay una marca muy popular ahora que está haciendo la competencia a Kipping, que se llama Buba, es una marca de mochilas y de cosas canadiense que están haciendo muchas estafas que dices "Haz clic acá en tu whatsapp" que la gente, aunque no lo creas aquí en Lima cada día está confiando menos en esas compras directo que dices "haz clic acá" y chatea con uno de nuestros agentes de ventas. Entonces realmente nosotros todavía no tenemos esa opción de compra en línea, nosotros recibimos la orden de compra. EE-2: Por el momento redes sociales
15. ¿Cómo gestionan la entrega o distribución de productos a sus clientes?	EE-1: Todo nuestro círculo de gente se mueve entre los distritos del sur de La Molina. Lima es muy grande, la gente te dice venga a Miraflores, ah no, a Miraflores no voy. En cambio, en La Paz te tomas un mini bus y en 15 minutos estás donde tú quieres. El tráfico aquí es de terror. Entonces, tratamos de que la gente vaya a la tienda, si me dice que están en La Molina, le digo mejor anda a la

	tienda y míralo por ti mismo, pruébalo ahí con tranquilidad, todas las tallas, los colores, todos los modelos de cosas que tenemos, en vez de ir a llevarle. EE-2: Por delivery.
16. ¿Qué tipo de acciones promocionales utilizan para incentivar las ventas o dar a conocer sus productos?	EE-1: Campañas, ofertas a veces si nos han sobrado muchas tallas 35 ponemos todas las tallas 35 en 30% de descuento es cuando hemos vendido todo el mundo tiene pie grande y las 35, 36 son las que nos sobran, cuando tenemos mucho stock de algo las ponemos en oferta o algún modelo que ya es antiguo, también lo bajamos de precio, lo que pasa más de seis meses ya nos deshacemos. EE-2: Bueno, para promocionar campañas, hacemos liquidación con lotes más antiguos para que entren los nuevos.
17. ¿Qué medios utilizan para comunicar esas promociones y qué tan efectivas han sido para atraer clientes? (redes sociales, marketing de influencers, publicidad local)	EE-1: En la tienda tenemos varias la tienda por ejemplo queda al frente de una iglesia y queda al lado de una clínica que es muy concurrida, es la única clínica en La Molina que la gente va, entonces a veces hacemos flyers y contratamos a alguien para que los domingos vaya ahí a la mesa y se ponga a repartir, porque toda esa gente que viene a los alrededores. Tenemos redes sociales, TikTok, Instagram, Facebook y te digo que cada una tiene su propia red social de su marca, pero a la vez tenemos una como tienda. EE-2: Bueno, todos por redes, como te digo, o sea, Instagram, TikTok, Facebook, después también WhatsApp, o sea, listas de difusión.
18. ¿Cuentan con alguna estrategia de fidelización o descuentos para clientas recurrentes? ¿Por qué?	EE-1: Sí. tengo clientas fijas, que siempre han estado comprando, ya sea para regalo o para ellas, hay personas que me han comprado tres correas les hago un descuento, o que son clientas que siempre me compran y le digo te las dejo tal o en su defecto hay muchas que me dicen te lo puedo pagar en dos o tres meses y les digo que sí. Más que descuento piden un plazo de pago, como cuotas. EE-2: Sí, tenemos clientes que han iniciado con nosotros y nos siguen comprando siempre les hacemos un descuento del 10 o 20%.
19. ¿Qué tipo de perfil buscan al contratar personal (por ejemplo, experiencia en moda, atención al cliente, diseño, marketing)?	EE-1: La vendedora que sea amable, que sepa enseñarle sobre todo de qué significa tu producto, y si lo quiero cambiar se lo cambias, se lo llevas, la puntualidad si dices que vas el martes vas el martes, todo eso acá influye porque como comprenderás igual que los bolivianos peruanos somos muy bucales entonces eso la gente lo aprecia acá un montón wow esta chica me dijo el martes a la tres y el martes estaba soltando mi timbre eso no sucede normalmente y yo creo que ese chip hay que cambiarlo acá, allá y toda Sudamérica. EE-2: Atención al cliente.

20. ¿Cuentan con personal especializado en marketing o en gestión de comercio electrónico?	EE-1: No, en verdad que todas nosotras, cada una pide como dos. tenemos una que especialista en tiktok, la otra hace Instagram tenemos esta chica que es influencer que tiene 70,000 seguidores ella tiene una marca de postres sin gluten sin azúcar para diabéticos todo, los postres son caros, un postre así chiquitito te cuesta 10 dolares, chiquitito una cucharada en tres bocados y te lo acabas. EE-2: No.
21. ¿Reciben capacitaciones o entrenamiento en temas como atención al cliente, ventas o conocimiento del producto?	EE-1: No, yo viví 12 años en Estados Unidos y siempre trabajé en ventas. Entonces yo creo que el concepto ventas así vendas un alfiler o vendas una casa, o vendas un edificio, ventas es ventas. Entonces, realmente tienes que conocer más el producto, obviamente, yo no conocía nada del cuero, no sabía ni siquiera cómo venía el cuero. Es una locura. Cuando fuimos al mercado Caquetá de cuadras y cuadras y tiene así módulos, son tiendas de tiendas de cuero después te vas al siguiente pabellón y hay solo pasadores que creo que ustedes le llaman los guatos, guatos de todos los colores, formas, tamaños, anchos, todos y después otro, otro de solo plantillas, es gigantesco y ahí sales con todo lo que necesitas. EE-1: No.
22. ¿De qué manera el equipo contribuye al mantenimiento de la calidad y a la experiencia del cliente?	EE-1: El equipo por ejemplo tenemos este zapatero que es incumplido, pero simplemente trabaja con tanta dedicación que es tan bueno y nunca se nos han quejado de nada que preferimos ya aguantar su impuntualidad, que buscar otro, porque acá hay mucha humedad el clima no te colabora si no usas las zapatillas se friega. Acá hay 100% de humedad en invierno. Entonces debes tener mucho cuidado con los zapatos, este zapatero realmente trabaja con dedicación hace todos los zapatos a mano uno por uno. EE-2: Bueno, somos nosotras mismas las que en realidad estamos siempre verificando los materiales.
23. ¿Considera que existe una oportunidad de comercialización en el mercado boliviano que podrían ser aprovechada por la empresa?	EE-1: Si, hace años pusieron lo del arancel 0, solo que tiene que ser 100% hecho acá en Perú, y bueno acá se hacen los pasadores, las plantillas y el cuero, así que si lo pudiéramos aprovechar. En un par de semanas igual tendrán un cambio de gobierno así que viendo eso igual nuestra primera meta seria Bolivia. EE-2: Sí, me lo ha dicho Karla, podríamos. Porque creo que no tienen zapatillas que se asemejen a las nuestras.

24. ¿Cuáles pensaría usted que son los principales atributos que utilizaría ENARA para comercializar sus productos en el mercado boliviano?	EE-1: El hecho de que es de cuero, porque algunos te van a durar unos meses porque friegan, pero estos te van a durar más tiempo. Y bueno en Bolivia también la gente ve más por el precio lo más barato que es lo que yo veo, entonces sería cambiar ese chip por uno de es un poco más de plata, pero te va a durar más tiempo. EE-2: Bueno, que es un producto de muy buena calidad, cuero, con garantía. Productos peruanos buenos seleccionados.
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2025

ENARA se posiciona como una marca peruana de calzado femenino que apuesta por el diseño exclusivo y el uso de cuero natural como su principal valor diferencial. Mencionan que sus productos se elaboran en colaboración con proveedores de Trujillo, ciudad reconocida en el Perú por su tradición zapatera y la calidad del cuero que produce. La marca ofrece principalmente zapatillas, sandalias, botas y, recientemente, correas, que surgieron como una extensión natural de su línea de productos debido a la creciente tendencia de uso de accesorios visibles. El proceso de creación de nuevos modelos se caracteriza por su inspiración en la moda internacional (referencias a marcas como Golden Goose o Alexander McQueen), pero con una adaptación artesanal y accesible al mercado local. Se observa una clara orientación hacia la exclusividad y la autenticidad, evitando la producción masiva y privilegiando el diseño personalizado.

La estrategia de precios de ENARA es competitiva y basada en el valor percibido, ya que busca ofrecer calzado de cuero auténtico a precios accesibles dentro del segmento medio-alto. Los productos se comercializan en promedio entre 70 a 130 USD, por debajo de marcas internacionales de renombre, pero manteniendo la calidad del cuero natural. Enfatizan que los precios se definen observando tanto la competencia local como los precios de modelos similares en países vecinos. En el caso boliviano, considera que el poder adquisitivo es menor, por lo que una estrategia de ajuste de precios sería necesaria para equilibrar rentabilidad y aceptación.

ENARA comercializa sus productos mediante una tienda multimarca colaborativa en Lima (M&M Store), ferias temporales (“pop-up stores”), eventos sociales y contactos directos a través de redes sociales o referencias personales. Este modelo, flexible y de bajo costo fijo, le permite

operar sin necesidad de un local exclusivo, aunque también limita su alcance geográfico y volumen de ventas. El modelo de distribución es personalizado, con entregas directas o por delivery, priorizando el contacto con la clienta y la experiencia presencial. No cuentan con un sistema de e-commerce propio, debido a la desconfianza existente hacia las compras en línea y a casos de estafa, lo cual representa una limitación para su expansión internacional, pero también una oportunidad de mejora estratégica a futuro.

Actualmente, la comunicación de ENARA se basa en la presencia digital y el marketing de cercanía. Las socias utilizan activamente redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp) para mostrar los productos, aunque reconocen que carecen de una gestión profesional del marketing digital. Han implementado acciones promocionales tradicionales como descuentos por liquidación de stock, ofertas 2x1, y rebajas del 20% al 30%, así como eventos de tipo “Pop Up”, donde combinan la venta con experiencias sociales. Estas estrategias refuerzan el componente emocional y comunitario de la marca, apelando al boca a boca y la fidelización por cercanía, más que a campañas masivas.

El equipo de ENARA está conformado principalmente por sus dos fundadoras, quienes lideran todas las áreas del negocio, desde el diseño hasta la venta. Trabajan con proveedores externos y zapateros tercerizados, lo que refleja un modelo de producción flexible. Ambas destacan la importancia del servicio al cliente y la cercanía personalizada, priorizando la amabilidad, la puntualidad y la atención postventa. No cuentan con personal especializado en marketing o ventas digitales, aunque cada integrante colabora en la gestión de redes sociales según sus habilidades. Su perfil de clientela es predominantemente femenino, de clase media y media alta, con una orientación hacia la moda práctica y de calidad. Las clientas recurrentes son premiadas con descuentos o facilidades de pago, lo que ha permitido mantener una base leal de consumidoras.

2.2. RELACIÓN COMERCIAL ENTRE BOLIVIA Y PERÚ

2.2.1. Identificación de acuerdos comerciales y normativas entre Perú y Bolivia

Bolivia y Perú forman parte de la Comunidad Andina (CAN), bloque económico que otorga preferencia arancelaria del 100% (arancel cero) a los productos originarios de los países

miembros. Este marco normativo es el que regula y facilita el comercio bilateral entre ambos países. (CAN, 2024)

Esta integración representa una ventaja estratégica para ENARA, ya que permite importar calzado peruano hacia Bolivia sin pagar aranceles, reduciendo significativamente los costos de importación y mejorando la competitividad del producto en el mercado paceño. Además, la CAN simplifica los procedimientos aduaneros y promueve la formalización del comercio entre los países andinos.

2.2.1.1. Normativa de etiquetado

Para acceder al beneficio arancelario del 0%, es obligatorio cumplir con la Resolución 2107 de la Comunidad Andina (Reglamento Técnico Andino de Etiquetado de Productos). Esta norma establece los requisitos de etiquetado en el producto tales como:

- Material predominante del calzado
- País de origen (“Hecho en Perú”)
- Talla
- Nombre o razón social del fabricante o importador

El cumplimiento de esta normativa es indispensable para la nacionalización correcta de la mercadería y para evitar sanciones aduaneras.

2.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL ACTUAL DEL MERCADO DE CALZADOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ, BOLIVIA.

2.3.1. Entrevistas a expertos del rubro para conocer las tendencias del mercado, los hábitos de consumo y la oferta actual de calzado en la ciudad de La Paz

Con el propósito de obtener información cualitativa se realizaron entrevistas dirigidas a expertos del sector del calzado lo cual permite conocer la situación actual del mercado de calzado en la ciudad de La Paz, como ser: las tendencias del mercado local, los hábitos de consumo, los canales de distribución más usados, las estrategias promocionales actuales, así como las oportunidades y desafíos para la introducción de una marca extranjera en el rubro del calzado.

Tabla N°11 Expertos Entrevistados en la Industria del calzado

Experto Entrevista #1
Diego del Castillo - Propietario de la tienda “King of Sneakers”
Experto Entrevista #2
Daniela Rocabado - Gerente de merchandising “BATA”
Experto Entrevista #3
Cecilia Pacheco - Supervisora de la cadena de Tiendas “Skechers, Maudashoes” de La Paz.
Experto Entrevista #4
Dante Condori - Encargado de la tienda “BOLD” de La Paz
Experto Entrevista #5
Alondra Baltazar - Supervisora de ventas de la tienda “ARIA” de La paz

Fuente: Elaboración propia, 2025

2.3.1.2. Presentación de resultados de la entrevista a expertos del sector calzado

A continuación, se presenta la matriz analítica de entrevistas realizado a los expertos referente al sector del calzado en la ciudad de La Paz.

Tabla N°12 Matriz analítica de entrevistas a expertos en la industria del calzado

PREGUNTA	CRITERIO
1. ¿Podría contarnos brevemente sobre su experiencia en la industria del calzado?	EE-1: Yo he empezado en esto de emprender con el tema de calzados y zapatillas hace tres años, en una pequeña tienda en la avenida Arce y bueno, a base de trabajo y un buen marketing, creo que es la tendencia de ahora. Se debe trabajar muy bien el tema de la marca, hemos ido creciendo, ampliándonos hasta llegar al multicine que estamos el día de hoy, bien posicionados. EE-2: Estoy trabajando en Bata hace 10 años. Siempre he estado en el sector, en mi área de merchandising, que es básicamente Toda la definición de la estrategia para la venta y comercialización de los calzados. Se define la compra, la colección, el stock ideal, los precios, las acciones para colocar en campañas, distribución de la mercadería a nivel nacional. EE-3: Bueno, yo he sido gerente de otra empresa en la que también nosotros manejábamos de la misma manera, calzado y ropa. Nosotros en esta sucursal que es una cadena, manejamos una franquicia americana y tenemos otras 3 tiendas más por la ciudad que sí manejan calzados y ropa. Entonces ya son más de 15 años que vengo trabajando en este rubro.

	EE-4: Ya estoy casi 7 años en la empresa y la experiencia es bonita, interesante lo que es el área de ventas, en realidad como tal al cliente. Aprendes muchas cosas de cada cliente, cada carácter, cada comportamiento, estilos de vida, etc. EE-5: Estoy en este rubro 11 años y realmente pude ver el crecimiento de esta empresa.
2. Desde su perspectiva, ¿Cómo considera que se está desarrollando la industria del calzado en Bolivia y de forma específica en la ciudad de La Paz?	EE-1: Creo que poco a poco estamos avanzando en el tema de la industria y el comercio, en el tema de zapatos, zapatillas en general. Si bien somos un país tal vez que llega a la moda un poco atrasada. Poco a poco con el tema de la tecnología estamos avanzando, nos falta un poco en La Paz. Tenemos que modernizarnos y ampliar el tema de canales de ventas y comercialización, tanto como en e-commerce y en redes sociales, pero yo creo que poco a poco vamos creciendo más porque es una industria que nunca va a dejar de crecer. EE-2: Hace un par de años teníamos un mercado muy bueno, hasta el 2015, 2016, que incrementaron los impuestos a las importaciones. Teníamos un mercado muy fuerte respecto al producto importado, sobre todo de China y una parte de Brasil. Desde ese año, como han incrementado los impuestos, sí ha habido un crecimiento del sector informal, sobre todo que viene de Perú y hay mucha más competencia de mercado y de otras marcas que llegan también de Brasil. Creo que es un mercado en crecimiento, sin embargo, cada región es muy específica. En La Paz es un zapato mucho más tradicional de cuero, botas por el tipo de clima que tienen, a diferencia de Santa Cruz, que ya es más sandalias y sneakers. EE-3: En un tema de manufactura, yo no te puedo dar un dato certero porque nosotros no realizamos. Nosotros importamos todos los calzados y la ropa. En el caso de la venta es una necesidad el calzado para todos. Entonces nosotros nos enfocamos mucho en el calzado deportivo, esto abarca ambos sexos, adultos, niños, personas de la tercera edad, por las tecnologías que manejamos. EE-4: La industria del sector de calzado no está progresando tanto. El mismo boliviano no valora su industria y optan más por elegir marcas del exterior. Hay industria boliviana, que son de buena calidad, pero la marca no es tan conocida así que los mismos clientes tienen la tendencia de buscar marcas del exterior que sean más conocidas. EE-5: Respecto a Bolivia, no sabría decirte, pero respecto a la tienda Aria, hay un crecimiento favorable. Hace 11 años, hemos empezado con una tienda pequeña que es en Cochabamba, en la Ayacucho, es un mercado y era una tienda pequeña donde eran canastas grandes y metíamos todo lo que es a 40 bolivianos, 50 bolivianos rematando.

3. ¿Cómo describiría la competencia actual en el mercado de calzado paceño?	EE-1: La describiría muy pobre en el sentido de que mucho vende el tema de quién da más barato en vez de hacer una estrategia buena de venta. Yo te puedo dar un ejemplo, la competencia mía siempre está buscando hacer una promoción y cuando tú vendes por precio, el cliente vuelve por calidad. Entonces creo que falta trabajo en tema de estrategias de marketing en muchas tiendas. EE-2: Yo creo que el 70 o el 60% del mercado es informal. Si tú ves en los mercados como la uyustos, lo que más se ve es zapato de cuero que traen de Perú y, otros calzados también que traen de China. En La Paz lo más fuerte, por ejemplo, son los zapatos, son las botas y el calzado de vestir. EE-3: Si hablamos del tema importación es bastante grande, porque hay miles de marcas importadas. Como te digo, hay bastantes cadenas, tiendas. Por ejemplo, la que estamos ahorita Skechers es la única que hay en La Paz, y en Santa Cruz nosotros manejamos esta franquicia. Entonces con nosotros, con esta marca en específica, no tenemos competencia con las demás, sí. Por ejemplo, las cadenas multimarcas sí son competencia para nosotros. EE-4: En La Paz, no hay tanta competencia, ya que no están arriesgando tanto las industrias, empresas, en traer calzados del exterior a La Paz. En cambio, en Santa Cruz hay más variedad y marcas de calzados. Allá vas a encontrar de todo tipo de marcas, acá en La Paz hay pocas marcas conocidas. Y si hay son más industria brasilera y peruana que está ingresando, por el tema económico, pero, así como tal, marcas bien reconocidas son muy pocas. Por ejemplo, Fair Play es un grupo ya que engloba varias marcas y entre esos, tiene franquicias de deporte, de ropa, de moda. En nuestro caso, nosotros pertenecemos al grupo Fair Play. Somos una franquicia que manejamos Aldo, Paul, Hush Puppy y Madden. todas esas marcas que son internacionales Sí hay marcas bien reconocidas que está Casa Elena hay marcas que son brasileras que son buenas igual que pueden solamente adquirir personas de nivel adquisitivo alto, Femenina está ubicado dentro de esos también son un poco más accesibles los precios, pero los clientes tienden a inclinarse por la industria brasilera. EE-5: En el mercado paceño no sabría describirlo, ya que creo que productos peruanos así, no he visto que sean tiendas grandes. Creo que esta es una de las más grandes, pero otra que conozca que sea peruano y que hagan sus propios productos creo que no lo he conocido todavía. Y que no sean peruanos en La Paz podría ser Bata, Skecher y BOLD los que están a nuestro alrededor.
4. ¿Qué tipos de calzado son los más demandados	EE-1: Desde mi mercado, que es una tendencia juvenil urbana, la tendencia es muy fuerte en marcas tanto como Nike, Jordan, Adidas, todo lo que conlleva

actualmente en La Paz?	que las grandes artistas o jugadores de fútbol del mundo usan. Entonces son los modelos y los pares que más busca la tendencia juvenil. EE-2: Las botas y en segundo lugar, los Snickers. Yo pienso que esto es por un tema de que está el Palacio de Justicia, entonces la gente es mucho más formal en la vestimenta. EE-3: El deportivo, más que el deportivo para el diario. El paceño tiene una manera distinta de comprar. El paceño compra por utilidad, no compra por moda. Entonces, por ejemplo, esa es la diferencia con nuestra tienda en Santa Cruz, el cliente cruceño si compra y se deja llevar bastante por la moda. EE-4: En La Paz te podría decir que los más casuales, para que puedas vestirlo formal y casual. En el mismo hecho igual Fair Play buscan tenis más casuales o para deporte, pero acá en esta tienda específicamente buscan más casuales, y formal para oficinistas, instituciones estatales y fiestas. Muy pocos se llevan calzados formales, pero más busca la gente lo que es casual para caminar al día y comodidad igual. EE-5: Botines, claro que ahora he visto que sandalias igual han estado llevando.
5. ¿Qué atributos valora más el consumidor paceño (diseño, calidad, comodidad, materiales)? ¿Por qué?	EE-1: Yo creo que va de la mano, primero que todo, el tema de calidad y diseños y también es fundamental el cómo atiendes al cliente, que es una deficiencia en muchos negocios en La Paz, entonces yo marco la diferencia siempre con la atención al cliente y diferenciar en medio de todos los demás. EE-2: Precio y calidad. El precio es un factor fundamental al momento de decidir la compra, tal vez por el tipo de mercado en el que estamos que apunta a un mercado de ingresos económicos medio bajo. Entonces sí, el precio es la primera prioridad y obviamente acompañado de una buena calidad. La gente sigue esperando que los calzados duren muchos años como era hace tiempo, pero ya con el ingreso de la moda y el fast fashion. Ya los calzados se tienen que renovar cada vez, entonces por eso es necesario tener un buen precio accesible. EE-3: Definitivamente el precio. EE-4: Bueno, es dependiendo, por ejemplo, nosotros estamos para un sector de clientes con un nivel adquisitivo medio y alto. Pero hay clientes que se dan el gusto de comprarse calzado, siempre buscando comodidad, estilo y exclusivo. EE-5: Diseño y comodidad, mayormente.
6. ¿Qué aspectos consideran antes de decidir qué líneas de producto lanzar	EE-1: Primero que todo, vemos lo que está en tendencia en Europa y de acuerdo a eso vemos el mercado, porque la realidad es que los paceños no usan los mismos sneakers que los de Santa Cruz. Entonces tratamos de tener un parámetro con los clientes porque también hacemos envíos nacionales. Entonces primero vemos lo que va a salir en Europa y lamentablemente no llega

cada temporada? ¿Por qué?	inmediatamente a La Paz. Entonces sabemos que, en 2, 3 meses ya esos modelos recién van a estar en de moda y vamos pidiendo para poder prever la tendencia. EE-2: Se hacen en función al histórico, a las ventas que se ha tenido en meses anteriores. En función a ese análisis, uno revisas qué artículo ha sido bueno y cuál ha sido malo y cuál merece la pena continuar con ese estilo. Entonces sí, básicamente se basa en el histórico, y también traer las nuevas tendencias, todo lo nuevo que se ve en el mercado en cuanto a estilos. EE-3: Lo más demandado, nosotros hacemos un feedback de qué es lo que los anteriores meses que es lo que más demanda tiene. Entonces tratamos de traer lo parecido o todos los modelos nuevos, digamos, que nos mandan desde los Estados Unidos adaptarlos a la situación en La Paz. Distribuimos qué es lo que más sale en la ciudad de La Paz y qué es lo que más sale en Santa Cruz. De acuerdo con eso, hay un análisis mucho de público. Por ejemplo, en La Paz, nuestra marca tiene miles de tenis. Entonces es muy difícil porque nosotros también, manejamos zapatos abiertos, porque es muy difícil que una persona, se compre este tipo de zapatos por la funcionalidad, mejor un tenis que les sirva para trabajar, salir, hacer distintas actividades, eso es lo que hace la diferencia entre precio y funcionalidad. EE-4: Mira tenemos un departamento que se encarga de eso por temporada y por región. Aquí lo que es el Occidente y más nos llega lo que son casuales, cerrados, tenis, zapatos, botas, botines, mocasines. EE-5: La verdad si se acerca la temporada si sacamos lo que son sandalias o más botines, pero no siempre, siempre en todo el año sacamos a cada semana un nuevo modelo más nos inspiramos en lo que está de moda mundialmente.
7. En su experiencia, ¿qué tipo de calzado femenino tiene mayor rotación o preferencia? ¿Por qué?	EE-1: Sin duda alguna, las Air Force World One blancas, las clásicas. Ese par no sólo en mujeres, en hombres, es el que siempre sale, un clásico que la gente busca por su versatilidad, más que todo, combinable con todo y todo eso. EE-2: En La Paz son las botas y luego los sneakers, por el tipo de clima. EE-3: Los tenis. Las mujeres son un poco más coquetas, hoy está muy de moda el tema fitness. Entonces es muy aplicable este tema a la hora de tomar la decisión de qué tipo de tenis van a llevar. EE-4: Sneakers y calzados casuales, lo mismo para oficina entraría como segundo lugar tal vez lo que son tacos cuadrados no tan altos y stiletos. Tacos altos si lo llevan, pero no tiene mucha rotación, aunque tiene su temporada donde si rota que son fines de año, Año Nuevo, Navidad o para fiestas. El resto del año a La Paz más llega los botines, botas y sneakers. Sneakers estaría saliendo como nuestro producto estrella, ya después mocasines y tacos.

	EE-5: Aquí en La Paz los botines cortitos y largos, pero mayor demanda en los cortos.
8. ¿Cuál es la influencia del precio con respecto a la decisión de compra por parte del consumidor? ¿Por qué?	EE-1: El precio influye dependiendo la ubicación del negocio y la presentación del producto. Te doy un ejemplo breve, la gente no va a pagar un precio alto, si te entregan en bolsa y lo compras, no es por malo, en el alto, pero te va a pagar un buen precio si está en un centro comercial y lo entregas con una buena bolsa, su buena caja y un buen brandeo, hace mucho la presentación. EE-2: Yo creo que es la más importante. Si ven un precio muy elevado, no lo compran y van al mercado informal a comprar algo más económico, pero ahí ya dejan de lado la calidad, porque en el informal no hay una calidad que se pueda reclamar. EE-3: Depende el tenis, no es lo mismo un tenis Nike que te va servir específicamente, por decirte, para tenis o para básquet o para hacer carreras. En cambio, hay otros tenis que sí. Por ejemplo, estoy llevando un tenis, de 1000 bolivianos, pero que me sirve para ir a trabajar, salir a la calle, ir de paseo. La gente acá busca más la utilidad que le va a dar al zapato. EE-4: La calidad, la marca y si el calzado es de cuero u otro material influye. La gente en La Paz tiende a buscar que el calzado le dure más. Pero si ya tuvo una buena experiencia con una marca en específico y saben que les va a durar, pese al precio lo llevan. EE-5: Yo creo que no mucho, o sea si le agrada y le gusta de pagar lo pagan.
9. ¿Qué tanto influye el precio frente a la calidad o la marca en la decisión de compra?	EE-1: Es un 80% que influye, ya que no le puedes vender a un cliente a un precio relativamente elevado cuando la calidad no es buena. EE-2: La marca sí es algo relevante. el posicionamiento es fundamental. Por ejemplo, en La Paz sí tenemos una buena posición de marca de lo que es Bata, Manaco y todas las demás marcas que manejamos. En cambio, en Santa Cruz hay más influencia de lo brasilero, que ya está asociado a algo más confort. Entonces la marca en nuestro rubro sí es relevante, pero creo que ahora por el tipo de tendencia, fast fashion que la moda está cambiando más rápido y que tienes la introducción de nuevos modelos cada vez más seguido, pasa a un segundo plano la marca, y el precio es lo que te mueve más la decisión de compra. EE-3: Nosotros somos una franquicia americana así que en temas de importación eso influye bastante, Entonces la tecnología, la tendencia y todo eso sí pesa. EE-4: Influye bastante. Tenemos marcas dependiendo de la industria y la tecnología que tienen también los calzados. Eso es lo que más influye en los

	clientes. Hay clientes que vienen a buscar y lo alzan, se quejan del peso, buscan calzados más livianos, que sea de cuero y que sea de una marca en específico, bueno influiría más la marca. EE-5: Influye mucho buscan siempre que tenga la marca y el sello ARIA.
10. ¿Cuál es el rango de precios más común para el calzado de mujer en el mercado paceño?	EE-1: Alrededor de los 450 bolivianos hasta los 600 bolivianos. EE-2: Depende el mercado. Si tú vas al informal, está entre 200 y 300. Si vas a marcas que venden mucho más caro como Botero está arriba de 700 porque ya es un cuero, pero debería estar entre 300 y 400 ahora este año ha incrementado por el tema de los dólares. EE-3: Depende de qué marca me estás hablando, como te digo, manejo distintas marcas. Un rango puede ser de 700, es que es muy amplio, ya ponele uno por debajo de 800 bolivianos a 1200. EE-4: El rango de precios más común no podría darte un dato exacto tal vez ahorita con lo que ha subido los precios todo esto lo que está pasando te podría dar un rango de precios ahorita que está entre los 900 a 1100 por ese rango busca más la gente. EE-5: En el mercado general no sabría decirte, pero aquí los precios rotan entre los 280 de botín hasta los 390.
11. ¿Qué estrategias de precios suelen emplear las marcas líderes (descuentos, combos, promociones, etc.)?	EE-1: Para cazar una buena venta se maneja mucho el tema de combos, te llevas un par y llevas unas medias de regalo, una gorra. Más que todo eso, descuentos económicos algunos lo hacen, pero me parece una mala estrategia. EE-2: Bueno, el producto entra con un precio determinado y en función a cómo va la venta, se van definiendo los descuentos. Si es un artículo que no rota y tratas de colocar algún tipo de campaña o promoción para acelerar esa rotación y que no te quedes con ese inventario al final de la temporada. Entonces los precios se definen cuando el artículo entra a la tienda o a la venta. Y en función a eso, vas viendo qué tipo de campañas puedes ir aplicando. EE-3: Siempre se manejan descuentos por temporadas, cambios de temporadas, lo que está en tendencia. Sin embargo, nosotros tratamos de no manejar mucho el tema de descuento porque somos una marca innovadora. Pero al momento de cambiar de temporadas entramos en descuentos o por fechas especiales, pero no acostumbramos al cliente que vea esto como un outlet. EE-4: Aplicamos promociones y dependiendo a la temporada, al año entramos algunas veces en promociones, con dos por uno tres por dos, descuentos progresivos, promociones con tope de precios con descuento ya en este caso diría que por decir que para agosto hemos sentado con descuentos de más del 80% y manejamos varios tipos de estrategias.

	EE-5: Normalmente nos basamos en los lives que hace la dueña que es la que normalmente lanza los descuentos.
12. ¿Cuáles son los canales de venta que utilizan actualmente las empresas de calzado en La Paz para llegar al cliente (tiendas físicas, Marketplace, e-commerce, ferias)? ¿Por qué?	EE-1: Personalmente, manejo obviamente el canal de venta tradicional, que es el físico, también redes sociales. Ya sea pago por Facebook Ads, TikTok, Instagram, ya que estamos en una sociedad totalmente digital ahora, entonces si tu negocio no está en Internet, tu negocio no existe. EE-2: Tiendas físicas, e-commerce y ventas por mayor. Y algunos canales venden por catálogo. EE-3: Esta franquicia no nos deja utilizar otra que no sea tienda física. No usamos redes, no usamos ese tipo de cosas. Ya para las otras tiendas multimarca si usamos distintas plataformas, actualmente ya tenemos la página en la que podemos hacer las ventas web y la tienda física. EE-4: Solo manejamos lo que es las ventas retail, ventas de tiendas físicas, no manejamos catálogos, no manejamos intermediarios, si te puedo decir que ventas online a través de una página que tenemos en específico y ahí directamente ya hacen pedidos algunos clientes. EE-5: Tenemos la tienda física y la tienda virtual que hacen envíos desde Cochabamba.
13. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen en la elección del canal de compra (por ejemplo: confianza, precio, facilidad de entrega)?	EE-1: Más que todo, la facilidad de entrega y dónde lo has visto. EE-2: Sigue siendo la tienda física porque todavía no estamos en un mercado desarrollado como el e-commerce, digamos que en otros países ya es algo muy desarrollado y la gente está muy acostumbrada a comprar desde su casa o desde su celular, en nuestro caso todavía prefieren ir a probarse. EE-3: Precio definitivamente. EE-4: Tal vez la confianza por el mismo hecho de la calidad y el prestigio de las marcas igual. Los clientes ya vienen buscando marca específica y se lo llevan porque ya conocen. EE-5: La confianza.
14. Según su experiencia, ¿cuáles son las principales zonas en las que usted pondría una tienda de calzados? ¿Por qué?	EE-1: 100% en un lugar de afluencia masiva de personas, ya sea un centro comercial o una calle comercial, desde todo, porque la ubicación es bien importante para un negocio. Más que todo cuando estás empezando, porque luego cuando ya tienes marca o nombre, el cliente llega, pero si necesitas y quieres vender mucho, tiene que ser un lugar comercial sí o sí. EE-2: En el centro de La Paz, El Prado, todo el centro. EE-3: En las tres zonas estratégicas que tenemos, el alto, prado y zona sur. Por el target de gente, mi público es distinto en el alto es distinto aquí, es distinto en la zona sur.

	EE-4: Mucho depende a qué sector estás enfocado, y a qué público estás enfocado. Nuestras tiendas están ubicadas en sectores estratégicos por el mismo hecho de que las marcas poco reconocidas y por los precios. Tenemos tiendas en San Miguel, en las Torres Mall y otra en el Prado. EE-5: El Alto porque hay mayor flujo y hay mucha gente que viene a la tienda, que se le hace muy lejos, y el segundo sería de la zona sur.
15. ¿Qué tan desarrolladas están las ventas en línea en el mercado paceño? ¿Los consumidores muestran preferencia por comprar calzado en tiendas físicas o a través de internet?	EE-1: Por la experiencia repito, 100% en persona. Todavía no estamos educados ni preparados para vender en línea. La gente todavía quiere verse y probarse la zapatilla en la tienda. EE-2: El grueso por las tiendas físicas. Ahora sí, los jóvenes o las generaciones más jóvenes sí ya se adaptan más a comprar por Marketplace, e-commerce, ventas por Internet, pero sigue siendo la venta física. EE-3: Los consumidores van creciendo. EE-4: Más en tiendas físicas. Sí tenemos ventas online, pero ha habido muchos reclamos por el mismo hecho de que tal vez no tenían la misma perspectiva viéndolo en fotos que en físico, y otra cuestión son las tallas, por ejemplo, un snickers no va a ser el mismo tamaño en un stiletto que sea de horma delgada y snickers que son un poco más grandes la horma varía mucho, así que hemos tenido devoluciones, cambios de talla. No ha sido tan favorable así que los clientes optan más por pasar por una tienda física para que ellos mismos lo vean, se prueben porque incluso nosotros manejamos hasta por medias tallas. EE-5: Mayormente en tiendas físicas, pero cuando se lanza descuentos es preferible y más factible por la tienda en línea.
16. ¿Qué retos logísticos enfrentan las empresas que comercializan calzado a través de plataformas digitales o entregas a domicilio?	EE-1: A veces pedidos falsos, te hacen un pedido y tienes que llevarlo en vano o también puedes correr el riesgo de que el depósito, algún adelanto nunca llegue y tener ese choque, todavía falta algunos arreglos para que puedas vender en línea con una tranquilidad para el dueño del negocio y también para la persona. EE-2: No existe un buen sistema de delivery. No hay una empresa consolidada que te gestione bien esos movimientos desde la tienda hasta el lugar o casa de del cliente. EE-3: Ahorita por la situación que estamos atravesando el combustible. EE-4: Tenemos atrasos en colecciones nuevas que tendrían que llegarnos a cierta fecha, pero por temas de aduana, marchas, paros, no llega a tiempo, siempre hay una demora y eso es lo que más nos perjudica a nosotros. Nosotros entre tiendas tenemos igual rote de tallas, pero hay datos en este tiempo es donde más estamos padeciendo por el tema de que el transporte está más haciendo fila en los surtidores y llega tarde a su destino.

	EE-5: Yo creo que el combustible, porque a veces tenemos un cliente que lo necesita para una fecha y no llega en esa fecha.
17. ¿Qué estrategias promocionales son más efectivas en el mercado paceño?	EE-1: Las promociones que funciona mucho al paceño, es que venga algo de regalo, siempre quieren algo gratis, entonces le haces un combo, un 2x1, por el día del Bolívar, vienes con tu polera del bolívar y te regalo tal. Funciona mucho, siempre quieren algo gratis. Bueno, creo que la mayoría. EE-2: Los descuentos 20% 30, 50% EE-3: La gente se llama mucho por el descuento, se dejan llevar bastante por eso, eso es un gancho en realidad que vos utilizas para tu tienda. Nosotros promocionamos algún descuento, la gente entra a la tienda. EE-4: Siempre buscan promociones más atractivas que sean con mayor descuento, se esperan tal vez a fin de año porque es donde más agresiva es nuestra promoción como Navidad o para el Black Friday. En el resto del año sí tenemos descuentos, pero no son tan agresivas la única desventaja es que cuando ya llega a fin de año es que tenemos buena promoción, pero ya son varios modelitos que ya no contamos con tallas esa sería la única desventaja. EE-5: Los lives en TikTok que hace la dueña, ya que la dueña es la imagen, entonces ella mueve mucho.
18. ¿Qué papel juegan las redes sociales en la promoción de marcas de calzado?	EE-1: Un papel fundamental, por no decir principal, 100%. EE-2: Cada vez se vuelve más relevante, sobre todo ahora que ya tenemos un mercado joven que ya están mucho más adaptados a las redes sociales. Entonces sí, para un posicionamiento tiene que existir una buena posición, un buen manejo de redes sociales, posicionamiento que genere mucho movimiento. Por ejemplo, la tele y la radio cada vez está pasando a ser segundo plano. No ha desaparecido aún, pero sí es en menor proporción. EE-3: Es importante, las redes sociales son lo más masivo que hay ahorita, el canal más grande y barato. EE-4: Bastante, tenemos un departamento donde se encargan netamente de eso, de promocionar dirección, llegada de nueva mercadería, promociones, manejamos todas las redes sociales. Trabajamos con influencias. EE-5: Juega mucho, gracias a eso es que también la tienda ARIA ha crecido.
19. ¿Qué tipo de promociones o descuentos suelen atraer más a las clientas? (por fidelización,	EE-1: Liquidaciones por stock limitado y combos, como te digo, un 2x1 o una un regalo por la compra de algo. EE-2: Los de liquidación. EE-3: Temporadas y liquidaciones.

temporada, liquidaciones, etc.)	EE-4: Liquidación. Bueno eso funciona con modelos que son rezagadas o pasados de temporada donde mandamos toda esa mercadería a outlet y ahí se hacen liquidaciones. EE-5: Yo creo que siempre ha sido habitual el 10% o el 15% en esas fechas que se acerca alguna festividad siempre lanza un código de descuento o descuentos que lo aplica a todas las tiendas, ha movido mucho.
20. ¿Qué tan importante es el factor humano en la comercialización de calzados? ¿Por qué?	EE-1: Es sumamente importante porque tú tienes que entender que el cliente tiene la razón, entonces tú siempre tienes que atender de la mejor manera al cliente. Porque si no te compro ahora, pero le has atendido bien, volverá. EE-2: Es súper relevante en una tienda física, un punto que cuando uno tiene una tienda física puede generar ventaja competitiva versus tu competencia. EE-3: Es súper importante, no puedes poner un simple vendedor que te diga, sí, esto tengo, esto hay, esto no hay, esto cuesta. Tienes que hacerles pasar una experiencia de compra y venta a tu cliente. Eso es lo que hace que se fidelice, no el precio, los descuentos. Eso no lo va a fidelizar, lo va a fidelizar el trato. EE-4: Es bastante prioritario las capacitaciones a los asesores, en nuestra empresa siempre está en prioridad porque ellos son personal de primer contacto con los clientes así que, es importante el talento de los asesores y sus capacitaciones. EE-5: Creo que es muy importante que estén las personas vendiendo, que cada vendedora tenga un cliente.
21. ¿Qué perfil o tipo de formación considera más adecuado para el personal que trabaja en la comercialización de calzado (por ejemplo, experiencia en moda, marketing, atención al cliente)?	EE-1: Yo creo que me fijo mucho en la experiencia en ventas, cualquier tipo de ventas, si tú sabes vender. Vas a poder vender clavos o vas a poder vender zapatillas. Entonces me fijo mucho en la experiencia en ventas. EE-2: La atención al cliente es lo primordial. No es necesario tener un tipo de, formación académica o alguna carrera, simplemente que sea un perfil de un vendedor, que tenga todas las habilidades para conectar con el cliente y poder cerrar la venta. EE-3: Atención al cliente y moda, porque marketing tiene que haber un departamento específico para eso. EE-4: Yo creo que más lo que es en áreas lo que es administrativo, económico, marketing, personas que tengan experiencia en el área de ventas. EE-5: La verdad no pedimos experiencia porque aquí se les enseña todo lo que tienen que saber.
22. ¿Qué habilidades considera que necesita el personal	EE-1: En la industria de zapatos debes tener la habilidad de conocer tu producto. Yo exijo a la gente que trabaja conmigo, sepa muchos modelos. Si tú le explicas al cliente qué modelo es, qué colaboración es, cuándo ha salido, es un 50% que

de ventas para un adecuado desempeño de sus funciones en la industria de zapatos?	te va a comprar porque se nota que sabes de tu negocio. Entonces creo que es fundamental conocer tu producto. EE-2: Extrovertido, entrador, que te pueda convencer, que sea muy servicial. EE-3: Presencia, conocimiento total de lo que está vendiendo, tiene que saber todas las cualidades del tenis que te está vendiendo o el zapato a la perfección, porque si vos no le muestras a tu cliente que sabes, le estás dando una inseguridad, entonces eso presencia como te digo conocimiento pleno del producto y obviamente una atención cordial siempre. EE-4: Perseverancia, paciencia, ganas de superación. EE-5: Paciencia y agilidad.
23. En su opinión, ¿de qué manera influye el desempeño y la actitud del personal en la percepción que tienen los clientes sobre la marca? ¿Por qué?	EE-1: Creo que viene desde la cabeza, también los empleados o la gente que trabaja. Se va a guiar de cómo tú lo capacites o le enseñas, entonces creo que viene desde la cabeza. EE-2: Es algo muy importante porque cuando un cliente entra a una tienda y tiene una mala experiencia con el personal, a veces decide no volver o se toma un tiempo como para pasar la mala experiencia y volver a la tienda. EE-3: Es bastante importante, porque vos eres cara, eres vendedor, eres actitud, eres todo. Entonces, si vos no le demostras eso a tu cliente, dicen ok, te pueden comprar por necesidad una vez, pero por gusto no van a venir la segunda vez. EE-4: Los asesores siempre deben tener paciencia por ejemplo hay un tipo de clientes donde hacen sacar uno y mil zapatos y hay asesores donde pierden esa paciencia, pierden esa pasión por atención al cliente, y te puedo decir que hay clientes donde notan la energía de los asesores y ya no dicen nada y optan por irse porque hay todo tipo de clientes, indecisos, apurados, malhumorados, es influyente el comportamiento del asesor en la atención o el trato que se le da al cliente. EE-5: Influye bastante, el trato del personal hacia el cliente es algo muy importante para la marca.
24. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales oportunidades y desafíos para una marca peruana que busque ingresar al	EE-1: Hacerse conocer principalmente y la calidad, porque la gente compra lo que conoce, no lo que no conoce. Entonces, entrar al mercado con una estrategia de marketing y redes sociales, más que todo para que la gente sepa del producto. EE-2: Primero son los temas políticos, que no hay estabilidad. Entonces es un poco difícil, mucho papeleo, burocracia, como se dice, para implementar una tienda que sea legal, que tenga todos los papeles al día. Y también existen los desafíos de que hay mucho contrabando, que tiene precios muchos más bajos que una empresa legal, entonces si compites con algo muy económico y el tema de los bloqueos y paros que por lo general sucede en La Paz son como los

mercado de calzado en La Paz?	mayores desafíos porque no puedes mover la mercadería o cuando hay bloqueos tienes que cerrar las tiendas. EE-3: Ahorita tema importaciones, ese es el desafío más grande. Los aranceles e importaciones son lo que es muy complicado, por ejemplo, no sabemos qué va a pasar con el tema de las monedas, no sabemos cómo van a cambiar las nuevas políticas de importación, las nuevas políticas del dinero, vos sabes que, si una empresa peruana va a ingresar a Bolivia, vos no compras tus insumos en bolivianos, en el exterior, entonces necesitas la comercialización, necesitas el libre movimiento del dólar, eso es importante considerar antes de que se estabilicen recién las cosas. EE-4: Se deben fijar bastante en la calidad. Conozco una tienda aquí en el Prado que se llama Aria son industria peruana y hemos tenido quejas de esa tienda donde han ido a comprar. Incluso han venido clientes diciendo que no les ha durado mucho los calzados. Sí, son modelos bastante bonitos, lo que hacen es como copia de otras marcas. Eso les llama bastante a los clientes la atención, pero en lo que es la calidad no les fue bien, pero exactamente mi punto de vista de lo que es Aria sí ha pegado fuerte los primeros meses, pero en lo que es la calidad no fue bien con los clientes. EE-5: -
Finalmente, ¿qué recomendaciones daría para posicionar una marca nueva dirigida principalmente a mujeres?	EE-1: Yo recomendaría primero un nombre atractivo, que pegue y que tenga una buena estrategia de marketing con influencers, porque para eso son los influencers, para visibilizar la marca. Entonces creo que es fundamental contratar y tener una buena estrategia en redes sociales para hacerse conocer. EE-2: Es importante tener súper claro quién es tu consumidor, si va a ser una persona joven, una persona mayor. Si quieres vender moda, tienes que definir, cuál va a ser tu diferencia en el mercado, si va a ser precio, confort, calidad, durabilidad, tendencia. Eso debes tener claro y también qué tipo de producto quieres traer. Estudiar muy bien el mercado para ver, porque siempre es bueno tener una claridad de si hay alguna falencia o algún mercado ahí que no se está cubriendo, por ejemplo, no sé, bailarinas para las cholitas. Digamos que es un mercado que tal vez no está bien desarrollado y hay un potencial o zapatos para señoras mayores que tengan tecnología y puedan cubrir todas las necesidades. Entonces mucho depende de tu consumidor y que tengas un buen posicionamiento dependiendo de tu consumidor, en las redes sociales inversión en marketing es fundamental para una marca nueva para que te des a conocer para que en el mercado te conozcan esa inversión en marketing también ayuda.

	EE-3: Conocer muy bien el segmento, qué tipo de zapatos vas a vender, hacer un balance, tu target, tu precio y eso te va a permitir zonificar dónde poner tu tienda. Porque si vos pones digamos una tienda, no sé, de zapatos de lujo en el centro o en El Alto, no te va a funcionar. Porque tu target no va a subir, o sea, puede que conozcan que hay la tienda, pero muy difícilmente las personas van a ser especialmente en La Paz por el tema del tráfico, etcétera. Tremendo viaje para ir a una tienda va a buscar la alternativa, nivel de vida o ingresos que estas personas tienen para zonificar dónde va tu empresa. Eso es clave en La Paz. EE-4: Uno calidad, otro, mucho tiene que ver lo que es la industria también, después el precio. Son los 3 puntos que se debe tomar en cuenta, y también conocer a qué tipo de cliente te estás dirigiendo. Yo creo que serían los puntos que se tendría que observar más, si va a ingresar una nueva marca al mercado y dónde se va a posicionar la marca que tipo de calidad está trayendo y a qué tipo de clientes se están dirigiendo. EE-5: Tal vez no sé, la atención al cliente, o sea, sobre todo, la atención al cliente es muy importante.
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2025

2.3.1.3. Análisis de los resultados de la entrevista a los expertos del sector calzado en la ciudad de La Paz

Los expertos coinciden en que el mercado de calzado paceño se caracteriza por una demanda funcional, en la que predominan los calzados casuales y deportivos, debido a su versatilidad y comodidad para el uso diario. Asimismo, existe una rotación sostenida de botines y botas, impulsada por las condiciones climáticas frías de la ciudad. A nivel de oferta, los expertos identifican una brecha importante entre el diseño y la producción local, ya que la mayoría del calzado que circula en el mercado es importada de países como China, Brasil y Perú, mientras que la manufactura nacional todavía enfrenta limitaciones tecnológicas y de percepción. Los entrevistados coinciden en que el consumidor paceño busca un equilibrio entre estética y funcionalidad, prefiriendo modelos que combinen diseño actual con comodidad prolongada. Esta tendencia abre oportunidades para marcas que ofrezcan productos diferenciados, con acabados de calidad y valor agregado, frente a la oferta masiva de calzado económico que domina parte del mercado.

El precio continúa siendo uno de los factores más influyentes en la decisión de compra del consumidor paceño, especialmente en segmentos sensibles al costo. Sin embargo, los expertos subrayan que la percepción de calidad puede justificar precios moderados o ligeramente superiores si el cliente identifica beneficios tangibles como durabilidad, comodidad o materiales premium. En el mercado formal, los precios suelen estar alineados con la competencia y ajustados al nivel socioeconómico de cada zona. Por otro lado, en sectores como El Alto o ferias populares, el calzado de bajo costo tiene alta rotación debido a su accesibilidad, aunque con menor percepción de valor. Los entrevistados coinciden en que el consumidor paceño evalúa el precio en relación directa con el uso y la vida útil del producto, por lo tanto, estrategias de precios competitivos combinadas con comunicación del valor pueden resultar efectivas para nuevas marcas.

En términos de estrategias, las marcas aplican descuentos estacionales, promociones por fechas especiales y combos con productos complementarios (como medias o gorras de regalo), aunque algunas empresas evitan los descuentos frecuentes para no afectar su posicionamiento ni acostumbrar al consumidor. En conjunto, el mercado paceño muestra una alta sensibilidad al precio, pero la disposición a pagar aumenta cuando se percibe calidad, marca y respaldo.

El mercado de calzado en La Paz opera bajo un esquema de distribución predominantemente presencial, donde las tiendas físicas continúan siendo el principal canal de venta debido a la necesidad del consumidor de probar el calzado, validar la comodidad y confirmar la calidad antes de comprar. Este comportamiento genera una fuerte dependencia de puntos estratégicos como El Prado, el centro, San Miguel y Calacoto, zonas que concentran la oferta formal y al público de ingresos medios y altos. En contraste, El Alto actúa como un polo comercial de alto volumen, pero de precios más competitivos, orientado a segmentos sensibles al costo. Aunque los expertos reconocen una expansión progresiva de la venta digital esta transición aún es limitada por factores logísticos y estructurales: retrasos en entregas durante conflictos sociales, escasez de combustible, falta de operadores de delivery confiables y desconfianza en los pagos en línea.

Los expertos coinciden en que las promociones son fundamentales para dinamizar las ventas y captar la atención del consumidor paceño, quien responde positivamente ante ofertas tangibles y mensajes visuales atractivos. Las estrategias más comunes incluyen descuentos por temporada, promociones de cambio de colección, combos con productos complementarios y campañas especiales en fechas festivas. Asimismo, destacan el uso intensivo de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, que permiten mostrar los productos, anunciar descuentos y mantener contacto directo con los clientes. En algunos casos, las empresas realizan transmisiones en vivo (lives) para promover modelos nuevos y ofrecer promociones exclusivas, lo que se ha convertido en una herramienta eficaz para generar ventas inmediatas. Los expertos también señalan que las estrategias promocionales más efectivas son aquellas que combinan presencia digital y acciones en punto de venta, ya que el cliente paceño espera un regalo, un descuento o algo por su compra valorando tanto la interacción en línea como la experiencia presencial.

El factor humano es considerado por todos los expertos como un elemento determinante en la comercialización del calzado. La actitud, amabilidad y conocimiento del producto por parte del vendedor inciden directamente en la percepción de la marca y en la fidelización del cliente. Se valora más la experiencia práctica y la orientación al servicio que la formación técnica, ya que el consumidor paceño aprecia un trato personalizado y asesoría al momento de elegir el calzado adecuado. Los entrevistados coinciden en que una capacitación constante en atención al cliente, conocimiento de materiales, tallas y mantenimiento del calzado es clave para brindar un servicio de calidad. Además, la presentación del personal y la cultura organizacional influyen en la confianza y en la experiencia general de compra. En síntesis, las personas representan una ventaja competitiva para las marcas que invierten en la formación y profesionalización de su equipo de ventas, generando un valor añadido que va más allá del producto o el precio.

2.3.2. Presentación de resultados de las encuestas para conocer las tendencias, preferencias y hábitos del mercado

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas realizadas:

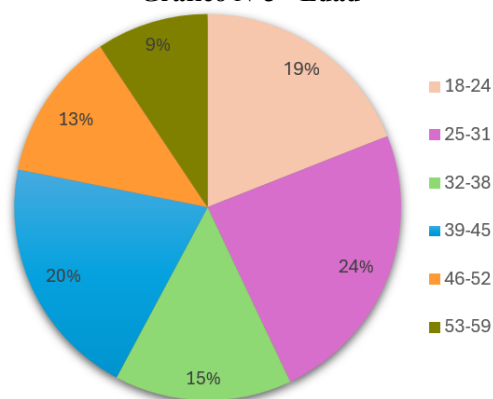
Pregunta N°1 - Edad

Tabla N°13 - Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-24	73	19%
25-31	92	24%
32-38	57	15%
39-45	78	20%
46-52	48	13%
53-59	36	9%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2025

Gráfico N°3 - Edad



Fuente: Elaboración Propia, 2025

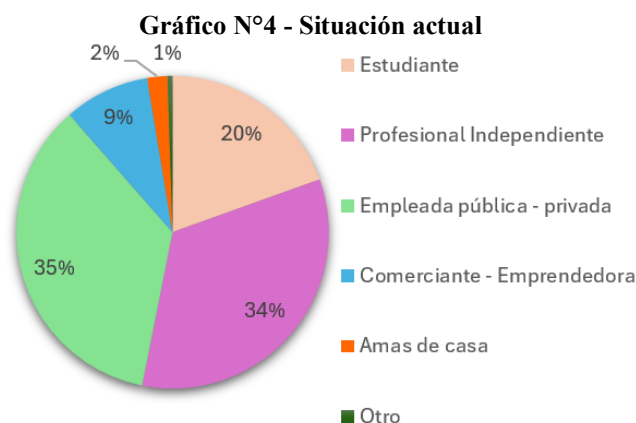
La distribución por edades en la muestra de 384 encuestadas muestra que el grupo de 25-31 años representa el 24%, seguido por el de 39-45 años con 20% y el de 18-24 años con 19%. Los grupos de 32-38 años 15%, 46-52 años 13% y 53-59 años 9% completan la distribución.

Pregunta N°2 - Situación actual

Tabla N°14 - Situación actual

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estudiante	75	20%
Profesional Independiente	129	34%
Empleada pública - privada	136	35%
Comerciante - Emprendedora	34	9%
Amas de casa	8	2%
Otro	2	1%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025

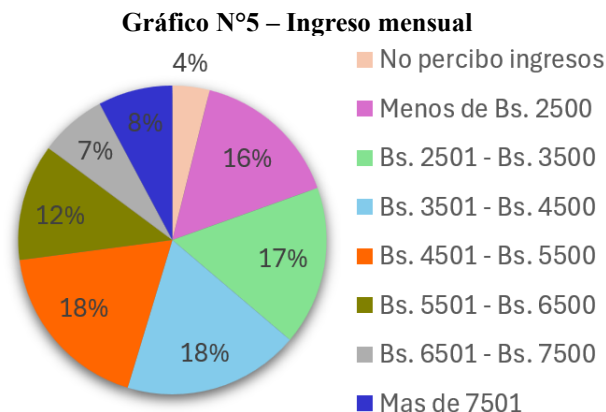
En cuanto a la situación actual de las encuestadas, el 35% que son 136 personas son empleadas públicas o privadas, el 34% que son 129 personas son profesionales independientes, el 20% son estudiantes, el 9% son comerciantes o emprendedoras, el 2% son amas de casa y el 1% se encuentra en otra situación.

Pregunta N°3 - Ingreso Mensual

Tabla N°15 - Ingreso Mensual

MONTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No percibo ingresos	15	4%
Menos de Bs. 2500	60	16%
Bs. 2501 - Bs. 3500	64	17%
Bs. 3501 - Bs. 4500	71	18%
Bs. 4501 - Bs. 5500	70	18%
Bs. 5501 - Bs. 6500	47	12%
Bs. 6501 - Bs. 7500	27	7%
Mas de 7501	30	8%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025

La distribución de ingresos mensuales en la muestra presenta mayor concentración en los rangos de Bs. 3501-4500 (18%, 71 personas), Bs. 4501-5500 (18%, 70 personas) y Bs. 2501-3500 (17%, 64 personas). Los rangos de menos de Bs. 2500 (16%) y Bs. 5501-6500 (12%) representan porcentajes menores.

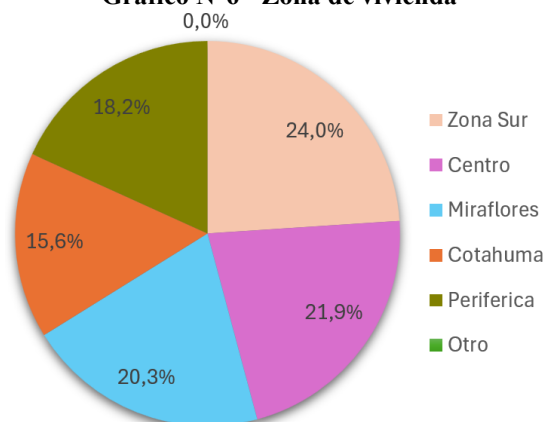
Pregunta N°4 - Zona de Vivienda

Tabla N°16 - Zona de Vivienda

ZONA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Zona Sur	92	24,0%
Centro	84	21,9%
Miraflores	78	20,3%
Cotahuma	60	15,6%
Periferica	70	18,2%
Otro	0	0,0%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°6 - Zona de vivienda



Fuente: Elaboración propia, 2025

El 24% de las encuestadas reside en la Zona Sur, el 21,9% en el centro, el 20,3% vive en Miraflores, el 15,6% en Cotahuma y el 18,2% en periférica.

2.4.2 Identificación de las preferencias y comportamientos de compra en el mercado de la ciudad de La Paz

Para la identificación de las preferencias y comportamientos de compra se realizaron las siguientes preguntas en la encuesta:

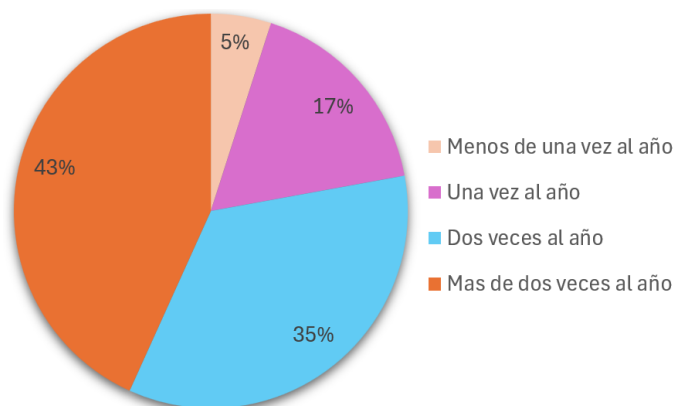
Pregunta N°5 - Frecuencia de compra de calzado

Tabla N°17 - Frecuencia de compra de calzado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de una vez al año	19	5%
Una vez al año	66	17%
Dos veces al año	133	35%
Mas de dos veces al año	166	43%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N° 7 - Frecuencia de compra de calzado



Fuente: Elaboración propia, 2025

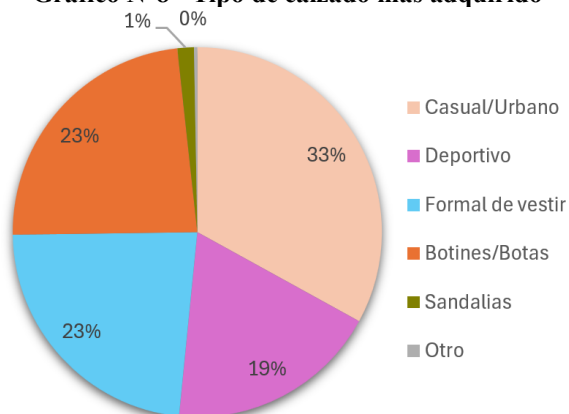
El 43% de las encuestadas (166 personas) compra calzado más de dos veces al año, el 35% (133) dos veces al año, el 17% (66) una vez al año y el 5% (19) menos de una vez al año.

Pregunta N°6 - Tipo de calzado más adquirido

Tabla N°18 - Tipo de calzado más adquirido

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casual/Urbano	229	33%
Deportivo	129	19%
Formal de vestir	161	23%
Botines/Botas	163	23%
Sandalias	10	1%
Otro	2	0%
TOTAL	694	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°8 - Tipo de calzado más adquirido

Fuente: Elaboración Propia, 2025

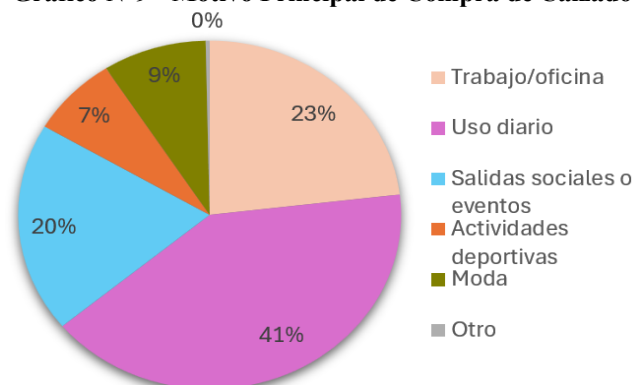
De 694 respuestas recibidas en la pregunta de múltiple respuesta, el 33% corresponde a calzado casual/urbano con 229 menciones, el 23% a calzado formal de vestir con 161, el 23% a botines/botas con 163 menciones, el 19% a deportivo con 129 y el 1% a sandalias con 10 menciones.

Pregunta N°7 - Motivo Principal de Compra de Calzado

Tabla N°19 - Motivo Principal de Compra de Calzado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajo/oficina	140	23%
Uso diario	247	41%
Salidas sociales o eventos	118	20%
Actividades deportivas	45	7%
Moda	53	9%
Otro	2	0%
TOTAL	605	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°9 - Motivo Principal de Compra de Calzado

Fuente: Elaboración Propia, 2025

El 41% de las respuestas (247 de 605) indican "uso diario" como motivo principal de compra, seguido por "trabajo/oficina" con 23% (140 respuestas), "salidas sociales o eventos" con 20% (118), "moda" con 9% (53) y "actividades deportivas" con 7% (45).

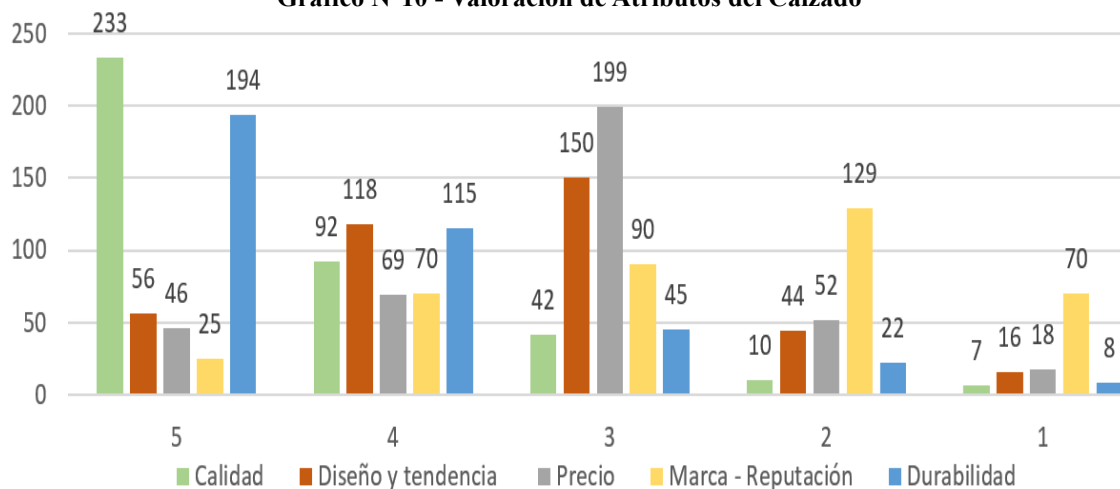
Pregunta N°8 Valoración de Atributos del Calzado

Tabla N°20: Valoración de Atributos del Calzado

	Calidad		Diseño y tendencia		Precio		Marca - Reputación		Durabilidad		FRECUENCIA
5	233	61%	56	15%	46	12%	25	7%	194	51%	554
4	92	24%	118	31%	69	18%	70	18%	115	30%	464
3	42	11%	150	39%	199	52%	90	23%	45	12%	526
2	10	3%	44	11%	52	14%	129	34%	22	6%	257
1	7	2%	16	4%	18	5%	70	18%	8	2%	119
TOTAL	384	100%	384	100%	384	100%	384	100%	384	100%	1920

Fuente: Elaboración Propia, 2025

Gráfico N°10 - Valoración de Atributos del Calzado



Fuente: Elaboración Propia, 2025

En una escala del 1 a 5, donde 5 es el máximo valor se tiene que el atributo que más valoran es la calidad, 233 personas le asignó 5, cabe resaltar que como uno de los atributos igual valorados, pero no tanto como la calidad con la puntuación 5 es la durabilidad con 194 personas. El siguiente atributo más valorado es el Diseño y tendencia 118 personas, y 150 personas le asignó 3. El otro atributo más destacado es el precio 199 personas le asignó 3. La marca y reputación se encuentra entre el último y penúltimo atributo valorado sumando un total de 199 personas.

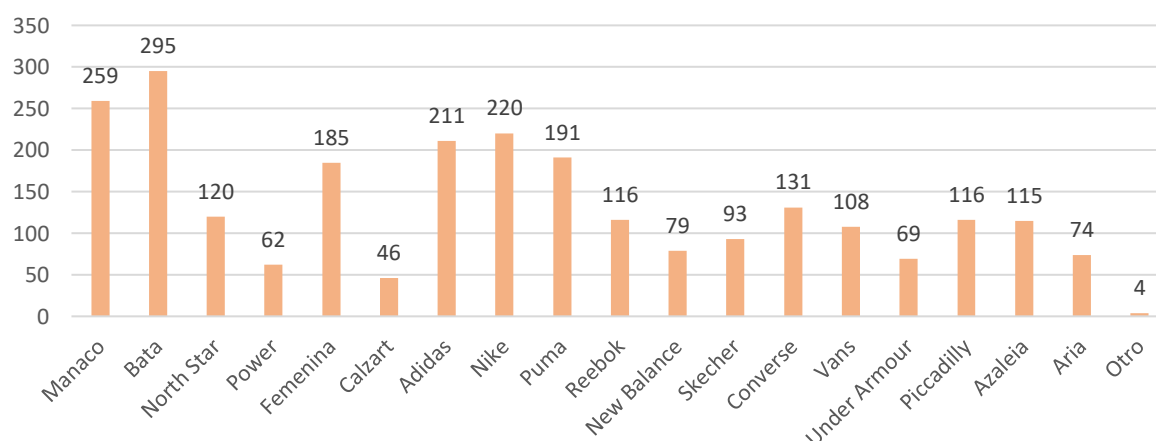
Pregunta N°9 - Marcas que Conoce

Tabla N°21: Marcas que Conoce

MARCAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manaco	259	10%
Bata	295	12%
North Star	120	5%
Power	62	2%
Femenina	185	7%
Calzart	46	2%
Adidas	211	8%
Nike	220	9%
Puma	191	8%
Reebok	116	5%
New Balance	79	3%
Skecher	93	4%
Converse	131	5%
Vans	108	4%
Under Armour	69	3%
Piccadilly	116	5%
Azaleia	115	5%
Aria	74	3%
Otro	4	0%
TOTAL	2494	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°11: Marcas que conoce



Fuente: Elaboración Propia, 2025

De 2494 menciones una pregunta de múltiples respuestas, las marcas más mencionadas son: Bata con 295 menciones, Manaco con 259 menciones, Nike con 220, Adidas con 211, Puma 191 menciones y Femenina con 185. Otras 13 marcas completan el resto de las menciones.

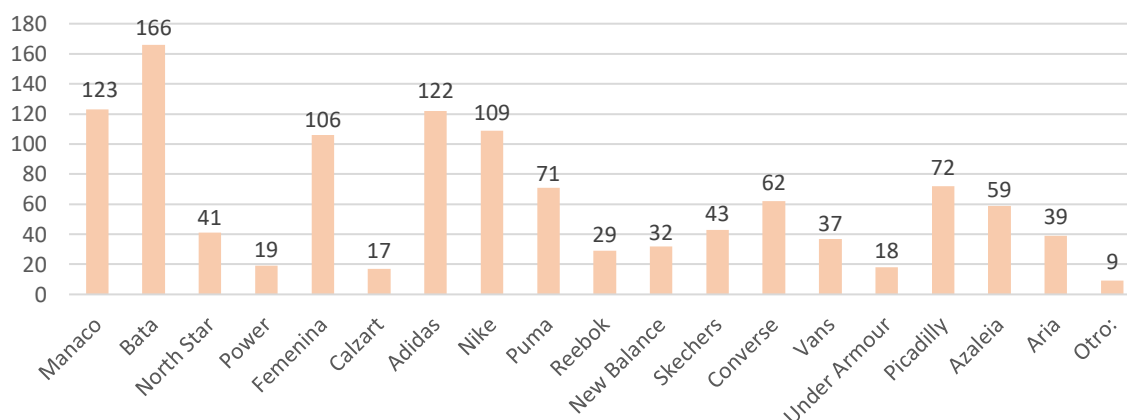
Pregunta N°10 - Marcas Que usa

Tabla N°22: Marcas que usa

MARCAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manaco	123	10%
Bata	166	14%
North Star	41	3%
Power	19	2%
Femenina	106	9%
Calzart	17	1%
Adidas	122	10%
Nike	109	9%
Puma	71	6%
Reebok	29	2%
New Balance	32	3%
Skechers	43	4%
Converse	62	5%
Vans	37	3%
Under Armour	18	2%
Picadilly	72	6%
Azaleia	59	5%
Aria	39	3%
Otro:	9	1%
TOTAL	1174	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°12 Marcas que usa



Fuente: Elaboración Propia, 2025

De 1174 menciones en la pregunta con opción a múltiple respuesta, las marcas más usadas son: Bata con 166 menciones, Manaco con 123, Adidas con 122, Nike con 109 menciones, Femenina con 106 y Piccadilly con 72 menciones.

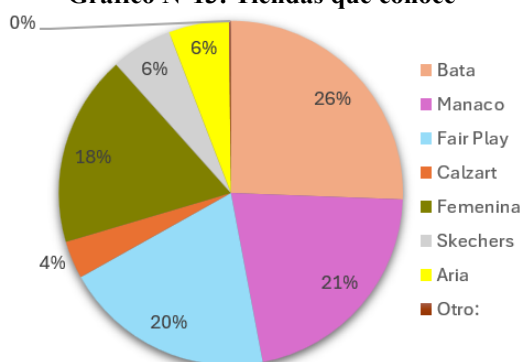
Pregunta N°11 - Tiendas que conoce

Tabla N°23: Tiendas que conoce

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bata	289	26%
Manaco	242	21%
Fair Play	224	20%
Calzart	40	4%
Femenina	203	18%
Skechers	65	6%
Aria	64	6%
Otro:	2	0%
TOTAL	1129	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°13: Tiendas que conoce



Fuente: Elaboración Propia, 2025

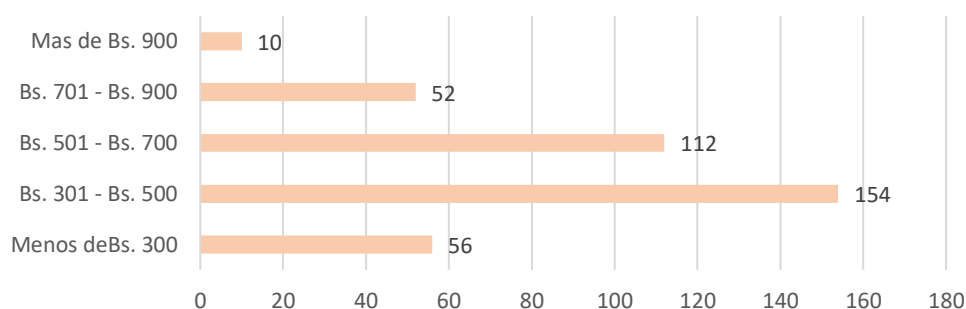
De 1129 menciones, las tiendas más reconocidas son: Bata con el 26% un total de 289 menciones, Manaco con 242 menciones, Fair Play con 224 menciones, Femenina con 203, Skechers 65 y Aria con 64 menciones.

Pregunta N°12 - Disposición a pagar por zapatos de buena calidad

Tabla N°24 - Disposición a pagar por zapatos de buena calidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de Bs. 300	56	15%
Bs. 301 - Bs. 500	154	40%
Bs. 501 - Bs. 700	112	29%
Bs. 701 - Bs. 900	52	14%
Mas de Bs. 900	10	3%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°14 - Disposición a pagar por zapatos de buena calidad

Fuente: Elaboración Propia, 2025

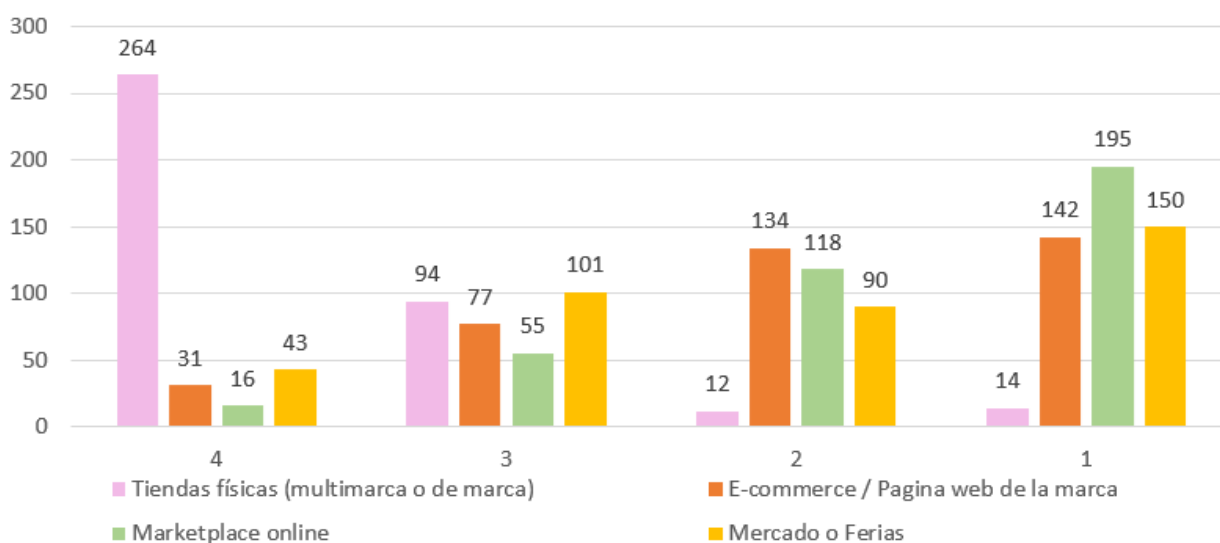
La disposición a pagar por zapatos de buena calidad se encuentra entre Bs. 301 y Bs. 500 con 154 menciones, seguido por el rango de Bs. 501 a Bs. 700 con 112 menciones. Estos dos segmentos suman el 69% de la muestra. Solo un 17% estaría dispuesto a pagar entre Bs.700 y Bs. 900 o más. Y un 15% con 56 menciones menos de Bs. 300.

Pregunta N13 - Preferencia de Canal de Venta

Tabla N°25 - Preferencia de Canal de Venta

	4	%	3	%	2	%	1	%	TOTAL	%
Tiendas físicas (multimarca o de marca)	264	17%	94	6%	12	1%	14	1%	384	25%
E-commerce / Pagina web de la marca	31	2%	77	5%	134	9%	142	9%	384	25%
Marketplace online	16	1%	55	4%	118	8%	195	13%	384	25%
Mercado o Ferias	43	3%	101	7%	90	6%	150	10%	384	25%
Total	354	23%	327	21%	354	23%	501	33%	1536	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°15 - Preferencia de Canal de Venta

Fuente: Elaboración propia, 2025

En una escala de 1 al 4 donde 4 es la máxima preferencia:

La preferencia por tiendas físicas es predominante, 264 personas le asignaron con una puntuación de 4, y con la puntuación de 3 con 101 preferencias se tiene a los mercados o ferias, esto refleja una cultura de consumo aun fuertemente anclada en la experiencia presencial para categorías como el calzado, en comparación con el E-commerce (134) o Marketplace (195) que lo toman como opciones menos preferentes.

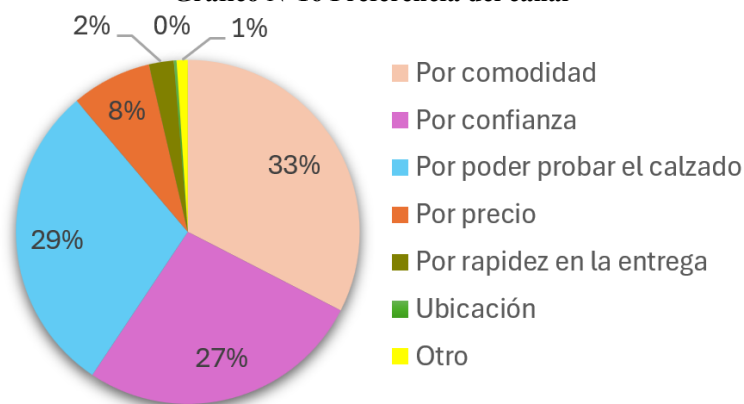
Pregunta N14 - Razones de preferencia por el canal de venta

Tabla N°26 - Razones de preferencia por el canal de venta

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por comodidad	125	33%
Por confianza	103	27%
Por poder probar el calzado	113	29%
Por precio	29	8%
Por rapidez en la entrega	9	2%
Ubicación	1	0%
Otro	4	1%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°16 Preferencia del canal



Fuente: Elaboración propia, 2025

Las tres razones principales para elegir un canal suman el 89% (341 personas) de las respuestas: comodidad (33%), posibilidad de probarse el calzado (29%) y confianza (27%). Estas preferencias revelan que la decisión de compra en calzado sigue siendo experiencial y sensorial. En comparación con la baja importancia del precio (8%) y la rapidez de entrega (2%) para la preferencia del canal de venta.

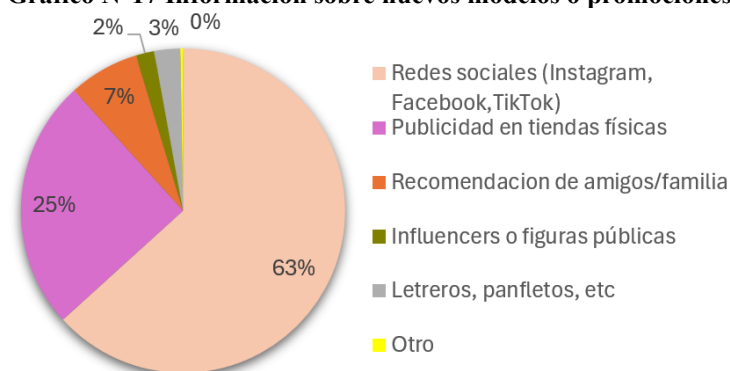
Pregunta N15 - Información sobre nuevos modelos o promociones

Tabla N°27 - Información sobre nuevos modelos o promociones

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok)	243	63%
Publicidad en tiendas físicas	96	25%
Recomendación de amigos/familia	27	7%
Influencers o figuras públicas	7	2%
Letreros, panfletos, etc	10	3%
Otro	1	0%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°17 Información sobre nuevos modelos o promociones



Fuente: Elaboración propia, 2025

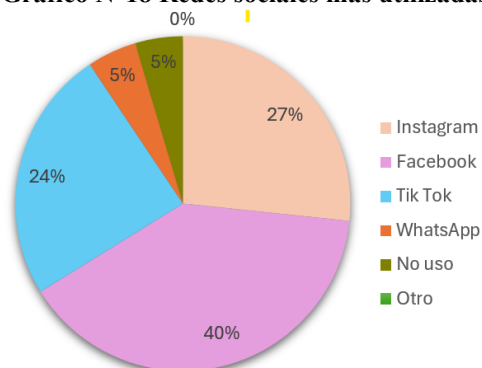
Las redes sociales dominan como fuente de información con un 63% (243 personas) superando a la segunda fuente publicidad en tiendas físicas, 25% (96 personas), el 7% (27 personas) por recomendación de amigos/familia, y un 5% entre influencers o figuras públicas junto a los letreros y panfletos.

Pregunta N°16 - Redes sociales más utilizadas

Tabla N°28 - Redes sociales más utilizadas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instagram	145	27%
Facebook	215	40%
Tik Tok	133	24%
WhatsApp	26	5%
No uso	25	5%
Otro	0	0%
TOTAL	544	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°18 Redes sociales más utilizadas

Fuente: Elaboración propia, 2025

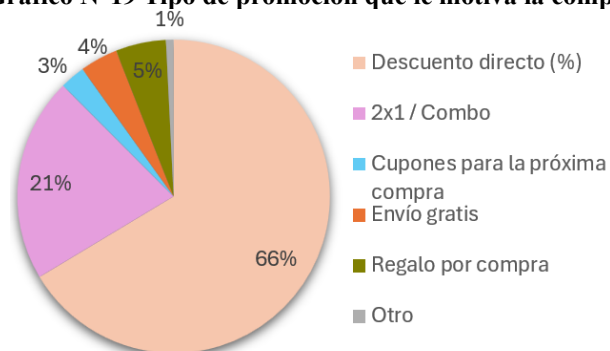
El panorama de redes sociales muestra un ecosistema diversificado, pero con liderazgo de Facebook (40%), seguido por Instagram (27%) y TikTok (24%). El 5% que no usa redes sociales.

Pregunta N°17 - Tipo de promoción que le motiva la compra

Tabla N°29 - Tipo de promoción que le motiva la compra

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuento directo (%)	255	66%
2x1 / Combo	81	21%
Cupones para la próxima compra	10	3%
Envío gratis	15	4%
Regalo por compra	20	5%
Otro	3	1%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°19 Tipo de promoción que le motiva la compra

Fuente: Elaboración propia, 2025

El 66% de las encuestadas (255 personas) prefiere descuento directo (%), el 21% (81 personas) 2x1/Combo, el 5% (20) regalo por compra, el 4% (15 personas) "envío gratis" y el 3% cupones para próxima compra.

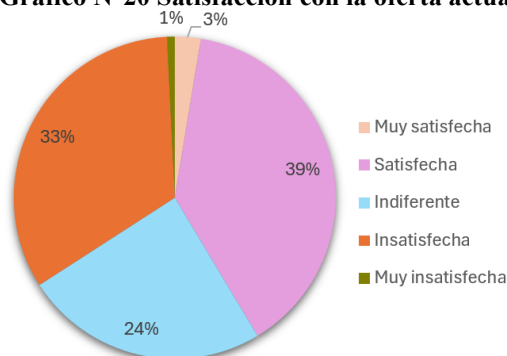
Pregunta 18 - Satisfacción con la oferta actual

Tabla N°30 - Satisfacción con la oferta actual

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecha	10	3%
Satisfecha	149	39%
Indiferente	94	24%
Insatisfecha	128	33%
Muy insatisfecha	3	1%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°20 Satisfacción con la oferta actual



Fuente: Elaboración propia, 2025

El panorama de satisfacción es mixto: solo un 3% está muy satisfecho, mientras que un 39% (149 personas) está satisfecho, 24% indiferente, 33% insatisfecho y 1% muy insatisfecho. Esto significa que casi 6 de cada 10 mujeres 58% (225 personas) no están plenamente satisfechas con la oferta actual de calzado.

Análisis Cualitativo de la respuesta abierta sobre la oferta de Calzado Femenino en La Paz

Falta de Innovación

Este es el patrón más recurrente y vocalizado. Aproximadamente 70 menciones reflejan una frustración generalizada hacia una oferta percibida como repetitiva, genérica y desconectada de las tendencias globales. Las consumidoras describen que "los modelos son los de siempre", "no hay modelos modernos" y que "la tendencia llega muy tarde". Existe una queja específica sobre la falta de opciones elegantes y formales que sean contemporáneas, mencionándose que "no hay una oferta elegante" y que "falta variedad en botines modernos".

Mala Relación Calidad-Precio y Baja Durabilidad

El segundo patrón en importancia, con alrededor de 50 menciones, se centra en una profunda desconfianza hacia el valor recibido. Las encuestadas expresan que el calzado "se gasta rápido", que "el precio no justifica la calidad" y que hay una percepción de que "los materiales son muy ordinarios". Un subpatrón crucial aquí es la mención constante a que los precios han subido mientras la calidad percibida ha disminuido, con frases como "subieron los precios y la calidad bajó". Esta crítica es especialmente dañina porque ataca directamente el atributo más valorado en la parte cuantitativa de la encuesta: la calidad.

Problemas de Tallas, Comodidad y Ajuste

Un problema funcional que afecta la experiencia de compra y uso es mencionado en aproximadamente 25 respuestas. La dificultad para encontrar tallas específicas, en especial la talla 39 o tallas intermedias, es un obstáculo recurrente. Además, existe un conflicto percibido entre estética y confort, destacado en comentarios como "no encuentro tacones cómodos" y "los zapatos bonitos generalmente no son cómodos".

Concentración de la Oferta y Dificultad de Acceso

Aunque menos mencionado (alrededor de 15 veces), este patrón revela una percepción de mercado limitado. Las encuestadas sienten que la oferta interesante está concentrada en pocas tiendas o ubicaciones, obligándolas a recorrer grandes distancias dentro de la ciudad o, en casos extremos, a recurrir a pedidos desde otras ciudades como Cochabamba o Santa Cruz para encontrar lo que buscan. Comentarios como "si quiero ver más modelos, las tiendas son muy lejos" o "son las tiendas de siempre" reflejan una fatiga hacia el circuito comercial tradicional.

Percepción de Variedad y Funcionalidad Básica Satisfactoria

En contraste, un grupo de respuestas (aproximadamente 30 menciones) valora aspectos positivos, el perfil de las consumidoras "satisfechas". Este segmento encuentra que existe "variedad" y que "los modelos son variados y puedes elegir el que más te guste". Su satisfacción parece derivarse de que el mercado cubre necesidades básicas o laborales, con comentarios como "encuentro lo que busco" o "porque encuentro modelos para mi trabajo".

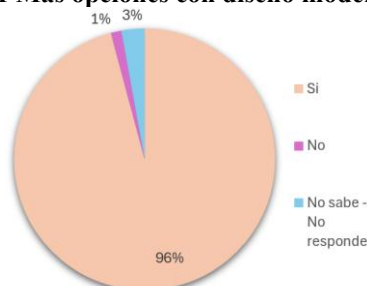
Pregunta N°19 - Mas opciones con diseño moderno y Calidad

Tabla N°31 - Mas opciones con diseño moderno y Calidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	368	96%
No	5	1%
No sabe - No responde	11	3%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°21 Mas opciones con diseño moderno y Calidad



Fuente: Elaboración propia, 2025

La respuesta es casi unánime, 96% (368 personas) desea más opciones que combinen diseño moderno y buena calidad. Esta cifra alta confirma que existe una demanda insatisfecha en el mercado paceño.

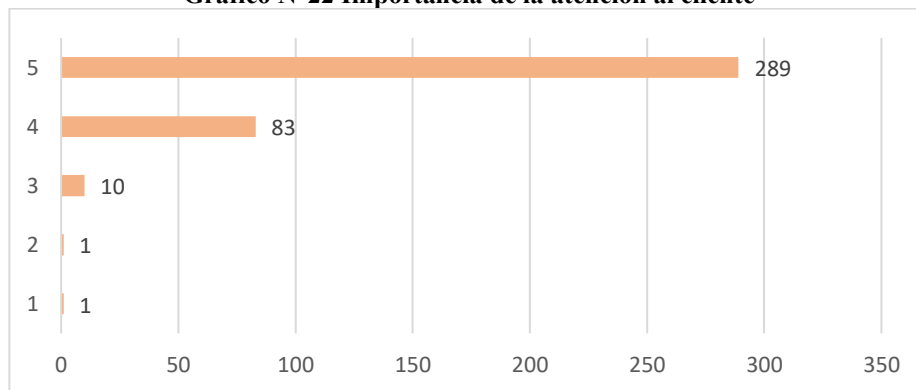
Pregunta N°20 - Importancia de la atención al cliente

Tabla N°32 - Importancia de la atención al cliente

	1	2	3	4	5	TOTAL
FRECUENCIA	1	1	10	83	289	384
PORCENTAJE	0%	0%	3%	22%	75%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°22 Importancia de la atención al cliente



Fuente: Elaboración propia, 2025

Los resultados son contundentes: para el 75% 289 personas de las encuestadas, la atención al cliente es "muy importante" (5/5), y otro 22% la califica con 4/5. En conjunto, 97% de la muestra otorga alta importancia (4 o 5) a este aspecto.

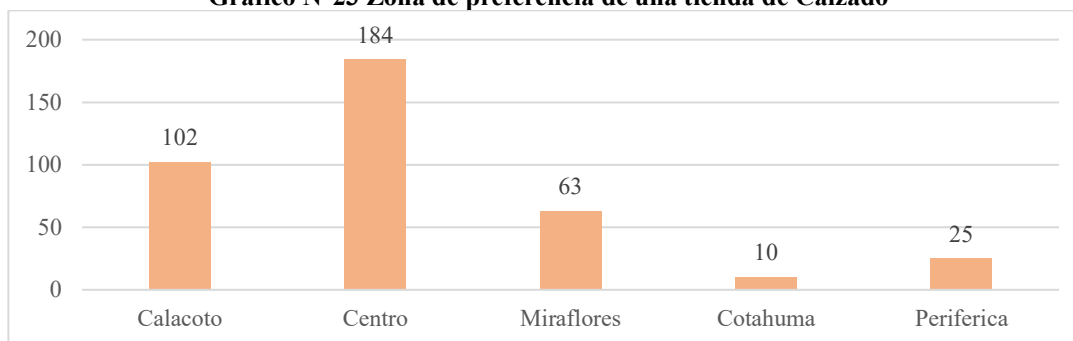
Pregunta N°21 - Zona de preferencia de una tienda de Calzado

Tabla N°33 – Zona de preferencia de una tienda de calzado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calacoto	102	27%
Centro	184	48%
Miraflores	63	16%
Cotahuma	10	3%
Periferica	25	7%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°23 Zona de preferencia de una tienda de Calzado



Fuente: Elaboración propia, 2025

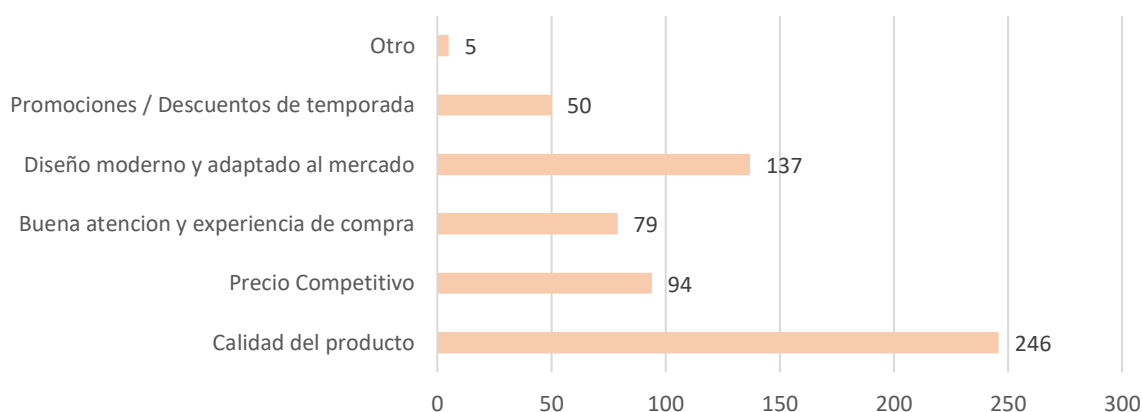
La distribución geográfica de preferencias para ubicación de tiendas revela una concentración marcada en el Centro 48% (184 personas) y Calacoto (27%), y Miraflores obtiene el 16% de preferencia para ubicación de tiendas. Cotahuma y Periférica solo tienen un 10% para la preferencia de una tienda en dichas zonas.

Pregunta N°22 - Características que debe tener la nueva marca

Tabla N°34 - Características que debe tener la nueva marca

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad del producto	246	40%
Precio Competitivo	94	15%
Buena atención y experiencia de compra	79	13%
Diseño moderno y adaptado al mercado	137	22%
Promociones / Descuentos de temporada	50	8%
Otro	5	1%
TOTAL	611	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico N°24 Características que debe tener la nueva marca

Fuente: Elaboración propia, 2025

La jerarquía de atributos esperados es clara y consistente para las encuestadas: Calidad del producto lidera con el 40% (246 personas) seguida por Diseño moderno y adaptado al mercado 22% (137 personas), en tercer lugar, el precio competitivo con el 15% (94 personas) y como cuarta característica se tiene la Buena atención y experiencia de compra, luego con 50 menciones las promociones y descuentos de temporada.

2.3.2.1. Cruce de variables de Resultados de las Encuestas realizadas a mujeres de Ciudad de La Paz

Tabla N°35 Cruce de variable Ingreso mensual + Edad

INGRESO MENSUAL	EDAD												TOTAL	
	18 - 24		25 - 31		32 - 38		39 - 45		46 - 52		53 - 59		FRECUENCIA	
No percibo ingresos	14	4%	0	0%	0	0%	1	0%	0	0%	0	0%	15	4%
Menos de Bs. 2500	50	13%	8	2%	0	0%	0	0%	0	0%	2	1%	60	16%
Bs. 2501 - Bs. 3500	7	2%	29	8%	12	3%	7	2%	1	0%	8	2%	64	17%
Bs. 3501 - Bs. 4500	1	0%	32	8%	12	3%	16	4%	5	1%	5	1%	71	18%
Bs. 4501 - Bs. 5500	0	0%	12	3%	19	5%	19	5%	11	3%	9	2%	70	18%
Bs. 5501 - Bs. 6500	1	0%	4	1%	7	2%	20	5%	12	3%	3	1%	47	12%
Bs. 6501 - Bs. 7500	0	0%	3	1%	5	1%	8	2%	7	2%	4	1%	27	7%
Mas de Bs. 7501	0	0%	4	1%	2	1%	7	2%	12	3%	5	1%	30	8%
TOTAL	73	19%	92	24%	57	15%	78	20%	48	13%	36	9%	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

En el cruce entre edad e ingreso se puede observar que el grupo 18–24 años se ubica mayormente en los ingresos más bajos (no perciben ingresos o están por debajo de los Bs 2500).

El grupo 25 - 31 años, está fuertemente representado, concentra ingresos entre Bs 2501 - 4500, con un significativo porcentaje llegando hasta Bs 5500.

Las mujeres de 32 - 38 años presentan una mayor presencia en los rangos de Bs 3501–6500.

En los grupos de 39 - 45 y 46 - 52, los ingresos se mantienen relativamente elevados, con usuarios ubicados en rangos superiores a Bs 6500.

Finalmente, las mujeres encuestadas de 53 - 59 años se concentran en ingresos medios.

Tabla N°36 Cruce de variable Ingreso mensual + Frecuencia de compra

INGRESO MENSUAL	FRECUENCIA DE COMPRA								FRECUENCIA	%
	Menos de una vez al año		Una vez al año		Dos veces al año		Mas de 2 veces al año			
No percibo ingresos	1	0%	4	1%	6	2%	4	1%	15	4%
Menos de Bs. 2500	7	2%	13	3%	21	5%	19	5%	60	16%
Bs. 2501 - Bs. 3500	5	1%	21	5%	20	5%	18	5%	64	17%
Bs. 3501 - Bs. 4500	0	0%	10	3%	30	8%	31	8%	71	18%
Bs. 4501 - Bs. 5500	1	0%	14	4%	29	8%	26	7%	70	18%
Bs. 5501 - Bs. 6500	4	1%	4	1%	12	3%	27	7%	47	12%
Bs. 6501 - Bs. 7500	1	0%	0	0%	8	2%	18	5%	27	7%
Mas de Bs. 7501	0	0%	0	0%	7	2%	23	6%	30	8%
TOTAL	19	5%	66	17%	133	35%	166	43%	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

La tabla cruza los 8 rangos de ingreso mensual con las 4 categorías de frecuencia de compra. Se observa que:

Entre quienes no perciben ingresos (15 personas), 10 de 15 compra calzado dos o más veces al año. En el rango de Bs. 3501-4500 (71 personas), el 42% (30 de 71) compra dos veces al año y el 44% (31 de 71) más de dos veces al año.

En el rango de más de Bs. 7501 (30 personas), el 77% (23 de 30) compra más de dos veces al año. La frecuencia "menos de una vez al año" se presenta en todos los rangos excepto en Bs. 3501-4500 y más de Bs. 7501.

Tabla N°37 Cruce de variable frecuencia de compra + edad

FRECUENCIA DE COMPRA	EDAD												TOTAL	
	18 - 24		25 - 31		32 - 38		39 - 45		46 - 52		53 - 59		FRECUENCIA	
Menos de una vez al año	7	2%	3	1%	3	1%	0	0%	3	1%	3	1%	19	5%
Una vez al año	17	4%	12	3%	5	1%	15	4%	7	2%	10	3%	66	17%
2 veces al año	26	7%	24	6%	20	5%	39	10%	12	3%	12	3%	133	35%
Mas de 2 veces al año	23	6%	53	14%	29	8%	24	6%	26	7%	11	3%	166	43%
TOTAL	73	19%	92	24%	57	15%	78	20%	48	13%	36	9%	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

El cruce entre edad y frecuencia de compra muestra patrones en el comportamiento de la compra de las encuestadas, en el grupo 25 - 31 años, se observa una mayor frecuencia de compra, destacando que una proporción significativa adquiere calzado dos o más veces al año. Este segmento combina estabilidad económica inicial con un estilo de vida más dinámico, que incluye trabajo, estudios de posgrado y una vida social activa. Además, este grupo es más influenciado a tendencias y promociones.

El grupo 39 - 45 años también mantiene una frecuencia de compra relativamente alta en las encuestadas, aunque ligeramente menor que el grupo anterior. Las compras más frecuentes se asocian a necesidades profesionales como el calzado formal, así como una mayor exigencia en términos de comodidad y durabilidad.

En contraste, el grupo 18 - 24 años compra con menor frecuencia en comparación a los grupos anteriores. Varias encuestadas son estudiantes o dependientes económicamente; por lo tanto, su comportamiento de compra está más vinculado a tendencias y promociones.

Las mujeres encuestadas entre 32 - 38 años muestran una menor frecuencia en comparación con los grupos anteriores, pero sigue siendo relevante puesto que, de 57 encuestadas, 49 compran dos o más de dos veces al año.

Finalmente, los grupos 46 - 52 y 53 - 59 presentan la menor frecuencia de compra.

Tabla N°38 Cruce de variable Donde vive + Preferencia de una tienda

Zona de vivienda	Preferencia de una tienda										Frecuencia	
	Calacoto		Centro		Miraflores		Cotahuma		Periferica			
Zona sur: Calacoto, Obrajes, Los Pinos, Irpavi, Achumani, Cota cota, Chasquipampa	74	19%	16	4%	2	1%	0%		0%		92	24%
Centro / Sopocachi: San Jorge Plaza Abaroa, Sopocachi, San Pedro	15	4%	64	17%	5	1%	0%		0%		84	22%
Miraflores: Miraflores, Villa Fátima, El Carmen, Chamoco Chico, El Carmen	6	2%	35	9%	32	8%	1	0%	4	1%	78	20%
Cotahuma: Tembladerani, Tacagua, Bajo Ilojeta	3	1%	38	10%	10	3%	9	2%	0%		60	16%
Periférica: Villa San Antonio, Kupini, Pampahasi, Villa Copacabana	4	1%	31	8%	14	4%	0%		21	5%	70	18%
TOTAL	102	27%	184	48%	63	16%	10	3%	25	7%	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

La mayoría de las participantes que viven en la Zona Sur (Calacoto, Obrajes, Los Pinos, Irpavi, Achumani, Cota Cota, Chasquipampa) también prefieren que la tienda esté ubicada en esta

misma área 74 menciones de 92, en cambio existe un 4% (16 personas) que prefieren una tienda en el centro.

Las encuestadas que viven en Centro/Sopocachi muestran preferencia por una tienda en el centro 64 menciones como zona neutral y accesible.

El grupo que vive en Miraflores muestra preferencia por tiendas en el Centro o en Miraflores mismo.

En zonas periféricas y Cotahuma, la preferencia mayoritaria es el Centro tomado como un punto intermedio y accesible.

Tabla N°39 Cruce de variable Ingreso mensual + Disposición a pagar

Ingreso Mensual	Dispuesto a pagar										Frecuencia	
	Menos de 300		301 - 500		501 - 700		701 - 900		Mas de 900			
No percibo ingresos	8	2%	4	1%	1	0%	2	1%	0	0%	15	4%
Menos de Bs. 2500	16	4%	31	8%	9	2%	2	1%	2	1%	60	16%
Bs. 2501 – Bs. 3500	17	4%	38	10%	8	2%	0	0%	1	0%	64	17%
Bs. 3501 – Bs. 4500	8	2%	33	9%	28	7%	2	1%	0	0%	71	18%
Bs. 4501 - Bs. 5500	2	1%	28	7%	30	8%	8	2%	2	1%	70	18%
Bs. 5501 - Bs. 6500	2	1%	10	3%	22	6%	12	3%	1	0%	47	12%
Bs. 6501 - Bs 7500	3	1%	5	1%	4	1%	15	4%	0	0%	27	7%
Mas de 7501	0	0%	5	1%	10	3%	11	3%	4	1%	30	8%
TOTAL	56	15%	154	40%	112	29%	52	14%	10	3%	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

La tabla relaciona los 8 rangos de ingreso con 5 rangos de disposición a pagar por calzado de buena calidad:

En el rango de ingresos Bs. 2501-3500 (64 personas), el 59% (38 de 64) está dispuesto a pagar Bs. 301-500.

En el rango Bs. 3501-4500 (71 personas), el 39% (28 de 71) está dispuesto a pagar Bs. 501-700 y el 46% (33 de 71) Bs. 301-500.

En el rango Bs. 4501-5500 (70 personas), el 43% (30 de 70) está dispuesto a pagar Bs. 501-700 y el 40% (28 de 70) Bs. 301-500.

En ingresos superiores a Bs. 7501 (30 personas), el 37% (11 de 30) está dispuesto a pagar Bs. 701-900 y el 33% (10 de 30) Bs. 501-700.

La disposición a pagar "menos de Bs. 300" es más frecuente en los rangos de menores ingresos: 53% (8 de 15) entre quienes no perciben ingresos, y 27% (16 de 60) en menos de Bs. 2500.

Tabla N°40 Cruce de variable edad+ tipo de calzado

EDAD	Casual / Urbano		Deportivo		Formal de vestir		Botines / Botas		Sandalias		Otro:		FRECUENCIA	
18 - 24	57	8%	36	5%	10	1%	31	4%	1	0%	2	0%	137	20%
25 - 31	63	9%	51	7%	20	3%	32	5%	0	0%	0	0%	166	24%
32 - 38	41	6%	11	2%	30	4%	29	4%	1	0%	0	0%	112	16%
39 - 45	33	5%	18	3%	47	7%	37	5%	5	1%	0	0%	140	20%
46 - 52	20	3%	6	1%	36	5%	26	4%	1	0%	0	0%	89	13%
53 - 59	15	2%	7	1%	18	3%	8	1%	2	0%	0	0%	50	7%
TOTAL	229	33%	129	19%	161	23%	163	23%	10	1%	2	0%	694	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

El patrón más fuerte es que las mujeres de 25 - 31 y 32 - 38 prefieren principalmente calzado casual/urbano, seguido de botines/botas. Esto muestra que estos grupos buscan versatilidad: un calzado que funcione tanto para trabajo como para actividades diarias.

El calzado deportivo se concentra especialmente en los grupos 18 - 24 y 25 - 31, lo cual corresponde con estilos de vida más activos y mayor influencia de moda deportiva. Las mujeres de 39 - 45 y 46 - 52 aumentan su preferencia por calzado formal y botines.

El uso de sandalias es mínimo en todos los rangos de edad.

Tabla N°41 Cruce de variable Motivo + frecuencia de compra

	Menos de una vez al		Una vez al año		Dos veces al año		Mas de dos veces al año		Frecuencia	
		%		%		%		%		%
Trabajo/oficina	7	1%	15	2%	53	9%	65	11%	140	23%
Uso diario	10	2%	48	8%	83	14%	106	18%	247	41%
Salidas sociales o eventos	5	1%	15	2%	33	5%	65	11%	118	20%
Actividades deportivas	1	0%	6	1%	16	3%	22	4%	45	7%
Moda	1	0%	2	0%	16	3%	34	6%	53	9%
TOTAL	24	4%	86	14%	201	33%	292	48%	603	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

La Tabla N°41 muestra que el uso diario es el principal motivo de compra de calzado femenino, concentrando el 41% del total de las respuestas, seguido del calzado para trabajo u oficina con

23%. En ambos casos, se observa una frecuencia de compra elevada, ya que una proporción importante de las encuestadas adquiere calzado dos o más veces al año.

Por otro lado, los motivos vinculados a salidas sociales o eventos representan el 20%, con una frecuencia de compra moderada, mientras que las categorías de actividades deportivas y moda presentan una menor participación. Estos resultados indican que el mercado prioriza el calzado como un producto funcional y de uso prolongado, más que como un artículo de moda.

Tabla N°42 Cruce de variable Satisfacción actual del mercado + Edad

Satisfacción	Edad										FRECUENCIA	%		
	18-24		25-31		32-38		39-45		46-52				53-59	
Muy satisfecha	4	1%	3	1%	1	0%	2	1%	0	0%	0	0%	10	3%
Satisfecha	29	8%	38	10%	22	6%	35	9%	13	3%	12	3%	149	39%
Indiferente	27	7%	21	5%	18	5%	12	3%	11	3%	6	2%	95	25%
Insatisfecha	13	3%	30	8%	15	4%	29	8%	23	6%	17	4%	127	33%
Muy insatisfecha	0	0%	0	0%	1	0%	0	0%	1	0%	1	0%	3	1%
TOTAL	73	19%	92	24%	57	15%	78	20%	48	13%	36	9%	384	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Este cruce muestra la distribución del nivel de satisfacción dentro de cada grupo de edad:

En el grupo de 25-31 años (92 personas), el 41% (38 de 92) se declara satisfecho y (30 de 92) insatisfecho, sin embargo (21 de 92) indican que se les hace indiferente.

En el grupo de 39-45 años (78 personas), el 45% (35 de 78) se declara satisfecho y el 37% (29 de 78) insatisfecho y 18 personas declaran que es indiferente.

En el grupo de 46-52 años (48 personas), el 48% (23 de 48) se declara insatisfecho y (13 de 48 personas) satisfecho.

En el grupo de 53-59 años (36 personas), el 47% (17 de 36) se declara insatisfecho y (12 de 36 personas) satisfecho.

El grupo de 18-24 años (73 personas) muestra 40% (29 de 73) satisfechos, 37% (27 de 73) indiferentes, y 18% (13 de 73) insatisfechos.

La categoría "muy satisfecha" se concentra en los grupos más jóvenes: (4 de 10) en 18-24 años y (3 de 10) en 25-31 años.

Conclusiones de la encuesta realizada

PERFIL CONSUMIDOR Y OPORTUNIDAD DE MERCADO

La muestra está compuesta principalmente por mujeres entre 25 y 45 años (59% del total), con ingresos entre Bs. 2,501 y 5,500, residen en la Zona Sur, Centro o Miraflores, que realizan compras recurrentes de calzado, el 78% compra al menos dos veces al año, que actualmente presentan niveles de insatisfacción con la oferta disponible.

PRIORIDADES DEL CONSUMIDOR Y PROPOSICIÓN DE VALOR

Las encuestadas han establecido una jerarquía de valores: calidad y durabilidad son los atributos fundamentales (priorizados por el 61% y 51% respectivamente con máxima puntuación), seguidos por diseño moderno adaptado al contexto local. El precio, la marca, el prestigio y el como elementos aislados tienen importancia secundaria.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO

El calzado casual/urbano representa el segmento más grande (33% del mercado), complementado con líneas sólidas de botines/botas (23%) y calzado formal (23%) que respondan a necesidades laborales y climáticas.

El rango de precios óptimo se sitúa entre Bs. 301 y Bs. 700, con especial atención al segmento Bs. 301-500 donde se concentra el 40% de la disposición a pagar. Este precio debe justificarse con materiales visiblemente superiores, construcción durable y detalles de diseño que comuniquen valor percibido.

DISTRIBUCIÓN Y EXPERIENCIA COMERCIAL

El canal físico sigue siendo dominante (preferido por amplia mayoría), con las zonas del Centro y Calacoto.

La presencia digital debe servir principalmente como canal de información, inspiración y relación (redes sociales) más que como plataforma transaccional primaria.

DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Frente a tiendas establecidas como Bata, Manaco y las deportivas con marcas internacionales, la nueva marca debe diferenciarse mediante la satisfacción y expectativas con la transparencia en materiales que justifiquen la durabilidad prometida y el diseño moderno y adecuado junto a la atención al cliente que sobresalió entre las encuestadas.

2.3.3. Principales tiendas de calzado en la ciudad de La Paz

Con base en la información recopilada mediante las entrevistas, encuesta y la verificación documental de las tiendas más representativas del sector, se identificaron las principales tiendas que actualmente operan en la ciudad de La Paz. Estas tiendas representan distintos segmentos del mercado (deportivo, casual, formal y femenino), permitiendo comprender la diversidad de la oferta y el nivel de competencia presente en el entorno local.

Tabla N°43 Principales tiendas de calzado en La Paz

TIENDA	ORIGEN	TIPO DE GESTION	TIPO DE CALZADO	SEGMENTO OBJETIVO	EVIDENCIA
FAIR PLAY	Bolivia (Grupo multimarca)	Distribuidor de marcas internacionales - Importador	Deportivo, ropa y accesorios	Jóvenes y adultos deportistas, clase media y media-alta, interesados en deporte y estilo urbano.	No fabrica: comercializa marcas: Converse, Reebok, Under Armour, Nike, New Balance, Skechers de EEUU Umbro, Speedo. de Reino Unido Topper de Argentina Puma, Adidas de Alemania
BATA / Manaco	Suiza - representada por Manaco, Bolivia	Representante	Formal, casual, escolar, deportivo básico	Público general, interesados en calzado formal, escolar o casual con buena durabilidad y precio accesible.	Con marcas como: Bata, Bubble Gummers, Power, North Star de Canada.
FEMENINA	Bolivia	Importador y distribuidor.	Calzado femenino, moda y confort	Mujeres de clase media y media-alta, interesadas en calzado adecuado al público urbano.	Actúa como distribuidora oficial de estas marcas: Piccadilly, Tanara, Kolosh, Ramarim, Comfortflex, Azaleia, Olympikus, Dijean de Brasil.

Fuente: Elaboración propia, 2025

El análisis de las principales marcas con presencia en el mercado paceño permite identificar una estructura de competencia marcada por la coexistencia de empresas nacionales con producción local y representantes o distribuidores de marcas internacionales. En el segmento deportivo, destaca Fair Play, empresa boliviana que actúa como distribuidor oficial y retailer multimarca, comercializando calzado y accesorios de firmas globales como Adidas, Puma, Nike, Reebok o Under Armour. No produce calzado propio, sino que importa y distribuye mediante una red de tiendas físicas y plataformas digitales, consolidándose como uno de los grupos con mayor presencia en el país.

Por otra parte, el grupo Bata - Manaco representa un caso mixto, al combinar producción nacional con importación. Manaco S.A., fundada en Bolivia y con planta industrial en Cochabamba, es el representante exclusivo del grupo Bata (Suiza) en el país. Produce localmente las líneas de calzado escolar, industrial y casual básico, mientras que los modelos de moda, deportivos o de alta gama se importan desde las fábricas regionales de Bata en Perú, Brasil o Asia, garantizando cobertura nacional a través de una amplia red de sucursales. Este modelo híbrido de representación y manufactura local le otorga a Manaco un rol central en la oferta de calzado formal y funcional.

Finalmente, la empresa Femenina se posiciona como un distribuidor y minorista especializado en calzado femenino, importando marcas brasileñas como Piccadilly, Tanara, Kolosh, Ramarim, Azaleia y Olympikus. Su enfoque combina moda, comodidad y accesibilidad, dirigiéndose principalmente a mujeres de clase media y media-alta en zonas urbanas.

En conjunto, la estructura competitiva del mercado paceño refleja una alta dependencia de la importación y representación de marcas extranjeras, con una participación limitada de fabricantes nacionales.

2.3.4. Principales estrategias promocionales usadas por la competencia

Con base en las entrevistas a los expertos del sector, encuestas y la revisión de la presencia digital y comercial de las principales marcas que operan en la ciudad de La Paz, se identificaron las estrategias promocionales más comunes que utilizan los competidores para atraer y fidelizar consumidores.

Tabla N°44 Principales estrategias promocionales

ESTRATEGIA PROMOCIONAL	TIENDAS QUE LA APLICAN	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	CANAL PRINCIPAL	OBJETIVO PERCIBIDO
Descuentos estacionales y liquidaciones	Manaco, Bata, Fair Play, Femeninda	Aplican rebajas de 20 –50 % en cambio de temporada o liquidaciones de stock.	Tiendas físicas y redes sociales	Aumentar rotación de inventario y captar consumidores sensibles al precio
Publicidad en tiendas físicas (impresos y visual)	Manaco, Bata, Fair Play, Femenina	Uso de afiches, banners temáticos y señalética promocional dentro de la tienda.	Tiendas físicas	Incrementar el tráfico en tienda, destacar productos nuevos y motivar compras.
Promociones 2×1, combos y cupones	Manaco, Fair Play	Ofrecen combos (2×1) o cupones de descuento mediante apps o tiendas.	Puntos de venta físicos y plataformas digitales	Incrementar el ticket promedio y estimular compras impulsivas.
Promociones por fechas especiales y campañas temáticas	Bata, Manaco, Femenina, Fair play	Lanzan campañas en fechas especiales, con descuentos específicos o colecciones limitadas.	Tiendas físicas y redes sociales	Aprovechar picos estacionales de consumo y reforzar la conexión emocional con el cliente.
Marketing digital y redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok)	Fair Play, Femenina	Publican campañas visuales de moda, lanzamientos, “lookbooks” y colaboraciones	Redes sociales / e-commerce	Posicionamiento de marca, captación de públicos jóvenes
Publicidad con influenciadores	Manaco, Femenina	Colaboraciones con modelos e influenciadores papeños y nacionales	Redes sociales (IG, TikTok)	Generar recordación y conectar emocionalmente con públicos jóvenes.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El análisis de las estrategias promocionales evidencia que la competencia en el mercado papeño de calzado combina tácticas tradicionales con un uso creciente de herramientas digitales. Las marcas nacionales, como Manaco y Bata, emplean principalmente descuentos por temporada, promociones y liquidaciones, buscando mantener el flujo de ventas y atraer consumidores sensibles al precio. En cambio, los representantes de marcas internacionales o con orientación más juvenil, como Fair Play, Bold y Femenina, apuestan por campañas digitales, colaboraciones con influenciadores y promociones en redes sociales, lo que refleja una transición hacia estrategias de branding y posicionamiento experiencial.

Esta diversificación de estrategias demuestra una segmentación clara del público objetivo: mientras las marcas tradicionales se dirigen a familias y consumidores de poder adquisitivo medio, las más modernas concentran sus esfuerzos en un público joven y urbano, que valora la moda, la imagen y la interacción digital.

2.3.5. Principales canales de distribución de las principales tiendas.

Con base en las entrevistas realizadas, encuestas y la revisión de las plataformas de venta de las principales tiendas de calzado presentes en la ciudad de La Paz, se identificaron los canales de distribución más utilizados para comercializar sus productos. Estos canales reflejan una coexistencia entre la venta tradicional y la digital, con predominio de los puntos físicos, aunque se evidencia un avance progresivo hacia el comercio electrónico y las estrategias omnicanal. La siguiente tabla resume los principales canales de distribución empleados por las empresas competidoras y sus características.

Tabla N°45 Principales canales de Distribución

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	TIENDAS QUE LO UTILIZAN	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
Tiendas físicas propias	Manaco, Bata, Fair Play, Femenina.	Tiendas establecidas en centros urbanos y comerciales. Manaco cuenta con 13 tiendas; Fair Play con 15; Femenina con 3.
Mercado o Ferias	Manaco, tiendas locales	Participación en ferias escolares, de temporada o de moda. Promueven ventas rápidas y exposición de marca.
E-commerce	Fair Play, Bata, Manaco, Femenina, BOLD	Plataformas digitales y sitios web propios, además de ventas mediante redes sociales (Facebook, Instagram).

Fuente: Elaboración propia, 2025

El análisis de los canales de distribución demuestra que el mercado paceño de calzado sigue estando dominado por la venta presencial, donde las tiendas físicas representan el principal punto de contacto entre las marcas y los consumidores. Las empresas más consolidadas, como Manaco y Bata, mantienen una red amplia de sucursales en distintas zonas de la ciudad, lo que refuerza su presencia y su reconocimiento histórico. Sin embargo, las tiendas más recientes o enfocadas en tendencias, como Fair Play, Bold y Femenina, han empezado a diversificar su distribución mediante el e-commerce, adaptándose a las nuevas preferencias de compra.

2.3.6. Matriz de perfil competitivo

Con el propósito de identificar la posición competitiva de las principales empresas comercializadoras de calzado en la ciudad de La Paz, se elaboró una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en base a las entrevistas, encuestas y revisión documental nos permitió comparar a los principales competidores del sector mediante factores críticos de éxito relacionados con la calidad del producto, precio, presencia comercial, reconocimiento de marca, estrategias promocionales y atención al cliente.

Tabla N°46 Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Manaco (Bata)	P.P.	Fair Play	P.P.	Femenina	P.P.
Calidad, durabilidad del producto	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Precio competitivo	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Presencia de tiendas física	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Presencia digital	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Especialización en calzado de mujer	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Reconocimiento de marca	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Estrategias promocionales	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Atención al cliente y servicio	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6
Total	1		3,3		2,85		2,55

Fuente: Elaboración propia, 2025

La tabla N°46 muestran que Manaco (Bata) presenta la posición competitiva más sólida, con una puntuación ponderada total de 3,3 destacando por su amplia presencia de tiendas físicas, reconocimiento de marca, estrategias promocionales y precios competitivos. En segundo lugar, se encuentra Fair Play, con una puntuación de 2,85, sobresaliendo por la calidad y durabilidad de sus productos, además de mantener una adecuada presencia comercial y digital. Por su parte, Femenina obtuvo una puntuación de 2,55, diferenciándose principalmente por su especialización en calzado femenino y la atención al cliente. Sin embargo, presenta una menor

presencia física y reconocimiento de marca en comparación con los otros competidores. Estos resultados permiten identificar las características competitivas predominantes del mercado paceño de calzado y constituyen una base para el diseño de estrategias orientadas a la penetración de mercado de ENARA.

2.4. PROPUESTA DE VALOR PARA ENARA EN LA CIUDAD DE LA PAZ

2.4.1. Identificación del mercado

El mercado que se ha identificado tiene las siguientes características:

Tabla N°47 Identificación del mercado

VARIABLE	PERFIL DEL CONSUMIDOR OBJETIVO	IMPLICACIÓN PARA LA PROPUESTA DE VALOR DE ENARA
Género	Mujeres	Desarrollo de colecciones exclusivamente femeninas.
Rango de edad	25 a 45 años	Segmento prioritario para el ingreso al mercado.
Situación ocupacional	Profesionales independientes y empleadas públicas-privadas.	Diseño de calzado funcional, cómodo y resistente para jornadas prolongadas de uso.
Nivel de ingresos	Bs. 3.501 – Bs. 5.500	Posicionamiento de precios en un rango medio evitando competir por precio bajo.
Frecuencia de compra	Dos o más veces al año	Oportunidad de recompra.
Tipo de calzado preferido	Casual/urbano, botines, formal de vestir.	Portafolio centrado en esos modelos.
Atributo más valorado	Calidad, durabilidad, diseño	Uso de cuero como eje central de comunicación.
Canal de compra preferido	Tienda física	Prioridad a punto de venta físico que permita prueba del producto y asesoramiento directo.
Rol de redes sociales	Informativo	Uso de redes como apoyo para conocer la marca.

Fuente: Elaboración propia, 2025

La Tabla N°47 sintetiza el perfil del consumidor objetivo de ENARA y traduce dichas características en lineamientos concretos para la propuesta de valor. Esta integración permite

orientar estratégicamente el desarrollo del portafolio de productos, priorizando calzado femenino de cuero genuino, funcional y duradero, con precios acordes a un segmento de ingreso medio, comercializado principalmente a través de una tienda física que facilite la experiencia de prueba y asesoramiento, complementada por el uso informativo de redes sociales.

2.4.2. Estimación del mercado potencial para ENARA

Con base en el perfil del consumidor objetivo definido, el presente apartado estima el mercado potencial para ENARA en la ciudad de La Paz. Esta estimación tiene como finalidad dimensionar el alcance inicial del proyecto, definir volúmenes de venta esperados y servir como base para la planificación comercial, logística y financiera de la propuesta.

Cuadro N°5 Mercado Potencial

ETAPA FILTRO	POBLACIÓN	% APLICADO	RESULTADO
Mujeres 25 - 45 años	130.580		
Con ingresos 3.501 - 5500	130.580	49%	63984
Profesionales / Empleadas	63984	85%	54387
Promedios pares/mujer	54387	2,3	125089
Pares alcanzables/año	125089	1%	1251
Casual 42% (año)	1251	42%	525
Botines 29% (año)	1251	29%	363
Formal de vestir 29% (año)	1251	29%	363
Par al mes promedio	1251	12	104
Casual 42%	104	42%	44
Botines 29%	104	29%	30
Formal de vestir 29%	104	29%	30

Fuente: Elaboración propia, 2025

El Cuadro N°5 presenta la estimación del mercado potencial mediante la aplicación progresiva de filtros de segmentación relacionados con edad, nivel de ingresos y situación ocupacional, permitiendo identificar el mercado potencial alcanzable para la marca ENARA corresponde aproximadamente a 1.251 pares de calzado anuales, lo que equivale a un promedio de 104 pares mensuales dentro del segmento objetivo identificado.

Este volumen proyectado de ventas constituye la base para la planificación comercial del proyecto, así como para la proyección de ingresos, costos operativos y análisis financiero.

Respecto a la selección de modelos, se implementará un proceso de evaluación continua: cada trimestre, el equipo gerencial (socias + supervisora de tienda) realizará una reunión de análisis de ventas, rotación de productos y tendencias del mercado paceño. Esta evaluación permitirá decidir qué modelos mantener, ajustar o incorporar en el siguiente lote, respondiendo a las preferencias reales de las consumidoras.

Adicionalmente, se establecerá un punto de reorden basado en el consumo promedio mensual y el tiempo de reposición (aproximadamente 45-60 días entre pedido y llegada). Cuando el stock disponible llegue al punto de reorden, se activará automáticamente el proceso de nueva importación, garantizando continuidad en la oferta y evitando quiebres de stock.

2.4.3. Identificación de las zonas geográficas de la ciudad de La Paz con mayor potencial de venta

La propuesta de ENARA contempla la apertura de una tienda física en el Centro de la ciudad de La Paz como ubicación estratégica para el ingreso al mercado. Esta zona ofrece un equilibrio favorable con alto flujo peatonal, acceso a transporte público y visibilidad comercial.

2.5. ESTRATEGIA DE MARKETING 5P

2.5.1. Producto

Frase de valor principal: Calzado femenino de cuero, diseñado para la mujer: calidad, durabilidad y elegancia.

La estrategia de producto de ENARA en La Paz se centra en diferenciación por calidad, durabilidad y elegancia, dirigida al consumidor objetivo ya identificado. La empresa ofrecerá calzado femenino de cuero, priorizando tres líneas estratégicas desde las tallas 35 hasta la 40 cubriendo distintas necesidades de la cliente:

2.5.1.1. Tennis urbanos

Tennis casuales versátiles diseñados para uso diario y actividades profesionales, con énfasis en comodidad y resistencia.

Características: Cuero suave, plantilla ergonómica, diseño minimalista, suela antideslizante.

Colores neutros como el blanco, beige, crema, negro.

Imagen N°1 Zapatilla Cream



Fuente: Elaboración propia, 2025

Imagen N°2 Zapatilla Star



Fuente: Elaboración propia, 2025

2.5.1.2. Botines

Botines cortos ideales para climas variables y combinaciones casual-formal.

Características: Forro abrigado, suela antideslizante, cierre lateral para comodidad.

Colores neutros como negro, café y beige.

Imagen N°3 Botín chocolate



Fuente: Elaboración propia, 2025

Imagen N°4 Botines crema



Fuente: Elaboración propia, 2025

2.5.1.3. Formal de oficina

Calzado formal para trabajo, con altura moderada

Características: Tacón ancho para estabilidad

Colores: Negro, gris oscuro, nude, beige.

Imagen N°5 zapatos

Fuente: Elaboración propia, 2025

Imagen N°6 Taco

Fuente: Elaboración propia, 2025

Cada línea se produce en cuero, con suela antideslizante, plantilla acolchada y costuras reforzadas, asegurando un calzado resistente y confiable.

Para cumplir con la normativa de la Comunidad Andina, se implementará el etiquetado obligatorio establecido en la Resolución 2107 (Reglamento Técnico Andino de Etiquetado de Productos). Etiquetado indispensable para acceder al arancel 0% en la importación:

Etiquetado en el calzado:

- Materiales predominantes de fabricación “Cuero bovino genuino”.
- País de origen “Hecho en Perú”.
- Talla del calzado.
- Nombre o razón social del fabricante o importador “ENARA”.

Este etiquetado se colocará de forma visible y duradera en cada par de zapatos, en la plantilla, el talón o la costura interna.

ENARA utilizará una caja de cartón diseñada para la protección y correcta conservación del calzado durante su almacenamiento y comercialización. El empaque presenta un diseño minimalista y elegante. En la parte superior de la caja se ubicará únicamente el nombre de la marca ENARA, de forma visible y centrada, reforzando el reconocimiento de marca y transmitiendo una imagen sobria y atemporal. En uno de los laterales se incluirá información básica del producto: modelo, color y talla.

Imagen N°7 Caja de zapato



Fuente: Elaboración propia, 2025

El diseño del empaque evita elementos gráficos innecesarios, priorizando la claridad, funcionalidad enfocada en durabilidad, diseño atemporal y experiencia de compra confiable.

Las cajas serán fabricadas localmente en Bolivia, lo que permite reducir costos logísticos y adaptar el empaque a las necesidades del mercado paceño sin afectar la calidad del producto.

2.5.2. Precio

ENARA adoptará una estrategia de precios basada en el valor percibido (Value-Based Pricing). Esta estrategia fija el precio según los beneficios y atributos que el consumidor valora, en lugar de basarse únicamente en los costos de producción o en los precios de la competencia. El segmento objetivo prioriza la calidad y la durabilidad por encima del precio bajo, mostrando insatisfacción con la oferta actual de calzado masivo y de baja durabilidad.

El precio de venta establecido para la mayoría de los modelos de ENARA será de Bs. 700 por par. Este precio posiciona la marca en un segmento medio-alto, permitiendo diferenciarse claramente de las opciones económicas. Se considera una estrategia de precios premium accesibles, que refleja el valor agregado del cuero genuino, el diseño y la mejor durabilidad comparada con productos sintéticos del mercado.

Estructura de costos considerada:

- Costo de adquisición en Lima + importación
- Costos administrativos.
- Margen que permita sostenibilidad y reinversión.

Esta estrategia evita la guerra de precios con otras marcas, y busca construir una percepción de calidad superior, fomentando la lealtad de las clientas.

2.5.3. Plaza

La elección de El Prado (Centro de La Paz) como ubicación de la tienda física responde a que esta zona concentra el mayor flujo peatonal diario y una alta presencia de mujeres profesionales y empleadas, que constituyen el segmento objetivo principal de ENARA. Además, su excelente accesibilidad mediante transporte público y su cercanía a oficinas, instituciones públicas y zonas financieras facilitan que las clientas puedan visitar la tienda durante su jornada laboral o en horarios de salida.

Otra ventaja relevante es la sinergia comercial que genera la zona. Al estar rodeada de otras tiendas de calzado, boutiques y comercios relacionados, El Prado atrae a un público ya

predisuesto a la compra de este tipo de productos. Esta ubicación equilibra de manera óptima visibilidad comercial, constituyéndose en la opción más estratégica para el lanzamiento de ENARA en La Paz.

La imagen muestra la ubicación propuesta para la tienda física de ENARA, situada en El Prado, fortaleciendo la visibilidad de la marca.



Fuente: Elaboración propia, 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025

Imagen N°10 Diseño interior de la tienda

Fuente: Elaboración propia, 2025

Las imágenes presentadas demuestran el concepto de diseño interior para la tienda física de ENARA, el cual responde a un enfoque sobrio y elegante. El espacio prioriza una paleta de colores neutros y cálidos, con estanterías de líneas limpias, superficies de vidrio y espejos, que permiten resaltar el producto y generar una sensación de amplitud y orden.

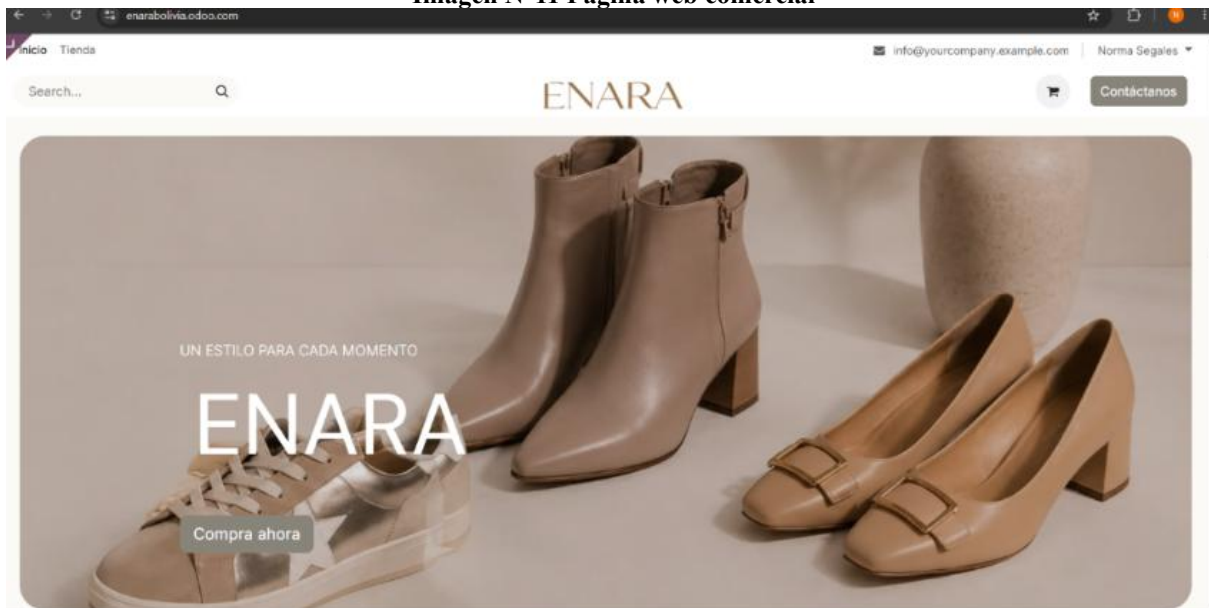
La tienda contará con un sillón central, concebido como un punto de descanso y prueba de calzado, reforzando una experiencia de compra cómoda y personalizada. En la entrada del local se dispondrán tres exhibidores verticales tipo tubo, cada uno destinado a uno de los tres productos principales de la marca: botines, tenis y zapatos formales. Esta disposición permite comunicar de forma clara y directa la propuesta de producto desde el primer contacto visual con la tienda.

El diseño interior busca que el producto sea el protagonista del espacio, evitando saturación visual y manteniendo una estética ordenada y atemporal.

Como complemento a la tienda física, ENARA contará con una página web comercial, concebida como una extensión del punto de venta permitirá a las consumidoras acceder al

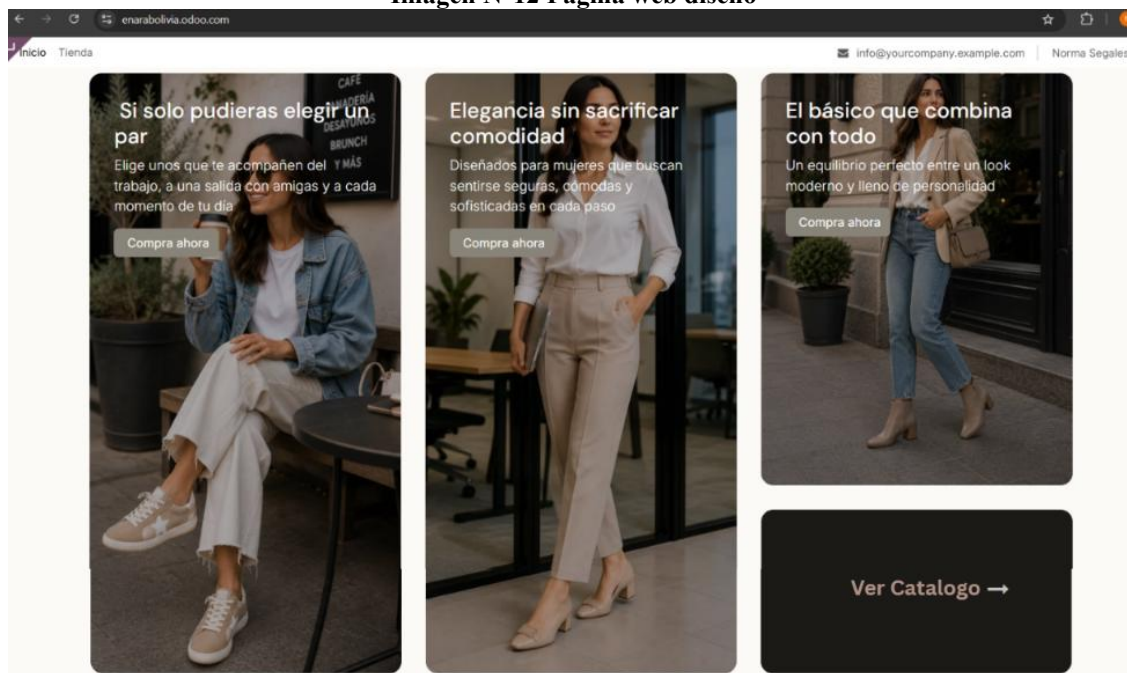
catálogo completo, conocer los materiales, diseños y precios, así como realizar compras de manera cómoda y segura, ampliando el alcance geográfico de ENARA más allá del punto físico. También se contará con la sección específica de comentarios y opiniones por parte de los clientes. (ENARA, 2026)

Imagen N°11 Página web comercial



Fuente: Elaboración propia, 2025

Imagen N°12 Página web diseño



Fuente: Elaboración propia, 2025

Las imágenes representan la propuesta de valor de ENARA, destacando las principales líneas de productos de la marca: tenis casuales, botines y zapatos formales. A través de una composición elegante y armoniosa, se busca transmitir los atributos que caracterizan a la empresa, tales como comodidad, calidad y estilo. Asimismo, refleja el compromiso de la marca por ofrecer alternativas de calzado que se adapten a diferentes ocasiones y necesidades de la mujer.

2.5.4. Promoción

La estrategia de promoción de ENARA se orienta a la construcción de marca, al posicionamiento como una opción de calzado femenino de calidad, comodidad y elegante. Se busca no solo informar sobre los productos, sino crear una conexión emocional con la mujer que valora la durabilidad, el diseño y la atención personalizada.

La mezcla promocional combina herramientas de marketing digital, relaciones públicas y promociones de ventas, adaptadas al comportamiento del consumidor identificado. Se prioriza el uso de Facebook, ya que son las plataformas de preferencia.

Las acciones promocionales se estructuran en tres etapas principales:

Prelanzamiento: Generación de expectativa y posicionamiento de marca.

Lanzamiento: Atracción masiva de clientas al evento inaugural.

Post-lanzamiento: Mantenimiento de ventas a través de promociones periódicas.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades promocionales planificadas para el primer año de operación:

Tabla N°48 Diagrama de Gantt

Actividad	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Definición de identidad visual y lineamiento de contenido														
Diseño y aprobación de colección inicial (con folder de fotos)														
Creación de cuentas en redes sociales														
Creación de la página web														
Primera importación														
Producción de fotografías profesionales del producto														
Diseño de contenido inicial para redes														
Preparación del evento inaugural														
Contacto y selección de influencers locales														
Evento de inauguración de la tienda														
Pedido para segunda importación														
Segunda importación														
Promoción Día de la Madre (mayo)														
Pedido para tercera importación														
Tercera importación														
Promoción Agosto, segundo semestre														
Pedido para cuarta importación														
Cuarta Importación														
Promoción Noviembre, Black Friday														
Promoción Diciembre, Fiestas														

Fuente: Elaboración propia, 2026

El cronograma presentado organiza las acciones promocionales en tres etapas principales: planificación y lanzamiento de la marca, actividades de promoción durante la inauguración de la tienda y generación de contenido digital posterior al lanzamiento.

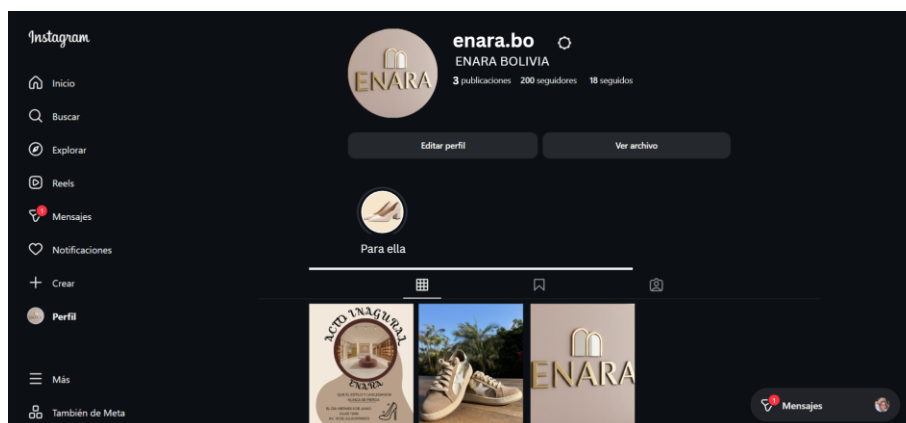
Como uno de los primeros pasos ENARA utilizará Facebook e Instagram como una herramienta de comunicación y promoción, acorde a la identidad estética de la marca. El feed de Instagram se diseña bajo una línea gráfica sobria, minimalista y coherente con el concepto de elegancia atemporal, utilizando tonos neutros, imágenes de producto y contenido institucional de la marca.

A través de estas redes sociales se comunicarán lanzamientos, novedades, eventos, promociones y valores de marca, con el objetivo de generar reconocimiento, interacción y confianza en el consumidor antes y después de la apertura de la tienda física.



Fuente: Elaboración propia, 2025

Imagen N°14 Página de Instagram



Fuente: Elaboración propia, 2025

Como parte de la estrategia de lanzamiento planificado en el diagrama, ENARA realizará un evento inaugural en la tienda física, como una acción de relaciones públicas orientada a generar visibilidad, contenido digital y posicionamiento de marca. El evento contemplará la invitación a 3 mujeres influencers locales, alineadas con el estilo, valores y público objetivo de la marca.

Estas participarán del evento de apertura, conocerán el concepto de la tienda, los productos, y compartirán la experiencia a través de sus redes sociales, contribuyendo a amplificar el alcance de la marca de manera orgánica y creíble. Esta acción busca generar expectativa, tráfico inicial al punto de venta y reforzar la percepción de ENARA como una marca elegante.

Imagen N°15 Invitación al acto inaugural



Fuente: Elaboración propia, 2025

Adicionalmente, se implementará una promoción de ventas por inauguración, válida desde el 12 hasta el 21 de febrero, con el objetivo de incentivar la compra durante los primeros días de operación de la tienda. Esta promoción será comunicada mediante material impreso dentro del punto de venta, publicaciones en redes sociales y colaboraciones con influencers locales, con la finalidad de incrementar el reconocimiento de la marca, generar interés en los consumidores y promover la compra del calzado ENARA. Asimismo, conforme la marca consolide su presencia en el mercado, se continuará trabajando con influencers de manera periódica como parte de la estrategia de promoción, buscando mantener la visibilidad de la marca, fortalecer la relación con el público objetivo y estimular la intención de compra a largo plazo.

Imagen N°16 Descuento por inauguración



Fuente: Elaboración propia, 2025

La siguiente imagen muestra una estrategia de marketing, orientada a la celebración del Día de la Madre con un descuento del 15%, que se llevará a cabo del 24 al 30 de mayo.

Imagen N°17 Descuento día de la Madre



Fuente: Elaboración propia, 2025

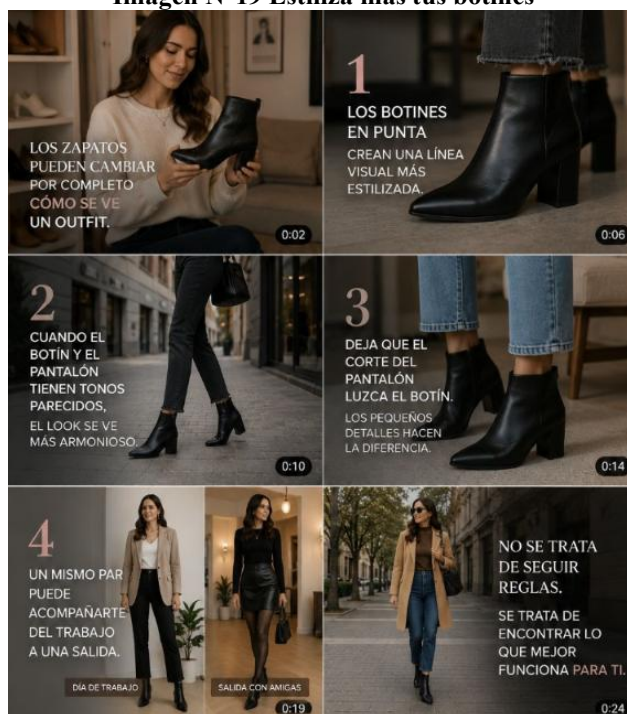
Este tipo de acciones publicitarias reflejan la dinámica del mercado boliviano de calzado femenino, donde las fechas especiales representan picos importantes de demanda. La campaña utiliza un diseño visual limpio, con tonos suaves (rosa y beige), que transmite elegancia y feminidad, elementos clave en el segmento de calzado de mujer.

Imagen N°18 Como combinar tus Enara



Fuente: Elaboración propia, 2025

Imagen N°19 Estiliza más tus botines



Fuente: Elaboración propia, 2025

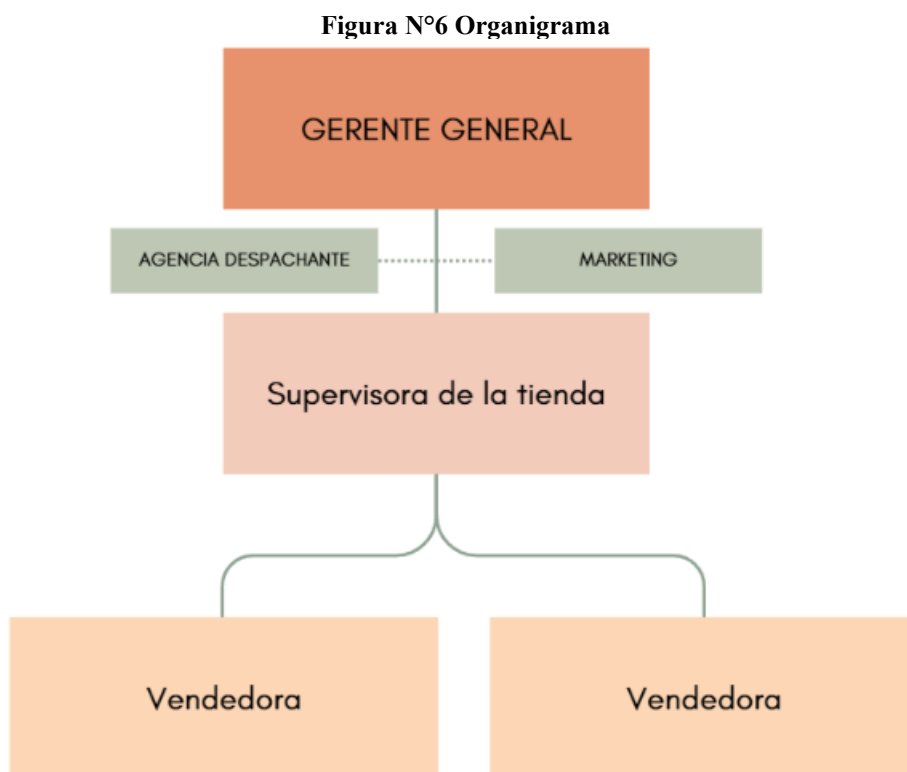
También se incorporará contenido digital de valor a través de redes sociales, donde no solo se exhibirán los productos, sino que también se brindarán consejos de estilismo, combinaciones de outfits y recomendaciones de uso según distintas ocasiones.

Mediante videos cortos y contenido visual, las clientas podrán conocer cómo combinar un mismo par de zapatos con diferentes prendas, identificar modelos que favorezcan distintos estilos y descubrir tendencias aplicables a su día a día. Esta estrategia busca transformar la experiencia de compra en una experiencia de asesoría de moda accesible, generando una conexión más cercana con las consumidoras y aportando valor más allá del producto.

De esta manera, ENARA no solo comercializará calzado femenino, sino que también se posicionará como una marca que inspira, orienta y acompaña a sus clientas en la construcción de su estilo personal.

2.5.5. Personas

2.5.5.1. Manual de funciones



Fuente: Elaboración propia, 2025

Cargo: Gerente General

Objetivo del cargo: Dirigir y supervisar la gestión de ENARA, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales, financieros y estratégicos del negocio.

Funciones principales:

- Definir la estrategia general del negocio y su posicionamiento en el mercado.
- Coordinar la importación del calzado desde Lima y la relación con proveedores.
- Supervisar la gestión comercial y operativa de la tienda.
- Controlar costos, precios y rentabilidad del negocio.
- Tomar decisiones estratégicas sobre crecimiento y expansión.

Cargo: Supervisora de tienda

Objetivo del cargo: Coordinar y supervisar el funcionamiento diario de la tienda, garantizando una correcta atención al cliente y el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Funciones principales:

- Supervisar el trabajo del personal de ventas.
- Controlar los productos y coordinar reposiciones.
- Asegurar el orden, presentación y exhibición del calzado en tienda.
- Apoyar en la atención directa a las clientas y revisar la tienda virtual.
- Reportar resultados de ventas y necesidades operativas a la Gerencia General.

Cargo: Vendedora

Objetivo del cargo: Atender a las clientas, asesorarlas en la elección del calzado y concretar la venta, asegurando una experiencia de compra satisfactoria.

Funciones principales:

- Atender y asesorar a las clientas sobre los productos de acuerdo a sus necesidades.
- Mantener el orden y limpieza del área de ventas.
- Apoyar en la reposición y control básico de inventario.
- Cumplir con los objetivos de ventas establecidos.

- Brindar información clara sobre el uso y cuidado del calzado.

2.5.5.2. Plan de capacitación al personal

ENARA implementará un plan de capacitación inicial y continua, con el objetivo de asegurar un servicio estandarizado. Todo nuevo personal que ingrese a la empresa recibirá una capacitación obligatoria el primer día de trabajo, previa al inicio de sus funciones en tienda. La primera capacitación lo darán las socias a la gerente general para que posteriormente pueda darlo la gerente general a la supervisora y ella se encargue de darles toda la capacitación a las vendedoras cada que se contrate a una nueva.

La capacitación inicial estará estructurada en los siguientes módulos:

Capacitación en producto (40 minutos):

- Tipos de cuero utilizados y sus características.
- Proceso de fabricación del calzado.
- Diferencias entre calzado de cuero genuino y calzado sintético.

Capacitación en servicio al cliente paceño (20 minutos):

- Comunicación efectiva y trato cercano con la clienta.
- Manejo de objeciones comunes en el proceso de venta.
- Cultura de servicio.

2.5.5.3. Proceso de atención al cliente

ENARA implementará un proceso estandarizado de atención al cliente, orientado a brindar una experiencia de compra cercana, informativa y personalizada, coherente con su posicionamiento de marca.

El proceso de atención se desarrollará en las siguientes etapas:

- **Recepción y saludo personalizado:** El personal de ventas dará la bienvenida a la clienta de manera cordial, presentándose y explicando brevemente la distribución de la tienda y las líneas de producto disponibles.

- **Detección de necesidades:** Se realizará una breve identificación del motivo de compra mediante preguntas orientadas, como el uso previsto del calzado o la ocasión para la cual se requiere.
- **Presentación del producto:** El personal mostrará los modelos adecuados, enfatizando los materiales, diseño y atributos diferenciales, de acuerdo con las necesidades identificadas.
- **Asesoría de tallaje y prueba:** Se recomendará la prueba del calzado en ambos pies, verificando comodidad, ajuste y ergonomía.
- **Demostración de calidad:** Se destacarán aspectos clave como costuras, flexibilidad del cuero y resistencia del producto, reforzando la percepción de valor y durabilidad.

Servicio externo: Agencia Despachante de Aduanas

Objetivo del servicio: Gestionar los trámites aduaneros y coordinar el proceso de importación del calzado desde Lima hasta La Paz, asegurando el cumplimiento normativo y la correcta nacionalización de la mercancía.

Funciones principales:

- Gestionar la documentación necesaria para la importación.
- Coordinar el transporte internacional y la recepción de la mercancía en destino.
- Asesorar en el cumplimiento de normativas aduaneras vigentes.
- Brindar apoyo técnico en temas logísticos y regulatorios.

Servicio externo: Marketing Digital

Objetivo del servicio: Desarrollar y ejecutar la estrategia de marketing de ENARA para posicionar la marca, generar tráfico a la tienda física y fortalecer la presencia en redes sociales.

Funciones principales:

- Diseñar y ejecutar el calendario de contenidos en redes sociales.
- Crear piezas gráficas alineadas con la identidad visual de la marca.
- Gestionar campañas de publicidad digital segmentadas.
- Monitorear la tienda virtual.

2.6. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE CALZADO

2.6.1. Identificación del óptimo canal logístico

Para la importación de calzado desde Perú hacia Bolivia se consideraron inicialmente tres alternativas de transporte: aéreo, terrestre consolidado y la combinación marítimo-terrestre (envío por mar desde el puerto de Callao hasta el puerto de Arica en Chile y luego terrestre hasta La Paz). La opción marítima fue analizada por su potencial menor costo unitario en grandes volúmenes; sin embargo, se descartó para esta etapa inicial del proyecto debido a que los volúmenes de importación son moderados (aproximadamente 300-350 pares por envío trimestral), el tiempo de tránsito total sería significativamente mayor (entre 18 y 25 días), e implicaría mayor complejidad aduanera al cruzar dos fronteras internacionales (Perú-Chile y Chile-Bolivia), aumentando los riesgos de retrasos.

Por estas razones, se decidió centrar el análisis comparativo entre el transporte aéreo y el transporte terrestre consolidado. La evaluación se realizó mediante una matriz de ponderación que consideró criterios tales como costo total, tiempo de tránsito, seguridad de carga, disponibilidad y el impacto al precio final.

Tabla N°49 Matriz de ponderación del canal logístico

Criterio	Peso (%)	DHL		FEDEX		CARGO LOGISTICS SRL	
		Transporte aéreo (Puntaje)	Transporte aéreo (Resultado)	Transporte aéreo (Puntaje)	Transporte aéreo (Resultado)	Transporte terrestre (Puntaje)	Transporte terrestre (Resultado)
Costo total de transporte	40%	2	0,8	3	1,2	5	2
Tiempo de tránsito	15%	4	0,6	5	0,75	3	0,45
Seguridad de la carga	10%	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Frecuencia/disponibilidad	15%	5	0,75	4	0,6	2	0,3
Impacto en el precio final	20%	2	0,4	2	0,4	5	1
TOTAL	100%		3,05		3,35		4,05

Fuente: Elaboración propia (Cotizaciones en anexos)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de ponderación, el transporte terrestre consolidado alcanza el mayor puntaje total, por lo que se establece como el canal logístico

óptimo para la importación de calzado de ENARA desde Lima hacia La Paz, al permitir una estructura de costos más eficiente y coherente con la estrategia comercial del proyecto.

2.6.2. Rutas internacionales

Al establecerse el transporte terrestre como el canal óptimo, se procedió a identificar y evaluar las rutas carreteras viables para el traslado de la mercadería desde Lima (Perú) hasta La Paz (Bolivia). Se consideraron pasos fronterizos habilitados para el comercio internacional y condiciones adecuadas de tránsito.

Tabla N°50 Rutas de carreteras viables identificadas

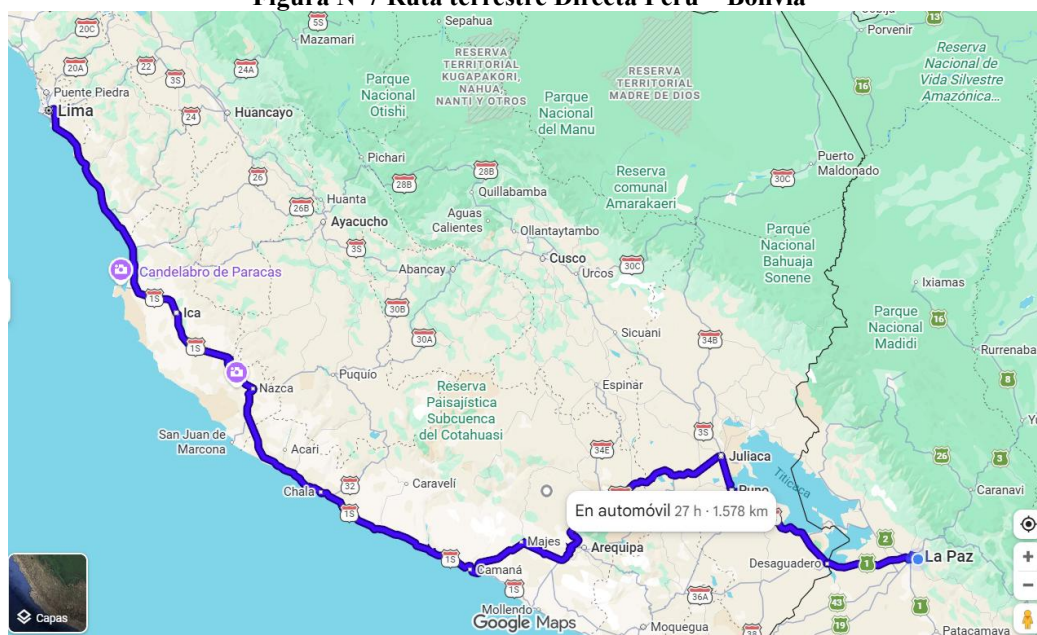
Ruta logística	Trayecto general	Pasos fronterizos
Ruta 1: Perú – Bolivia directa	Lima – Juliaca – Puno – Desaguadero – La Paz	Desaguadero (PE–BO)
Ruta 2: Perú – Chile – Bolivia	Lima – Tacna – Arica – Tambo Quemado – La Paz	Santa Rosa (PE–CL) / Tambo Quemado (CL–BO)

Fuente: Elaboración propia

2.6.2.1. Características de la ruta

A) Ruta 1: Peru - Bolivia

Figura N°7 Ruta terrestre Directa Perú – Bolivia



Fuente: Elaboración propia

La ruta directa Perú - Bolivia constituye el trayecto tradicional de comercio bilateral entre ambos países, utilizando el paso fronterizo de Desaguadero como principal punto de cruce. Esta ruta presenta una menor distancia total y tiempos de tránsito más reducidos, lo que favorece la eficiencia logística.

TablaN°51 Características de la ruta Peru - Bolivia

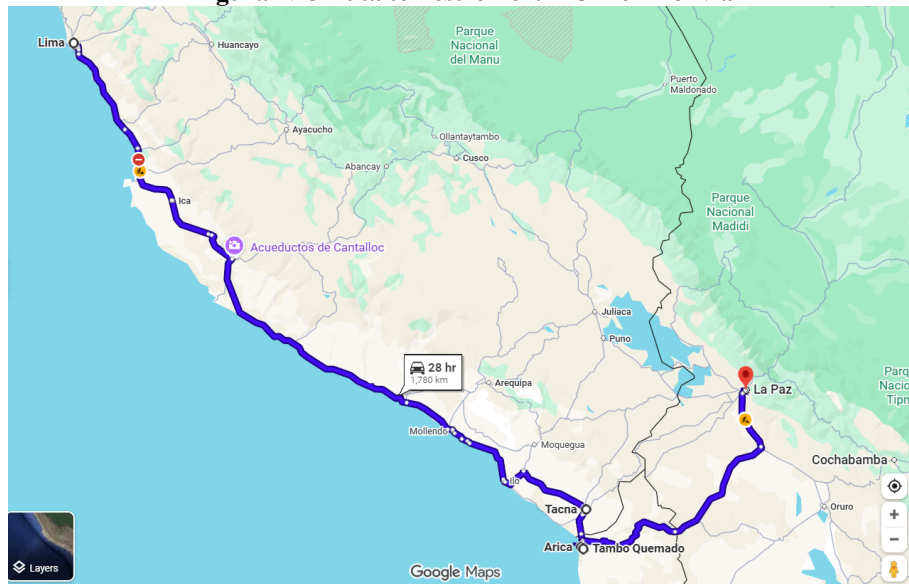
Variable	Descripción
Distancia aproximada	1.500 – 1.600 km
Tiempo estimado de tránsito	25 – 30 horas
Paso fronterizo	Desaguadero (Perú – Bolivia)
Tipo de infraestructura vial	Carreteras asfaltadas en su mayoría, con tramos de tráfico mixto
Frecuencia de tránsito internacional	Alta
Experiencia operativa de transportistas	Elevada, especialmente en carga internacional
Complejidad aduanera	Media
Riesgo operativo	Moderado
Adecuación para transporte internacional	Alta

Fuente: Elaboración propia

Esta ruta resulta adecuada para importaciones y envíos recurrentes, al permitir una planificación logística y menores costos de transporte.

B) Ruta 2: Perú – Chile – Bolivia

Figura N°8 Ruta terrestre Perú - Chile - Bolivia



Fuente: Elaboración propia

La ruta alternativa Perú - Chile - Bolivia implica el tránsito por infraestructura vial chilena antes de ingresar a Bolivia. Si bien esta ruta presenta carreteras de alto estándar, también implica una mayor distancia total y una mayor complejidad documental, al involucrar dos pasos fronterizos internacionales.

Tabla N°52 Características de la Ruta Perú - Chile - Bolivia

Variable	Descripción
Distancia aproximada	1.700 – 1.800 km
Tiempo estimado de tránsito	30 – 40 horas
Pasos fronterizos	Santa Rosa (Perú – Chile) y Tambo Quemado (Chile – Bolivia)
Tipo de infraestructura vial	Carreteras asfaltadas de calidad, principalmente en territorio chileno
Frecuencia de tránsito internacional	Media
Experiencia operativa de transportistas	Alta
Complejidad aduanera	Alta, debido al cruce de dos fronteras internacionales
Riesgo operativo	Medio
Adecuación para transporte internacional	Alta

Fuente: Elaboración propia

Esta ruta se considera como una opción, pero menos eficiente en términos de costos y tiempos, por lo que se plantea como una alternativa logística ante restricciones, congestiones o contingencias en la ruta directa.

Tabla N°53 Análisis Comparativo entre rutas

Criterio	Ruta 1 (Directa)	Ruta 2 (Vía Chile)	Ruta Seleccionada
Distancia	Menor	Mayor	Ruta 1
Tiempo de tránsito	Menor	Mayor	Ruta 1
Costos logísticos	Menor	Mayor	Ruta 1
Número de fronteras	1	2	Ruta 1
Complejidad documental	Media	Alta	Ruta 1

Fuente: Elaboración propia

La Ruta 1 Directa se presenta como la opción más eficiente y recomendada para el proyecto. Esta ruta ofrece menor distancia total, tiempos de tránsito más reducidos y una operativa aduanera más conocida por transportistas. Estas características permiten un mejor control de la mercadería, una significativa reducción de costos logísticos y una menor exposición a riesgos.

Por su parte, la Ruta 2 vía Chile constituye una alternativa logística, al aprovechar la calidad de las carreteras chilenas. Sin embargo, implica un incremento en los tiempos de tránsito, mayores costos de transporte y una mayor complejidad documental al cruzar dos fronteras internacionales (Tambo Quemado y Santa Rosa). Por estas razones, esta ruta se considera como opción secundaria.

2.6.3. Selección del Incoterm

Para definir las condiciones de entrega se compararon los Incoterms 2020 más relevantes:

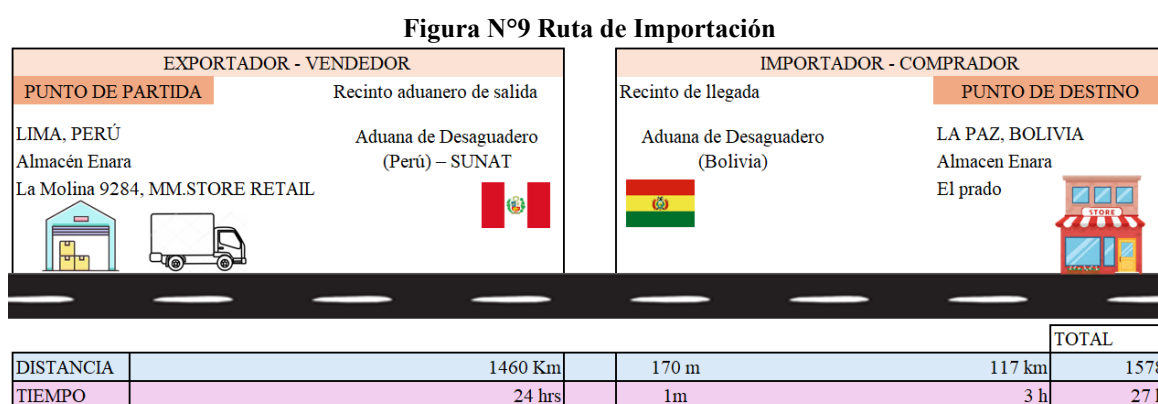
Incoterm	Punto de entrega	Responsabilidad del exportador (ENARA)	Responsabilidad del importador (ENARA Bolivia)	Nivel de control para el importador	Recomendación
EXW (Ex Works)	Almacén ENARA Lima	Poner la mercancía a disposición del comprador	Carguío, exportación, transporte, seguro, importación y entrega final	Muy alto	No recomendado
FCA (Free Carrier)	Almacén ENARA Lima	Embalaje, documentación, despacho de exportación y entrega al transportista	Transporte internacional, seguro, importación, tributos y distribución en Bolivia	Alto	Recomendado
CPT (Carriage Paid To)	Punto convenido en Bolivia	Exportación y transporte principal hasta destino acordado	Seguro, importación y tributos	Medio	Alternativa viable
CIP (Carriage and Insurance Paid To)	Punto convenido en Bolivia	Exportación, transporte principal y seguro internacional	Importación y tributos	Bajo	No recomendado
DAP (Delivered At Place)	Almacén La Paz	Transporte internacional y entrega en Bolivia	Importación y pago de tributos	Medio	Alternativa viable
DDP (Delivered Duty Paid)	Almacén La Paz	Toda la operación logística e importación hasta la entrega final	Recepción de mercancía	Muy bajo	No recomendado

Fuente: Elaboración propia

El Incoterm FCA (Free Carrier) 2020 fue seleccionado debido a que permite que el importador boliviano mantenga el control del transporte internacional, la contratación del seguro y el proceso de importación en Bolivia, mientras que el exportador asume el despacho de exportación en Perú. Esta distribución de responsabilidades facilita la gestión logística del proyecto, permite un mayor control sobre los costos de importación.

2.6.4. Ruta de importación

El proceso logístico de importación se ha diseñado de manera secuencial y controlada con el fin de garantizar la eficiencia, trazabilidad y cumplimiento normativo. El flujo completo opera bajo el Incoterm FCA Lima 2020 y se desarrolla de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

2.6.4.1. Preparación y entrega en origen

ENARA Perú prepara la mercancía en su almacén ubicado en Lima, realizando el embalaje y acondicionamiento de los productos para el transporte internacional. Asimismo, emite la documentación comercial necesaria para la exportación, compuesta por la Factura Comercial, Lista de Empaque y Certificado de Origen Andino. Posteriormente, el transportista contratado por ENARA Bolivia recoge la mercancía en el almacén del proveedor. De acuerdo con el Incoterm FCA, en este punto se produce la transferencia del riesgo del exportador al importador.

2.6.4.2. Transporte internacional

Una vez cargada la mercancía, el transportista inicia el recorrido por la ruta logística seleccionada: Lima - Juliaca - Puno - Desaguadero - La Paz. Durante esta etapa, el operador

logístico emite la Carta de Porte Internacional por Carretera (CRT), documento que acredita el transporte de la mercancía y acompaña la carga durante todo el trayecto.

2.6.4.3. Despacho de exportación en Perú

Antes de la salida del territorio peruano, el exportador realiza el despacho aduanero de exportación ante la Aduana de Desaguadero (Perú - SUNAT). Para ello presenta la Factura Comercial, Lista de Empaque, Certificado de Origen exigidos por la autoridad aduanera peruana para autorizar la salida legal de la mercancía.

2.6.4.4. Ingreso y control aduanero en Bolivia

Al llegar a la Aduana de Desaguadero (Bolivia), el despachante de aduana contratado por el importador registra la Declaración Única de Importación (DUI) y presenta la documentación correspondiente: Factura Comercial, Lista de Empaque, Carta de Porte Internacional (CRT) y Certificado de Origen Andino. Este último documento permite solicitar la aplicación de las preferencias arancelarias vigentes para mercancías originarias de Perú.

2.6.4.5. Nacionalización y traslado final

Una vez aceptada la Declaración Única de Importación y cancelados los tributos correspondientes, principalmente el Impuesto al Valor Agregado (IVA), la Aduana Nacional emite el levante aduanero, documento que autoriza la libre circulación de la mercancía dentro del territorio boliviano. Finalmente, la carga es transportada desde Desaguadero hasta el almacén de ENARA en la ciudad de La Paz.

El operador logístico proporciona rastreo satelital en tiempo real, permitiendo monitorear la ubicación de la carga desde Lima hasta La Paz.

Se contrata póliza de transporte equivalente al 2% del valor CIF por envío, cubriendo daños, robo o pérdida.

El tiempo estimado para completar el proceso logístico integral, desde la carga de la mercancía en Lima hasta su recepción en La Paz, es de aproximadamente 5 a 7 días, considerando los tiempos de transporte, trámites aduaneros y nacionalización.

2.7. EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO

2.7.1. Determinación de la viabilidad económica

Tabla N°54 Inversión de la propuesta

Concepto	Monto Bs
Local comercial (garantía)	8.000,00
Mobiliario y equipamiento	20.000,00
Arquitectura (Piso, Mostrador, estantería)	16.000,00
Sillones de prueba	3.000,00
Espejos	500,00
Luces	500,00
Equipos tecnológicos	3.500,00
Computadora (1)	2.500,00
Impresora de facturas	1.000,00
Sistema de seguridad	1.500,00
Marketing Lanzamiento	3.300,00
Influencers	3.000,00
Poster, Cinta de inauguración	300,00
Stock inicial (3 meses)	129.949,05
Pares (precio puesto en lima)	97.816,22
Importación (3 primeros meses)	29.012,83
Cajas (3 primeros meses)	3.120,00
Imprevistos	1.000,00
Total, Inversión Inicial	167.249,05

Fuente: Elaboración propia, 2025

La inversión inicial del proyecto es Bs. 167.249,05 la cual incluye activos fijos y stock inicial.

Tabla N°55 Costos de Importación

ESTRUCTURA DE COSTOS DE IMPORTACIÓN	
CONCEPTO	MONTO
VALOR DE LA MERCADERÍA (FCA)	
Precio unitario (USD/par)	45,00
Cantidad importada (pares trimestralmente)	313
Valor total mercadería	14072,52
Transporte internacional	1190,00
Seguro	281,45
Carguio y descarguio	100,00
VALOR CIF \$	15643,98
VALOR CIF Bs.	108882,07
IMPUESTOS DE IMPORTACION BOLIVIA	
IVA Importación (14,94%)	16266,98
Pago DIM - Sistema S++	100,00
GASTOS ADUANEROS	
Agencia despachante	780,00
Archivo y custodia de documentos	200,00
Elaboración DAV/DAM Y Doc valorados	300,00
Almacenaje	300,00
TOTAL, COSTO IMPORTACIÓN Bs	126829,05
Cantidad total importada (pares)	313
Costo unitario importado (Bs/par)	405,56

Fuente: Elaboración propia, 2025

La estructura de costos de importación considera todos los gastos necesarios para trasladar el producto desde el proveedor internacional hasta su nacionalización en Bolivia.

Como resultado, el costo total de importación alcanza 126.829,05 bolivianos para los primeros 3 meses.

Tabla N°56 Proyección del flujo de caja - Escenario Normal

Flujo de Caja Normal (expresado en bolivianos)						
Total, Ingresos	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			1.751.247,55	2.626.871,33	3.502.495,11	4.378.118,89
Ingresos		875.623,78	1.751.247,55	2.626.871,33	3.502.495,11	4.378.118,89
Menos:						
IVA		113.831,09	227.662,18	341.493,27	455.324,36	569.155,46
IT		26.268,71	52.537,43	78.806,14	105.074,85	131.343,57
Total, Impuestos		140.099,80	280.199,61	420.299,41	560.399,22	700.499,02
Ingreso Efectivo		735.523,97	1.471.047,95	2.206.571,92	2.942.095,89	3.677.619,86
Costo de Venta		507.316,20	1.008.512,44	1.509.708,68	2.010.904,91	2.512.501,15
Utilidad / Perdida		228.207,77	462.535,51	696.863,24	931.190,98	1.165.118,71
Alquiler		96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00
Sueldos y Salarios		127.200,00	138.595,70	139.616,62	140.729,01	141.941,06
Aportes Laborales		47.954,40	52.250,58	52.250,58	53.054,84	53.511,78
Cajas de zapato		9.381,68	25.017,82	37.526,73	45.032,08	56.290,10
Internet		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
PROTEL		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Marketing		16.500,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Agua		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Energía eléctrica		8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Imprevistos		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Descuentos promocionales		8.750,00	15.225,00	22.400,00	32.725,00	42.350,00
TOTAL, GASTOS		333.986,08	373.289,10	393.993,93	413.740,93	436.292,94
Capital de trabajo			-105.778,31	-16.531,90	0,00	0,00
Inversión	165.749,05					
Flujo de Caja		-105.778,31	-16.531,90	286.337,40	517.450,04	728.825,77
	-165.749,05	-105.778,31	-16.531,90	286.337,40	517.450,04	728.825,77
			-122.310,22	164.027,19	681.477,23	1.410.303,00

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla N°57 VAN - TIR Escenario Normal

VAN	Bs 593.988,86
TIR	48%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Mediante la elaboración del análisis financiero con una tasa de descuento del 25%, en el escenario normal se tiene como resultado el valor actual neto (VAN) de Bs 593.988,86 y una tasa interna de retorno (TIR) de 48%, donde el incremento de la cantidad de pares de calzados es 1% lo que determina que el proyecto es rentable.

Tabla N°58 Proyección del flujo de caja – Escenario Optimista

Flujo de Caja Optimista (expresado en bolivianos)						
Total, Ingresos	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			2.276.621,82	3.414.932,73	4.553.243,64	5.691.554,55
Ingresos		1.138.310,91	2.276.621,82	3.414.932,73	4.553.243,64	5.691.554,55
Menos:						
IVA		147.980,42	295.960,84	443.941,25	591.921,67	739.902,09
IT		34.149,33	68.298,65	102.447,98	136.597,31	170.746,64
Total Impuestos		182.129,75	364.259,49	546.389,24	728.518,98	910.648,73
Ingreso Efectivo		956.181,16	1.912.362,33	2.868.543,49	3.824.724,66	4.780.905,82
Costo de Venta		659.615,05	1.309.830,17	1.960.045,29	2.609.860,41	3.260.075,53
Utilidad / Perdida		296.566,12	602.532,16	908.498,21	1.214.864,25	1.520.830,30
Alquiler		96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00
Sueldos y Salarios		127.200,00	138.595,70	139.616,62	140.729,01	141.941,06
Aportes Laborales		47.954,40	52.250,58	52.250,58	53.054,84	53.511,78
Cajas de zapato		9.381,68	32.523,17	48.784,75	58.541,70	73.177,13
Internet		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
PROTEL		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Marketing		16.500,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Agua		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Energía eléctrica		8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Imprevistos		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Descuentos promocionales		11.550,00	20.300,00	28.700,00	39.200,00	43.400,00
TOTAL, GASTOS		336.786,08	385.869,44	411.551,95	433.725,56	454.229,97
Capital de trabajo			-40.219,97	0,00	0,00	0,00
Inversión	204.769,16					
Flujo de Caja		-40.219,97	176.442,75	496.946,25	781.138,69	1.066.600,32
	-204.769,16	-40.219,97	176.442,75	496.946,25	781.138,69	1.066.600,32
			136.222,78	633.169,03	1.414.307,73	2.480.908,05

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla N°59 VAN - TIR Escenario Optimista

VAN	Bs. 740.605,67
TIR	84%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la elaboración del análisis financiero tomando una tasa de descuento del 25%, en el escenario optimista se tiene como resultado el valor actual neto (VAN) de Bs. 740.605,67 y una tasa interna de retorno (TIR) de 84%, donde el incremento de la cantidad de pares de calzados es 1,3% lo que determina que el proyecto es altamente rentable.

Tabla N°60 Proyección del flujo de caja - Escenario Pesimista

Flujo de Caja Pesimista (expresado en bolivianos)						
Total Ingresos	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			1.225.873,29	1.838.809,93	2.451.746,58	3.064.683,22
Ingresos		612.936,64	1.225.873,29	1.838.809,93	2.451.746,58	3.064.683,22
Menos:						
IVA		79.681,76	159.363,53	239.045,29	318.727,05	398.408,82
IT		18.388,10	36.776,20	55.164,30	73.552,40	91.940,50
Total Impuestos		98.069,86	196.139,73	294.209,59	392.279,45	490.349,32
Ingreso Efectivo		514.866,78	1.029.733,56	1.544.600,34	2.059.467,12	2.574.333,90
Costo de Venta		356.177,32	704.354,71	1.055.532,07	1.404.109,46	1.754.486,81
Utilidad / Perdida Operativa		158.689,46	325.378,85	489.068,28	655.357,67	819.847,09
Alquiler		96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00
Sueldos y Salarios		127.200,00	138.595,70	139.616,62	140.729,01	141.941,06
Aportes Laborales		47.954,40	52.250,58	52.250,58	53.054,84	53.511,78
Cajas de zapato		6.567,18	17.512,48	26.268,71	35.024,95	43.781,19
Internet		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
PROTEL		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Marketing		33.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Agua		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Energia electrica		8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Imprevistos		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Descuentos promocionales		3.150,00	5.775,00	7.770,00	13.825,00	25.375,00
TOTAL GASTOS		342.071,58	374.333,75	386.105,91	402.833,80	424.809,03
Capital de trabajo			-183.382,12	-232.337,02	-129.374,66	0,00
Inversion	128.533,39					
		-183.382,12	-232.337,02	-129.374,66	123.149,21	395.038,06
Flujo de Caja	-128.533,39	-183.382,12	-232.337,02	-129.374,66	123.149,21	395.038,06
			-415.719,14	-545.093,79	-421.944,58	-26.906,52

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla N°61 VAN - TIR Escenario Pesimista

VAN	Bs - 310.286,61
TIR	-8%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Mediante la elaboración del análisis financiero en el escenario pesimista con la tasa de descuento 25%, se obtuvo el valor actual neto (VAN) de Bs - 310.286,61 y una tasa interna de retorno (TIR) de -8%, considerando una disminución en la cantidad de pares de calzado al 0,07% lo que determina que el proyecto no es rentable.

CAPITULO

IV

4.1.CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos específicos planteados en la investigación, se tienen las siguientes conclusiones:

- El análisis de la situación comercial actual de ENARA, desarrollado mediante las 5P del marketing, permitió identificar que la empresa posee ventajas relacionadas principalmente con el producto, al ofrecer calzado femenino elaborado en cuero con diseños diferenciados, con una producción tercerizada lo que brinda mayor flexibilidad para incrementar la capacidad productiva según el comportamiento de la demanda. Respecto al precio, se posiciona dentro de un segmento accesible, permitiendo competir con otras alternativas presentes en el mercado paceño ofreciendo la percepción de calidad. En relación con plaza, se identificó que actualmente la comercialización se realiza mediante tiendas multimarca, ventas directas y ferias. El aspecto de promoción, se observó una limitada estructuración de estrategias digitales, aspecto que representa una oportunidad para fortalecer el posicionamiento en nuevos mercados. Asimismo, el componente personas refleja una atención más personalizada, factor muy valorado dentro de mercados donde la experiencia de compra influye significativamente en la decisión del consumidor.
- Existe un marco comercial altamente favorable entre Perú y Bolivia gracias a su pertenencia a la Comunidad Andina (CAN), la cual otorga preferencia arancelaria del 100% (arancel cero) a los productos originarios de los países miembros. Esto permite importar calzado peruano hacia Bolivia sin pagar aranceles, reduciendo significativamente los costos y agilizando los procesos aduaneros.
- El diagnóstico del mercado de calzado femenino en la ciudad de La Paz se pudo observar que el consumidor tiene una preferencia predominante por la compra presencial, debido a factores relacionados con confianza, prueba del producto, percepción de calidad y seguridad en la adquisición. Este comportamiento influye directamente en la estrategia comercial propuesta, priorizando la implementación de una tienda física como principal canal de comercialización. Por otra parte, se pudo evidenciar que los consumidores consideran importantes atributos como calidad, comodidad y diseño.

- La investigación permitió identificar un mercado potencial compuesto por mujeres de 25 a 45 años, profesionales o empleadas, con ingresos entre Bs. 3.501 y Bs. 5.500. Este segmento busca calzado casual/urbano, botines y formal de vestir con características asociadas a diseño, calidad y comodidad. Asimismo, se evidenció que algunos segmentos muestran interés hacia nuevas alternativas comerciales cuando estas ofrecen diferenciación respecto a las opciones tradicionales presentes en el mercado.
- La evaluación logística determinó que el transporte terrestre representa la alternativa más viable para la distribución del producto desde Perú hacia Bolivia, identificando que la ruta terrestre Lima - Desaguadero - La Paz es la alternativa más conveniente para el abastecimiento de calzado ENARA, debido a su accesibilidad, menores costos de transporte y tiempos de tránsito. Asimismo, se determinó la implementación del Incoterm FCA-2020 Lima, bajo el cual el importador asume el transporte internacional y los trámites de importación, mientras que el exportador realiza el despacho de exportación en Perú. Finalmente, la contratación de una agencia despachante de aduanas garantiza una adecuada gestión documental y la correcta nacionalización de la mercancía en Bolivia., considerando costos operativos.
- La evaluación financiera mostró diferencias entre los escenarios analizados. En escenarios normales y optimistas, el proyecto presenta VAN positivos y TIR superiores a la tasa de descuento utilizada, demostrando capacidad de recuperación de inversión y generación de valor. Sin embargo, en el escenario pesimista, donde se reducen las ventas, se tiene un VAN y una TIR negativa, indicando riesgo de pérdida económica.

La estrategia de penetración diseñada para ENARA es viable para su implementación en la ciudad de La Paz. La combinación de un producto diferenciado (calzado femenino de cuero enfocándose en calidad, durabilidad y buen diseño), un mercado con demanda insatisfecha de opciones modernas de calidad, apoyándose en la promoción mediante redes sociales y colaboración con influencers para mayor convencimiento al público objetivo, las ventajas arancelarias de la CAN, una logística eficiente, Asimismo, la evaluación financiera demuestra potencial de rentabilidad bajo escenarios adecuados, respaldando la viabilidad del proyecto para el ingreso de la marca con una tienda física como principal canal de venta, complementada con herramientas digitales, respondiendo a las preferencias del consumidor paceño y fortaleciendo las posibilidades de posicionamiento de la marca dentro del sector de calzado femenino.

4.2. RECOMENDACIONES

En base a los resultados del estudio y las conclusiones obtenidas, se dan las siguientes recomendaciones para la empresa:

Mantener un seguimiento constante de las tendencias del mercado paceño, considerando que las preferencias relacionadas con diseño, moda, colores y estilos de calzado pueden variar rápidamente. La actualización periódica de colecciones permitirá mantener competitividad y adaptación frente a cambios en el comportamiento del consumidor.

Considerando que la producción actual es tercerizada, se recomienda fortalecer procesos de control de calidad y supervisión de proveedores, especialmente ante posibles incrementos de demanda derivados de una futura expansión comercial. Esto permitirá asegurar uniformidad en acabados, materiales y estándares del producto ofrecido, evitando afectar la percepción de calidad de la marca.

Realizar una evaluación periódica de las estrategias promocionales implementadas por la empresa, considerando los cambios en las tendencias de comunicación, plataformas digitales y comportamiento del consumidor. Esto permitirá adaptar las acciones de marketing a los medios que generen mayor alcance e interacción en cada momento.

Desarrollar estrategias preventivas frente a posibles riesgos logísticos y comerciales asociados al transporte internacional terrestre, considerando factores externos como bloqueos, conflictos sociales, retrasos fronterizos o variaciones en tiempos de entrega entre Perú y Bolivia. La implementación de un plan de contingencia contribuirá a reducir interrupciones en abastecimiento y mantener continuidad comercial.

ANEXOS

ANEXO 1: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2: Cuestionarios para la entrevista

2.1. Cuestionario para la entrevista a socias de ENARA

Objetivo: Comprender la situación actual de la empresa, su producción, capacidad operativa, canales de comercialización, experiencia comercial y la visión de expansión hacia la ciudad de La Paz.

1. ¿Podría presentarse y contarnos brevemente sobre su rol dentro de la empresa?
2. ¿Cuántas personas conforman actualmente el equipo de ENARA?
3. ¿Cuáles son las características del cliente actual de ENARA? (edad, género, nivel socioeconómico)

Producto

4. ¿Cuáles son las principales líneas de calzado que ofrece ENARA y cuáles tienen mayor aceptación entre los clientes?
5. ¿Por qué?

6. ¿Qué características o atributos considera que diferencian el calzado de ENARA de otras marcas competidoras?
7. ¿De qué manera ENARA se podría adaptar a las características culturales o de consumo de nuevos mercados internacionales?
8. ¿Cuál es el proceso para la creación de un nuevo modelo de calzado? ¿Qué aspectos se toman en cuenta? (moda, cultura, sexo, etc).
9. ¿Tienen proveedores y zapateros propios o trabajan con terceros?
10. ¿Cuál es el volumen promedio de producción mensual y cuál es su capacidad máxima?
11. ¿Cómo manejan el stock? ¿Tienen inventario propio o trabajan por pedidos?

Precio

12. ¿Cómo determinan los precios de sus productos? ¿Qué factores toman en cuenta para fijarlos (costos, competencia, percepción de valor)?
13. ¿Qué estrategia de precios aplica ENARA para posicionar sus productos en el mercado peruano (por ejemplo: precios premium, competitivos o basados en valor percibido)?
14. ¿En qué rango de precios se encuentran sus productos más vendidos en comparación con su competencia? (más altos, más bajos, iguales) ¿Por qué?

Plaza

15. ¿Cuáles son los principales canales de venta que utilizan actualmente (tiendas físicas, online, distribuidores, ferias, redes sociales)? ¿Por qué?
16. ¿Qué tan importantes son las ventas digitales para la empresa? ¿Utilizan plataformas de comercio electrónico o redes sociales para vender directamente? ¿Por qué?
- 16.1. ¿Cómo gestionan la entrega o distribución de productos a sus clientes?

Promoción

17. ¿Qué tipo de acciones promocionales utilizan para incentivar las ventas o dar a conocer sus productos (por ejemplo, descuentos, campañas de lanzamiento o colaboraciones)? ¿Por qué?

18. ¿Qué medios utilizan para comunicar esas promociones y qué tan efectivas han sido para atraer clientes? (redes sociales, marketing de influencers, publicidad local)
19. ¿Cuentan con alguna estrategia de fidelización o descuentos para clientas recurrentes?
¿Por qué?

Personas

20. ¿Qué tipo de perfil buscan al contratar personal (por ejemplo, experiencia en moda, atención al cliente, diseño, marketing)?
- 20.1. (¿Cuentan con personal especializado en marketing o en gestión de comercio electrónico (e-commerce)? ¿Qué funciones desempeña?)
21. ¿Reciben capacitaciones o entrenamiento en temas como atención al cliente, ventas o conocimiento del producto?
22. ¿De qué manera el equipo contribuye al mantenimiento de la calidad y a la experiencia del cliente?

Cierre

23. ¿Considera que existe una oportunidad de comercialización en el mercado boliviano que podrían ser aprovechada por la empresa? ¿Por qué?
24. ¿Cuáles pensaría usted que son los principales atributos que utilizaría ENARA para comercializar sus productos en el mercado boliviano?

2.2. Cuestionario para la entrevista a expertos en la industria del calzado

Objetivo: Conocer la dinámica del mercado paceño, preferencias de los consumidores, canales de venta y estrategias exitosas.

1. ¿Cuál es su nombre y el cargo que ocupa actualmente?
2. ¿Podría contarnos brevemente sobre su experiencia en la industria del calzado?
3. Desde su perspectiva, ¿Cómo considera que se está desarrollando la industria del calzado en Bolivia y de forma específica en la ciudad de La Paz?
4. ¿Cómo describiría la competencia actual en el mercado de calzado paceño?

Producto

5. ¿Qué tipos de calzado son los más demandados actualmente en La Paz?

6. ¿Qué atributos valora más el consumidor paceño (diseño, calidad, comodidad, materiales)? ¿Por qué?
7. ¿Qué aspectos consideran antes de decidir qué líneas de producto lanzar cada temporada? ¿Por qué?
8. En su experiencia, ¿qué tipo de calzado femenino tiene mayor rotación o preferencia? ¿Por qué?

Precio

9. ¿Cuál es la influencia del precio con respecto a la decisión de compra por parte del consumidor? ¿Por qué?
10. ¿Qué tanto influye el precio frente a la calidad o la marca en la decisión de compra?
11. ¿Cuál es el rango de precios más común para el calzado de mujer en el mercado paceño?
12. ¿Qué estrategias de precios suelen emplear las marcas líderes (descuentos, combos, promociones, etc.)?

Plaza

13. ¿Cuáles son los canales de venta que utilizan actualmente las empresas de calzado en La Paz para llegar al cliente (tiendas físicas, marketplaces, e-commerce, ferias)? ¿Por qué?
14. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen en la elección del canal de compra (por ejemplo: confianza, precio, facilidad de entrega)?
15. Según su experiencia, ¿cuáles son las principales zonas en las que usted pondría una tienda de calzados? ¿Por qué?
16. ¿Qué tan desarrolladas están las ventas en línea en el mercado paceño? ¿Los consumidores muestran preferencia por comprar calzado en tiendas físicas o a través de internet?
17. ¿Qué retos logísticos enfrentan las empresas que comercializan calzado a través de plataformas digitales o entregas a domicilio?

Promoción

18. ¿Qué estrategias promocionales son más efectivas en el mercado paceño?

19. ¿Qué papel juegan las redes sociales en la promoción de marcas de calzado?
20. ¿Qué tipo de promociones o descuentos suelen atraer más a las clientas? (por fidelización, temporada, liquidaciones, etc.)

Personas

21. ¿Qué tan importante es el factor humano en la comercialización de calzados? ¿Por qué?
22. ¿Qué perfil o tipo de formación considera más adecuado para el personal que trabaja en la comercialización de calzado (por ejemplo, experiencia en moda, marketing, atención al cliente)?
23. ¿Qué habilidades considera que necesita el personal de ventas para un adecuado desempeño de sus funciones en la industria de zapatos?
24. En su opinión, ¿de qué manera influye el desempeño y la actitud del personal en la percepción que tienen los clientes sobre la marca? ¿Por qué?

Cierre

25. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales oportunidades y desafíos para una marca peruana que busque ingresar al mercado de calzado en La Paz?
26. Finalmente, ¿qué recomendaciones daría para posicionar una marca nueva dirigida principalmente a mujeres?

ANEXO 3: Preguntas para la encuesta de ENARA

Objetivo de la Encuesta: Evaluar los hábitos de consumo, preferencias y comportamientos de compra del consumidor paceño de calzado, con el fin de diseñar estrategias adecuadas para la penetración de una marca extranjera.

1. Edad

- 18 – 24
- 25 – 31
- 32 – 38
- 39 – 45
- 46 – 52
- 53 - 59

2. Situación actual

- Estudiante
- Profesional independiente
- Empleada
- Comerciante / emprendedora
- Amas de casa
- Otro

3. ¿Cuánto es su ingreso mensual aproximado?

- No percibo ingresos
- Menos de Bs. 2500
- Bs. 2501 – Bs. 3500
- Bs. 3501 – Bs. 4500
- Bs. 4501 – Bs. 5500
- Bs. 5501 – Bs. 6500
- Bs. 6501 – Bs. 7500
- Mas de 7501

4. ¿En qué zona vive?

- Zona sur: Calacoto, Los Pinos, Irpavi, Achumani, Cota Cota, Chasquipampa
- Centro / Sopocachi: San Jorge, Plaza Abaroa, Sopocachi, San pedro
- Miraflores: Miraflores, Villa fatima, El Carmen, Chamoco chico, El Carmen
- Cotahuma: Tembladerani, Tacagua, Bajo llojeta
- Periferica: Villa san Antonio, Kupini, Pampahasi, Villa Copacabana
- Otro

5. ¿Con que frecuencia compra calzado?

- Menos de una vez al año
- Una vez al año
- 2 veces al año
- Mas de 2 veces al año

6. ¿Cuál es el tipo de calzado que más utiliza o compra? (marque dos)

- Casual / Urbano

- Deportivo
- Formal de vestir
- Botines / Botas
- Sandalias
- Otros

7. ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted adquiere zapatos/tenis?

- Trabajo / oficina
- Uso diario
- Salidas sociales o eventos
- Actividades deportivas
- Moda
- Otro

8. Siendo 1 el atributo que menos valora y 5 el que más valora ¿qué tan importantes son los siguientes atributos al comprar calzado?

- Calidad
- Diseño / tendencia
- Precio
- Marca – reputación
- Durabilidad

9. De las distintas marcas de zapatos / tennis en la ciudad de La Paz, cual de estas usted conoce.

- Manaco
- Bata
- North Star
- Power
- Femenina
- Calzart
- Adidas
- Nike
- Puma

- Reebok
- New Balance
- Skechers
- Converse
- Vans
- Under Armour
- Piccadilly
- Azaleia
- Otro

10. ¿De la lista anterior cual de esas marcas usted utiliza?

- Manaco
- Bata
- North Star
- Power
- Femenina
- Calzart
- Adidas
- Nike
- Puma
- Reebok
- New Balance
- Skechers
- Converse
- Vans
- Under Armour
- Piccadilly
- Azaleia
- Otro

11. ¿Cuáles de las tiendas conoce?

- Bata
- Manaco
- Fair play
- Calzart
- Femenina
- Skechers

12. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un par de calzados de buena calidad? (diseño material)?

- Menos de 300
- 301 - 500
- 501 – 700
- 701 – 900
- Mas de 900

13. Cuando compra calzado, ¿Cuál es el canal de venta que más prefiere? Evalúe del 1 al 4, siendo 4 el canal que más utiliza y 1 el que menos.

- Tiendas físicas (Multimarca o de marca)
- E-commerce / Pagina web de la marca
- Marketplaces online
- Mercado o Ferias

14. ¿Por qué prefiere comprar en ese canal?

- Por comodidad
- Por confianza
- Por poder probar el calzado
- Por precio
- Por rapidez en la entrega
- Ubicación
- otro

15. ¿Cómo suele informarse sobre nuevos modelos o promociones de calzado?

- Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok)

- Publicidad en tiendas físicas
- Recomendación de amigos/familia
- Influencers o figuras públicas
- Letreros, Panfletos, etc
- Otro

16. ¿Qué redes sociales usa para seguir o conocer marcas de calzado? (Puede marcar más de una)

- Instagram
- Facebook
- Tik tok
- WhatsApp
- Otro

17. ¿Qué tipo de promoción la motiva más a comprar?

- Descuento directo (%)
- 2×1 / combo
- Cupones para próxima compra
- Envío gratis
- Regalo por compra
- Otro

18. En general, ¿qué tan satisfecho/a está con la oferta actual de calzado femenino en La Paz?

- Muy satisfecha
- Satisfecha
- Indiferente
- Insatisfecha
- Muy insatisfecho/a

19. ¿Por qué?

R...

20. ¿Le gustaría que existan más opciones de marcas con diseño moderno y buena calidad en el mercado paceño?

- Sí
- No
- No sabe / No responde

21. ¿Qué tan importante es la atención dentro de la tienda? Siendo 1 menos importante, y 5 muy importante.

R...

22. ¿En qué zona preferiría usted una tienda de calzado?

- Calacoto
- Centro
- Miraflores
- Cotahuma
- Periferica
- Otro

23. ¿Qué características debería tener una nueva marca de calzado para que usted la elija frente a las actuales opciones del mercado paceño?

- Calidad del producto
- Precio competitivo
- Buena atención y experiencia de compra
- Diseño moderno y adaptado al mercado
- Promociones / descuentos de temporada
- Otro

ANEXO 4: Aspectos legales

Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE-58) – Bolivia y Perú

Artículo 2 – Objetivo del Acuerdo

“El presente Acuerdo tiene por objeto promover la expansión y diversificación del intercambio comercial entre las Partes, mediante la eliminación de restricciones y la concesión de preferencias arancelarias.”

Artículo 5 – Programa de Liberación Comercial

“Ambas Partes acuerdan aplicar una preferencia arancelaria del 100% a los productos originarios del territorio de la otra Parte.”

Artículo 9 – Requisitos de Origen

“Para beneficiarse de las preferencias arancelarias establecidas en este Acuerdo, los productos deberán cumplir con el Régimen de Origen Andino.”

Régimen Andino de Origen (Decisión 416)

La Decisión 416 establece cuándo un producto se considera “originario” dentro de la Comunidad Andina (Bolivia, Perú, Colombia, Ecuador).

Artículo 2 – Mercancías enteramente obtenidas

“Son originarias las mercancías enteramente obtenidas en el territorio de cualquier País Miembro.”

ANEXO 5: Cotizaciones de transporte internacional

5.1. Cotización con empresa terrestre Cargo Logistics

	Direccion	Canal Isuto entre 2do y 3er anillo c/ Celia Salomon		
	Telf	Smart Studio Isuto Dpto #207. Santa Cruz, Bolivia		
	Mail	78146043 ximena@xcargo.net//operaciones@xcargo.net		
XCL COT 488				
FECHA	09/03/2026	Validez	15/03/2026	
EMPRESA	BELÉN NORMA			
CONTACTO	BELÉN NORMA			
DETALLES DE LA CARGA:				
Origen	Termino de Compra	FCA		
Lima - Perú	Servicio	LTL		
Destino Final	Tránsito	13 - 15 Dias	Aprox.	
La Paz - Bolivia	Unidad	Consolidado		
Ruta	Volumen	2,70 cbm		
	Peso	450 kg	Aprox.	
	Producto	Calzados		
CARGO	ORIGEN	DESTINO	USD	
FLETE TERRESTRE	Lima - Perú	Lpz - Bolivia	1190,00	
TOTAL EN USD			\$	1.190,00
TOTAL EN BS TC: 6,96			Bs	8.282,40
* Tarifa sujeta a modificacion y actualizacion en base a la fecha de zarpe de la carga.				
Incluye:				
Flete Terrestre				
Emision de MIC/CRT				
No Incluye:				
Carguio/Descarguio				
Despacho Aduanero				
Seguro de carga				
Stand By del camión				

NOTAS

Transito Terrestre: 13 - 15 Dias Aprox.

Forma de pago: Contra entrega de documentos

5.2. Cotización FEDEX



La Paz, 22 de enero de 2026
COT N.º 041 // 2026
Elaborada por: Daniel R. Fernandez M.

COTIZACION N.º 041 / 2026

CLIENTE:	Norma Belen Segales	CONTACTOS:	Norma Belen Segales
TELF./FAX:	+591 67090551	e-mail:	normabelensegales@gmail.com
DESCRIPCIÓN DE LA CARGA:	CARGA GENERAL/NO SOBREDIMENSIONADA/APILABLE	MODALIDAD:	AEREO
DIRECCIÓN PICK UP:	MM_STORE_RETAIL C. 9 284, La Molina 15026, Perú	INCOTERMS:	
ORIGEN:	LIMA, PERU	DESTINO:	LPB, LA PAZ BOLIVIA
PESO:	450 Kg	VOLUMEN:	18 cajas de 60x50x50 2,70CBM
TT:	02-04 DIAS	PAGO:	100 % ANTICIPADO

ADM FEE-----Costo variable al TC Paralelo del día, se actualizará al momento de pago del cliente

facturación y

CONCEPTO	MONEDA	COSTO
- FLETE AEREO EXW LIMA, PERU- LPB LA PAZ, BOLIVIA - HANDLING - DESCONSOLIDACION - ADM FEE	USD.	1.194,11 85,00 85,00 539,67
TOTAL	USD.	1.903,78

- Incluye
 - Flete Aereo
 - AWB
 - Custom Clearance Origin
 - Supervisión y coordinación de la carga
 - Control y seguimiento de la carga hasta su entrega en destino final
 - Información permanente sobre la ubicación real de su carga

Certificado de flete
Entrega de la carga en LPB, La Paz, Bolivia

- No incluye
 - Seguro
 - Tramites Aduaneros en origen / destino
 - Impuestos

ANEXO 6: Datos para la elaboración del flujo de caja de efectivo en los 3 escenarios

6.1. Proyección de la Demanda

ESCENARIO NORMAL						
Cantidad de Pares en el mercado, a una tasa de crecimiento del 1%	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA					
	2026	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	125089	1251	2502	3753	5004	6254

ESCENARIO OPTIMISTA						
Cantidad de Pares en el mercado, a una tasa de crecimiento del 1,3%	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA					
	2026	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	125089	1626	3252	4878	6505	8131

ESCENARIO PESIMISTA						
Cantidad de Pares en el mercado, a una tasa de crecimiento del 0,07%	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA					
	2026	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	125089	876	1751	2627	3502	4378

6.2. Ingresos

ESCENARIO NORMAL					
INGRESOS					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
167.249,05	Bs875.623,78	Bs1.751.247,55	Bs2.626.871,33	Bs3.502.495,11	Bs4.378.118,89
FLUJO	708.374,73	875.623,78	875.623,78	875.623,78	875.623,78

ESCENARIO OPTIMISTA					
INGRESOS					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bs206.269,16	Bs1.138.310,91	Bs 2.276.621,82	Bs 3.414.932,73	Bs 4.553.243,64	Bs 5.691.554,55
FLUJO	932.041,75	1.138.310,91	1.138.310,91	1.138.310,91	1.138.310,91

ESCENARIO PESIMISTA					
INGRESOS					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bs 28.533,39	Bs 612.936,64	Bs 1.225.873,29	Bs 1.838.809,93	Bs 2.451.746,58	Bs 3.064.683,22
FLUJO	484.403,25	612.936,64	612.936,64	612.936,64	612.936,64

6.3. Gastos

6.3.1. Alquiler

ALQUILER				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 96.000,00	Bs 96.000,00	Bs 96.000,00	Bs 96.000,00	Bs96.000,00

6.3.2. Cajos de zapato

ESCENARIO NEUTRAL				
CAJAS DE ZAPATO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 9.381,68	Bs 25.017,82	Bs 37.526,73	Bs 45.032,08	Bs 56.290,10

ESCENARIO OPTIMISTA				
CAJAS DE ZAPATO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 12.196,19	Bs 32.523,17	Bs 48.784,75	Bs 58.541,70	Bs 73.177,13

ESCENARIO PESIMISTA				
CAJAS DE ZAPATO PESIMISTA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 6.567,18	Bs 17.512,48	Bs 26.268,71	Bs 35.024,95	Bs 43.781,19

6.3.3. PROTEL

PROTEL				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs2.400,00	Bs2.400,00	Bs2.400,00	Bs2.400,00	Bs2.400,00

6.3.4. Marketing

MARKETING				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 33.000,00	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00	Bs36.000,00

6.3.5. Agua

AGUA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 2.400,00	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00

6.3.6. Internet

INTERNET				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 3.000,00	Bs 3.000,00	Bs 3.000,00	Bs 3.000,00	Bs 3.000,00

6.3.7. Energía eléctrica

ENERGIA ELECTRICA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 8.400,00	Bs 8.400,00	Bs 8.400,00	Bs 8.400,00	Bs 8.400,00

6.3.8. Imprevistos

IMPREVISTOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 12.000,00	Bs 12.000,00	Bs 12.000,00	Bs 12.000,00	Bs12.000,00

6.3.9. Descuentos promocionales

ESCENARIO OPTIMISTA				
DESCUENTOS PROMOCIONALES				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 11.550,00	Bs 20.300,00	Bs 28.700,00	Bs 39.200,00	Bs 43.400,00

ESCENARIO NORMAL				
DESCUENTOS PROMOCIONALES				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 8.750,00	Bs 15.225,00	Bs 22.400,00	Bs 32.725,00	Bs42.350,00

ESCENARIO PESIMISTA				
DESCUENTOS PROMOCIONALES				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bs 3.150,00	Bs 5.775,00	Bs 7.770,00	Bs 13.825,00	Bs 25.375,00

6.4. Costo administrativo por par

ESCENARIO OPTIMISTA					
COSTO ADMINISTRATIVO POR PAR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	206,3	108,1	75,4	58,1	48,3

ESCENARIO NORMAL					
COSTO ADMINISTRATIVO POR PAR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	255,8	137,6	95,1	72,8	60,0

ESCENARIO PESIMISTA					
COSTO ADMINISTRATIVO POR PAR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	374,5	192,3	131,5	101,1	82,9

6.5. Costo real por par

ESCENARIO OPTIMISTA					
Costo importado + Costo Administrativo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	611,91	510,88	477,20	459,30	449,21

ESCENARIO NORMAL					
Costo importado + Costo administrativo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	661,32	540,70	497,36	474,69	461,75

ESCENARIO PESIMISTA					
Costo importado + Costo administrativo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	781,30	594,46	533,33	502,02	483,64

6.6.Precio de venta

ESCENARIO OPTIMISTA					
PRECIO DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	700	700	700	700	700

GANACIA	88,09	189,12	222,80	240,70	250,79
---------	-------	--------	--------	--------	--------

ESCENARIO NORMAL					
PRECIO DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	700	700	700	700	700

GANACIA	38,68	159,30	202,64	225,31	238,25
---------	-------	--------	--------	--------	--------

ESCENARIO PESIMISTA					
PRECIO DE VENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00

GANANCIA	-81,30	105,54	166,67	197,98	216,36
----------	--------	--------	--------	--------	--------

6.7. Estructura de costos de importación

ESCENARIO OPTIMISTA					
ESTRUCTURA DE COSTOS DE IMPORTACIÓN TRIMESTRALEMENTE					
CONCEPTO	MONTO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR DE LA MERCADERÍA (FCA)					
Precio unitario (USD/par)	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Cantidad importada (pares trimestralmente)	407	813	1220	1626	2033
Valor total mercadería	18294,28	36588,56	54882,85	73177,13	91471,41
Transporte internacional	1547,00	3094,00	4641,00	6188,00	7735,00
Seguro	365,89	731,77	1097,66	1463,54	1829,43
Carguio y descarguio	150,00	200,00	250,00	300,00	350,00
VALOR CIF \$	20357,17	40614,34	60871,50	81128,67	101385,84
VALOR CIF Bs.	141685,89	282675,78	423665,67	564655,56	705645,45
IMPUESTOS DE IMPORTACION BOLIVIA					
IVA Importación (14,94%)	21167,87	42231,76	63295,65	84359,54	105423,43
Pago DIM - Sistema S++	200,00	400,00	600,00	700,00	900,00
GASTOS ADUANEROS					
Agencia despachante	850,00	950,00	1050,00	1150,00	1250,00
Archivo y custodia de documentos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Elaboracion DAV/DAM Y Doc valorados	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Almacenaje	400,00	600,00	800,00	1000,00	1200,00
TOTAL COSTO IMPORTACIÓN Bs	164903,76	327457,54	490011,32	652465,10	815018,88
Cantidad total importada (pares)	407	813	1220	1626	2033
Costo unitario importado (Bs/par)	405,63	402,74	401,77	401,23	400,95

ESCENARIO NORMAL

ESTRUCTURA DE COSTOS DE IMPORTACIÓN TRIMESTRALMENTE					
CONCEPTO	MONTO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR DE LA MERCADERÍA (FCA)					
Precio unitario (USD/par)	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Cantidad importada (pares trimestralmente)	313	625	938	1251	1564
Valor total mercadería	14072,52	28145,05	42217,57	56290,10	70362,62
Transporte internacional	1190,00	2380,00	3570,00	4760,00	5950,00
Seguro	281,45	562,90	844,35	1125,80	1407,25
Carguio y descarguio	100,00	150,00	200,00	250,00	300,00
VALOR CIF \$	15643,98	31237,95	46831,93	62425,90	78019,88
VALOR CIF Bs.	108882,07	217416,14	325950,21	434484,28	543018,35
IMPUESTOS DE IMPORTACION BOLIVIA					
IVA Importación (14,94%)	16266,98	32481,97	48696,96	64911,95	81126,94
Pago DIM - Sistema S++	100,00	300,00	500,00	700,00	900,00
GASTOS ADUANEROS					
Agencia despachante	780,00	980,00	1180,00	1380,00	1580,00
Archivo y custodia de documentos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Elaboracion DAV/DAM Y Doc valorados	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Almacenaje	300,00	450,00	600,00	750,00	1000,00
TOTAL COSTO IMPORTACIÓN Bs	126829,05	252128,11	377427,17	502726,23	628125,29
Cantidad total importada (pares)	313	625	938	1251	1564
Costo unitario importado (Bs/par)	405,56	403,12	402,30	401,89	401,71

ESCENARIO PESIMISTA

ESTRUCTURA DE COSTOS DE IMPORTACIÓN TRIMESTRALEMENTE					
CONCEPTO	MONTO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR DE LA MERCADERÍA (FCA)					
Precio unitario (USD/par)	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Cantidad importada (pares trimestralmente)	219	438	657	876	1095
Valor total mercadería	9850,77	19701,53	29552,30	39403,07	49253,84
Transporte internacional	833,00	1666,00	2499,00	3332,00	4165,00
Seguro	197,02	394,03	591,05	788,06	985,08
Carguio y descarguio	100,00	100,00	150,00	150,00	200,00
VALOR CIF \$	10980,78	21861,57	32792,35	43673,13	54603,91
VALOR CIF Bs.	76426,25	152156,50	228234,75	303964,99	380043,24
IMPUESTOS DE IMPORTACION BOLIVIA					
IVA Importación (14,94%)	11418,08	22732,18	34098,27	45412,37	56778,46
Pago DIM - Sistema S++	100,00	100,00	150,00	150,00	150,00
GASTOS ADUANEROS					
Agencia despachante	600,00	600,00	700,00	750,00	800,00
Archivo y custodia de documentos	100,00	100,00	150,00	150,00	150,00
Elaboracion DAV/DAM Y Doc valorados	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Almacenaje	200,00	200,00	350,00	400,00	500,00
TOTAL COSTO IMPORTACIÓN Bs	89044,33	176088,68	263883,02	351027,36	438621,70
Cantidad total importada (pares)	219	438	657	876	1095
Costo unitario importado (Bs/par)	406,77	402,20	401,82	400,89	400,74

Anexo 7: Método de inventario

METODO DE INVENTARIO PEPS						
DETALLE	P/U	CANTIDAD			IMPORTE	
		ENTRADA	SALIDA	SALDO	ENTRADA	SALIDA
1° Importación	Bs 53,10	313		313	Bs 16.605,64	Bs 16.605,64
Venta mes 1	Bs 53,10		63	250		Bs 3.321,13
Venta mes 2	Bs 53,10		78	172		Bs 4.151,41
Venta mes 3	Bs 53,10		94	78		Bs 4.981,69
2° Importación	Bs 53,10	313		391	Bs 16.605,64	Bs 20.757,05
Venta mes 4	Bs 53,10		78	313		Bs 4.151,41
Venta mes 5	Bs 53,10		98	215		Bs 5.189,26
Venta mes 6	Bs 53,10		125	90		Bs 6.642,26
3° importación	Bs 53,10	313		403	Bs 16.605,64	Bs 21.379,76
Venta mes 7	Bs 53,10		101	302		Bs 5.344,94
Venta mes 8	Bs 53,10		121	181		Bs 6.413,93
Venta mes 9	Bs 53,10		109	72		Bs 5.772,54
4° importación	Bs 53,10	313		385	Bs 16.605,64	Bs 20.454,00
Venta mes 10	Bs 53,10		104	281		Bs 5.522,58
Venta mes 11	Bs 53,10		135	146		Bs 7.158,90
Venta mes 12	Bs 53,10		146	0		Bs 7.772,52

ANEXO 8: Planilla de sueldos y salarios

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS
(expresado en bolivianos)
EMPRESA ENARA

Cargo	Fecha de ingreso	BONO DE ANTIGÜEDAD	OTROS BONOS	HABER BÁSICO	TOTAL GANADO	AFP 12,71%	OTROS DESCUENTOS	ANTICIPO	TOTAL DESCUENTOS	LIQUIDO PAGABLE	TOTAL ANUAL
Gerente general	0	-	0	4000	4000	508,4	0	0	508,4	3491,6	48000
Supervisora de la tienda	0	-	0	3300	3300	419,43	0	0	419,43	2880,57	39600
Vendedora turno mañana	0	-	0	1650	1650	209,715	0	0	209,715	1440,285	19800
Vendedora turno tarde	0	-	0	1650	1650	209,715	0	0	209,715	1440,285	19800
TOTAL					10600				1347,26	9252,74	127200

Cargo	TOTAL GANADO	CNS 10%	AFP 2,71%	TOTAL APORTES	Beneficios			TOTAL BENEFICIOS	TOTAL CARGAS SOCIALES MENSUALES	TOTAL ANUAL
					AGUINALDO 8,33%	INDEMNIZACIÓN 8,33%	VACACIONES 8,33%			
Gerente general	4000	400	108,4	508,4	333,2	333,2	333,2	999,6	1508	18096
Supervisora de la tienda	3300	330	89,43	419,43	274,89	274,89	274,89	824,67	1244,1	14929,2
Vendedora turno mañana	1650	165	44,715	209,715	137,445	137,445	137,445	412,335	622,05	7464,6
Vendedora turno tarde	1650	165	44,715	209,715	137,445	137,445	137,445	412,335	622,05	7464,6
TOTAL	10600			1347,26				2648,94	3996,2	47954,4

ANEXO 9: Descuentos promocionales

PRIMER AÑO - ESCENARIO OPTIMISTA														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		15	Q ZAPATOS		20	Q ZAPATOS		30	Q ZAPATOS		20	Q ZAPATOS		35
% DESCUENTO		15%	% DESCUENTO		5%	% DESCUENTO		20%	% DESCUENTO		10%	% DESCUENTO		15%
PROMEDIO X Q	Bs	10.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	14.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	21.000,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	14.000,00	PROMEDIO X	Bs	24.500,00
TOTAL DESCUEN	Bs	1.575,00	TOTAL DESCUE	Bs	700,00	TOTAL DESCUE	Bs	4.200,00	TOTAL DESCUE	Bs	1.400,00	TOTAL DESCUE	Bs	3.675,00

SEGUNDO AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		25	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		50	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		45
% DESCUENTO		15%	% DESCUENTO		5%	% DESCUENTO		25%	% DESCUENTO		10%	% DESCUENTI		15%
PROMEDIO X Q	Bs	17.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	28.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	35.000,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	28.000,00	PROMEDIO X	Bs	31.500,00
TOTAL DESCUE	Bs	2.625,00	TOTAL DESCUE	Bs	1.400,00	TOTAL DESCUE	Bs	8.750,00	TOTAL DESCUE	Bs	2.800,00	TOTAL DESCUE	Bs	4.725,00

TERCER AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		30	Q ZAPATOS		35	Q ZAPATOS		60	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		45
% DESCUENTO		15%	% DESCUENTO		5%	% DESCUENTO		40%	% DESCUENTO		10%	% DESCUENTO		15%
PROMEDIO X Q	Bs	21.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	24.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	42.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	28.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	31.500,00
TOTAL DESCUENTO	Bs	3.150,00	TOTAL DESCUENTO	Bs	1.225,00	TOTAL DESCUENTO	Bs	16.800,00	TOTAL DESCUENTO	Bs	2.800,00	TOTAL DESCUENTO	Bs	4.725,00

CUARTO AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		70	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		50
% DESCUENTO		20%	% DESCUENTO		10%	% DESCUENTO		40%	% DESCUENTO		15%	% DESCUENTI		20%
PROMEDIO X Q	Bs	28.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	28.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	49.000,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	28.000,00	PROMEDIO X	Bs	35.000,00
TOTAL DESCUE	Bs	5.600,00	TOTAL DESCUE	Bs	2.800,00	TOTAL DESCUE	Bs	19.600,00	TOTAL DESCUE	Bs	4.200,00	TOTAL DESCUE	Bs	7.000,00

QUINTO AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		45	Q ZAPATOS		45	Q ZAPATOS		80	Q ZAPATOS		45	Q ZAPATOS		55
% DESCUENTO		20%	% DESCUENTO		10%	% DESCUENTO		35%	% DESCUENTO		15%	% DESCUENTO		25%
PROMEDIO X Q	Bs	31.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	31.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	56.000,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	31.500,00	PROMEDIO X	Bs	38.500,00
TOTAL DESCUEN	Bs	6.300,00	TOTAL DESCUE	Bs	3.150,00	TOTAL DESCUE	Bs	19.600,00	TOTAL DESCUEN	Bs	4.725,00	TOTAL DESCU	Bs	9.625,00

PRIMER AÑO - ESCENARIO NEUTRAL														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		10	Q ZAPATOS		10	Q ZAPATOS		20	Q ZAPATOS		15	Q ZAPATOS		20
% DESCUENT		15%	% DESCUENTC		5%	% DESCUENTO		30%	% DESCUE		10%	% DESCUENTO		15%
PROMEDIO X	Bs	7.000,00	PROMEDIO X C	Bs	7.000,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	14.000,00	PROMEDIC	Bs	10.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	14.000,00
TOTAL DESCU	Bs	1.050,00	TOTAL DESCU	Bs	350,00	TOTAL DESCUEN	Bs	4.200,00	TOTAL DES	Bs	1.050,00	TOTAL DESCUE	Bs	2.100,00

SEGUNDO AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		15	Q ZAPATOS		25	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		25	Q ZAPATOS		25
% DESCUENTO		15%	% DESCUENTO		5%	% DESCUENTO		30%	% DESCUENTO		10%	% DESCUENTO		15%
PROMEDIO X	Bs	10.500,00	PROMEDIO X	Bs	17.500,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	28.000,00	PROMEDIO X	Bs	17.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	17.500,00
TOTAL DESCU	Bs	1.575,00	TOTAL DESCU	Bs	875,00	TOTAL DESCUEN	Bs	8.400,00	TOTAL DES	Bs	1.750,00	TOTAL DESCUE	Bs	2.625,00

TERCER AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		20	Q ZAPATOS		30	Q ZAPATOS		50	Q ZAPATOS		30	Q ZAPATOS		30
% DESCUENT		15%	% DESCUENTC		5%	% DESCUENTO		40%	% DESCUE		10%	% DESCUENTO		15%
PROMEDIO X	Bs	14.000,00	PROMEDIO X C	Bs	21.000,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	35.000,00	PROMEDIO X	Bs	21.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	21.000,00
TOTAL DESCU	Bs	2.100,00	TOTAL DESCU	Bs	1.050,00	TOTAL DESCUEN	Bs	14.000,00	TOTAL DES	Bs	2.100,00	TOTAL DESCUE	Bs	3.150,00

CUARTO AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		30	Q ZAPATOS		35	Q ZAPATOS		60	Q ZAPATOS		35	Q ZAPATOS		40
% DESCUENT		20%	% DESCUENTC		10%	% DESCUENTO		40%	% DESCUE		15%	% DESCUENTO		20%
PROMEDIO X	Bs	21.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	24.500,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	42.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	24.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	28.000,00
TOTAL DESCU	Bs	4.200,00	TOTAL DESCU	Bs	2.450,00	TOTAL DESCUEN	Bs	16.800,00	TOTAL DES	Bs	3.675,00	TOTAL DESCUE	Bs	5.600,00

QUINTO AÑO														
FEBRERO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		35	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		65	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		70
% DESCUENT		20%	% DESCUENTC		10%	% DESCUENTO		40%	% DESCUE		15%	% DESCUENTO		25%
PROMEDIO X	Bs	24.500,00	PROMEDIO X Q	Bs	28.000,00	PROMEDIO X Q Z	Bs	45.500,00	PROMEDIC	Bs	28.000,00	PROMEDIO X Q	Bs	49.000,00
TOTAL DESCU	Bs	4.900,00	TOTAL DESCU	Bs	2.800,00	TOTAL DESCUEN	Bs	18.200,00	TOTAL DES	Bs	4.200,00	TOTAL DESCUE	Bs	12.250,00

PRIMER AÑO - ESCENARIO PESIMISTA														
JULIO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		5	Q ZAPATOS		5	Q ZAPATOS		5	Q ZAPATOS		5	Q ZAPATOS		10
% DESCUENT		15%	% DESCUENT		5%	% DESCUENT		30%	% DESCUENT		10%	% DESCUENT		15%
PROMEDIO X	Bs	3.500,00	PROMEDIO X	Bs	3.500,00	PROMEDIO X	Bs	3.500,00	PROMEDIO X	Bs	3.500,00	PROMEDIO X	Bs	7.000,00
TOTAL DESCU	Bs	525,00	TOTAL DESCU	Bs	175,00	TOTAL DESCU	Bs	1.050,00	TOTAL DESCU	Bs	350,00	TOTAL DESCU	Bs	1.050,00

SEGUNDO AÑO														
JULIO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		10	Q ZAPATOS		10	Q ZAPATOS		10	Q ZAPATOS		10	Q ZAPATOS		15
% DESCUENT		15%	% DESCUENT		5%	% DESCUENT		30%	% DESCUENT		10%	% DESCUENT		15%
PROMEDIO X	Bs	7.000,00	PROMEDIO X	Bs	7.000,00	PROMEDIO X	Bs	7.000,00	PROMEDIO X	Bs	7.000,00	PROMEDIO X	Bs	10.500,00
TOTAL DESCU	Bs	1.050,00	TOTAL DESCU	Bs	350,00	TOTAL DESCU	Bs	2.100,00	TOTAL DESCU	Bs	700,00	TOTAL DESCU	Bs	1.575,00

TERCER AÑO														
JULIO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		10	Q ZAPATOS		12	Q ZAPATOS		15	Q ZAPATOS		15	Q ZAPATOS		20
% DESCUENT		15%	% DESCUENT		5%	% DESCUENT		30%	% DESCUENT		10%	% DESCUENT		15%
PROMEDIO X	Bs	7.000,00	PROMEDIO X	Bs	8.400,00	PROMEDIO X	Bs	10.500,00	PROMEDIO X	Bs	10.500,00	PROMEDIO X	Bs	14.000,00
TOTAL DESCU	Bs	1.050,00	TOTAL DESCU	Bs	420,00	TOTAL DESCU	Bs	3.150,00	TOTAL DESCU	Bs	1.050,00	TOTAL DESCU	Bs	2.100,00

CUARTO AÑO														
JULIO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		15	Q ZAPATOS		20	Q ZAPATOS		20	Q ZAPATOS		25	Q ZAPATOS		30
% DESCUENTI		20%	% DESCUENTC		10%	% DESCUENTO		25%	% DESCUENI		15%	% DESCUENI		20%
PROMEDIO X	Bs	10.500,00	PROMEDIO X C	Bs	14.000,00	PROMEDIO X C	Bs	14.000,00	PROMEDIO X	Bs	17.500,00	PROMEDIO X	Bs	21.000,00
TOTAL DESCU	Bs	2.100,00	TOTAL DESCUI	Bs	1.400,00	TOTAL DESCUI	Bs	3.500,00	TOTAL DESCU	Bs	2.625,00	TOTAL DESCU	Bs	4.200,00

QUINTO AÑO														
JULIO			SEPTIEMBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			MAYO		
PRECIO	Bs	700,00	PRECIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00	PROMEDIO	Bs	700,00
Q ZAPATOS		20	Q ZAPATOS		25	Q ZAPATOS		40	Q ZAPATOS		35	Q ZAPATOS		50
% DESCUENTI		20%	% DESCUENTC		10%	% DESCUENTO		30%	% DESCUENTI		15%	% DESCUENTI		25%
PROMEDIO X	Bs	14.000,00	PROMEDIO X C	Bs	17.500,00	PROMEDIO X C	Bs	28.000,00	PROMEDIO X	Bs	24.500,00	PROMEDIO X	Bs	35.000,00
TOTAL DESCU	Bs	2.800,00	TOTAL DESCUI	Bs	1.750,00	TOTAL DESCUE	Bs	8.400,00	TOTAL DESCU	Bs	3.675,00	TOTAL DESCU	Bs	8.750,00

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacionalm de Aduanas Mexico. (2022). Manual de Operaciones Aduanera. <https://anam.gob.mx/wp-content/uploads/2022/05/Manual-de-Operacion-Aduanera-MOA-may2022.pdf>.
- Andersen, J. (2 de 10 de 2023). *RunRepeat*. Obtenido de <https://runrepeat.com/es/estadisticas-sobre-produccion-de-calzado>
- CAN. (2024). *Comunidad Andina*.
- Chaffey. (2019). *Digital Marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson Education.
- Chiavenato. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*.
- Chopra. (2016). *Administracion de la cadena de suministros: Estrategia, planeación y operación* . Pearson Educación.
- David. (2013). *Administración estratégica*. Pearson.
- Dupleich, K., Cruz , A., Chijo, G., & Iturri, R. (24 de 10 de 2024). *slidshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/manaco-exposicionpptx/262694063>
- ENARA. (2026). *enarabolivia.odoo.com*. Obtenido de <https://enarabolivia.odoo.com/>
- Gan@Más. (11 de 10 de 2024). Obtenido de <https://revistaganamas.com.pe/calzado-de-trujillo-apuesta-por-la-internacionalizacion-en-sudamerica-tras-exito-en-expocruz-2024/>
- Gestión . (19 de 04 de 2022). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/exportaciones-de-calzado-peruano-crece-218-por-demanda-de-eeuu-que-productos-son-los-mas-cotizados-rmmn-noticia/?ref=gesr>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2015). *Principios de administración financiera*. Pearseon.
- Grant. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*.
- IBCE. (2026). *Bolivia: Importación de calzados*.
- ICC. (2020). *INCOTERMS* .
- ICEX. (14 de 4 de 2023). *España Exportacion e inversión* . Obtenido de ICEX.ES: https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/062/documentos/2023/07/estudios-de-mercado/RE_El%20mercado%20del%20calzado%20en%20Bolivia_2023.pdf
- INE. (2024). Instituto Nacional de Estadísticas.
- Jacobs, R., & Chase, R. (s.f.). *Administracion de Operaciones produccion y cadena de suministros*. McGrawHill.

- Koontz. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* .
- Kotler. (2012). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*.
- Manaco. (2022). *Memoria anual* . Obtenido de MANACO S.A.: <https://manaco.com.bo>
- Namakforoosh. (2005). *Metodología de la investigación*.
- NEWS, N. (1 de Julio de 2024). *La crisis en Bolivia Alimenta la desconfianza en el gobierno y su afirmación de un "golpe de Estado fallido"*.
- Porter. (2008). *Harvard Business Review*.
- Promperú. (2023). *Informe del sector de calzado en Bolivia*. Obtenido de <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/centro-y-sudamerica/OLPA-Ficha-Mercado-Bolivia--Producto-Calzado-2023.pdf>.
- QuestionPro. (s.f.). Tipos de encuestas. *Tipos de Encuesta*, págs. <https://www.questionpro.com/es/tipos-de-encuestas.html> .
- Sampieri. (2014). *Metodologia de la investigación* .
- Studocu. (2023). *Studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-mayor-de-san-simon/investigacion-de-mercados/manaco-proyecto-final-trabajo-practico/104293620>
- Tamara Gonzales Litman. (26 de Junio de 2019). *Fashion Network*. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Bata-y-manaco-lideran-el-mercado-del-calzado-en-bolivia-y-continuan-con-su-expansion,1113563.html>
- Trademap. (2026). *Importación de Clazados*.
- Westefield, & jordan. (s.f.). *fundamentos corporativos de finanzas*. (11 de Agosto de 2025). Obtenido de Revista del Calzado: <https://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-mundial/>