Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

PROYECTO

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de desarrollo de marca, posicionamiento y comunicación para PyME fabricante de calzado.

Autor: María Belén Requena

Director: Ramiro Rodríguez André

Año: 2018

Solicitud de evaluación de **TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**	Código de la Especialización **E100**
Nombre y apellido del alumno MARÍA BELÉN REQUENA	Tipo y N° de documento de identidad DNI: 37.752.728
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2018	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida

Título del Trabajo Final

Plan de desarrollo de marca, posicionamiento y comunicación para PyME fabricante de calzado.

Solicitud del Tutor de Trabajo Final

Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.

Firma del Tutor de Trabajo Final ……

Aclaración……

Datos de contacto del Tutor	
Correo electrónico	Teléfonos

Se adjunta a este formulario:

- Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)
- CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)
- Certificado analítico

Fecha	Firma del alumno

ÍNDICE

1. RESUMEN 7

2. JUSTIFICACIÓN 8

3. PROBLEMA 10

4. OBJETIVOS 12

5. MARCO TEÓRICO PRELIMINAR 13

6. METODOLOGÍA 16

7. DESARROLLO – PLAN DE MARKETING 20

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 20

ANÁLISIS PEST 20

POLÍTICA 20

ECONÓMICA 21

SOCIAL-CULTURAL 23

TECNOLÓGICA 24

Market share Argentina 25

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 29

Comparación industria calzado – Sudamérica 29

Definición del mercado y los segmentos que los componen 30

Análisis de las cinco fuerzas de Porter 32

CLIENTES 33

Clientes directos: PDV 33

Consumidor final 36

PROVEEDORES 41

COMPETENCIA 43

Competencia dentro del PDV 44

Competencia otros PDV 48

PRICE INDEX 59

PRODUCTO SUSTITUTO 61

COMPETIDORES POTENCIALES 62

ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA 62

MISIÓN 62

VISIÓN 63

POLÍTICA PRODUCTO 63

Características funcionales 63
Atributos del producto genérico 64
Ámbito de uso- Modalidad de uso o aplicación 64
POLÍTICA PRECIOS *65*
Listado Precios 65
Métodos de pago 68
Promociones 68
POLÍTICA COMUNICACIÓN *68*
POLÍTICA PROCESOS *70*
POLÍTICA AMBIENTE FÍSICO *77*
POLÍTICA PERSONAL *78*
TECNOLOGÍA *78*
TARGET *78*
EXPERIENCIA DE COMPRA DEL CLIENTE *79*
POSICIONAMIENTO ACTUAL *80*
DIAGNÓSTICO - FODA 81
FORTALEZAS *81*
OPORTUNIDADES *81*
DEBILIDADES *82*
AMENAZAS *83*
PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA BELENA 83
OBJETIVOS *83*
GENERAL 83
ESPECÍFICOS 84
POSICIONAMIENTO *84*
BRAND EQUITY 84
INSIGHT 85
PROPÓSITO DE MARCA 86
CONVICCIÓN DE MARCA 86
ESCALERA DE BENEFICIOS 86
TERRITORIO DE LA MARCA 87
TARGET 87
VALORES DE LA MARCA 87
PERSONALIDAD DE MARCA 87
ACTIVOS DE MARCA 88
BRAND SUN MODEL – GRÁFICO 89
BRAND POSITIONING STATEMENT (BPS) 89

ESTRATEGIA *90*
ESTRATEGIA DE PRODUCTO 90
Portafolio de productos 90
Proposición de valor del producto 91
Desarrollos 92
Packaging – Presentación 94
Tácticas 97
ESTRATEGIA DE PLAZA 99
Mix canales de distribución 99
Segmentos de clientes cubiertos por cada canal 101
Estrategia por canales 102
Costo y margen de distribución por canal 104
Logística 105
Tácticas 107
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN 109
Objetivos de comunicación 109
Imagen de marca 110
Estrategia de medios 112
Mix de medios 126
Medios, formatos, unidad de compra y segmentación 128
Time plan 128
Estrategia de contenido 129
Creatividades – Piezas gráficas 131
Trade Marketing 134
ESTRATEGIA DE PRECIO 138
Estrategia asignación precios: descremado, neutro o penetración 138
Nueva estructura de precios 139
Tácticas 141
MEJORAS EN EL CUSTOMER JOURNEY 143
PRESUPUESTO 144
ESTADO DE RESULTADOS 146
8. CONCLUSIÓN 149
9. BIBLIOGRAFÍA 151
10. ANEXOS 152
ANEXO I – IMÁGENES PUNTOS DE VENTA: VIDRIERAS 152
ANEXO II – PRODUCTO 157

ANEXO III – ENCUESTA 172
ANEXO IV – RESPUESTAS ENCUESTA 177
ANEXO V – SOLUCIÓN TECNOLÓGICA SITIO WEB (PRESUPUESTO) 188
ANEXO VI – PAQUETE PARA EMAIL MARKETING, MAILCHIMP 193

1. Resumen

En el presente trabajo se presenta una propuesta de construcción de marca, posicionamiento y campaña de comunicación para una PyME con algunos años de experiencia dentro de la industria del calzado.

En un país con una constante inestabilidad económica, las pequeñas empresas son las primeras en ser azotadas por las crisis y las medidas de ajuste tomadas. Al no tener un capital que las sustente y, en muchos casos no tener acceso a un crédito con tasas blandas y buenos plazos de financiación, resulta imposible el crecimiento y la proyección a futuro. Únicamente, priorizan la subsistencia en la industria y la rentabilidad mínima e indispensable para mantener un par de familias, resignando los proyectos y las ideas que puedan surgir pero que resultan inaplicables por falta de capital.

Frente a esta situación, se pretende analizar la industria, el mercado y proponer opciones de mejora que se adecuen a los recursos con los que cuenta. El objetivo es demostrar que es posible el crecimiento sin una inversión descomunal, aunque sea progresivo y con resultados a mediano y largo plazo.

De esta manera, se potenciarán todos aquellos aspectos en los que se destaque, se le dará conocimiento del mercado del cual forma parte, y se propondrán herramientas para optimizar recursos y generar una estrategia de comunicación integral que permita incentivar el conocimiento de marca, su poder dentro del mercado y el modelo de negocio que proyecta la empresa y sus dueños.

2. Justificación

Según el informe de IES Consultores (Julio 2017), el consumo de calzado en el primer semestre de 2017 se incrementó en un 6,3%, alcanzando los 71 millones de pares vendidos frente a los 67 millones de igual período de 2016. Esto se debe al aumento de las importaciones que ascendieron en un 16,5% respecto del año anterior, llegando a la suma de u$s 314,9 millones. El origen de las importaciones de calzado en el primer semestre de 2017 estuvo liderado por Brasil con el 36,3% de los valores de importación. China se encontró en segundo puesto con el 25%, seguido de Vietnam, con el 23,8% de la participación, y en cuarta posición se ubicó Indonesia, con el 11,1%.

Frente a esta situación en la que se encuentra el mercado del calzado, se decide analizar un microemprendimiento familiar, que ya lleva diez años de experiencia en el diseño y confección de calzado. La venta no se lleva a cabo en local propio, sino que se comercializa al por mayor en distintos puntos de venta multi marca. El aumento de competencia genera la necesidad de comenzar a desarrollar estrategias de diferenciación y comunicación, para desarrollar una identidad de marca, y de esta manera, construir los cimientos para poder competir más firmemente en el mercado. La organización por analizar, fabrica productos a medida, de diseño, con las materias primas de más alta calidad, y desarrollando una estrategia de producto sumamente fuerte. La contracara se encuentra, en que el negocio está pensado para su funcionamiento básico y limitado, sin incentivos hacia el crecimiento, la expansión o el mayor conocimiento de marca. Todas las funciones, ya sean administrativas, de diseño u operativas se realizan en el mismo taller, con un personal compuesto por tres personas (dos fijas, dueño y socio, y una contratada por fuera y freelance), las cuales se encargan de todo tipo de actividades (compras, ventas, desarrollo de producto, decisiones de inversión, contacto con clientes, logística, producción, entre otros). La capacidad de producción es poca, aunque la variedad y la calidad son altas. La venta se realiza a locales minoristas o mayoristas, y a particulares por conocimiento por cercanía.

Es una organización que tiene un gran potencial de acuerdo a la calidad de sus productos, pero que no es aprovechada, confiándose en sus clientes actuales y no generando nuevos. No tienen proyecciones a mediano y largo plazo en cuanto al crecimiento de marca, ni a la ampliación de la

capacidad y velocidad de producción. Además, la empresa no es conocida dentro del mercado en general, pero tampoco dentro del grupo de personas que compran sus productos. Esto ocurre, ya que la venta se realiza dentro de un local multi marca, lo que le otorga prioridad y visión a la marca del punto de venta, y desestima el peso de la del producto.

La temática elegida se debe principalmente a un interés particular por la empresa seleccionada, y a la necesidad de la misma, de realizar una estrategia clara de posicionamiento que permita la construcción y el crecimiento de la marca, a través de distintas acciones de comunicación. La elección también está basada en la riqueza de propuestas permitidas por el tipo de negocio, el mercado y la realidad actual de la empresa. Además, la relación directa con el dueño de la PyME permite tener una visión clara y en tiempo real de todo aquello necesario para el buen desempeño del Plan de Marketing propuesto. Por otra parte, por consentimiento de la empresa, existe viabilidad absoluta de poder llevarlo a cabo en todas sus aristas, siempre teniendo en cuenta un factor tan limitante y vulnerable como puede ser el económico. Al no tener un departamento de Marketing con un presupuesto anual aprobado, las tácticas propuestas se irán llevando a cabo en base a lo planificado, pero contemplando alguna otra necesidad prioritaria que vaya surgiendo durante el transcurso del plan.

3. Problema

El problema principal a desmembrar mediante este trabajo es el desarrollo y el posicionamiento de marca nulo que tiene la organización. Esto resulta sumamente importante, ya que es lo que delimita las estrategias de administración de la marca como activo de la empresa, sus flujos de ingresos y ganancias y la imagen propia en la mente del consumidor que permitirá la diferenciación del resto de su competencia. Es decir, el problema estará enfocado en desarrollar la estrategia de posicionamiento para el consumidor final del producto, y no para el punto de venta (que sería el cliente directo de la PyME), por dos razones principales: la primera es para generar conocimiento de marca en el corto plazo e incentivar la recompra por elección dentro del punto de venta multi marca, evitando la compra por impulso o por recomendación del vendedor, e incentivando la compra programada asistiendo al punto de venta con la decisión ya tomada. Por otra parte, la segunda razón se basa en la construcción de identidad y personalidad de marca. De esta manera, se busca sentar las bases dentro del mercado para poder realizar a futuro una inversión en la puesta en marcha de un punto de venta propio. En este caso, el punto de venta serviría como tracción para captar al consumidor final y fidelizarlo a largo plazo, generando conocimiento de marca y construyendo un vínculo para fortalecer la elección. En el corto y mediano plazo, se proyectaría incrementar la venta particular a través de pedidos por redes sociales y venta en showrooms. A largo plazo, como ya fue señalado, se busca generar los clientes propios para que el consumo directamente se realice a través del punto de venta propio de la marca.

En conclusión, crear, diseñar, desarrollar y posicionar una marca sienta las bases de construcción de un negocio con proyecciones a mediano y largo plazo. Por último, más allá de todo lo enumerado hasta el momento, otro problema a sortear es el presupuesto limitado, utilizado principal y únicamente para desarrollo de producto y búsqueda de materias primas de calidad.

Entonces, ¿Qué características y personalidad habría que definir como fundamentales para la marca? ¿De qué maneras y mediante qué estrategias y tácticas se lograría la identidad de marca? ¿Cómo se comunicaría la misma? ¿A qué target apuntaría la empresa? ¿A través de qué medios

compran los consumidores finales? ¿Están alineados con los puntos de venta actuales? ¿Cuáles son los beneficios y promociones que busca el consumidor?

Es por esto, que resulta imprescindible la reelaboración de distintos lineamientos, para sentar las bases para el crecimiento. Dentro de las principales necesidades que tiene la organización, la fundamental es desarrollar una estrategia de branding que le de identidad y personalidad a la empresa, generando contenido acorde a las distintas estrategias de comunicación y marketing.

4. Objetivos

GENERAL

Diseñar, desarrollar y dar a conocer una identidad de marca, su posicionamiento dentro del mercado, y las estrategias de comunicación utilizadas para incrementar su participación en el mercado y para incrementar las ventas en un 30% para dentro de 2 años.

ESPECÍFICOS

- Comprender las tendencias de mercado: moda, conducta de consumo, precios, puntos de venta (on y off line), tendencias, modelo de negocio, competencia.
- En base al mercado y a los objetivos particulares de la organización, definir un target al cual se va a hacer foco para posicionar la marca.
- Ampliar las zonas de venta a mediano plazo, hacia Capital Federal y La Plata.
- En el corto plazo, incrementar un 30% anual el porcentaje de recompra.
- Construcción y desarrollo de marca, que siente las bases para el reconocimiento de la misma y genere la posibilidad de abrir un punto de venta en el plazo de 5 a 10 años.

5. Marco teórico preliminar

Metodología e investigación

En un principio, para todas las cuestiones metodológicas del trabajo y de la investigación para el mismo, se utilizará el libro (Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F., 2004), *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. En él aparecen todas las cuestiones importantes a seguir en base a la estructura, los métodos y las formalidades a cumplir, y los lineamientos a seguir para una buena y efectiva investigación, recolectando datos de la manera más adecuada para el tipo de información que se desea reclutar y construir. También, para la definición del tipo de metodología y aplicación de la misma, se tendrá en cuenta (Sampieri, R. y Fernández Collado, C., 2010) *Metodología de la investigación.*

Marketing

Para los temas de Marketing en general, los libros base son (Kotler, P., 2009) *Dirección de Marketing* y (Kotler, P. y Armstrong, G., 2003) *Fundamentos del Marketing*, utilizando información acerca de la satisfacción de clientes, los factores condicionantes de la conducta del consumidor, las estrategias contra la competencia y el análisis de la misma, la administración de marca, la administración de los canales de marketing, y por último, todo lo relacionado con las ventas (por mayor y menor y la administración de las fuerzas de ventas en sí).

Comportamiento del consumidor

Para el desarrollo y la investigación de esta temática, se consultará (Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J., 2002) *Comportamiento del consumidor*, (Ruiz de Maya, S., 2013) *Casos de comportamiento del consumidor: Reflexiones para la dirección de marketing* y (Quintanilla Pardo, I., Berenguer Contri, G. y Gómez, M.A., 2014) *Comportamiento del consumidor*. De esta forma, se determinarán los métodos para poder estudiar a los consumidores, las etapas del proceso de decisión de compra (la elección en el momento de la compra) y la fidelidad de marca, los atributos del punto de venta para captar a los clientes, los procesos posteriores a la compra, las distintas motivaciones y necesidades de los consumidores, cómo ayudar a los consumidores a recordar, entre otras temáticas.

Marca

Por otro lado, el conocimiento utilizado para las cuestiones relacionadas con las marcas se extraerá de (Jiménez Zarco, A. y Calderón García, H., 2004) *Dirección de Productos y Marcas*, (Kotler, P. y Armstrong, G., 2003) *Fundamentos del Marketing*, y (Galán Corona, E. y Carbajo Cascón, F., 2011) *Marcas y distribución comercial*. Son utilizados aspectos como la notoriedad de la marca, los componentes de una marca, cómo se conforma la lealtad hacia la misma, y la valoración que logra que se perciba, o no, los tipos de marcas (nuevas, propias, extensivas, multimarca, etc), la legitimación del distribuidor para el uso del signo distintivo del proveedor, las marcas blancas, entre otros aspectos.

Posicionamiento

Para hacer referencia a temas relacionados con el posicionamiento de marca, en principio se utilizará (2008) *La publicidad aplicada a la pequeña y mediana empresa*, el cual detalla acerca del posicionamiento de producto y de consumidor y la diferencia entre ellos, las variables con las cuales es posibles posicionar, el valor que otorga una marca, la diferenciación y el detalle de posicionamiento en base a los tipos de compra (funcional, por impulso, de precio alto, servicios, etc.). También, se consultará (Martínez Guillén, C., 2011) *2 + 2 Estratégicamente 6: Marketing y comercial,* ya que contiene temáticas de marca, producto y posicionamiento.

Precio

En cuanto a precios, se consultará un libro más teórico (De Jaime Eslava, J., 2015) *Pricing, nuevas estrategias de precios*, ya que determina las estrategias de precios en base a diferentes variantes, como por ejemplo, el valor del mercado, la competencia, el ciclo de vida en el cual se encuentra el producto, los canales de venta y, principalmente, el valor que le otorga el cliente. En cuanto a las técnicas más aplicadas a casos reales, se van a utilizar dos libros: (Sánchez Pérez, M., 2002), *Casos de Marketing y estrategia* el cual es más generalista e integral, y otro de estrategia también, pero más enfocada en precios puntualmente, (Restrepo Abad, N., 2007), *Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios.*

Producto

Por último, se va a tomar como base un libro completo dedicado exclusivamente a estrategia de producto, (Serrano Gómez, F., Serrano Domínguez, C., 2005), *Gestión, dirección y estrategia de producto.* La elección se basa en que la información que brinda es tan amplia que abarca desde la concepción primordial del producto, su ciclo de vida, el análisis económico y sus atributos, hasta la relación del mismo con la marca que se le adjudica, pasando por temas como el valor y la función de la marca, cómo se crean y las estrategias. Además, se ahonda sobre temas relacionados con la presentación del producto, haciendo hincapié en el packaging, ya que es la primera impresión que obtiene el consumidor.

Comunicación

Uno de los temas más amplios a desarrollar en este trabajo es todo lo relacionado a la comunicación que se hará de la marca, la campaña de medios definida y la promoción en general. Para esta sección se utilizarán varios libros, los cuales deben ser lo más actualizados posibles por la temática tratada. En principio se consultará (Alcaide Fernández, J.C., 2016) *Comunicación y Marketing*, para tomar conocimiento de variables más generales. También se tendrán en cuenta dos libros (Estrella Ramón, A., Segovia López, C., 2016), *Comunicación integrada de marketing* y (Rodríguez Ardura, I., 2011), *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada del marketing*. Para la campaña de medios haciendo hincapié puntualmente en los online, se utilizará (González Lobo, M.A., Carrero López, E., 2008), *Manual de planificación de medios.*

6. Metodología

REQUERIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. **Antecedentes de investigación**: Hasta el momento, la organización no ha realizado investigaciones previas.

2. **Problema de Marketing:** Bajo posicionamiento de marca en la mente del consumidor. Actualmente, el usuario del producto no reconoce la marca del mismo.

3. **Problema de Investigación:** Determinar cuáles son los factores claves del negocio y qué aspectos son valorados por los clientes finales, con el fin de sentar las bases para realizar una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia directa dentro del mismo punto de venta.

4. **Objetivos de investigación**

- Objetivo 1: Recabar información acerca de la competencia (qué productos desarrolla cada fabricante, calidad, tipo de materia prima, características particulares del producto, volumen de ventas, estrategia de comunicación, packaging, precios).
- Objetivo 2: Conocer aquellos aspectos importantes y valorados por el cliente relacionados con el producto, la marca, el precio y el intermediario.
- Objetivo 3: Ponderar cada uno de los factores resultantes en el objetivo 2.
- Objetivo 4: Determinar qué medios de comunicación son los más utilizados por el Target objetivo. Definir conceptos comunicacionales.
- Objetivo 5: Evaluar en qué áreas de Capital Federal convendría expandirse, y determinar en qué porcentaje debería aumentar la capacidad productiva para saciar la demanda.
- Objetivo 6: Identificar oportunidades para mejorar la imagen e identidad de marca (logo, paleta de colores, packaging, presentación dentro del PDV, estética producto).

- Objetivo 7: Comprobar que el precio bajo en relación a las cualidades del producto no genere una imagen de mala calidad o de un producto fabricado en serie.

5. Alcance geográfico y universo: Zona Sur del Área Metropolitana de Buenos Aires (Partido de Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, Quilmes y La Plata) y Capital Federal.

6. Tipo de estudio requerido

- Objetivo 1: Exploratoria
- Objetivo 2: Cualitativa
- Objetivo 3: Cuantitativa
- Objetivo 4: Cuali-Cuantitativo
- Objetivo 5: Descriptivo
- Objetivo 6: Cualitativa

7. Tipo de diseño de investigación a aplicar

- Objetivo 1: Observación, visita a PDV, búsqueda on line, entrevistas a intermediarios.
- Objetivo 2: Entrevista en profundidad
- Objetivo 3: Cuestionario cerrado presencial/online.
- Objetivo 4: Concept-test dentro de cuestionario o entrevista.
- Objetivo 5: Utilización de estadísticas demográficas y socioeconómicas, y consultar en entrevista a clientes dueño del PDV.
- Objetivo 6: Test de logo-isotipo, Packaging test.

8. Target a investigar

Hombres y mujeres entre 18 y 65 años de clase social C2 y C3 (y algunos ABC 1) residentes dentro de Capital Federal y Conurbano Bonaerense.

9. **Tipo de muestra:** 85 casos.

- ✓ 5 entrevistas en profundidad tanto a dueños de punto de venta como a compradores (facilidad para que accedan a realizarla: 20% de descuento en la próxima compra).
- ✓ 80 entrevistas cerradas con compradores del producto en formato presencial, donde se incluirá una concept test / test de logo-isotipo /packaging test (pago incentivo: participación en sorteo por 2 pares de calzado a elección).

10. Action Standard

Habiendo cumplido con los objetivos de investigación y tomando conocimiento de las tendencias del mercado, las cualidades valoradas del producto, los comportamientos de compra, de pago, de recurrencia, de elección por estacionalidad, las formas de producción y la competencia, se realizará la estrategia de posicionamiento adecuada. Dentro de esta, se establecerá una identidad y personalidad de marca, construyendo logo, slogan, paleta de colores, modos de presentación de productos, diseño de los mismos, precio, y presentación en puntos de venta. Conjuntamente, se desarrollará una campaña de medios acorde al target, para incrementar los puntos de contacto con el cliente, favorecer la recompra y sentar las bases de conocimiento de marca y producto para abrir un punto de venta propio a futuro.

PLAN DE MARKETING

Plan de desarrollo de marca, posicionamiento y comunicación para PyME fabricante de calzado.

CALZADOS BELENA

7. Desarrollo – Plan de Marketing

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

ANÁLISIS PEST

El análisis de mercado constituye un elemento esencial para el desarrollo de estrategias que proporcionen niveles superiores de satisfacción al cliente y de rentabilidad a la empresa. Es importante mencionar que las empresas tienden a definir su mercado en base a lo que los clientes manifiestan, por lo que limita su pensamiento y su potencial de crecimiento a las necesidades expresadas y al mercado atendido. Como dice Best, R. J. (2007), una visión amplia del mercado ayuda a identificar necesidades no expresadas y a descubrir nuevas oportunidades. Se comenzará con un análisis PEST detallado para conocer las distintas variables que comprenden el macroentorno (político-legales, económicas, socioculturales y tecnológicas.

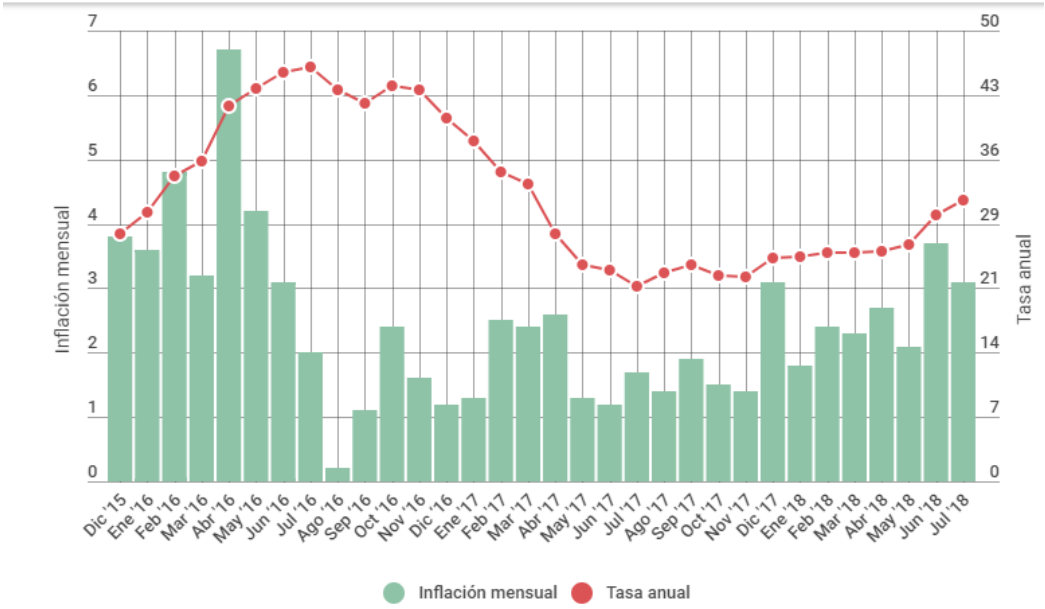
POLÍTICA

- Entrada en vigencia del Reglamento técnico para el etiquetado de calzados: Establecido por el Ministerio de Producción con el fin de prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño a los consumidores. Se deberá identificar nombre o razón social y Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.) del fabricante nacional o importador, la marca y modelo o artículo, país de origen y la composición de las partes del calzado, conforme lo previsto en el Artículo 5° como, capellada, forro, fondo, base o planta.
- Normativa de talles: Sin legislación nacional hasta el momento, en febrero de 2018, el senador por la La Pampa, Juan Carlos Marino, propuso el proyecto de ley de talles a nivel nacional que proponga multar a todos aquellos fabricantes y comerciantes que no posean toda la gama de talles.
- Acuerdo salarial para la industria del calzado: Período desde el 1° de junio de 2018 al 31 de mayo de 2019

- Plan exportaciones PyMEs: como promoción para el desarrollo de las mismas, el gobierno impuso un beneficio del 0% de tasas de interés para exportaciones.

ECONÓMICA

- Incremento en tarifa de los servicios y alquileres: a principios del mes de agosto las distribuidoras de energía comunicaron un aumento del 29% para el próximo mes, y otro 30% para febrero del siguiente año. Con respecto al gas, se prevé un aumento de casi el 30% a partir del 1° de octubre y se proyecta establecer una tarifa plana para el año entrante. El gran aumento de precios de los servicios, generan un incremento en los costos de producción, el cual en muchos casos no se puede equiparar con el aumento de precio del producto que se comercializa debido a un encuadre dentro del target al que se enfoca. Con respecto a los alquileres, según el relevamiento realizado por Mercado Libre Inmuebles tomando una muestra de más de 280.000 publicaciones, el aumento fue de un 15% a un 17% durante el primer semestre del año (representa un alza de casi seis puntos porcentuales respecto a igual período de 2017).
- Inflación: durante el primer semestre del corriente año, según el INDEC, la inflación alcanzó el 16% acumulado, 1 punto porcentual por encima de la meta anual planteada. A pesar de esto, aún existe cierto margen para cumplir el objetivo pactado dentro del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional del 27% de inflación anual acumulado para diciembre de este año. La inflación elevada produce que los consumidores dejen de lado la compra por impulso y analicen más la oferta, investiguen, comparen y busquen descuentos y financiación en el pago, para sanear el aumento de precios. Esto favorece a las segundas marcas y a aquellas que se diferencian por precio.



Fuente: Infobae con datos de INDEC e Índice Congreso (desde diciembre de 2015 a abril de 2016)

Gráfico 1. Porcentaje de inflación. Fuente: Infobae.

- Tipo de cambio inestable: De marzo a septiembre del mismo año el tipo de cambio se incrementó un 100% (el cambio se produzco escalonadamente y en constante ascenso de $20 a $40). Esto produce un incremento en los precios de las materias primas, más aún en aquellas importadas o cotizadas en esta moneda, pero, por otra parte, permite aumentar la competitividad de los productos nacionales por sobre los importados.
- Importaciones: Si bien informa la Cámara de la Industria del Calzado que el año pasado ingresaron 34,5 millones de pares del exterior, con una producción nacional en descenso de 100 millones de pares (-10% en comparación interanual), la participación en las ventas de la producción nacional sigue siendo muy alta, mayor al 80%.
- Tasa de interés: el acceso al crédito es importante a la hora de realizar inversiones en mejoras o expansión del negocio. A veces sin la posibilidad de un crédito, eso resulta imposible ya que la facturación y las ganancias durante los primeros años apenas son suficientes para mantener la estructura de costos. Es por esta razón, que los créditos blandos, las tasas nominales bajas y fijas y los montos y períodos

de financiación, son factores para tener en consideración. Sin embargo, durante los últimos meses, las mismas alcanzaron el 60% quitándole competencia a las entidades ya que eleva el costo financiero e impide el acceso al crédito. De esta manera, condiciona fundamentalmente la posibilidad de lograr mejoras tecnológicas, aumentar la capacidad de producción o tomar más personal.

- Estructura impositiva: Para todas las Pymes, resulta indispensable no tener una estructura impositiva muy agresiva, para poder subsistir y mantenerse en el tiempo. Se encuentra planteada la propuesta del Adelanto del Mínimo No Imponible a las Contribuciones Patronales que fue pautado por la Reforma Tributaria recién para 2022. Por otra parte, la industria textil y de calzado, busca autorizar descuento del 75% al impuesto a los débitos y créditos bancarios a cuenta de impuestos para aquellas empresas que no tienen el descuento del 100%. La ley PyME establece que el impuesto al cheque puede tomarse a cuenta de Ganancias, siempre y cuando el ejercicio cuente con ganancia, sino de lo contrario no hay deducción posible.

  Dentro de la industria, Ingresos Brutos es considerado como el impuesto más regresivo ya que es el impuesto que incide en toda la cadena de valor y en casi la mayoría de las materias primas. De esta manera, cada proveedor abona una tasa del 1,75% que se sobrepone a la nuestra. Además, las percepciones que se cobran a los clientes al momento de facturar la venta se pagan a los 120 días, mientras que la PyME debe liquidarla con ARBA a los 15 días. Por último, los municipios no son recaudadores de impuestos, pero pueden fijar tasas y contribuciones por alguna prestación u actividad en particular. En el caso de la industria analizada, debe abonarse la tasa de Seguridad e Higiene que puede alcanzar hasta el 1% de la facturación.

SOCIAL-CULTURAL

- Moda: Resulta fundamental tenerlas presentes, actualizarse, capacitarse y seguirlas, para no quedar fuera del mercado.

- Hábitos de consumo / Costumbres: son todas aquellas acciones del consumidor, que hay que tener en cuenta para descubrir sus preferencias y sus modalidades de compra. La sociedad va evolucionando y, por lo tanto, las tendencias en la compraventa se van modificando. Por ejemplo, en la actualidad es importante tener en cuenta que los medios online influyen y participan en la decisión de compra. También los consumidores buscan buenos precios, variedad en formas de pago, financiación, promociones, y simplicidad y rapidez en la compra, ya sea por e-commerce o dentro del punto de venta.
- Desempleo: disminuye la capacidad de consumo de la sociedad.
- Distribución del ingreso: cuanto mayor es la brecha entre los ingresos de las clases más acomodadas y las que menos poder adquisitivo tiene, menor es la capacidad de consumo de la mayoría de la población.

  Según el último informe publicado por el INDEC, la redistribución del ingreso empeoró entre los meses de enero, febrero y marzo y aumentó la desigualdad. La brecha entre los deciles de menores ingresos y los de mayores ingresos pasó de 13 veces en el último trimestre de 2017 a 16 si toma en cuenta la mediana, y de 17 a 20 si se considera el promedio. Para dar seguimiento a esta variable, es importante utilizar como unidad de medida el índice de Gini el cual resulta de la encuesta permanente de hogares y se construye determinando la distancia entre 0 y 1 donde 0 representa la igualdad absoluta, y 1 la desigualdad absoluta. El último trimestre 2017, el índice midió 0,417, mientras que el primer trimestre del corriente año ascendió a 0,44 (incremento del 5,2%). De acuerdo al Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA, la pobreza alcanza el 32% y el consumo cayó un 1,2% en lo que va del año, producto de la caída del salario real.

TECNOLÓGICA

- Desarrollo de nuevos productos – Innovación:
  - ✓ Mantenimiento e incorporación de maquinaria que genere mayor eficiencia en la cadena de producción.

- ✓ Inversión y capacitación en desarrollo de producto: materia prima, funcionalidad y comodidad del producto, estética.

- Venta online: existe una tendencia a la venta o la investigación online. El consumidor actual busca realizar una compra inteligente informándose acerca del producto, investigando precios, puntos de venta y beneficios para aumentar la eficiencia de la compra y el ahorro al máximo. Es por esta razón, que los buscadores o los sitios web son una gran fuente de consulta a la hora de la decisión de compra. De esta manera, resulta imprescindible tener presencia en redes sociales, un buen posicionamiento dentro de la web e incrementar los puntos de contacto virtual con los potenciales consumidores, favoreciendo el always on. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), utilizando datos reclutados durante el semestre enero-junio de 2018, hubo 34,7 millones de operaciones de compra (59% más que en 2017) por un total de $ 97.892 millones (66% más en comparación al año anterior), alcanzando las dos operaciones por segundo y los 370 mil pesos por minuto. Estos números aún sorprenden más a todas las industrias, teniendo en cuenta una economía en recesión y una caída en el consumo significativa. De esta manera, resulta imprescindible tener en cuenta estos lineamientos a la hora de encarar un negocio.
- Sistema de administración de bases de datos: en muchos casos, las pequeñas empresas aún no cuentan con un sistema que optimice todas aquellas tareas administrativas diarias, sino que todas se realizan manualmente y mediante un soporte físico, y no digital.

MARKET SHARE ARGENTINA

Dentro del sector del calzado hay unas 3000 empresas, de las cuales el 92% son pymes de entre 3 y 20 empleados. El 8% de las restantes, representan el 60% del Market share, utilizando la venta en volumen como variable determinante para alcanzar este número. El otro 40% de mercado restante se encuentra conformado por más de 2700 empresas, sin estadísticas oficiales de porcentaje de participación de cada uno.

La concentración del mercado en unas pocas empresas es muy alta, perjudicando a los pequeños fabricantes los cuales luchan en un segmento de gran competencia por una porción del mercado muy pequeña.

Frente a esta simple clasificación, se presenta el nivel de concentración de las grandes marcas del mercado:

Segmento	Rubros	Principales empresas	Grado de concentración
Calzado deportivo	*Performance*	Adidas, Nike, VDA (filial de Vulcabrás), Fila, Umbro, Unisol, Alpargatas Calzados, Penalty, Perchet (del grupo Paquetá).	AC
	De tiempo libre	Gaelle, Oxigeno Shoes, Converse, Merrell	MC
Calzado no deportivo	De vestir	Grimoldi, Boating, Gravagna, Farji, Briantino, Only Cuer, Tosone, Giorgio Beneti, Lady Stork	MC
	Para niños y bebés	Plumitas, Titanitos, Arians, Calzados Ferli, Marcel Gándara, Toot, Hey Day	MC
	Otros	Calzados Argentinos, Industrias Contardo, Macsi, Manufatura Argentina de Botas	AC

[1]

Cuadro 2. Segmentación industria de calzado en Argentina. Fuente: Centro de Estudios-Secretaría de Industria, Comercio y PyME. Ministerio de Economía y Producción (2018)

El mercado de calzado en la Argentina oscila aproximadamente entre los 100 y 130 millones de pares anuales, el equivalente a tres pares por habitante, incluyendo todo tipo de productos, desde ojotas de goma hasta calzado de cuero de alta tecnología o artesanal. De los 130 millones de pares anuales comercializados en el mercado, 100 millones son producidos dentro del país (es decir, casi el 80%).

[1] Se considera que hay muy alta concentración cuando 3 o menos empresas concentran el 85% del mercado, alta concentración cuando 6 a 7 empresas poseen el 70% u 80% del mercado o 3 empresas tienen el 50% del mercado, y mediana concentración cuando 3 a 6 empresas controlan el 40% o 50%.

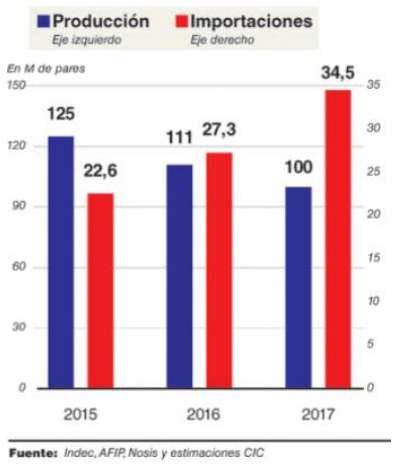


Gráfico 3. Porcentaje de producción e importaciones de calzado. Fuente: INDEC.

De esta manera, teniendo en cuenta los números que maneja la industria, se puede determinar lo siguiente:

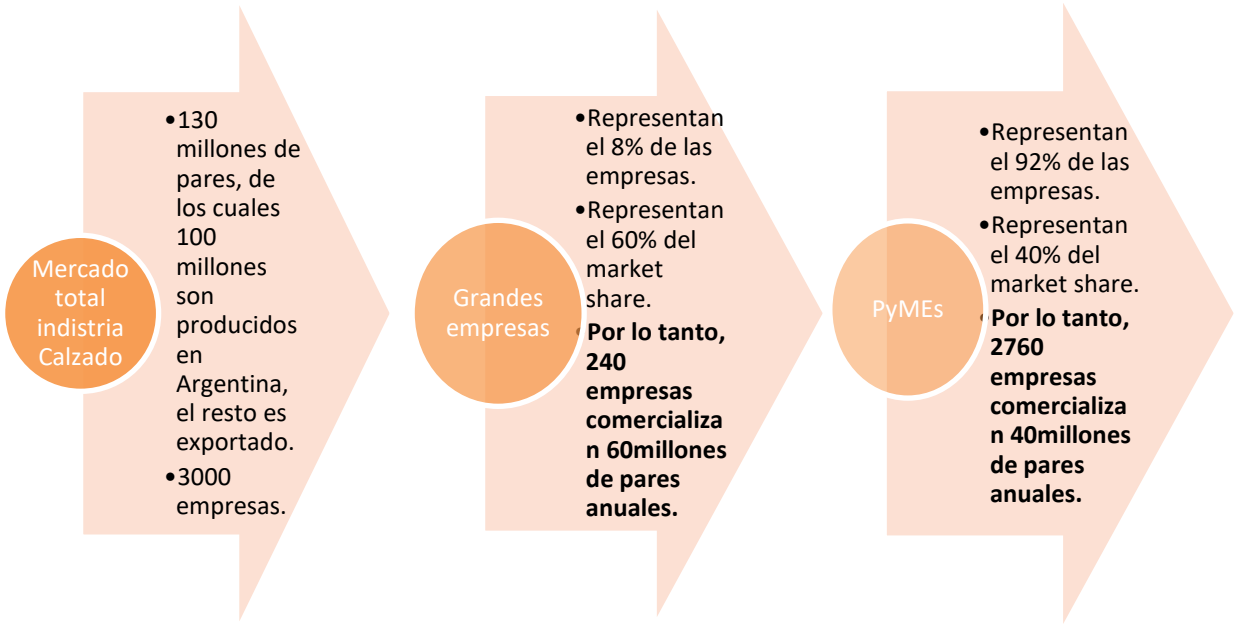


Figura 4. Mercado industria calzado: PyMEs y grandes empresas. Fuente: de elaboración propia.

	Cantidad empresas	Market Share	Cantidad pares (anuales)	Promedio aprox. Pares por empresa (anuales)
Grandes empresas	240	60%	60.000.000	250.000
PyMEs	2760	40%	40.000.000	14.500

Tabla 5. Mercado industria calzado. Fuente: de elaboración propia.

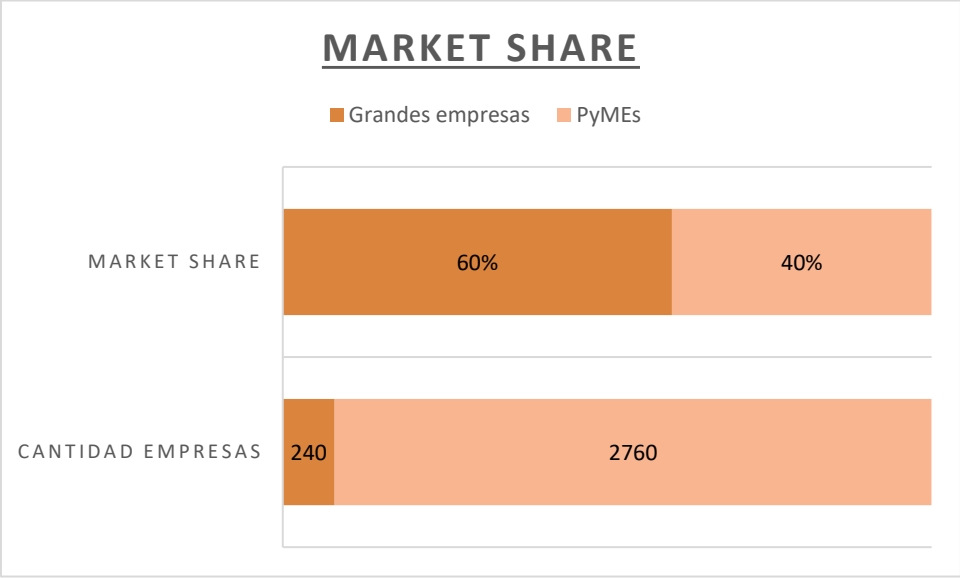


Gráfico 6. Market share. Fuente: de elaboración propia.

Por su parte, BELENA se encuentra dentro de la porción de pequeñas y medianas empresas (40%) del mercado total, pero no es posible especificar con claridad qué porcentaje tiene de esa porción. Lo que sí puede ser calculado es el promedio de ventas por empresa anual, y a partir de ese número especificar si la PyME se encuentra por debajo o por encima de la venta media. Teniendo en cuenta que existen más de 2700 pequeñas empresas y que el volumen de ventas anual total es de 40 millones de pares, se puede determinar que el promedio de ventas es de 14.500 pares. BELENA posee una venta anual de entre 4.000 y 4.300 pares, lo que se traduce en un % 0,00004 del mercado total del calzado dentro del país y en un % 0,0001 del mercado de las PyMEs. Esto lo ubica muy por debajo del promedio de ventas del mercado total y de las empresas de su dimensión también.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

COMPARACIÓN INDUSTRIA CALZADO – SUDAMÉRICA

ARGENTINA 43.590.000 hab.	2016	110.000.000	600.000	27.600.000	3.1	12.449
	2017	100.000.000	642.000	34.500.000	3.1	12.800
BOLIVIA 11.460.000 hab.	2016	13.600.000	100.000	21.200.000	3	3.105
	2017	14.400.000	100.000	19.200.000	3	3.217
BRASIL 207.700.000 hab.	2016	954.000.000	125.600.000	22.700.000	4	8.650
	2017	992.000.000	127.100.000	23.800.000	4.2	8.736
CHILE 17.900.000 hab.	2016	7.000.000	308.840	105.400.000	6.2	13.793
	2017	7.200.000	317.980	114.473.000	6.7	13.990
COLOMBIA 49.982.000 hab.	2016	92.500.000	760.000	61.400.000	3	5.806
	2017	91.850.000	890.000	64.470.000	3.1	5.910
ECUADOR 16.550.000 hab.	2016	39.200.000	550.000	18.000.000	3.4	5.969
	2017	37.200.000	520.000	18.900.000	3.3	6.058
MÉXICO 126.350.000 hab.	2016	260.000.000	25.300.000	64.500.000	2.3	8.201
	2017	260.000.000	26.300.000	88.000.000	2.5	8.365
PARAGUAY 7.042.000 hab.	2016	5.300.000	700.000	25.300.000	4.1	4.080
	2017	5.150.000	680.000	28.900.000	4.7	4.243
PERÚ 31.826.018 hab.	2016	51.400.000	2.310.000	49.500.000	3.1	6.046
	2017	60.650.000	2.472.000	43.430.000	3.2	6.197
URUGUAY 3.427.000 hab.	2016	1.450.000	12.000	14.800.000	4.6	15.221
	2017	1.400.000	11.000	16.280.000	5.1	15.630
VENEZUELA 31.811.000 hab.	2016	20.700.000	-	52.200.000	2.3	-
	2017	23.800.000	40.000	56.376.000	2.5	7.125

Cuadro 7. Industria calzado en Sudamérica año 2016 y 2017. Fuente: SERMA

Luego de Brasil y México, Argentina es el país con mayor producción y venta de calzado anual con 110 millones de pares para 2016 y 100 millones para 2017. Estos números también son lineales en cuanto a la cantidad de habitantes de cada uno de los países, pero se distinguen en cuanto a la cantidad promedio vendida por habitante: mientras que en Brasil este número es líder

también, con cuatro pares por persona, Argentina se encuentra en segundo lugar (3 por habitante), y México en tercer lugar con apenas 2 pares por cada habitante.

También resulta interesante destacar que en todos los países de Latinoamérica la cantidad producida ha aumentado o se ha mantenido, menos en Argentina que descendió un 10% de un año a otro (entre 2016 y 2017).

DEFINICIÓN DEL MERCADO Y LOS SEGMENTOS QUE LOS COMPONEN

Calzados BELENA es una PyME familiar de origen nacional con diez años de experiencia en el diseño, confección y venta de calzado. Esta industria se caracteriza por producir bienes de consumo masivo, aunque no de primera necesidad, cuya demanda presenta una alta sensibilidad al ingreso medio de la población.

Según el informe de IES Consultores (Julio 2017), el consumo de calzado en el primer semestre de 2017 se incrementó en un 6,3%, alcanzando los 71 millones de pares vendidos frente a los 67 millones de igual período de 2016. Esto se debe al aumento de las importaciones que ascendieron en un 16,5% respecto del año anterior, llegando a la suma de u$s 314,9 millones. El origen de las importaciones de calzado en el primer semestre de 2017 estuvo liderado por Brasil con el 36,3% de los valores de importación. China se encontró en segundo puesto con el 25%, seguido de Vietnam, con el 23,8% de la participación, y en cuarta posición se ubicó Indonesia, con el 11,1%.

Según las estadísticas de la Cámara de la Industria del Calzado, el año pasado ingresaron 34,5 millones de pares del exterior, con una producción en descenso de 100 millones de pares (-10% en comparación interanual). Sin embargo, la participación en las ventas de la producción nacional sigue siendo muy alta, mayor al 80%. Por otra parte, citando la misma fuente, la industria presentó un crecimiento del 27% durante todo el 2017, y un 32% en la comparación interanual del primer trimestre del 2018.

Desde la Secretaría de Comercio desmienten que la apertura sea indiscriminada y afirman que es para incentivar la generación de empleo, el sector calzado es uno de los más protegidos de la economía argentina: cuenta con el máximo de arancel consolidado del Mercosur (35%), medidas anti-dumping para todos los calzados terminados de origen China, valores criterio para todos los

orígenes relevantes de importación y Licencias No Automáticas en 90% de las posiciones del sector.

Con respecto a las exportaciones, en el acumulado a junio de 2017 continuó marcando una fuerte concentración en el mercado regional. En el primer lugar se ubicó Uruguay, con el 36,2%; seguido por Chile, con el 28,9%; Paraguay, con el 9,4% y los Estados Unidos, con el 9,1%. El aspecto más importante fue la caída de las ventas a Brasil, que se había caracterizado como principal destino en años anteriores.

A pesar del crecimiento detectado durante los últimos años, en mayo pasado, la producción de las Pymes en la Argentina cayó por una corrida cambiaria que determinó el incremento constante del tipo de cambio, la inflación mensual, el aumento de los precios, las tarifas de los servicios y las tasas de interés. Esto produzco el enfriamiento de la actividad económica, la caída del consumo y el estiramiento de los plazos de pagos, afectando principalmente a las PyMEs.

Dentro del país existen 853.886 PyMEs que representan el 99% de las empresas y generan el 70% del empleo formal. Según las estadísticas del Ministerio de Producción, hay 361.300 abocadas a los servicios, 267.900 comerciales, 93.200 agropecuarias, 87.300 industrias y 42.400 constructoras. Más de la mitad se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense.

El mercado de calzado en la Argentina es de aproximadamente 100 millones de pares anuales, el equivalente a casi tres pares por habitante. Esto incluye todo tipo de productos, desde ojotas de goma hasta calzado de cuero de alta tecnología o artesanal. En el mundo, el calzado es una industria de lento crecimiento y en los países altamente desarrollados la proporción del ingreso que las personas le dedican es decreciente. Ese no es el caso del mercado argentino, en el que con el crecimiento de los ingresos podrían alcanzarse valores cercanos a los cuatro pares y medio por habitante, número similar al de los países desarrollados. La industria del calzado, como toda industria inserta en el mundo de la moda, es impredecible y cambiante. Por último, en el sector del calzado hay unas 3000 empresas, de las cuales el 92% son pymes de entre 3 y 20 empleados, como es el caso de la empresa a analizar. La realidad de la industria es que el 8% de las restantes, representan el 60% del Market share, utilizando la venta en volumen como variable determinante para alcanzar este número. El otro 40% de mercado restante se encuentra conformado por más de 2700 empresas, sin estadísticas oficiales de porcentaje de participación de cada uno.

La segmentación dentro de esta industria está dada por las siguientes variables:

- Producción masiva (grandes marcas) – Producción de diseño (PyMEs)
- Tipo de producto:
    - Por ocasión de uso: calzado deportivo, formal, uso diario, gala, niños.
    - Características del producto: Zapato, Sandalia, Ballerina, Borcego, Bota, Zapatilla
    - Calidad: Marca premium, consumo masivo, pequeñas marcas.
- Zona geográfica
- Punto de venta: Local en Shopping, Local a la calle, Punto de venta multimarca, Showroom, e-commerce.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Resulta importante destacar que:

La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de estas cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, M. E., 2005).

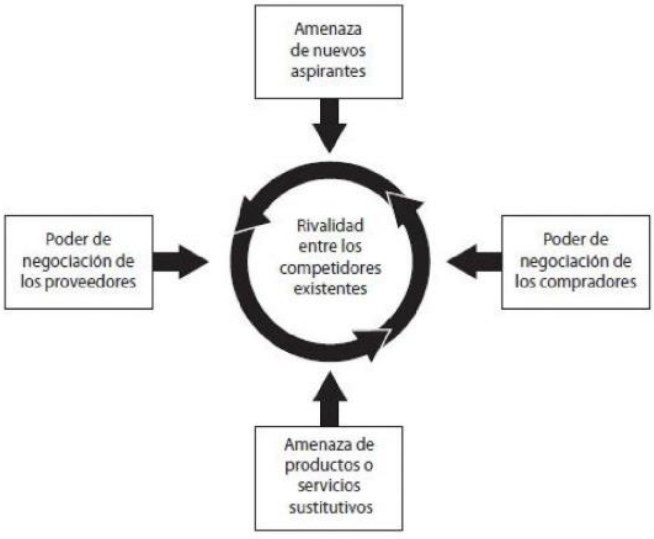


Figura 8. Cinco fuerzas de Porter.

CLIENTES

Calzados BELENA posee dos tipos de clientes distinguidos: los clientes directos, que son los distribuidores o los dueños de los puntos de venta y, por otra parte, los consumidores finales que son aquellos que perciben el producto con todas sus cualidades. A continuación, un detalle de cada uno de estos dos grupos:

Clientes directos: PDV

Son considerados clientes directos todos aquellos distribuidores a con los cuales se comercializa con una periodicidad, al menos bimestral, mantenida en el tiempo. Cabe esta aclaración, ya que existen clientes que compran por única vez, o solamente una vez al año (para alguna fecha en especial) por recomendación, pero que no tiene constantemente a la marca como visible dentro de su punto de venta. También, se incluyeron como "clientes" todas aquellas ventas individuales a consumidores finales (sin distribuidor de por medio), ya que las mismas son realizadas por gestión de la misma persona, la cual trabaja por comisión por venta.

CLIENTE	UBICACIÓN	HORARIO	PDV (Q)	Q MENSUAL PROMEDIO	FACTURACIÓN MENSUAL PROMEDIO
Moovic	Av. Mitre 860 - Avellaneda	L a S-9 a 20	1	10	$5.600
Pie con Pie	Av. Mitre 613 - Avellaneda	L a V- 9 a 19 y S-10 a 13	1	5	$2.450
Blanco Avellaneda	Av. Mitre 839 - Avellaneda	L a S-9 a 20	2	29	$14.500
Juancito	Las Flores 85 – Wilde	L a S-9 a 20	1	57	$29.070
Blanco Manía	Las Flores 115 – Wilde	L a S-9 a 20	2	52	$25.740
Ónix	Independencia 2279	L a V-9 a 20 y S-9 a 14	1	9	$4.545
Ventas individuales	Avellaneda – Lanús - Lomas	-	-	200	$24.480

Tabla 9. Clientes BELENA. Fuente: de elaboración propia

MES	CLIENTE	UNIDADES VENDIDAS
ago-17	MOOVIC	18
sep-17	BLANCO AVELLANEDA	123
sep-17	JUANCITO	100
oct-17	BLANCO MANIA	150
oct-17	JUANCITO	80
nov-17	ONNIK	74
nov-17	BLANCO MANIA	36
nov-17	BLANCO AVELLANEDA	32
dic-17	VENTAS INDIVIDUALES	192
dic-17	-	0
ene-18	-	0
feb-18	VENTAS INDIVIDUALES	185
feb-18	JUANCITO	40
mar-18	JUANCITO	200
mar-18	VENTAS INDIVIDUALES	170
mar-18	BLANCO AVELLANEDA	96
abr-18	JUANCITO	128
abr-18	BLANCO MANIA	101
abr-18	VENTAS INDIVIDUALES	190
abr-18	ONNIK	35
abr-18	MOOVIC	69
abr-18	PIE CON PIE	30
may-18	JUANCITO	48
may-18	VENTAS INDIVIDUALES	220
may-18	BLANCO MANIA	31
jun-18	JUANCITO	64
jun-18	BLANCO AVELLANEDA	24
jun-18	BLANCO MANIA	244
jun-18	BLANCO AVELLANEDA	70
jun-18	VENTAS INDIVIDUALES	180
jul-18	JUANCITO	20
jul-18	MOOVIC	38
jul-18	PIE CON PIE	24
jul-18	VENTAS INDIVIDUALES	200
jul-18	BLANCO MANIA	65

Tabla 10. Unidades vendidas: por mes. Fuente: de elaboración propia.

MES	CLIENTE	UNIDADES VENDIDAS MENSUAL	UNIDADES PROMEDIO MENSUAL
dic-17	-	0	0
ene-18	-	0	0
sep-17	BLANCO AVELLANEDA	123	29
nov-17	BLANCO AVELLANEDA	32	
mar-18	BLANCO AVELLANEDA	96	
jun-18	BLANCO AVELLANEDA	24	
jun-18	BLANCO AVELLANEDA	70	
oct-17	BLANCO MANIA	150	52
nov-17	BLANCO MANIA	36	
abr-18	BLANCO MANIA	101	
may-18	BLANCO MANIA	31	
jun-18	BLANCO MANIA	244	
jul-18	BLANCO MANIA	65	
sep-17	JUANCITO	100	57
oct-17	JUANCITO	80	
feb-18	JUANCITO	40	
mar-18	JUANCITO	200	
abr-18	JUANCITO	128	
may-18	JUANCITO	48	
jun-18	JUANCITO	64	
jul-18	JUANCITO	20	
ago-17	MOOVIC	18	10
abr-18	MOOVIC	69	
jul-18	MOOVIC	38	
nov-17	ONNIK	74	9
abr-18	ONNIK	35	
abr-18	PIE CON PIE	30	5
jul-18	PIE CON PIE	24	
dic-17	VENTAS INDIVIDUALES	192	191
feb-18	VENTAS INDIVIDUALES	185	
mar-18	VENTAS INDIVIDUALES	170	
abr-18	VENTAS INDIVIDUALES	190	
may-18	VENTAS INDIVIDUALES	220	
jun-18	VENTAS INDIVIDUALES	180	
jul-18	VENTAS INDIVIDUALES	200	

Tabla 11. Unidades promedio mensuales vendidas. Fuente: de elaboración propia.

Consumidor final

1. **Perfil sociodemográfico; C2 (Clase Media)**

Educación:

• Primaria Completa: 2%

• Secundaria Completa/Incompleta: 33%

• Universitaria Completa/Incompleta: 65%

Actividad del principal sostén del hogar:

• Trabaja: 94%

• Jubilado/Pensionado: 5%

• Desocupado: 1%

Categoría ocupacional:

Autónomo:

• Comerciante sin personal; técnico/artesano/trabajador especializado: 28%

• Profesional independiente (sin empleados a cargo); socio o dueño de comercio(con más de 1 empleado a su cargo): 11%

Dependiente:

• Jefe intermedio, profesionales sin cargo de jefatura; puestos de mediana calificación (administrativo, técnico, de servicios, de comercio), tanto del Estado como privado: 35%

• Empleado sin jerarquía (administrativo, técnico, de servicios, de comercio), tanto del Estado como privado: 10%

• Gerente o Alta Dirección, tanto del Estado como del Sector Privado: 9%

• Trabajador manual calificado - técnico: 7%

Posesión de bienes (promedio): 6

Posesión de automóvil: El 60% de los C2 posee auto

2. **Perfil psicográfico**

Estilo de vida: priorizan los gastos relacionados con la educación y el entretenimiento; cuidan el dinero, buscan buenos precios pero sin descuidar la calidad del producto; tiene vida social activa pero selectiva; salen de compras, pero no es una actividad recurrente; viajan poco al exterior; les interesa la estética y la moda, pero no leen revistas ni miran programas de televisión que tengan que ver con la temática, no asisten a eventos de tendencias de moda, ni les interesa vestir necesariamente de marca.

Personalidad: social, precavido, atento, estético.

3. Roles – Hábitos de compra

Dentro de los roles de compra, se pueden definir cuatro: el influyente, el decisor, el comprador y el usuario final. Existen infinidad de variables para cada uno de los roles, y en muchos casos, los cuatro pueden estar representados por la misma persona. Por ejemplo, si a una mujer se le rompen sus botas, como consecuencia puede decidir comprarse unas nuevas, por lo tanto, puede ir a comprarlas para luego usarlas. En ese caso, el decisor, el comprador y el usuario final es el mismo. También puede ocurrir que, frente a la situación de las botas rotas, sea su marido el que le regale unas. De esta forma, ella sería únicamente el usuario final, y su marido el decisor y el comprador.

Las variantes posibles son muchas, pero en la mayoría de los casos, para este tipo de producto que requieren de prueba y sensación de comodidad absoluta, el decisor, el comprador y el usuario final suelen ser la misma persona. El influyente, por su parte, puede ser un familiar/amigo que transmita su experiencia, o también, el mismo vendedor dentro del punto de venta.

Con respecto a los hábitos de compra, resulta importante destacar que si bien la compra de indumentaria y calzado (moda) surge por impulso en muchos casos, en este segmento consideramos que la compra que se realiza es racional. La compra impulsiva surge cuando las personas la realizan por motivos emocionales, pero no funcionales, es decir, no porque realmente exista necesidad de tener el producto. En este caso, los zapatos se destacan por la calidad y la funcionalidad, enfocados en una clase social media, que busque cualidades distintivas, pero también teniendo en cuenta el precio. Al priorizar, funcionalidad y comodidad, la compra suele ser más racional, que únicamente por una razón estética o de moda. Por otra parte, la frecuencia de compra de cada cliente no es alta, ya que es un producto de media-larga duración.

4. Cambios en el estilo de vida del consumidor

A continuación, se detallan algunos aspectos para tener en cuenta, que surgen del cambio en el estilo de vida y compra del consumidor (Según KPMG Argentina, Buenos Aires, 10 de julio de 2017):

- ✓ Visitan una mayor cantidad de puntos de venta antes de tomar una decisión de compra, de tal forma de poder efectuar una comparación de precios.
- ✓ Son más racionales en la elección de los productos, al punto de resignar primeras marcas para migrar hacia otras más económicas, y buscan constantemente un equilibrio entre precio y calidad. Un estudio llevado a cabo por Kantar World Panel, en el que se analizaron 300 marcas de consumo masivo del mercado argentino, pudo determinarse que las cinco que más crecieron en el último tiempo lo hicieron sumando clientes, siendo todas ellas de origen nacional y económicas.
- ✓ Disminuyen las compras en centros comerciales, y aumentan en showrooms y e-commerce.
- ✓ La financiación y las promociones cumplen un rol importante dentro de la decisión de compra.
- ✓ Antes de realizar la compra (on line o en el punto de venta), el consumidor suele investigar anteriormente de manera on line (sitio web, redes sociales, foros, blogs, etc.).

INVESTIGACIÓN DE MERCADO – RESULTADOS ENCUESTAS

GRÁFICOS - (ANEXO IV)

Muestra mínima estimada: 80

Muestra conseguida: 91

Target a investigar: Hombres y mujeres entre 18 y 65 años de clase social C2 y C3 (y algunos ABC 1) residentes dentro de Capital Federal y Conurbano Bonaerense.

Resultados finales:

- Del total de los encuestados el 60% tienen entre 25 y 35 años, el 22% entre 36 y 50 y el 18% más de 50 años.
- El 69,2% fueron mujeres y el 30,8% hombres.
- El 61,5% de los encuestados reside en CABA, el 24,2% en Zona Sur y el resto en otras zonas del conurbano.
- El 27,5% posee un nivel de estudio de carrera de grado completo, mientras que 27,5% posee un nivel de posgrado terminado o en curso. Por otra parte, el 45% se encuentra entre el título secundario y el universitario incompleto (Segmento C2/C3)
- De los encuestados, el 89% trabaja. De ese universo, poco más de 57% tiene un nivel de ingresos de $15.000 a $40.000.
- Dentro de los aspectos más valorados a la hora de realizar una compra dentro del rubro de la moda, en primer lugar, se encuentra la calidad, seguido por el precio, la moda. Por otra parte, dentro de los menos relevantes se encuentra la recomendación y la marca.
- Por otra parte, frente a la pregunta directa de si se interesa por la moda, el 61,5% respondió afirmativamente.
- El 75% se informa sobre tendencias de moda mediante redes sociales, el 19% por el punto de venta, y el porcentaje restante se divide en partes iguales entre medios gráficos (2%), programas de tv (2%) y blogs (2%).
- La frecuencia de compra de calzado generalmente es de seis meses (46,2% de los encuestados), mientras que el 33% lo realiza anualmente y el 19% trimestralmente y el resto respondió que nunca se compran para uso propio, sino que utilizan cuando les regalan.
- De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 83,5% realiza una investigación previa antes de realizar la compra. De ese porcentaje, el 31,6% lo hace dentro del punto de venta, el 27,8% mediante un sitio web, el 21,5% a través de redes sociales, el 10,1% en Google, y el resto por consulta a familiares/amigos y promociones bancarias.
- El 92,3% afirma que generalmente el medio que más usa para realizar la compra es off line (punto de venta/shopping), mientras que el 7,7% restante corresponde a medios on line (4,4% red social y 2,3% sitio web).

- El 63,7% elige el canal de compra por hábito/costumbre, mientras que el 19,8% por descuentos o promociones, y el 9,9% por la proximidad del punto de venta. El resto de las respuestas hicieron referencia a la prueba de producto, talles, nivel de comodidad, prueba de distintos modelos, etc.
- La ocasión de uso más elegida es la formal (trabajo, salida, universidad) con un 73,6%, seguida del ocio (24,2%) y por último para entrecasa, alcanzando un 2,2% únicamente.
- La tarjeta de crédito alcanza el primer lugar dentro de los métodos de pagos con más del 75%, mientras que la de débito fue elegida por un 14,3%, y apenas un 8,8% utiliza generalmente efectivo. La razón principal de esta elección se debe a la posibilidad de financiación en cuotas (50,5%), por comodidad (34,1%) y el acceso a descuentos (15,4%)
- Sólo el 11% considera que es muy importante comprar calzado de marca, el 73,7% se encuentra neutral y el 15,4% cree la marca muy poco relevante.
- El atributo de calzado más valorado es la comodidad, que fue elegido por 63 de los 91 encuestados en el primer lugar. Le sigue el diseño, la resistencia y durabilidad, el material y el precio. Por otra parte, la calidad de la suela fue el factor menos importante a la hora de elegir un calzado.
- El 76,9% de los encuestados considera que cree que podría ocurrir el hecho de que una marca ofrezca productos de calidad a precios accesibles, mientras que únicamente el 4,4% lo considera nada creíble.
- Con respecto al modelo de imagen propuesto, la respuesta no resultó tan positiva ya que, si bien al 33% le agrada, a otro 32% no le gusta. En cuanto a la sensación que genera, un 41,8% considera que es una marca moderna, mientras que un 22% percibe que es una marca tradicional. Únicamente el 13,2% cree que es una marca accesible y un 11% que es una marca de calidad.
- El 40,7% estaría dispuesto a pagar entre $1500 y $2000 un par de borcegos de cuero con suela Febo y calidad Alta. Por otra parte, el 39,6% pagaría entre $1000 y $1500 y únicamente el 3,3% abonaría más de $2000.
- El 37,4% pagaría menos de $500 una ballerina de cuero con aplique, el 47,3% entre $501 y $1000 y el 15,4% entre $1001 y $1200. Nadie ha seleccionado la opción de abonarla más de $1200.

- El 30,8% pagaría menos de $150 una pantufla de verano, el 58,2% entre $151 y $250, y el 11% más de $250.
- Exceptuando el punto de venta, el canal de compra más elegido resultó el e-commerce con el 51,6%, seguido del showroom (41,8%) y, por último, el encargo mediante revendedoras con el 13,2%.
- El 41,8% de los encuestados ha respondido que no compró ningún otro producto dentro del mismo punto de venta donde realizó la compra de calzado. Por otra parte, de los que contestaron afirmativamente, el 36,3% ha comprado calzado y vestimenta, el 12,1% calzado y accesorios, el 6,6% calzado y carteras y el 3,3% calzado y billetera.
- El 47,3% estaría dispuesto a pagar entre $1000 y $1500 una cartera de cuero, con cierre, y bolsillos internos y externos.

PROVEEDORES

Los proveedores de la empresa son varios, ya que cada uno de ellos se selecciona por conveniencia de precios, con el objetivo de obtener los costos más bajos posibles para diferenciarse en precio. Todos se encuentran ubicados en el barrio de Boedo, donde se concentra la venta al por mayor de insumos para calzado. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la oferta es amplia, competitiva y abarca a cada uno de los segmentos del rubro.

En el caso de BELENA, ya tiene establecida una cartera fija de proveedores para cada uno de los materiales que utiliza para su proceso productivo. La forma de pago es al contado, sin financiación y al momento de la compra. A continuación, se realiza el detalle de cada uno de ellos:

Tabla 12. Proveedores BELENA. Fuente: de elaboración propia.

PROVEEDOR	DIRECCION Y TEL	MATERIALES COMPRADOS	FORMA DE PAGO	FORMA DE ENTREGA	FRECUENCIA APROX. DE COMPRA
RABANAL EVA	AV BOEDO 1297, CABA - TEL: 3534 9588	SUELAS, FOLIAS, PLANCHAS EVA.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
PAKERGOM S.A.	AV BOEDO 1327, CABA - 4923 2209	SUELAS, FOLIAS, PLANCHAS EVA.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
MIKULIK S.A.	AV BOEDO 1424, CABA - 4924 0733	SUELAS, FOLIAS, PLANCHAS EVA.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
FLAMARO SRL	ALMEYRA 3037, S. MARTIN - 4844 9245	SUELAS, FOLIAS, PLANCHAS EVA.	CONTADO - PAGO DESTINO	ENVIO	Bimestral
CASA KARTAL	AV BOEDO 1359, CABA - 4922 8661	BIES, CORDERITO, TELAS SINTETICAS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
CASA CARLITOS	PAVON 3599, CABA - 4924 4447	BIES, PEGAMENTO, ACTIVADOR, HORMAS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Bimestral
CASA MIGUEL	AV BOEDO 1207 ,CABA - 4932 9515	BIES, HERRAJES, REMACHES, OJALES.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
CASA IANODA	AV BOEDO 1392, CABA - 49217132	HERRAJES, REMACHES, OJAL, CIERRES.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
CASA VICTOR HERRAJES	AV BOEDO 1387, CABA - 4924 3586	HERRAJES, REMACHES, OJAL, CIERRES.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
POLICUER	AV BOEDO 1321, CABA - 4922 7172	CARTON PLANTILLA, ESPUMA, VIRAS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Quincenal
DECIMAR S.A.	AV BOEDO 1354, CABA - 4922 7923	HORMAS, VIRAS, SUELAS, TACOS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Bimestral
GUILELI	AV BOEDO 1321, CABA - 4925 4826	CORDERITO, PELUCHE, SINTÉTICOS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
BDO SUR	AV BOEDO 1415, CABA - 4921 7531	ESPUMAS, PEGAMENTO, SINTETICOS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Bimestral
CASA VICTOR TELAS	AV BOEDO 1393, CABA - 4924 6765	ESPUMAS, PEGAMENTO, SINTETICOS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Bimestral
CASA ANTONIO	AV BOEDO 1419, CABA - 4923 6776	SUELAS GOMA, VIRAS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
CUERO SUR	AV BOEDO 1365, CABA - 4922 7475	SUELAS GOMA, VIRAS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
DISTRIBUIDORA RH	AV BOEDO Y GARAY, CABA - 4923 1894	CAJAS, TELAS SINTETICAS, DILUYENTES.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Quincenal
HORMASACA	AV BOEDO 1281, CABA - 4931 0104	HORMAS DE MADERA.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Anual
EL ARTESANO	AV BOEDO 1202, CABA - 4931 1985	SACABOCADOS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Anual
CASA FERNANDO	AV BOEDO 1416, CABA - 4921 0879	TELAS SINTETICAS, BIES.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Quincenal
POLICOLOR	PAVON 3700, CABA - 4922 7225	BOLSAS, CINTAS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Quincenal
CASA JORGE	LARREA 441, CABA - 3220 7177	CINTAS RASO, CIERRES, HILOS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
CINTAS INDUSTRIALES S.A.	LARREA 506, CABA - 4961 4094	CINTAS DE GROSS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
MISADON	PAVON 3699, CABA - 4922 5951	CUERO GRANEADO, GAMUZA.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
EL SOL	AV BOEDO 1305, CABA - 4923 8894	CUERO GRANEADO, GAMUZA.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
BONOMO S.A.	AV BOEDO 1465, CABA - 4921 0472	CUERO GRANEADO, GAMUZA.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
AMERICAN COTTON S.A.	LAVALLE 2363, CABA - 4952 1488	TOWEL, MICROPOLAR.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Bimestral
HILOS TUCUMAN	LAVALLE 2568, CABA - 4951 2790	HILOS DE POLIESTER.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Quincenal
GASTON TEXTIL	JUNIN 474, CABA - 4953 3142	TOWEL, MICROPOLAR, PLUSH.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
TEXTIL GLUCK	LAVALLE 2188, CABA - 4953 5342	TOWEL, MICROPOLAR, PLUSH.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
TEXTIL ROCK	LAVALLE 2421, CABA - 3190 6016	PLUSH , MICROPOLAR.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Mensual
LEANTEX	AZCUENAGA 547, CABA - 4954 0610	GABARDINA CAMUFLADA, LIENZO.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Bimestral
VANESA CHURBA	AZCUENAGA 483, CABA - 4951 3280	GOBELINO, GROSS.	CONTADO	RETIRO EN LOCAL	Semestral

COMPETENCIA

Calzados BELENA realiza sus ventas a consumidores finales a través de puntos de venta multi marca (intermediarios). Es por esta razón, que resulta importante destacar dos tipos de competencia: por un lado, todos aquellos intermediarios en los que la PyME no tiene presencia, es decir, aquellos puntos de venta donde la empresa aún no ha logrado insertarse y negociar la venta de sus productos. Por otra parte, también son consideradas competencia, todas aquellas marcas que forman parte de los puntos de venta en los que sí comercializa sus productos, en donde el consumidor final suele decidir por gusto/comodidad del zapato luego del proceso de prueba.

Con respecto a la primera competencia señalada, se pueden nombrar zapaterías como: Rivera, Flash, Remolino, Frenesí, Susy, Michelle, Frida y Timothea. Todas ellas se dedican a la venta de calzado variado fabricado por pequeños productores, a precios accesibles y priorizando la marca del punto de venta y no la del producto en sí. Todas están enfocadas al mismo target (C2 y C3, clase media alta, clase media típica) y distribuidas dentro de la misma zona geográfica que BELENA.

Por otra parte, dentro del mismo punto de venta, también tiene competencia directa, ya que de un mismo producto existen diferentes oferentes. Por ejemplo, existen cuatro tipos de borcegos dentro del mismo local, todos de distintos fabricantes. En líneas generales, los precios suelen ser parejos, y la presentación también, aunque BELENA suele diferenciarse en calidad con respecto al resto. Con respecto a los nombres de las marcas y sus cualidades en particular, la empresa no tiene suficiente información por dos razones principales: la primera es que, en la mayoría de los casos, esa competencia no tiene un nombre de marca desarrollado, ni un logo de la misma, ni un packaging que lo diferencie. La segunda razón tiene que ver con que BELENA no realiza investigación de mercado, sino que únicamente se ocupa de diseñar un producto de calidad y mejorar la tecnología de producción, sin interesarse en la identidad y personalidad de marca, ni aún menos, en investigar acerca del posicionamiento y las cualidades destacables de la competencia.

Dentro de este aspecto es dónde busca hacer foco esta investigación: conocer a la competencia en profundidad y analizar las variables relevantes para el consumidor final con el fin de realizar

una estrategia a mediano y corto plazo de diferenciación con respecto a la competencia dentro del punto de venta.

Frente al poco conocimiento de la competencia que tiene BELENA en la actualidad, se realizó una investigación del mercado, mediante el método de observación y entrevista, en donde se pudieron recabar algunos datos de interés, que permiten trazar los lineamientos del mercado frente al cual compite. Resulta fundamental conocer, analizar y entenderlo, para determinar el posicionamiento frente al mismo y establecer las bases estratégicas a llevar a cabo, que permitan la reventa dentro del corto plazo y la construcción de marca en el largo plazo.

A continuación, se detalla cada competidor, teniendo en cuenta la diferenciación establecida dentro de los párrafos anteriores: la competencia se distingue entre las marcas presentes en el mismo PDV donde se comercializa, y los intermediarios en los que BELENA no tiene presencia.

Competencia dentro del PDV

MOOVIC

- **Dirección:** Av. Mitre 860 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Sábados de 9 a 20hs
- **Cantidad de puntos de venta:** 1
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
    - ✓ Niños: Zapatos ($300 a $800), Botas ($690 a $1030), chatitas ($600), botines ($800 a $1000), Ojotas ($145 a $270), Pantuflas ($200 a $250) y zapatillas ($550 a $880). Algunas marcas son: Tridy, Plumitas, Fiancee, Billy Boys, KBS, New Port y New Tealers. BELENA comercializa ojotas y pantuflas para niño. En ambos casos es el precio más barato respecto de la competencia, aún siendo las que presentan productos de mejor calidad y mejores terminaciones.
    - ✓ Hombre: Pantuflas ($395 a $360), crocs (imitación $370), ojotas ($290 a $400), zapatillas ($600 a $1500) y zapatos para hombre ($700 a $950). Marcas de Pantuflas: A tu pie y Solanas. Marcas de zapatillas: Bingo, Finders, Action Team, Jaguar. Marcas de zapatos: Solanas, K y S y Sporting Urban. BELENA

comercializa pantuflas, ojotas y borcegos, quedando en las primeras dos categorías como el producto más barato, pero en la última como la más cara.

- ✓ Mujer**:** Pantuflas ($360 a $395), crocs (imitación $370), ojotas ($290 a $400), zapatillas ($900 a $1300), Converse (imitación $640), zapatos (chatitas, botitas, náuticos de $500 a $700) y Botas de lluvia ($765). Marcas de Pantuflas: A tu pie y Solanas. Marcas de zapatillas: Bingo, Finders, Action Team, Jaguar. BELENA comercializa pantuflas, ojotas y borcegos, quedando en las primeras dos categorías como el producto más barato, pero en la última como la más cara.

- **Marcas más vendidas:** Jaguar, Solanas y BELENA.
- **Layout:** vidriera dividida entre niños (lado izquierdo) y hombre y dama (lado derecho). La distribución es simple dentro del PDV: de un lado presentan colgadas las zapatillas y las pantuflas, y del otro, en estantes, todo lo que es zapato formal y de vestir. El mostrados se encuentra al final del salón y en el medio del mismo se encuentran los sillones para probar. Hay pocos espejos, poca visibilidad de todos los productos y no existen muebles distinguidos para alguna marca en particular. No hay publicidad gráfica dentro del PDV de las distintas marcas.

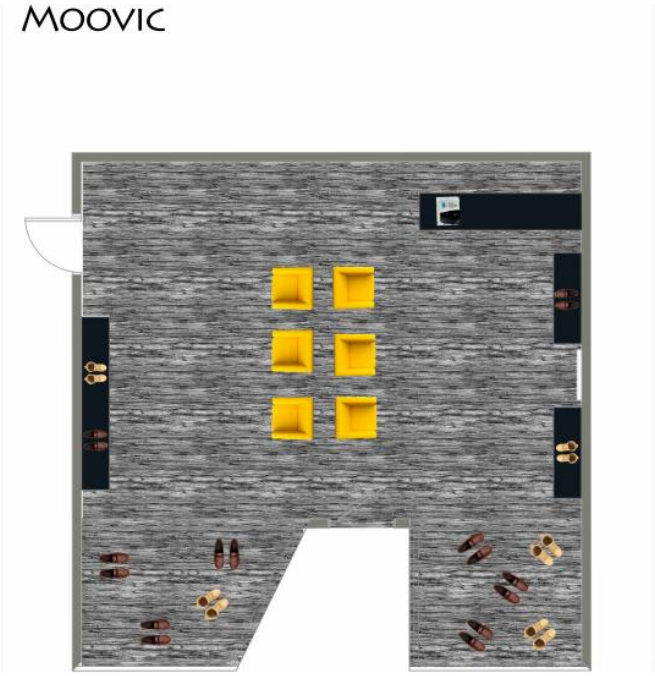


Imagen 13. PDV Moovic. Fuente: de elaboración propia.

- **Presentación producto:** Se entrega dentro de la caja correspondiente a la marca del productor y la bolsa de la marca del distribuidor. La presentación es regular.
- **Promociones:** Actualmente no hay. Únicamente hay cuotas sin interés.
- **Comunicación:** Posee Facebook e Instagram con poca actividad y pocos seguidores. También tiene sitio web sin contenido, ni buen diseño, ni posibilidad de navegación dentro del mismo. No tiene e-commerce ni venta on line.

PIE CON PIE

- **Dirección:** Av. Mitre 613 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Sábados de 9 a 20hs
- **Cantidad de puntos de venta:** 1 (Corresponde a los dueños de Moovic)
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
    - ✓ Niños: Zapatos ($300 a $800), Botas ($690 a $1030), chatitas ($600), botines ($800 a $1000), Ojotas ($145 a $270), Pantuflas ($200 a $250) y zapatillas ($550 a $880). Algunas marcas son: Tridy, Plumitas, Fiancee, Billy Boys, KBS, New Port y New Tealers. BELENA comercializa ojotas y pantuflas para niño. En ambos casos es el precio más barato respecto de la competencia, aún siendo las que presentan productos de mejor calidad y mejores terminaciones.
- **Marcas más vendidas:** Plumitas.
- **Layout:** vidriera dividida en dos, de un lado calzado formal y del otro zapatillas, ojotas y pantuflas (todo de niños). La distribución es simple dentro del PDV: todos los productos se encuentran presentados del mismo lado, distinguiendo a los zapatos encima de estantes y las zapatillas y pantuflas colgadas en ganchos. Del lado contrario, se encuentra el mostrador y un espejo de gran tamaño. No presenta muebles distinguidos para alguna marca en particular. Hay poca publicidad gráfica dentro del PDV ya que únicamente se ven algunos banners pequeños.

Imagen 14. PDV Pie con pie. Fuente: de elaboración propia.

- **Presentación producto:** Se entrega dentro de la caja correspondiente a la marca del productor y la bolsa de la marca del distribuidor. La presentación es regular.
- **Promociones:** Actualmente no hay. Únicamente hay cuotas sin interés.
- **Comunicación:** No posee sitio web ni redes sociales, por lo tanto, tampoco tiene e-commerce ni venta on line. Lo que si tiene es Google My Business, pero únicamente presenta la dirección y un teléfono de contacto.

BLANCO AVELLANEDA (Sucursal: Blanco Manía)

- **Dirección:** Av. Mitre 839 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Sábados de 9 a 20hs
- **Cantidad de puntos de venta:** 2 – Tiene sucursal llamada “Blanco Manía” situada en Las Flores 115 – Wilde.

- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
    - ✓ Niños- Hombre-Mujer: Al ser una casa de blanquería, únicamente vende pantuflas, tanto de hombre, mujer y niño. Posee dos marcas: BELENA ($300) y Espacio Gala ($370). A pesar de vender únicamente un solo tipo de producto, son dos puntos de venta fundamentales para la empresa ya que generan gran parte de los pedidos y los ingresos. Al tener solamente dos marcas a la venta, el volumen de pares solicitados es alto.
- **Marca más vendida:** BELENA.
- **Presentación producto:** El producto se entrega dentro de una bolsa de plástico con la etiqueta de la marca, ya que desde el distribuidor piden que no se entreguen los pares en cajas. La presentación es mala.
- **Promociones:** Actualmente no hay.
- **Comunicación:** Posee Facebook e Instagram con poca actividad y pocos seguidores. El Facebook está creado desde 2016 con apenas 5 o 6 publicaciones y fue retomado a fines de octubre de este año. Por otra parte, el Instagram fue abierto para esa fecha también, y a partir de ese momento presenta publicaciones cada dos o tres días (todas de blanquería, no se enfoca en el calzado). No tiene sitio web, e-commerce ni venta on line, pero si posee Google My Business.

Competencia otros PDV

CLASS

- **Dirección:** Av. Mitre 845 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Sábados de 9 a 20hs
- **Cantidad de puntos de venta:** 1
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
    - ✓ Hombre: Zapato Náuticos, marca BS ($1000 a $1200), zapatos formales, marca Feraud y Wolf ($800 a $1680), marca Demócrata ($2000 a $2300) y marca Denim ($2380 a $2850).

- ✓ Mujer**:** Zapato de Taco ($800 a $1020), Chatitas marca Class ($600 a $900), Picadilly ($690 a $1300) y Autorina ($690 a $820), Zapato fiesta, marca Juana Va ($1260 a $1740) y Zapatillas ($920 a $1780).

- **Layout:** el punto de venta es el más lujoso de todos los planteados. Tiene las vidrieras armadas estratégicamente, la presentación de todos los tipos de calzados es en estantes, de manera distinguida, con buena iluminación y con el precio correspondiente a cada par. Es local es amplio y decorado a la moda. Además, en el medio del PDV hay islas con calzado a destacar y sillones cómodos y amplios para que el cliente los pruebe. El punto débil, es la poca cantidad de espejos y la música alta.

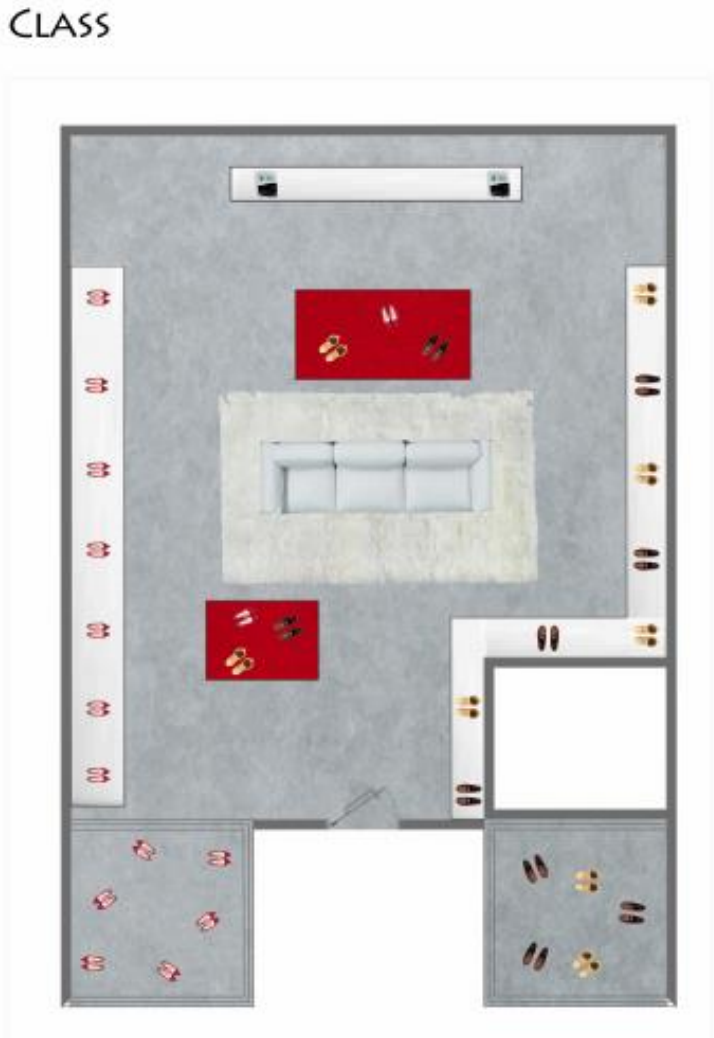


Imagen 15. PDV Class. Fuente: de elaboración propia.

- **Presentación producto:** Se entrega dentro de la caja correspondiente a la marca del productor y la bolsa de la marca del distribuidor. La presentación es buena. Son bolsas de cartón resistente, de calidad y las cajas se mantienen en buen estado.
- **Promociones:** Pagando en efectivo se realiza un descuento del 15%. Cuotas sin interés. Envío a domicilio sin cargo, en caso de realizar la compra on-line. Temporadas en descuento – outlet.
- **Comunicación:** Es la competencia con política de comunicación más desarrollada, ya que es la única marca posicionada y reconocida dentro de la industria del calzado que compite directamente con BELENA. Posee sitio web de diseño, actualizado, interactivo, con contenido y con un e-shop incorporado. También posee redes sociales activas y con gran cantidad de seguidores.

FRIDA

- **Dirección:** Av. Mitre 900 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Viernes de 9 a 20hs – Sábados de 9 a 13hs
- **Cantidad de puntos de venta:** 1
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
    - ✓ Mujer: Zapatillas ($790 a $990), Chatitas de varios modelos ($650 a $790), Ballerinas de Cuero ($1090), Botas/Borcegos ($500 a $790), Zapatos Plataforma ($500 a $600), Bota de caña alta ($990 a $1100). Son productores, por lo tanto, todos los productos son de la marca propia. No posee pantuflas ni ojotas, por lo tanto, sería un mercado potencial para que participe BELENA.
- **Marcas más vendidas:** Frida.
- **Layout:** El punto de venta posee una entrada amplia y una vidriera de un lado únicamente. La misma forma parte del interior del PDV también. La presentación de los productos se realiza del lado contrario al de la vidriera, en estantes (aproximadamente en cinco o seis niveles) y con carteles de promoción. El criterio de orden de los zapatos no es por modelo sino por talle, y en donde se presentan todos los modelos disponibles de cada talle. En el medio del punto de venta hay un sillón para probarse y enfrentado, un espejo. La presentación del punto de venta es buena, y acorde a los productos que ofrece.

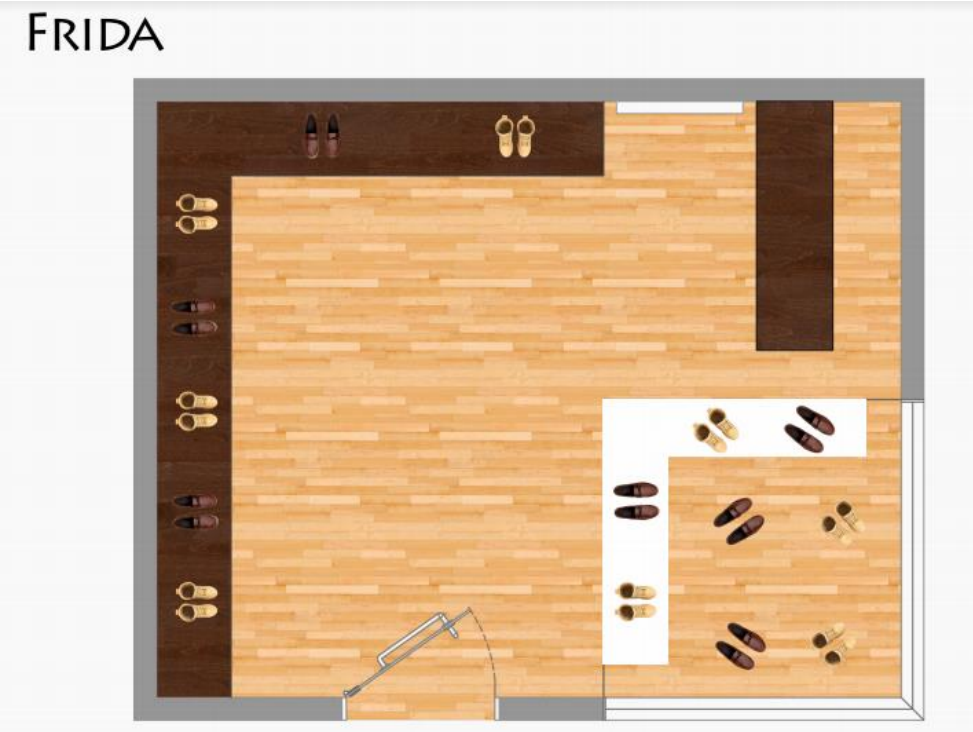


Imagen 16. PDV Frida. Fuente: de elaboración propia.

- **Presentación producto:** Se entrega dentro de una caja en blanco sin identificación de marca y en bolsa de papel con la marca. La presentación es regular.
- **Promociones:** Al momento de la investigación, todo lo presentado en el punto de venta se encontraba en promoción (entre 30%, 40% y 50%), ya que era fecha de liquidación de stock de temporada. A pesar de esto, fue el que más promociones tenía ya que, si bien toda la competencia tenía alguna rebaja, en este caso, la totalidad de los productos se encontraban con descuento. También tenía ahora 12 y descuento adicional y acumulable por pago en efectivo.
- **Comunicación:** No posee sitio web ni redes sociales, por lo tanto, tampoco tiene e-commerce ni venta on line. No presenta Google My business. No hay datos de contacto ni de referencia on line.

FRENESÍ

- **Dirección:** Av. Mitre 611 – Avellaneda (Local interno dentro de Galería Roma)
- **Horario de atención:** Lunes a Viernes de 10 a 20hs – Sábados de 10 a 19hs

- **Cantidad de puntos de venta:** 1
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
    - ✓ Mujer: Zapatillas ($400 a $500), Botas/Plataformas ($550 a $750), Borcegos ($450), Zapatos ($520 a $600), Pantuflas ($210). Cualquier tipo de calzado corresponden a la marca del punto de venta, debido a que son fabricantes.
    - ✓ Hombre: Zapatillas ($550) y Zapatos ($700 a $800).
    - ✓ Niños: Zapatillas ($400), Pantuflas ($160).
- **Marcas más vendidas:** Frenesí.
- **Layout:** Local pequeño de 3 x 3 metros dentro de galería, con vidriera en dos de sus lados. El local no está preparado para que el cliente se pruebe cómodamente algún calzado ya que posee únicamente un sillón individual y no presenta espejo. Los pares se presentan en vidriera solamente, ya que dentro del PDV están dentro de las cajas, las cuales están apiladas a la vista del cliente. La estética es mala y la iluminación también. Un punto a favor es la ubicación estratégica que posee dentro de la galería, ya que es el primero que se ve apenas entras a la misma.

FRENESÍ

Imagen 17. PDV Frenesí. Fuente: de elaboración propia.

- **Presentación producto:** Ni la caja del calzado ni la bolsa (plástica básica) tienen el nombre de la marca, por una cuestión de costos. Es decir, no hay trabajo de marca en la presentación del producto ya que prefieren disminuir los costos al máximo y presentar un producto al menor precio posible.
- **Promociones:** No realizan promociones de ningún tipo. Únicamente para navidad en conjunto con toda la galería realizan descuentos y sorteos (5 en total, con órdenes de compra por cierto monto para poder consumir dentro de cualquier negocio de la galería).
- **Comunicación:** No posee sitio web ni redes sociales, por lo tanto, tampoco tiene e-commerce ni venta on line. No presenta Google My Business. No hay datos de contacto ni de referencia on line. Tampoco tienen presencia en canales de comunicación off line, excepto cuando lanzan alguna revista de la galería.

TIMOTHEA

- **Dirección:** Av. Mitre 1029 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Sábados de 10 a 20hs
- **Cantidad de puntos de venta:** 1
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
    - ✓ Mujer: Zapatillas de moda/vestir, marca south one ($1300 a $1700), Chatitas de cuero, marca Sucre, Lucía Niní, Kate Cuba ($1300 a $1550), Zapatos de taco, marca Dangra, Sucre, Lucía Niní, Firesi, Kate Cuba ($1200 a $1690).
- **Layout:** El punto de venta es amplio, con una estética distinguida y con detalles de calidad. La entrada es angosta y posee dos vidrieras a los lados. Posee estantes para la presentación de los productos en el interior, e islas con productos distinguidos. Los sillones para la prueba de calzado son cómodos y amplios, al igual que los espejos para la visualización: grandes y bien posicionados. Las vidrieras al igual que los lados del interior del PDV, se distinguen por tipo de producto: de la izquierda, zapatillas y calzado informal, y de la derecha ballerinas, zapatos formales, tacos, etc.

Imagen 18. PDV Timothea. Fuente: de elaboración propia.

- **Presentación producto:** Caja de cartón encerado con los colores y la imagen de la marca, acompañada de una bolsa de cartón resistente con la misma imagen de marca de la caja y los medios de contacto. La presentación del producto es muy buena.
- **Promociones:** Por liquidación de temporada, descuentos en efectivo (entre 10% y 15%), y promociones temporales de 3x2, 2x1 o cuotas sin interés. También al final de cada mes realizar el #DreamDays con descuentos exclusivos durante los últimos dos o tres días.
- **Comunicación:** Posee buen posicionamiento SEO, Google My Business y no posee sitio web ni e-commerce directo, pero si venta a través de mercado libre. Tiene también presencia en redes sociales (Facebook e Instagram) con nivel de actividad aceptable, publicaciones con frecuencia semanal y contenido referido a productos, sorteos y promociones. No existen un gran desarrollo de contenido. Los seguidores son más de 2000 en Facebook y más de 1000 en Instagram. El problema es que el nivel de interacción

no se condice con la cantidad de seguidores que poseen. Por ejemplo, en Instagram el total de seguidores es de 1186, pero hay publicaciones que acumularon únicamente 4 likes.

RIVIERA

- **Dirección:** Av. Mitre 1092 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Viernes de 9 a 13hs y de 15 a 20hs, Sábados de 9 a 15hs.
- **Cantidad de puntos de venta:** 2
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
  - ✓ Mujer: Pantuflas, marca Solana, P y P, Plumor ($195 a $290), Borcegos/Zapatos marca Uma, Massimo y Ricky Buenos Aires ($590 a $790), Zapatillas marca Muaa ($600 y $800)
  - ✓ Niños: Bebés ($150 a $200), Zapatos niño ($390 a $450), Chatitas/Borcegos, marca Uma, La René, Lucchi, Ángela, Muma ($320 a $499), Zapatillas ($350 a $470)
- **Layout:** El punto de venta es pequeño, pero posee conexión con el pasillo de entrada el cual es aprovechado para la presentación de productos en oferta o liquidación. Los mismos se presentan encima de una mesa a lo largo de todo el pasillo, teniendo a los costados las vidrieras. En la pared enfrentada a la entrada se exhiben todos los calzados en cajas del piso al techo con mostrador de por medio. En el resto del PDV los calzados se presentan en estantes distinguidos entre niños y enfrentado, lo de hombre y mujer. No hay sillones ni espejos para que el cliente pueda probar el par que desee. La presentación del local es obsoleta, poco estética, mal iluminada y poco espaciosa.
- **Presentación producto:** Caja de la marca del fabricante y bolsa del PDV sin el nombre de la marca. Presentación de baja calidad.
- **Promociones:** Los precios son bastante económicos, por lo tanto, no hay muchas promociones. Únicamente liquidan stock de temporadas viejas al 50%, es decir, todos aquellos pares discontinuos.
- **Comunicación:** Tiene sitio web sin contenido y dentro del cual no se puede navegar. Tiene una portada con datos de contacto, horarios de atención y la ubicación, sin linkeo a

ninguna red social ni newsletter. El medio de contacto que presenta no es on line, sino que presenta únicamente un teléfono de línea. No posee redes sociales, email marketing, ni acciones de comunicación off line.

MICHELLE

- **Dirección:** Av. Mitre 664 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Viernes de 9 a 20hs
- **Cantidad de puntos de venta:** 1
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
  - ✓ Mujer: Zapatillas ($750 a $1200), Ballerinas ($550 a $820), Zapatos ($670 a $1100), Taco fiesta ($950 a $1600), Borcegos/Botas ($890 a $1200), Pantuflas ($280 a $370).
  - ✓ Niños: Zapatillas ($500 a $650), Ballerinas ($320 a 450), Zapatos ($590 a 800), Borcegos/Botas ($600 a $900)
  - ✓ Hombres: Zapatos ($1100 a $1400), Zapatos Náuticos ($760 a $1000)
- **Layout:** El punto de venta es amplio, con una estética distinguida y con detalles de calidad. La iluminación y el diseño del punto de venta son los puntos más destacables, conjuntamente con la comodidad que se le brinda al cliente para que su experiencia sea positiva: pasillos amplios para moverse, sillones cómodos y grandes para probarse, espejos de sobra y una vidriera en donde se divisa bien el calzado. Las mismas están divididas, de un lado todo aquello para mujer, y del otro el calzado de hombre y niños. Por otra parte, la presentación del calzado dentro del PRD es mediante estantes.

Imagen 19. PDV Michelle. Fuente: de elaboración propia.

- **Presentación producto:** La presentación del producto es buena. Se realiza mediante caja de cartón resistente encerado con la marca y la bolsa acorde del PDV. El distintivo que tiene con respecto a las otras marcas analizadas se basa en la incorporación de un aromatizador dentro de cada bolsa entregada.
- **Promociones:** Presentan promociones únicamente cuando liquidan stock de temporada. No hay descuento en efectivo ni cuotas sin interés.
- **Comunicación:** No posee sitio web, venta on line, ni redes sociales. Tampoco tiene presencia en medios off line.

CALZADO SUSY

- **Dirección:** Av. Mitre 1169 – Avellaneda
- **Horario de atención:** Lunes a Viernes de 9 a 20hs

- **Cantidad de puntos de venta:** 2 – Sucursal “Remolino”, calzado de hombre (Av. Mitre 911)
- **Productos (tipo producto, marca, precio):**
  - ✓ Mujer: Zapatillas ($345 a $790), Ballerinas ($550 a $640), Zapatos ($520 a $800), Borcegos/Botas ($950), Pantuflas ($250 a $330), Ojota ($170 a $350)
  - ✓ Niños: Bebé ($69 a $250), Ballerinas ($440 a $490), Zapatillas ($270 a $500), Zapatos ($390 a $490). Marcas: Nápoles, Papug.
  - ✓ Hombres: Zapatillas ($470 a 680), Alpargatas ($200 a $470), Zapatos ($880 a $960), Pantuflas ($200 a $399), Ojota ($170 a $350).
- **Presentación producto:** Regular. El producto se entrega en la caja de cada fabricante, la cual generalmente no posee desarrollo de marca, acompañada de una bolsa del PDV neutra por una cuestión de costos.
- **Promociones:** Durante todo el año hay promociones, a pesar de ser calzado de bajo precio. Exhibidos al público el PDV posee una mesa con todos aquellos pares de zapatos que poseen algún tipo de descuento. Generalmente es entre un 30% y un 40%. Además, si compraste en la sucursal, te obsequian un 10% para que uses en la próxima compra en cualquiera de los dos locales.
- **Comunicación:** La marca no posee sitio web, ni canales de venta on line de ningún tipo. El único punto de contacto es el Google My Business, el cual únicamente tiene un teléfono de contacto (ni siquiera tiene presentados los horarios de atención al público). Tiene una cuenta de Facebook abierta, pero inactiva desde hace más de un año y medio, y con apenas poco más de 100 seguidores. No tiene tampoco presencia en ningún medio off line.

PRICE INDEX

	NIÑO					
	PANTUFLA	BALLERINA	OJOTA	BORCEGO/BOTA	ZAPATO	ZAPATILLA
MOOVIC	$ 225,00	$ 600,00	$ 210,00	$ 860,00	$ 550,00	$ 775,00
PIE CON PIE	$ 225,00	$ 600,00	$ 210,00	$ 860,00	$ 550,00	$ 715,00
BLANCO AVELLANEDA	$ 335,00	-	-	-	-	-
CLASS	-	-	-	-	-	-
FRIDA	-	-	-	-	-	-
FRENESÍ	$ 160,00	-	-	-	-	$ 400,00
TIMOTHEA	-	-	-	-	-	-
RIVIERA	-	$ 410,00	-	$ 400,00	$ 420,00	$ 410,00
MICHELLE	-	$ 385,00	-	$ 750,00	$ 695,00	$ 575,00
CALZADO SUSY	-	$ 465,00	-	$ 440,00	$ 440,00	$ 385,00
PRECIO PROMEDIO (Representa el 100% del Price Index)	$ 236,25	$ 492,00	$ 210,00	$ 662,00	$ 531,00	$ 543,33
PRECIO PROMEDIO BELENA	$ 195,00	-	$ 182,00	-	-	-
Price index BELENA	82,54%	-	86,67%	-	-	-

Tabla 20. Price index niño. Fuente: de elaboración propia.

	MUJER					
	PANTUFLA	BALLERINA	OJOTA	BORCEGO/BOTA	ZAPATO	ZAPATILLA
MOOVIC	$ 380,00	$ 600,00	$ 345,00	-	$ 600,00	$ 1.100,00
PIE CON PIE	-	-	-	-	-	-
BLANCO AVELLANEDA	$ 335,00	-	-	-	-	-
CLASS	-	$ 950,00	-	$ 910,00	$ 1.500,00	$ 1.350,00
FRIDA	-	$ 870,00	-	$ 800,00	$ 550,00	$ 890,00
FRENESÍ	$ 210,00	-	-	$ 600,00	$ 560,00	$ 450,00
TIMOTHEA	-	$ 1.425,00	-	$ 1.445,00	$ 1.445,00	$ 1.500,00
RIVIERA	$ 245,00	$ 800,00	-	$ 690,00	$ 690,00	$ 700,00
MICHELLE	$ 325,00	$ 685,00	-	$ 1.045,00	$ 1.135,00	$ 975,00
CALZADO SUSY	$ 290,00	$ 595,00	$ 260,00	$ 950,00	$ 660,00	$ 570,00
PRECIO PROMEDIO (Representa el 100% del Price Index)	$ 297,50	$ 846,43	$ 302,50	$ 920,00	$ 892,50	$ 941,88
PRECIO PROMEDIO BELENA	$ 227,50	$ 702,00	$ 279,50	$ 1.319,50	-	-
Price index BELENA	76,47%	82,94%	92,40%	143,42%	-	-

Tabla 21. Price index mujer. Fuente: de elaboración propia.

	HOMBRE					
	PANTUFLA	BALLERINA	OJOTA	BORCEGO/BOTA	ZAPATO	ZAPATILLA
MOOVIC	$ 380,00	-	$ 345,00	-	$ 825,00	$ 1.050,00
PIE CON PIE	-	-	-	-	-	-
BLANCO AVELLANEDA	$ 335,00	-	-	-	-	-
CLASS	-	-	-	-	$ 1.825,00	$ 1.100,00
FRIDA	-	-	-	-	-	-
FRENESÍ	$ 210,00	-	-	-	$ 750,00	$ 550,00
TIMOTHEA	-	-	-	-	-	-
RIVIERA	-	-	-	-	-	-
MICHELLE	$ 325,00	-	-	-	$ 1.080,00	-
CALZADO SUSY	$ 300,00	-	$ 260,00	-	$ 920,00	$ 575,00
PRECIO PROMEDIO (Representa el 100% del Price Index)	$ 310,00	-	$ 302,50	-	$ 1.080,00	$ 818,75
PRECIO PROMEDIO BELENA	$ 230,10	-	$ 279,50	-	-	-
Price index BELENA	74,23%	-	92,40%	-	-	-

Tabla 22. Price index hombre. Fuente: de elaboración propia.

Para realizar una comparación coherente con el mercado, los precios de BELENA que habría que tomar son aquellos correspondientes a los que ofertan los distribuidores, se realizó el cálculo correspondiente contemplando los precios de venta de la empresa al punto de venta más un 30% de rentabilidad que éste le adiciona. Así se saca el precio promedio de BELENA dentro del mercado para cada categoría de producto, para que la comparación con el resto de las marcas sea legítima.

De esta manera, el precio promedio del mercado por categoría representa el 100% del Price Index y, a partir de este valor, se analiza si la marca se encuentra por encima o por debajo del mismo.

Como se puede observar en cada una de las tablas anexas dentro de este apartado, BELENA se encuentra por debajo del precio de mercado en todas las categorías menos en Borcego/Bota de mujer. La razón de esta excepción puede ser el gran diseño y los materiales de primera calidad que utiliza la empresa para la fabricación de los mismos. En la mayoría de los casos, la diferencia radica en la utilización de cuero en vez de material sintético.

Este análisis resulta fundamental a la hora de definir el posicionamiento deseado para la marca y la estrategia de precios a llevar a cabo.

PRODUCTO SUSTITUTO

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes, sin ser condición necesaria que el producto tenga las mismas características o cualidades. En un mercado donde existen muchos sustitutos, la sensibilidad al precio suele ser alta, ya que las posibilidades de elección son muchas. Por lo tanto, los productos sustitutos constituyen una amenaza constante, ya que son considerados competencia para la marca. Es considerada una competencia indirecta, porque es la más complicada de detectar, determinar y analizar, ya que el producto/servicio no es idéntico. Una forma de constatar la competencia indirecta o la inferencia del producto sustituto en los resultados de la empresa es notando que un incremento en el mercado de uno va acompañado de un descenso del mercado del otro.

En principio, para poder definir con criterio qué tipos de productos podrían ser sustitutos en el negocio analizado, resulta imprescindible determinar la necesidad que satisfacen los calzados comercializados por la marca.

En el caso de la industria analizada resulta muy difícil encontrar un producto sustituto, ya que "Calzado" conforma un ámbito genérico de producto, donde se incluyen todos aquellos que satisfacen la misma necesidad: calzarse, independientemente del modelo, la funcionalidad, el diseño y el precio.

BELENA diseña, fabrica y comercializada todo tipo de calzado, por lo tanto, dentro de su misma variedad de productos se encuentran los sustitutos de cada uno. Por ejemplo: el sustituto de una pantufla podría ser una ojota: ambas pueden ser utilizadas de entre casa, priorizando simplicidad de calzado y comodidad. Otro ejemplo podría ser el de un borcego como producto sustituto de una bota. En ese caso, los dos productos se podrían utilizar por funcionalidad dentro de la misma estación del año (otoño/invierno), por comodidad y formalidad también, reconociéndose ideales para ocasiones de uso laborales. Un tipo de calzado que podría considerarse como producto sustituto para la ocasión de uso laboral, podría ser un zapato de taco (para mujer) o un zapato de vestir o mocasines (para hombre), ya que ninguno de ellos es producido por BELENA.

De esta manera, resulta importante destacar que dentro de esta industria los productos sustitutos se dan de acuerdo a la ocasión de uso y la funcionalidad del mismo, haciendo foco en producciones de nicho. Por esta razón, no sería una variable determinante a la hora del desarrollo del negocio ya que la organización comercializa, en líneas generales, todos aquellos productos que satisfacen la misma necesidad para el cliente.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son considerados una amenaza para los que ya participan dentro del mercado ya que delimita la rentabilidad de cada uno de los jugadores. La forma de evitarlo es incrementando las barreras de entrada al mercado: generando economías de escala, legislando (regulaciones gubernamentales), invirtiendo en diferenciación de producto, desarrollando una ventaja competitiva (en costos bajos, en materia prima, proveedores, maquinaria, proceso productivo) e incrementando la inversión en innovación de desarrollo para obligar a que los requerimientos para ingresar al rubro sean mayores, entre otras.

La industria del calzado es un rubro muy competitivo y con la amenaza de nuevos entrantes alta, debido a que el producto es de uso común, con demanda constante y frecuencia de compra alta por habitante, y la inversión inicial necesaria no es demasiado alta. Además, es un mercado donde la demanda se encuentra impulsada en gran medida por la tendencia y la estacionalidad, desarrollando una oportunidad para los nuevos ingresantes a través de la producción de un diseño de moda. De hecho, la rentabilidad de cada empresa, en parte, depende de su capacidad para diseñar líneas de calzado atractivo y permanecer a la vanguardia de la conciencia de los consumidores.

ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

MISIÓN

Diseñar, fabricar y distribuir calzado de calidad, destacándose en materia prima y confección sin descuidar el precio del producto.

VISIÓN

Generar conocimiento y posicionamiento de marca dentro de los canales de distribución, de manera tal, que permita sentar las bases para el desarrollo y puesta en marcha de un punto de venta propio.

POLÍTICA PRODUCTO

Características funcionales

La empresa desarrolla las siguientes categorías de producto con sus respectivos beneficios funcionales:

- Botas: de caña alta y de caña baja. Detalles de hebilla y/o tachas. Cierres de metal de alta calidad. Suela de goma pura con lámina de goma eva de alta densidad (aislación máxima al frío y la humedad). Forro de bondeado de raso y capellada confeccionada íntegramente en cuero de 1,3/1,5mm de excelente resistencia.
- Ballerinas: Fabricadas con cuero suave y horma amplia, otorgando comodidad y adaptabilidad. Suela trabajada a mano y taco con refuerzo anti-desgaste.
- Borcegos: Hebillas de metal y cordones encerados de larga duración. Suela de goma pura con lámina de goma eva de alta densidad (aislación máxima al frío y la humedad). Forro de bondeado de raso y capellada confeccionada íntegramente en cuero de 1,3/1,5mm de excelente resistencia.
- Pantuflas: Confeccionadas en plush, gabardina, micro polar, peluche y polar soft con diseños propios, espuma de 1cm tanto en capellada como en plantilla lo que confiere mayor suavidad. La suela es de eva (etil vinil acetato) de densidad media (las hace mullidas al caminar).
- Ojotas: Gabardina estampada con tiras doble frontura y bies de cinta gros. Tira principal del dedo confeccionada en cuero. Suela bicolor de eva.

Con respecto a los beneficios emocionales, la PyME no ha desarrollado una estrategia firme para destacarse o identificar la marca con alguno. Al no existir estrategia de branding, los beneficios por el uso del producto se limitan a ser funcionales y racionales, dejando de lado los valores relacionados con la marca por desconocimiento propio de la misma. Hasta el momento, la marca no generó ningún vínculo emocional ni con el cliente directo, ni con el consumidor final, generando un aspecto a desarrollar y en el cual trabajar para un nuevo posicionamiento de marca.

Atributos del producto genérico

BELENA diseña y confecciona cinco categorías de producto: Botas de caña alta y de caña baja, Ballerinas, Borcegos, Pantuflas y Ojotas. En los cinco casos, muy pocas tareas se encuentran estandarizadas, haciendo del proceso productivo algo artesanal, de diseño y con detalles distintivos. La desventaja se encuentra en la imposibilidad, hasta el momento, de aumentar la capacidad productiva.

La prioridad máxima de la empresa es mantener los estándares de calidad tanto de la materia prima, como de los procesos de fabricación, haciendo hincapié en los detalles, las terminaciones del producto, y el empaque del mismo. Al no tener un posicionamiento de marca establecido, y una estrategia de marketing definida, busca concretar la compra durante el momento de prueba de producto, destacándose en calidad, comodidad y precio: en todos los casos, la elaboración se realiza con cuero de calidad y suelas resistentes y antideslizante, sin descuidar la variable precio (otorgando márgenes de rentabilidad relativamente bajos). De esta manera, busca destacarse dentro de la relación precio-calidad respecto de la competencia.

Ámbito de uso- Modalidad de uso o aplicación

La modalidad de uso de los productos confeccionados por BELENA es de frecuencia diaria, por lo que deben destacarse en tres aspectos principales: funcionalidad, calidad y comodidad. Frente al uso diario, habitualmente para ámbitos laborales (exceptuando pantuflas y ojotas), la calidad debe asegurar que la duración del producto sea media-alta, y que el desgaste propio del

producto no afecte la estética, ya que el uso suele ser dentro de un ámbito formal. La comodidad debe lograr que la experiencia del cliente sea positiva, y decida realizar la recompra a futuro.

Por lo tanto, a modo de resumen:

- ✓ Botas, Ballerinas y Borcegos
  - Frecuencia de uso: diario
  - Ámbito de uso: formal
  - A destacar: calidad, comodidad y estética
- ✓ Pantuflas y ojotas
  - Frecuencia de uso: diario
  - Ámbito de uso: informal
  - A destacar: Funcionalidad y comodidad

POLÍTICA PRECIOS

Listado Precios

Los precios se componen con una estructura de costos aproximada del 50% con respecto al precio final. De esta manera, el margen de rentabilidad es del 45% al 55% dependiendo del producto. Las pantuflas son las que poseen mayor margen, oscilando entre el 52% y el 55%, mientras que las botas y los borcegos son los que obtienen el 45% debido a que la calidad de los mismos es alta (en materias primas y confección), pero al operar en un mercado de precios medios-bajos, tiene que disminuir el porcentaje de ganancia para ser competitivo.

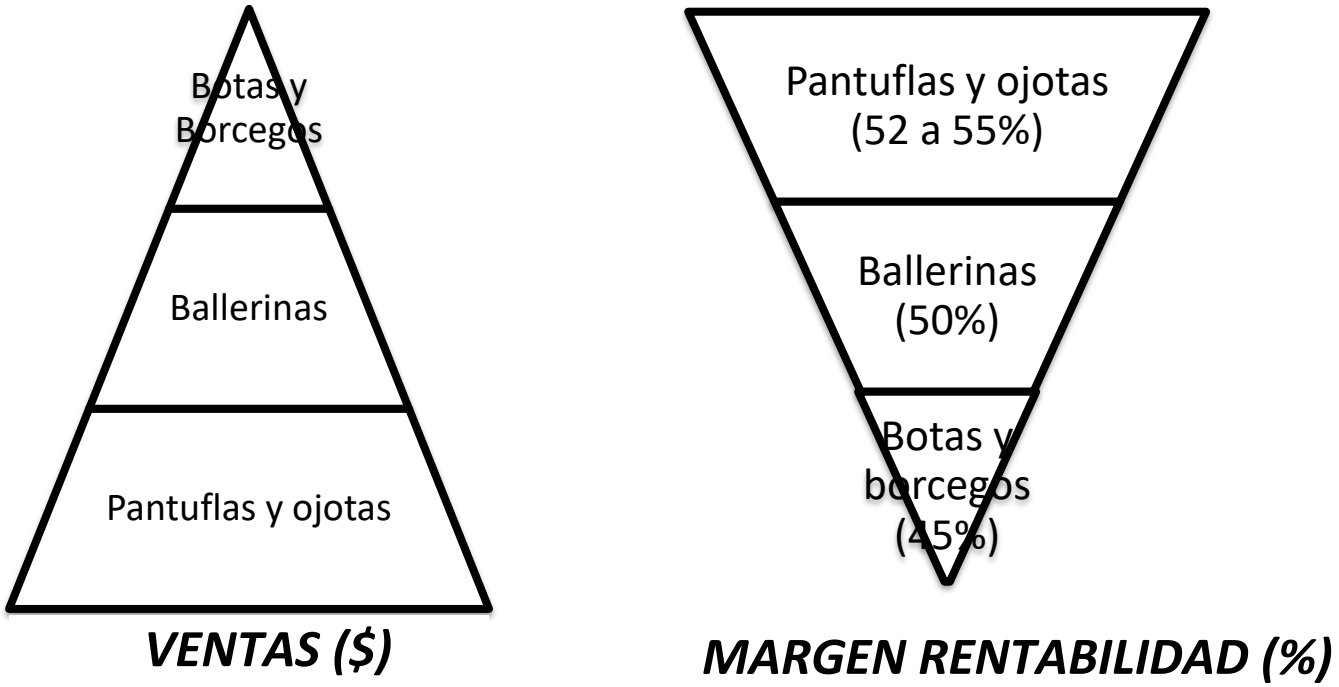


Figura 23. Margen de rentabilidad por categoría. Fuente: de elaboración propia.

PRECIOS - AGOSTO 2018

BOTAS	
(TALLES 35 AL 40)	
BOTIN CORTO C/GANCHO ALPINO	**$ 920.00**
BORCEGO C/TACHAS	**$ 990,00**
BORCEGO DOS HEBILLAS	**$990.00**
BOTA CORTA CINTILLO C/HEBILLA	**$ 980,00**
BOTA MONTAR	**$ 1.190,00**

PANTUFLAS DAMA	
(TALLES 35 AL 41)	
GUARDA	**$ 171.00**
SOLAPA	**$ 174,00**
MOÑO	**$ 174,00**
HEBILLA	**$ 175,00**
CORAZÓN	**$ 174,00**

CIERRE HORIZ	**$ 173,00**
REMACHE	**$ 174,00**
DOBLE SOLAPA	**$ 173,00**
BIRK	**$ 189,00**
ZAPATILLA	**$ 179,00**
CAMUFLADA	**$ 173,00**
CIERRE VERTICAL	**$ 179,00**
OJOTA C/MOÑO	**$ 169,00**
CRUZADA C/ GROSS	**$ 170,00**
ESTAMPADA	**$ 172,00**
PANTUFLAS CABALLERO	
(TALLES 38 AL 46)	
GUARDA	**$ 176,00**
CAMUFLADA	**$ 178,00**
SOLAPA	**$ 178,00**
CRUZADA	**$ 174,00**

OJOTAS DAMA	
(TALLES 34 AL 41)	
OJOTA LONA C/GAMUZA	**$ 225,00**
OJOTA LONA C/GAM TACONA	**$ 285,00**
OJOTA PLAYA PLANA	**$ 145,00**
OJOTA PLAYA TACONA	**$ 210,00**

BALLERINA	
(TALLES 35 AL 41)	
MOÑO	**$ 560,00**
NUDO	**$ 590,00**
HEBILLA	**$ 590,00**
GOBELINO	**$ 450,00**
MOÑO APLIQUE	**$ 590,00**
TACHAS	**$ 590,00**

YUTE	**$ 470,00**
COCODRILO	**$ 450,00**
CADENA	**$ 590,00**

Tabla 24. Listado precios por categoría. Fuente: de elaboración propia.

Métodos de pago

Los métodos de pago son dos únicamente: transferencia bancaria o efectivo. El pago en efectivo puede ser en un pago, o en tres cuotas iguales sin realizar recargo.

Promociones

La empresa no realiza grandes campañas de descuentos y promociones, pero sí lleva a cabo durante todo el año descuentos del 10% para todo aquel que abone en efectivo en un pago. Esto se realiza tanto para venta a puntos de venta, como para todas aquellas realizadas a consumidores finales a través de las revendedoras.

Otra promoción que se brinda, sólo en algunos casos y priorizando a aquellos clientes recurrentes, es un descuento por compra en cantidad superior a 150 pares dentro del mismo pedido. En este caso, el beneficio es del 10% también y en caso de acumularse con el pago en efectivo, se realiza un 15%.

POLÍTICA COMUNICACIÓN

Actualmente, la organización no tiene elaborado ni lleva a cabo ningún plan de comunicación y medios, sino que su política de comunicación se basa en tres pilares únicamente:

1. Packaging: “El envase es el puente entre el fabricante y el consumidor final, y como tal debe ser capaz de transmitir el concepto de marca, su vocación y su personalidad. (…). El packaging informa al consumidor de todo lo que éste debe saber: qué tipo de producto se ofrece, cuáles son sus cualidades, su contenido, precio, capacidad y modo de uso.” (Ángel

Luis Cervera, 2014). El packaging podría definirse como el conjunto de elementos que permite presentar un producto a su eventual comprador bajo un aspecto atractivo. BELENA presenta y entrega el calzado luego de la compra, en sobres plásticos transparentes con etiquetas diseñadas con el logo de la marca actual, acompañado de la bolsa del punto de venta dentro del cual se comercialice. Es decir, si bien la imagen de marca se encuentra presente en la exhibición del producto, no está estratégicamente desarrollada como para construir una personalidad de marca destacada dentro del PDV. El packaging del producto no es prolijo, ni diseñado en base a la tendencia y la moda actual, no posee especificaciones técnicas, no tiene un logo desarrollado ni una paleta de colores que lo acompañe, y tampoco presenta datos de contacto.

2. Boca en boca: Además de vender a intermediarios, la PyME realiza ventas por conocimiento o recomendación (entre familiares y amigos). Si bien en un principio, este tipo de ventas eran esporádicas, con el tiempo se hicieron más recurrentes y el nivel de recomendación creció. De esta manera, la comunicación informal entre partes, sin proponérselo, compone una herramienta de comunicación para la empresa. También el conocimiento de la marca puede darse por recomendación de la vendedora del punto de venta hacia el cliente, destacando calidad por sobre el resto de los productos. Esto, puede servir de puntapié inicial para efectuar la compra, y luego, mediante la conformidad con el producto, volver a elegirla.
3. Revendedoras: el tercer medio de comunicación activo hoy en día, son las publicaciones en las redes sociales de las dos revendedoras que posee BELENA. Si bien no existe una cuenta creada por la marca, cada una de las vendedoras informales, realiza las publicaciones que cree necesarias para poder vender la cantidad máxima de pares. Esto ocurre, ya que no son personal contratado fijo de la empresa, sino que realizan un trabajo freelance de comisión por venta. En este caso, las publicaciones no son uniformes ya que dependen exclusivamente de cada revendedora, y tampoco son revisadas por la empresa, ni se realiza un análisis para saber el nivel de alcance de las mismas. Eso produce que no se optimicen los tiempos y horarios de publicación, calidad de las fotos, pertinencia de las mismas, y texto que acompaña. Teniendo en cuenta todas esas variables, BELENA no tiene dimensión de lo que se publica de su propia marca, y no toma conocimiento de la

repercusión que eso conlleva, teniendo en cuenta que puede ser tanto positiva como negativa.

POLÍTICA PROCESOS

- Primer contacto: Apenas surgió BELENA, el primer contacto fue a través de la visita del dueño al punto de venta, ofreciéndole la marca, y dándole pares de regalo para poner a prueba la fuerza de venta del calzado. De esta manera, frente a la conformidad del distribuidor, es que se forjó el vínculo y comenzó la relación comercial. Esa cartera de clientes realizada es la que aún se mantiene, a pesar de que actualmente el punto de contacto es por recomendación. Esto ocurre, ya que la PyME no posee sitio web, redes sociales, ni un punto de venta propio en donde poder desarrollar una estrategia de Trade Marketing.
- Ventas: no existe una política de ventas desarrollada, sino que las mismas se realizan por el contacto de los clientes hacia la empresa, generalmente vía celular. No hay una rutina de visita, ni de contacto de la empresa hacia el distribuidor, sino que es a demanda. Tampoco se realiza seguimiento acerca de las ventas promedio mensuales de cada cliente, ni se analizan las causas de una baja en la cantidad de pedidos. La realidad es que, en la actualidad, el proceso de ventas se realiza sólo: no se diagrama, organiza, atiende, incentiva o busca incrementar. La posterior fabricación va a estar ligada a los pedidos para no dejar capital paralizado y minimizar el riesgo de invertir en un producto que no funcione. Las ventas se realizan dentro de la cartera de clientes, y por variables como la confianza, experiencia y la calidad del producto acompañado de buenos precios.
- Compra materia prima: se realiza según los pedidos confirmados por los clientes y por las proyecciones de ventas por temporada. La idea es stockear material de rotación rápida, como suelas, espumas y cartón plantilla, para agilizar el proceso productivo y disminuir la cantidad de veces por mes de compra. Esta política no requiere de una inversión grande para la PyME, la cual debería endeudarse en caso de querer realizarla, pero a su vez, genera pérdidas de algunas ventas por poco

tiempo o falta de capacidad productiva dentro de la temporada al no poder stockearse, Los proveedores se eligen teniendo en cuenta una relación ponderada entre variables como precio, calidad, honestidad y disponibilidad, rankeando los mismos y seleccionado al mejor posicionado en dicha relación. A pesar de esto, en algunos casos la compra se termina realizando a cierto proveedor únicamente por disponibilidad por sobre el resto, teniendo que sacrificar otras variables por falta de ese producto en el mercado. El pago se realiza siempre al contado o a través de un cheque emitido por un cliente, y únicamente se consiguen descuentos al monto total de la compra por cantidad. En algunos casos, existen proveedores que tienen compras mínimas, poniendo como base de compra cierto monto total. Esto, a veces, requiere de análisis dependiendo el tipo de rotación del producto, para poder optimizar la estructura de costos: por ejemplo, si es un material de rotación y volumen de compra bajo, puede convenir comprar a otro proveedor de precio mayor pero que permite comprar cantidades más pequeñas. De esta forma, el gasto es menor, no se tiene parado el material (que podría percudirse, dependiendo el tipo de tela o material), y tampoco se utiliza espacio de stockeo necesario para otros productos.

Por otra parte, un factor fundamental a tener en cuenta al momento de realizar las compras es la organización de las mismas para amortizar el costo del flete y no tener capacidad ociosa en el mismo.

- <u>Producción</u>
    - Proceso productivo Pantuflas (genérico)
        1. Reclutado el pedido del cliente, se seleccionan las materias primas con las cuales se va a trabajar.
        2. Corte de suela.
        3. Detallando si corresponde a Dama o Caballero, y teniendo en cuenta talle y color, se realiza una la confección y marcado de las plantillas.
        4. Se unen mediante cemento de contacto el cartón con las plantillas marcadas, goma espuma de 10mm y tela de confección. De esta manera, se arman tiras de aproximadamente un metro con los tres

materiales unificados (dentro del cual entran aproximadamente cinco pares).

5. Se realiza el corte con sacabocados de flejes de acero de 32mm, dentro de una prensa hidráulica de 6 toneladas.
6. Una vez cortadas, se le asigna el talle a cada recorte realizado (escrito del lado del cartón) para poder identificarlo en fases del proceso posteriores.
7. Se apila por lado de pie y por talle, y se reserva a la espera de la confección de la capellada.
8. Se adhiere la tela de la capellada con la espuma para ser marcada con los moldes correspondientes.
9. Se recortan prolijamente y se les aplica el bies, la guarda y/o el aplique necesario según el modelo.
10. Unión plantilla y capellada con doble costura (utilizando el hilo acorde al modelo).
11. Ya conformada la pantufla en su estructura, se incorpora el bies como terminación a todas las uniones.
12. Pulir bordes a las suelas previamente cortadas por color y talle, para mejorar estética y presentación.
13. Pegado de cuerpo de la pantufla con la suela con cemento de contacto. La aplicación se realiza con la ventilación adecuada por los solventes que posee el pegamento y para optimizar el tiempo de secado. Se aplica el cemento de contacto tanto en ambas partes y se lo deja secar el tiempo necesario, el cual varía dependiendo de factores como la temperatura, humedad y ventilación. Generalmente oscila entre los 10 y los 20 minutos. La forma más efectiva de saber si el secado fue realizado en su totalidad es cuando no hay adhesión al tacto.
14. Acto seguido, se unen cuidadosamente las partes, logrando que queden centradas y sin extremidades fuera del límite.

15. Para que la adhesión se definitiva y duradera, se prensa el producto durante 10 segundos (mayor tiempo puede provocar deformaciones).
16. Sopletear con pistola de aire el producto terminado para eliminar restos de tela, pelusas y demás contaminaciones.
17. Una vez terminado el producto, se lleva a cabo el control de calidad en el cual se observa la confección, la coloración de los materiales, la existencia de posibles manchas o cualquier otro defecto que haga que el producto no se envíe dentro del pedido.
18. Etiquetado (marca, número de talle y descripción de materiales).
19. Empaque: en bolsa de polipropileno o caja de micro corrugado, según lo solicitado por el cliente.

- Proceso productivo Ballerinas (genérico)
    1. Corte con sacabocado de plantillas con su refuerzo correspondiente.
    2. Se pega la tira de vista en la parte del talón hasta mitad de plantilla y se prensa para un pegado uniforme y firme.
    3. Con el mismo saca bocado de las plantillas, se cortan las suelas en láminas de goma “chilena” de 3mm de espesor.
    4. También se cortan los tacos confeccionados en lámina de goma y una capa de suela anti-desgaste. Para imprimir el rayado anti-desgaste se calienta a unos 70° y se prensa junto con el molde durante un minuto.
    5. Se une con cemento de contacto la suela y el taco, y posteriormente se pulen y rebajan los bordes.
    6. Limpiar con solvente restos de pegamento o suciedad que hayan quedado.
    7. Corte capellada ene sintético, cuero o combinación de ambos. Se realiza por medio de sacabocados y prensa o a mano, previo marcado con moldes en este último caso. También, dentro de esta

instancia, se cortarán adornos o apliques que sean en el mismo material de la capellada.

8. Se prepara el forro de la capellada, el cual se elabora de material sintético como poliuretano o PVC de buena calidad.
9. Se une el forro con la capellada correspondiente y se bordea la boca de la capellada con gros de 15mm.
10. Costuras: en algunos casos, será necesario rebajar algunos bordes con máquina rebajadora o con método de pulido con lija grano grueso.
11. Una vez finalizada la capellada en su totalidad, se monta en la horma junto con la plantilla, la cual se fija para evitar movimientos en el armado del calzado. Antes de ser montada, la capellada debe recibir un refuerzo de tela impregnada en resina, la cual, al mojarse con un activador (solvente) se ablanda, para tomar la forma de la horma. El refuerzo se ubica entre la capellada y el forro, ya que, al secarse, endurece y le da forma y resistencia tanto a la punta como al talón.
12. Una vez montado el calzado a la horma correspondiente (varía según talle y dama y caballero), se deja asentar unas horas y secar.
13. Se desmonta, eliminando los clavos puestos para la fijación, y se pulen las rugosidades y sobrantes para buen asentamiento de la suela.
14. Pegado de capellada y suela con PVC. Se deja secar durante 20 minutos y se activa en horno a 80°.
15. Se ensambla el calzado y se prensa para un pegado uniforme.
16. El terminado se realiza con limpieza y cepillado de detalles varios
17. En esta última instancia, se etiqueta y se pasa al empacado del producto.

- Proceso productivo Botas y Borcegos (genérico). Los modelos pueden variar entre botín, media caña, borcego y caña alta:

1. En principio se unifican tres materiales principales para producir la suela: el suelin de goma pura (tipo “ruta”) de marca Febo con tapa para taco; la goma eva de 6 a 8 mm; y la vira con o sin costura (dependiendo del modelo). Al suelin de goma, se le adhiere la capa de goma eva y sobre esa base, la vira bordeando el perímetro de la suela, formando el espacio exacto para luego incorporar la capellada.
2. El taco se realiza con la tapa de goma y una capa de goma eva también. Una vez confeccionado, se pega al talón de la suela y se pule todo en conjunto, dándole la terminación esperada.
3. La plantilla se marca y corta, dependiendo el talle, y se le incorpora un refuerzo en el talón para darle más resistencia.
4. La capellada es elaborada totalmente en cuero y, dependiendo el modelo, puede tener incorporado cierres, ojales con cordones, ganchos alpinos, cintillos con hebillas, tachas o adornos varios. Una vez marcada y cortada la capellada, se aparta hasta la confección del forro.
5. El forro se elabora en base a raso bondeado y telas sintéticas. También se marca y corta, y se une con costura al cuero previamente trabajado.
6. Una vez realizada la capellada, se le agregan refuerzos previamente remojados en activador, para endurecer el material formando casquillos de refuerzo en punta y talón.
7. Paso siguiente, se monta la capellada a la horma, clavando también, la plantilla a la misma.
8. El proceso de secado y asentamiento del calzado a la horma es aproximadamente de un día.
9. Luego, se pule el montado para eliminar rugosidades y para facilitar la adhesión de la suela al calzado.
10. Se aplica PVC tanto a la suela como a la capellada aún montada en la horma.

11. Es importante dejar secar las partes durante 20 minutos, y luego activarlas a 70°. Se pegan las partes y se prensa durante unos segundos.
12. Se deja enfriar el cuero y se quita el calzado de la horma.
13. El último paso es poner una plantilla previamente elaborada también de cuero, realizar una limpieza general y lustrar y dar brillo al material.
14. Se realiza una revisión final de calidad del producto, y en caso de que esté todo correctamente, se etiqueta y empaja en cajas blancas de cartón resistente.

- Distribución: La totalidad de la distribución de BELENA parte de un único lugar físico: el taller donde se realiza el proceso productivo. Dentro del mismo, se encuentra el depósito para stockear materia prima, la línea de producción y el armado del pedido; también se encuentra la oficina administrativa y la sala de reuniones para clientes.

  La logística no suele ser organizada con días y horarios prefijados, sino que se realiza en base al acuerdo que se haya pautado con el cliente. Es por esta razón que se suelen distribuir pedidos a diario (de lunes a sábados inclusive). Los puntos de distribución son locales multi marca que se encuentran dentro de la Zona Sur del Conurbano (Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora y La Plata). Al no ser pedidos de gran volumen, el traslado se realiza con un auto de la empresa (que pertenece al dueño de la misma), y se realiza entre las 8:00 y 18:00hs. Únicamente en casos de pedidos que superen los 200 pares de calzado, se contrata un flete y el costo es absorbido por BELENA, es decir, no se le cobra al cliente.
- Presentación producto en el PDV: en esta fase del proceso no se tiene influencia, ya que es el distribuidor el que elige la estrategia a llevar a cabo, de acuerdo a su cartera de productos a exhibir.
- Post venta – Fidelización: BELENA no desarrolla políticas de fidelización de clientes. El único contacto post venta que se realiza, es con su cliente directo

(dueño del punto de venta) y ocurre en casos de que el producto esté fallado, ya que no se aceptan ni la empresa se hace cargo de otro tipo de devoluciones. Tampoco se realiza un feedback ni encuestas de satisfacción en donde poder detectar mejoras a realizar.

POLÍTICA AMBIENTE FÍSICO

BELENA no posee una política de ambiente físico muy desarrollada. En la actualidad, el taller donde se realiza el proceso de producción y el stockeo de materiales se encuentra dentro del mismo espacio físico que la oficina administrativa. Esto se debe a una proyección en la disminución de costos y a la falta de capital para realizar mejoras tanto en la oficina como en las instalaciones que llevan a cabo el proceso productivo. Además, al ser una pequeña empresa, tanto el dueño como sus pocos empleados realizan todo tipo de tareas, lo que les permite simplificar y optimizar tiempo tener todo al alcance de la mano, y dentro de los tiempos de improductividad de la confección y el armado del calzado, pueden realizar algunas tareas administrativas o de depósito.

Si bien el espacio físico en común para todas las actividades permite reducir y aprovechar costos fijos y hundidos, también es la razón por la cual la capacidad productiva es acotada y no puede incrementarse. Para hacerlo habría que incrementar los metros cuadrados del taller, mejorar tecnología en procesos y contratar más personal. Dentro de estos tres factores, el más costoso sería el de comprar/alquilar otro establecimiento y realizar la mudanza, y es lo que detiene (hasta el momento) la ampliación del nivel productivo.

Por último, no se presenta ninguna otra consideración para realizar acerca del ambiente físico ya que la empresa no posee depósitos, centros de distribución, locales propios ni sucursales. Los puntos de venta multimarca son los expositores del producto hacia el consumidor final, de los cuales BELENA no tiene poder de decisión sobre aspectos en la presentación, vidriera, muebles de exposición, precio final, entre otras variables.

POLÍTICA PERSONAL

El personal está compuesto por el dueño de la PyME y dos empleados, uno de los cuales es fijo y es considerado su mano derecha, y otro contratado freelance que realiza trabajos en base a la demanda de pedidos. También, forman parte del personal de la empresa las dos revendedoras de la marca. Tanto el dueño como su socio se encargan de todo tipo de actividades: compras, ventas, desarrollo de producto, decisiones de inversión, contacto con clientes, logística, producción, entre otras. Por otra parte, el contratado únicamente se dedica a colaborar en el área de producción con tareas rutinarias y en serie.

No existe un organigrama, división de tareas definidas, ni horarios y reglas establecidas de trabajo. Si bien cumplen entre 8 y 10 horas de franja horaria laboral, la entrada y la salida queda a criterio de cada uno. Tampoco se realizan capacitaciones de ningún tipo, ni participan de ferias o congresos especializados en la temática.

Desde que surgió la PyME no hubo rotación de personal ni incorporaciones cercanas. Por lo tanto, el clima laboral es ameno y de confianza, ya que llevan trabajando juntos hace varios años.

TECNOLOGÍA

Actualmente no se utilizan tecnologías digitales ni de procesos de producción. La única adquisición de esta índole es una prensa de seis toneladas, una pulidora de suela y el horno activador. Ninguna de estas tres es de última tecnología, y la inversión, por lo tanto, no fue de gran envergadura.

TARGET

Calzados BELENA se encuentra dentro de los productores de diseño de calzado para uso diario, comercializados en puntos de venta multi marca dentro de la Zona Sur del Conurbano Bonaerense (Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, Banfield y La Plata). Participa en el segmento de pequeñas marcas, con una capacidad de producción baja y poco personal a cargo.

El grupo objetivo destinado por BELENA está compuesto por hombres y mujeres entre 18 y 65 años de los sectores C2 y C3 residentes dentro de la Zona Sur del Conurbano Bonaerense. Se encuentran interesados por la moda, pero a la hora de efectuar una compra, las variables calidad y precio accesible, son determinantes para la decisión final. Según el esquema de segmentación vincular, el target seleccionado posee un vínculo racional con el producto, ya que prioriza funcionalidad, calidad, practicidad, rendimiento y precio adecuado.

EXPERIENCIA DE COMPRA DEL CLIENTE

Para realizar un análisis correcto de la misma, se presenta mediante el Customer Journey map, para poder detectar fácilmente mediante qué puntos de contacto la empresa tiene que hacer hincapié a la hora de llevar una estrategia integral para cumplir los objetivos.

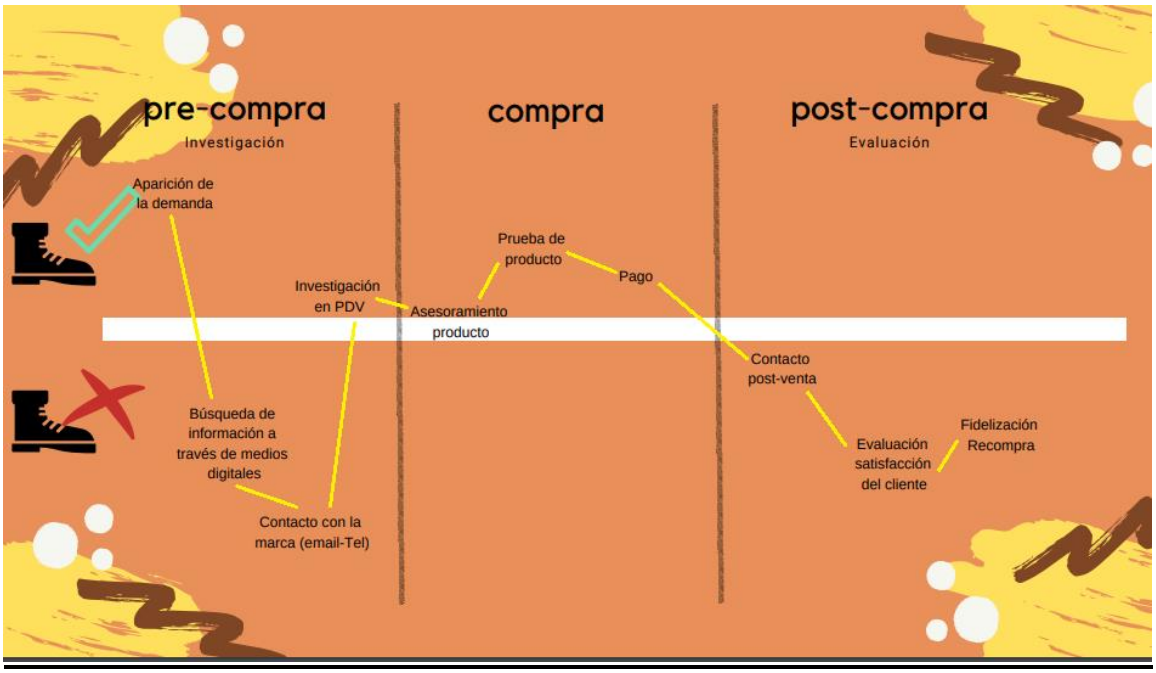


Figura 25. Customer Journey map. Fuente: de elaboración propia.

Resulta imprescindible realizar mejoras en los puntos de contacto anterior y posterior a la compra. En principio mejorar las estrategias de comunicación para generar conocimiento de marca, posicionarla en la mente del consumidor y generar puntos de contacto con el cliente

(actual y potencial). Por otra parte, resulta imprescindible mejorar la etapa de fidelización para incrementar el porcentaje de recompra.

POSICIONAMIENTO ACTUAL

Actualmente el posicionamiento de marca de BELENA es malo, debido a varios factores:

1) No posee un registro gráfico de marca desarrollado: no existe logo ni paleta de colores que la identifiquen.
2) La venta se realiza a través de locales multi marca, lo que genera un reconocimiento de marca del punto de venta y no del fabricante. Por lo tanto, el consumidor, aún usando el producto, no reconoce la marca. Incluso ocurre, en varios casos, que el cliente directo de BELENA (el intermediario, dueño del PDV) no reconoce la marca como tal, ya que su punto de contacto está representado por el dueño o alguno de los empleados.
3) La marca no tiene una identidad y personalidad desarrollada, es decir, el único elemento a trabajar son las cualidades del producto.
4) No existe un plan de comunicación, por consiguiente, la marca no es asociada con ningún beneficio. El único punto diferenciador es la calidad del producto, percibida al momento del uso, pero no vinculado con la marca. Esto genera que la mayoría de las veces, la experiencia del cliente finalice con el uso del par comprado.
5) El único punto de contacto entre la marca y el cliente surge al momento de la venta (en el caso de cliente distribuidor) o durante la compra y el uso del calzado (para el consumidor final). Esto está ligado a la inexistencia de una estrategia de comunicación y de medios: no posee sitio web, campaña de email marketing, presencia en redes sociales, publicidad paga, ni acciones de trade marketing, entre otras políticas importantes de comunicación.
6) Al tener un reconocimiento de marca nulo, el porcentaje de recompra es casi inexistente.

7) La calidad del producto no es del todo coherente con el precio del mismo. Esto ocurre porque los márgenes de ganancia no son altos, pero puede generar una imagen errónea, ya que al no ser tan caro puede considerarse “trucho” o “de mala calidad”.

DIAGNÓSTICO - FODA

FORTALEZAS

- Producto de calidad, se destaca dentro del segmento.
- Cartera de clientes creada en el comienzo de la empresa y mantenida hasta la actualidad.
- Buena relación y vínculo cercano con proveedores favoreciendo a la PyME en dos aspectos fundamentales: beneficios en la negociación en los tiempos de entrega y en la disponibilidad constante de materia prima (en caso de haber faltante, se avisa con tiempo).
- Diseño distinguido del producto (Resistente, buenas terminaciones, plantilla y capellada reforzada, suela impermeable).
- Para el fundador, la empresa es su creación, por lo tanto, existe un gran sacrificio, compromiso y dedicación para lograr el éxito.
- Tienen buena y duradera relación con el personal: no hay rotación, la relación es de confianza plena y hay buena comunicación.

OPORTUNIDADES

- Al ser una empresa “joven” tiene mucho mercado por desarrollar y donde introducir sus productos.
- Programa estímulo a exportaciones para PyMEs del Gobierno Nacional con tasa 0% de interés.
- Tendencia en aumento de compra on line y showrooms, lo que permite disminuir costos y % de rentabilidad que ganan los PDV.

- Industria dependiente de la moda, lo que significa a que un gran porcentaje de compra se realiza por impulso.
- No existen productos sustitutos que quiten mercado.
- Al comercializarse en puntos de venta multi marca, existe la posibilidad de realizar una estrategia de diferenciación dentro del distribuidor.

DEBILIDADES

- Poca predisposición al cambio. Se sobrevalua la experiencia propia por sobre la de especialistas. Se prioriza el "hoy" y no se contempla el futuro.
- Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.
- Poca inversión tecnológica y en proceso de producción. La mayoría de las tareas son manuales.
- Capacidad de producción baja como limitante a la expansión.
- Personal poco capacitado, sin roles ni tareas definidas. Todos hacen todo.
- Bajo nivel de posicionamiento: no existe personalidad ni identidad de marca y si bien la calidad es alta, el precio es accesible y acorde a un target C2. No existe en el top of mind de los clientes.
- No posee estrategias de fidelización de cliente.
- Presentación del producto no desarrollada, no se destaca por sobre el resto.
- Los métodos de pago son acotados ya que no posee tarjetas de crédito. Por otra parte, no se realizan promociones o beneficios por clientes exclusivos.
- Políticas de comunicación y medios nula: no tiene presencia en ningún medio off line ni online (sitio web, blog, redes sociales, email marketing, publicidad paga, etc.).

AMENAZAS

- Aumento de las importaciones dentro de la industria, acompañado de una baja del 10% en la producción nacional.
- Corrida cambiaria que produjo el aumento del tipo de cambio en un 100% en cuatro meses. Esto genera un incremento en los precios de la materia prima (inflación alta).
- Menor acceso a fuentes de financiamiento: tasas altas para acceso a créditos bancarios (alcanzaron un 60%).
- Industria dependiente de la moda: puede ser un factor positivo, pero también negativo ya que frente a las variaciones constantes es posible quedar atrasado y obsoleto. Consumidores cada vez más exigentes. Los cambios constantes en la moda y en las tendencias, deben seguirse cerca, porque el consumidor puede cambiar sus necesidades de acuerdo a estos factores.
- Estructura impositiva alta.
- Gran cantidad de competidores (tanto dentro del punto de venta, como fuera del mismo).
- Tasa de desempleo en aumento, por lo tanto, la capacidad de compra disminuye, sobre todo en clases medias hacia abajo.
- Tecnologías en crecimiento, las cuales requieren inversiones mayores a las posibles por la mayoría de las PyMEs.
- Amenaza de nuevos entrantes constantemente por las bajas barreras de entrada a la industria.

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA BELENA

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar, desarrollar y dar a conocer una identidad de marca, su posicionamiento dentro del mercado, y las estrategias de comunicación utilizadas para incrementar su participación en el mercado y para incrementar las ventas en un 40% para el próximo año.

ESPECÍFICOS

Extraeconómicos

- Diseñar, fabricar y distribuir calzado de calidad, destacándose en materia prima y confección sin descuidar el precio del producto.
- Generar conocimiento y posicionamiento de marca dentro de los canales de distribución, de manera tal, que permita sentar las bases para el desarrollo y puesta en marcha de un punto de venta propio.
- Comprender las tendencias de mercado: moda, conducta de consumo, precios, puntos de venta (on y off line), tendencias, modelo de negocio, competencia.

Económicos

- Desarrollar personalidad de marca, definiendo valores, imagen, logo, paleta de colores, ideas a comunicar y generando vínculo con el cliente, inexistente hasta el momento. De esta manera, que la construcción de marca siente las bases para el reconocimiento de la misma y genere la posibilidad de abrir un punto de venta en el plazo de 5 a 10 años.
- Ampliar las zonas de venta a mediano plazo, hacia Capital Federal y La Plata.
- En el corto plazo, incrementar un 30% anual el porcentaje de recompra.
- Establecer acuerdos con los clientes para diseñar una estrategia win-win y aumentar las ventas con respecto a la competencia directa del PDV, generando un espacio temático de la marca.

POSICIONAMIENTO

BRAND EQUITY

El Brand equity es el concepto básico que los consumidores asocian con la marca producto de la experiencia pasada que construyó con la misma. En el caso de BELENA es casi nulo, ya que los consumidores finales no poseen conocimiento de la marca en ningún punto dentro de lo que

podemos considerar el Customer Journey Map: no poseen conocimiento de la marca previo, durante ni post compra. Esto ocurre porque la prioridad absoluta se le otorga al punto de venta distribuidor (multimarca).

Para revertir esta situación negativa para la PyME es necesario establecer un posicionamiento bien desarrollado y simple de comunicar, para poder generar conocimiento de marca y sentar las bases para la construcción de negocio propio.

Según JP Morgan, el valor de una empresa está dado un 38% por el valor de una marca, el 36% por los activos tangibles, el 17% por el capital humano, y el resto por otros factores. Es por esto, que resulta importante tener una marca para la creación de un activo intangible que le otorgue valor al emprendimiento y permita el crecimiento futuro.

INSIGHT

Los insights representan verdades, motivaciones y tensiones que sólo los beneficios de la marca los pueden resolver. Se construye mediante tres partes: consumer truth, consumer motivation, tensión.

Consumer truth: A la hora de comprar mi calzado de todos los días, quiero realizar una compra inteligente investigando la oferta y buscando calidad, pero sin descuidar el bolsillo.

Consumer motivation: Porque el calzado debe ser cómodo, resistente, funcional y durable, pero frente a la situación de crisis, resulta importante no descuidar la economía familiar.

Tensión: Pero el calzado económico me genera desconfianza y percepción de mala calidad y, aunque creo que puede ser posible, no encuentro calzado cómodo y resistente a un buen precio.

UNIVERSAL INSIGHT: "*A la hora de comprar mi calzado de todos los días, quiero realizar una compra inteligente investigando la oferta y buscando calidad, pero sin descuidar el bolsillo. Esto ocurre, porque el calzado debe ser cómodo, resistente, funcional y durable, pero frente a la situación de crisis, resulta importante no descuidar la economía familiar. A pesar de esto, sucede que el calzado económico me genera desconfianza y percepción de mala* calidad *y, aunque creo que puede ser posible, no encuentro calzado cómodo y resistente a un buen precio.*"

BENEFICIOS: Describe las ventajas principales del producto/servicio y la razón por la cual deberían comprarlo. Es lo que hace frente a la necesidad descrita y derriba la barrera de compra. Los beneficios deben ser claros, precisos y selectivos.

- **Funcionales:** Diseño, confección, materia prima de calidad, funcionalidad, resistencia, durabilidad, comodidad.
- **Emocionales:** tranquilidad y bienestar de andar con calzado cómodo.

PROPÓSITO DE MARCA

Crear un modelo de negocio que constituya un beneficio mutuo para ambas partes (productor y comprador), llevando a la realidad la creencia del cliente de que puede existir un producto de calidad a un precio accesible, sin descuidar la rentabilidad de la empresa.

Dar prioridad al cliente, ofreciéndole el mejor producto posible y resignando algunos puntos de rentabilidad para mantener la convicción de poder prestar un calzado de calidad a un precio menor con respecto a la competencia.

CONVICCIÓN DE MARCA

Priorizar el buen diseño, el detalle de la confección y sus terminaciones y la materia prima de calidad.

ESCALERA DE BENEFICIOS

Tener: Materiales de la más alta calidad, resistentes y durables; diseño a la moda, fiel a las últimas tendencias; y una confección impecable a precios accesibles para el target.

Hacer: Ofrece calzado para hombres y mujeres de calidad, funcionales y resistentes al uso diario.

Sentir: Generar sensación de compra inteligente para el cliente respecto del producto que desean y el precio al cual se oferta.

TERRITORIO DE LA MARCA

Son los temas que se eligen priorizar y hablar. En este caso, algunos de ellos son: buen diseño y confección a precio accesible; compromiso con el cliente; Precio justo; Relevancia dentro del punto de venta.

TARGET

El grupo objetivo destinado por BELENA está compuesto por hombres y mujeres entre 18 y 65 años de los sectores C2 y C3 residentes dentro de la Zona Sur del Conurbano Bonaerense. Se encuentran interesados por la moda, pero a la hora de efectuar una compra, las variables calidad y precio accesible, son determinantes para la decisión final. Según el esquema de segmentación vincular, el target seleccionado posee un vínculo racional con el producto, ya que prioriza funcionalidad, calidad, practicidad, rendimiento y precio adecuado.

VALORES DE LA MARCA

- ✓ Ética
- ✓ Compromiso
- ✓ Calidad
- ✓ Autenticidad
- ✓ Simpleza
- ✓ Honestidad

PERSONALIDAD DE MARCA

La Personalidad de Marca (Brand Character) está compuesta por características humanas que ayudan a expresar la identidad y definir el posicionamiento, despertando emociones y pasiones, y permitiendo señalar mejor un beneficio o atributo que comunicarlo en forma directa.

- Funcional
- Social
- Detallista
- Seria
- Transparente
- Optimista
- Inclusiva
- Justa

ACTIVOS DE MARCA

Hasta el momento los únicos activos que posee BELENA son el nombre y la tipografía específica sin color, la cual se presenta en el packaging del producto, sin un logo desarrollado, ni un ícono.

A partir de este plan, se propone desarrollar un logo y un ícono para la presentación del producto, para destacar y diferenciar los mismos dentro del punto de venta multi marca. Además, se busca mejorar y actualizar la tipografía para modernizar la marca, agregándole color para destacarla y modificando el tipo de letra para hacerla más moderna.

BRAND SUN MODEL – GRÁFICO

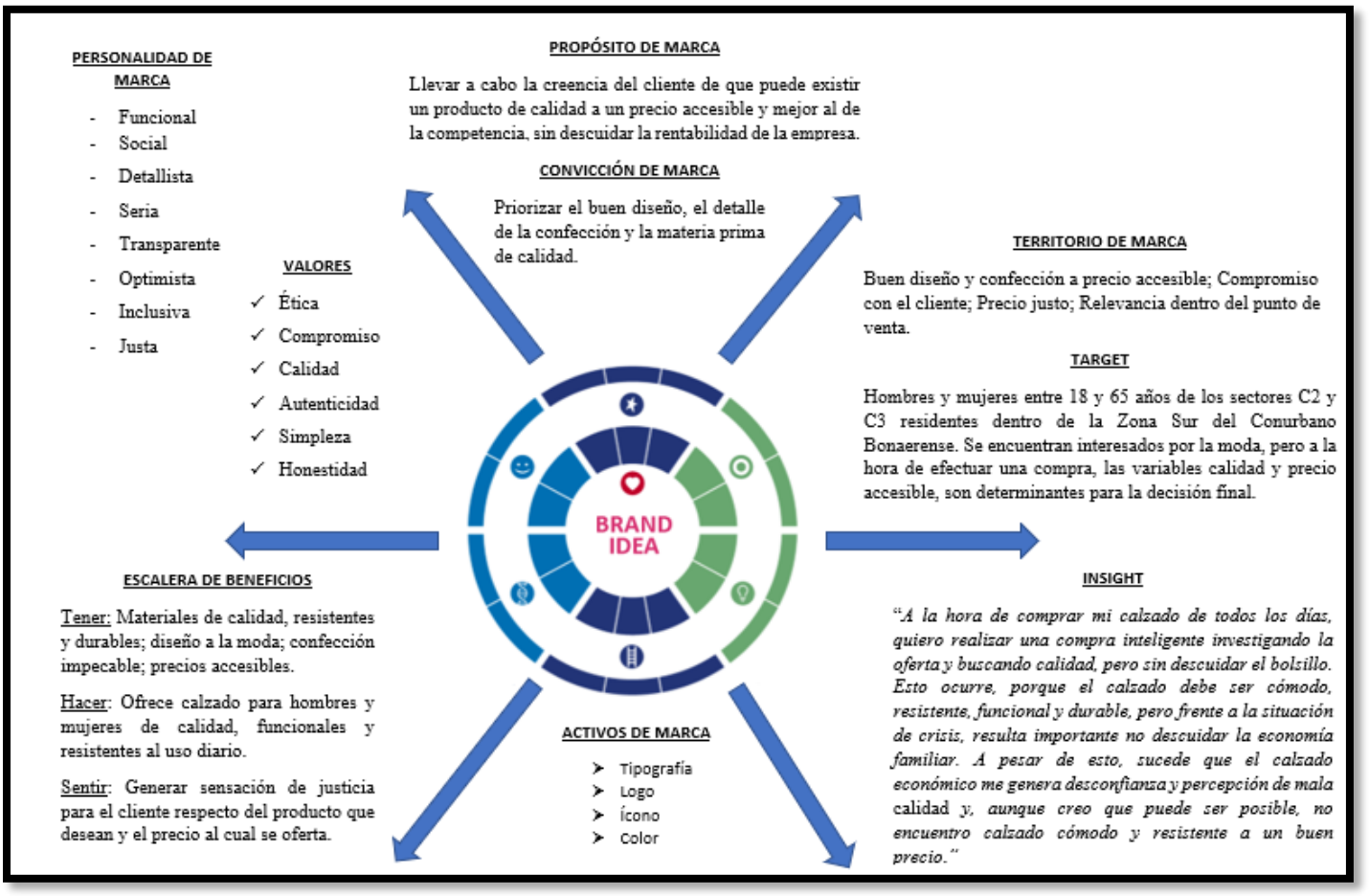


Figura 26. Brand Sun Model propuesto para BELENA. Fuente: de elaboración propia

BRAND POSITIONING STATEMENT (BPS)

El BPS es una herramienta estratégica de uso interno de la empresa para determinar el posicionamiento buscado, enfocándose en el diferencial de la marca, el segmento en el cual compite y el target. Estos tres aspectos se fusionan en una oración que define los lineamientos futuros a comunicar.

El BPS definido para BELENA sería el siguiente: "BELENA **es mejor que** otros diseñadores y productores de calzados **para** hombres y mujeres entre 18 y 65 años de los sectores C2 y C3 residentes dentro de la Zona Sur del Conurbano Bonaerense que se encuentren interesados por la moda, la calidad y el precio accesible, **porque** BELENA representa diseño, confección, materia

prima de calidad, funcionalidad, resistencia, durabilidad, comodidad a un precio conveniente, y fundamentalmente, la idea de tranquilidad y bienestar de andar con calzado cómodo".

ESTRATEGIA

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Portafolio de productos

La empresa hasta el momento posee un portafolio de 4 o 5 tipos de calzado (dependiendo si botas y borcegos se catalogan dentro de la misma categoría o no), con sus variantes de modelo en cada uno.

Estos cinco son:

- Botas: de caña alta y de caña baja. Detalles de hebilla y/o tachas. Cierres de metal de alta calidad. Suela de goma pura con lámina de goma eva de alta densidad (aislación máxima al frío y la humedad). Forro de bondeado de raso y capellada confeccionada íntegramente en cuero de 1,3/1,5mm de excelente resistencia.
    - Frecuencia de uso: diario
    - Ámbito de uso: formal
    - A destacar: calidad, comodidad y estética
- Ballerinas: Fabricadas con cuero suave y horma amplia, otorgando comodidad y adaptabilidad. Suela trabajada a mano y taco con refuerzo anti-desgaste.
    - Frecuencia de uso: diario
    - Ámbito de uso: formal
    - A destacar: calidad, comodidad y estética
- Borcegos: Hebillas de metal y cordones encerados de larga duración. Suela de goma pura con lámina de goma eva de alta densidad (aislación máxima al frío y la humedad). Forro de bondeado de raso y capellada confeccionada íntegramente en cuero de 1,3/1,5mm de excelente resistencia.
    - Frecuencia de uso: diario

    - Ámbito de uso: formal
    - A destacar: calidad, comodidad y estética
- Pantuflas: Confeccionadas en plush, gabardina, micro polar, peluche y polar soft con diseños propios, espuma de 1cm tanto en capellada como en plantilla lo que confiere mayor suavidad. La suela es de eva (etil vinil acetato) de densidad media (las hace mullidas al caminar).
    - Frecuencia de uso: diario
    - Ámbito de uso: informal
    - A destacar: Funcionalidad y comodidad
- Ojotas: Gabardina estampada con tiras doble frontura y bies de cinta gros. Tira principal del dedo confeccionada en cuero. Suela bicolor de eva.
    - Frecuencia de uso: diario
    - Ámbito de uso: informal
    - A destacar: Funcionalidad y comodidad

En el Anexo II figuran las imágenes de todos los modelos de productos, segmentados por categoría.

La estrategia planteada consiste en mantener el portafolio de productos desarrollado y comercializado hasta el momento, manteniendo el diseño y la calidad lograda, pero mejorando la presentación y el packaging del mismo.

Proposición de valor del producto

Hasta el momento, la marca busca diseñar, fabricar y comercializar productos de calidad e innovadores en cuánto a la confección. Eso se encuentra alineado con el tipo de posicionamiento planteado y resulta acorde con la personalidad de marca que se quiere alcanzar. Como estrategia de producto se recomienda mantener ese diferencial que otorga valor y, además, generar valor a través de productos que se encuentren a la moda. Esto se debe a que, en la investigación realizada, la variable moda fue la más valorada por los encuestados.

Entonces, los dos ejes a trabajar como proposición de valor son:

- Producto de calidad: partiendo del diseño, la materia prima seleccionada y la innovación en la confección.
- Moda: ampliar el portafolio de productos con calzados más acordes a la moda, y no centralizarse únicamente en los modelos tradicionales.

Desarrollos

- ZAPATILLAS: De acuerdo a la investigación exploratoria realizada en todos los puntos de venta de la competencia, se observó un gran mercado dentro de la categoría de zapatillas de moda. Es por esta razón que, dentro del plazo de dos años, se propone insertarse dentro de ese nicho, comenzando dentro del segmento mujer, para luego expandirse a hombres y niños. Se utilizará como ventaja competitiva el know how del trabajo con cuero, y de la imagen de marca de calidad que se quiere desarrollar. De esta manera, los diseños de las zapatillas estarán realizados con cuero y detalles distintivos (plataformas, apliques) manteniendo costos competitivos respecto a la competencia debido a la compra en cantidad de esos materiales. La explicación surge a partir de los acuerdos con proveedores que posee BELENA ya que ese tipo de materiales son utilizados para elaborar gran parte de sus productos. Por el contrario, la gran mayoría de los productores de zapatillas únicamente se dedican a esa categoría y, por lo tanto, la compra de insumos se encuentra enfocada en otro tipo de materiales.
- CARTERAS: Se incentiva el desarrollo de este tipo de productos por dos razones principales: en primer lugar, los materiales utilizados son los mismos que para el calzado (cuero, cierres, pegamento, hilo, telas, apliques, entre otros), por lo tanto, la inversión que habría que hacer en principio no es grande, y se pueden utilizar los materiales stockeados durante el período de desarrollo/prueba/lanzamiento del producto. Por otra parte, para la confección y la producción no es necesaria la adquisición de maquinaria y tecnología de avanzada, ya que únicamente se necesita marcar, sacar los moldes y unir partes. Con una prensa y una máquina de coser acorde y apta para costura de cuero, alcanza en principio. Luego, en caso de que la producción aumente, serán necesarios otros tipos de elementos para facilitar el proceso productivo,

como por ejemplo equipo de secado rápido o una máquina sacabocados para cortar telas de manera más sencilla.

Actualmente la empresa tiene un modelo diseñado conjuntamente con un diseñador textil (el cual también colaboró con la confección de cada modelo de calzado). A continuación, se muestra el modelo testeado por la encuesta diseñada para la fase de investigación:

Imagen 27. Nueva unidad de negocio BELENA: Carteras. Fuente: de elaboración propia.

La idea se basa en crear modelos nuevos, siempre manteniendo el estilo y la calidad de la materia prima, y presentando el producto en las bolsas diseñadas con el logo de la marca. El precio en principio rondará entre los $1300 y $1500 pesos para insertarse dentro del marcado. Es importante destacar que, en este caso, se tendrá que construir vínculo con nuevos clientes ya que son unidades de negocio diferentes y únicamente complementarias en puntos de venta reconocidos multi producto. Según la encuesta realizada, únicamente el 6,6% de los entrevistados ha comprado alguna vez calzado y cartera dentro del mismo punto de venta. A pesar de esto, serán ofertadas igualmente a los clientes actuales de calzado mediante “Combos de cuero” que incluyan un par de calzado y una cartera a un precio especial.

- MODELOS: ampliar la cartera de modelos para algunas de las categorías ya existentes. En el caso de pantuflas y ojotas, las variantes son muchas e incluyen distintos formatos, diseños, telas, tipos de suela, funcionalidades (permeables o no, por ejemplo), y también en el caso de las pantuflas, hay modelos por temporada. Por el contrario, el caso de las botas y borcegos se limitan únicamente a una sola época del año, generando una demanda nula durante el período primavera-verano. Es por esto, que se recomienda ampliar la cartera de productos dentro de esta categoría, enfocándose en una modalidad de uso formal, pero diseñando zapatos abiertos y más enfocados en la moda también. Un claro ejemplo podría ser la incorporación de la plataforma o algún tipo de taco mediano, ya que hasta el momento todos los modelos son tradicionales, de taco bajo y se fabrica únicamente en colores standard (negro y marrón oscuro).

Packaging – Presentación

El packaging es uno de los puntos más importantes a mejorar en cuanto a producto, ya que hasta el momento se encuentra desaprovechada la oportunidad de mostrar la imagen de marca y la personalidad que se quiere transmitir a través de la misma. De esta manera, resulta importante ser coherente con el posicionamiento planteado, y mejorar este aspecto frente al cliente actual y potencial.

Actualmente la presentación del producto se hace en sobres plásticos transparentes (que permiten ver el calzado) del tamaño acorde y con la etiqueta grabada, en la cual se detalla el nombre, y el talle al que corresponde el calzado. El costo actual de la misma es de $2,5 por par (compuesto por $2 por bolsa y $0,5 por etiqueta).

En contraposición, la presentación propuesta costaría por cada par vendido un total de $8 a $10, es decir entre un triple y un cuádruple del valor actual. Si bien parece un gran incremento, es posible absorber ese costo ya que conforma un porcentaje muy pequeño del costo total. Los $10 están compuestos por la caja y la bolsa ($8) y el grabado mismo del logo y las redes sociales ($2) por unidad. El grabado es realizado por los mismos proveedores de las cajas y las bolsas, y es gratuito cuando la venta supera las mil unidades.

El pedido será entregado con cada par en su respectiva caja, y las bolsas serán obsequiadas al punto de venta para que, al momento de la entrega al consumidor final, se incluyan en la presentación. En ambos casos, tendrán el nombre de la marca, un contacto y las redes sociales que serán creadas.

A continuación, se presentan algunos modelos de packaging:

CAJA

Imagen 28. Modelos caja – Packaging. Fuente: de elaboración propia

BOLSA

Imagen 29. Modelos bolsa – Packaging. Fuente: de elaboración propia.

El desarrollo de un packaging de mejor calidad y que refleje una idea de marca, colabora con la construcción del posicionamiento deseado. De acuerdo con el insight planteado, el consumidor quiere hacer una compra inteligente, sin resignar calidad ni descuidar el bolsillo. Es por eso, que es importante mejorar la presentación del producto para destacar conceptos como: resistencia, funcionalidad y calidad. De ese Brand idea surgió la elección de un borcego para el diseño del logo de la marca, ya que se encuentra relacionado con una percepción de buen material,

confección, durabilidad, además de ser un tipo de calzado que utilizan ambos sexos, en diferentes ámbitos y sin pasar de moda.

Además, resulta fundamental que en todos los elementos de presentación y packaging estén las redes sociales, que sirven como medio de contacto directo entre la marca y el consumidor final. Como hasta el momento, la PyME no tenía presencia en ningún medio digital, es importante promocionarlos en todos los puntos de contacto que se tenga con el cliente.

Tácticas

- Para revendedoras, poner a prueba la venta a demanda: es decir, elaborar el producto en base a necesidades y requerimientos particulares. Por ejemplo, talles especiales, hormas más amplias, algún color especial, taco/suela diferente (por comodidad, moda, funcionalidad), tela especial o algún detalle o requerimiento especial en cuanto al diseño. El beneficio esperado consiste en captar clientes con necesidades especiales, y que las zapaterías tradicionales no pueden satisfacerlas, a cambio de percibir una rentabilidad mayor por un producto casi igual. Es decir, las modificaciones a satisfacer, en muchos casos no requieren un incremento en los costos del calzado, pero el precio suele ser mayor por ofertar algo que la demanda no consigue en el mercado. Un ejemplo puede ser, necesitar un zapato para fiesta de un color particular que el cliente no consigue. Entonces, en ese caso producirlo conlleva igual precio en un color que en otro. De esta manera, la ganancia es mayor y se fideliza al cliente solucionándole un problema que el mercado o su poca disponibilidad horaria para buscar dentro del mismo, no pudieron hacerlo.
- Ampliar el portafolio de productos, incluyendo las zapatillas de moda y mejorando e incluyendo nuevos modelos de cada una de las categorías de acuerdo con la moda, las tendencias y las temporadas. El objetivo es actualizar los diseños de los productos de acuerdo a necesidades y gustos de los clientes, cosa que no se había realizado hasta el momento. En el caso de las botas, borcegos y ballerinas (que incluye chatitas y alguna sandalia baja) los modelos siempre fueron los mismos, distinguiéndose de las ojotas y pantuflas que si tuvieron algunas actualizaciones. En cuanto a esta modernización de la

marca, teniendo en cuenta lo observado en la investigación exploratoria, se recomienda hacer hincapié en zapatillas, plataformas, colores y apliques (tachas, flecos, costuras, cuero texturado).

- Mejorar la presentación del producto y el packaging (desarrollado en inciso anterior).
- Mantener la calidad de las materias primas para ser coherentes con el posicionamiento planteado para la marca. Según el diseñador textil, un aspecto a mejorar en cuanto a los materiales utilizados, para el caso de los zapatos de invierno y las pantuflas, se recomienda aumentar el espesor de la goma espuma, para lograr mayor comodidad del calzado y que sirva también de aislante al frío.
- En concordancia con la presentación del producto se propone diseñar y fabricar mobiliario exclusivo de la marca para darlo en concesión al distribuidor para que exhiba los modelos de BELENA. Además, se propone mejorar la posición dentro de la vidriera. Estos ítems se encuentran desarrollados en profundidad dentro de la estrategia de plaza.
- Mejorar la percepción de calidad del producto y de la personalidad de marca. Se apunta a la creación del concepto de calidad, pero a un precio justo y accesible. Hasta el momento la marca no trabajaba en este aspecto, por lo tanto, acompañado con la estrategia de comunicación, se busca implementar la utilización del logo y la paleta de colores correspondiente al momento de la presentación del producto: etiquetado, packaging y presentación dentro del punto de venta. En las tres instancias debe estar presente el logo de la marca, el contacto y el nombre de las redes sociales. Este punto será desarrollado dentro de la estrategia de comunicación con mayor profundidad, pero resulta relevante tenerlo presente también dentro de la estrategia de producto para complementar ambas y que la aplicación sea integral.
- No se van a utilizar técnicas de reducción de costos. La razón principal consiste en mantener la coherencia de ofrecer un producto de calidad y diseño. Por eso, disminuir costos a través de materia prima de calidad inferior, ahorrar en fases del proceso productivo, o no ser tan puntillosos a la hora de elaborar las terminaciones del producto pueden perjudicar la calidad percibida del producto final. Es importante que lo que se va a comunicar sea consistente con el producto que se ofrece para sentar

bases de personalidad de marca a mediano y largo plazo. Cuando se comunica un producto de calidad que no es real, el mensaje se desestima al momento de la utilización del mismo, y la recompra no se realiza. Es por esta razón, que todo incremento de costos determinado por lo propuesto en las estrategias planteadas, no se va a realizar mediante reducción de costos del producto, sino que se va a disminuir el margen de rentabilidad presente hasta el momento (que era alto, oscilaba entre el 45 y 55%). En principio nada de lo planteado conlleva una inversión inicial muy amplia ya que se tiene conocimiento de las posibilidades económicas de la PyME. A pesar de esto, siempre se necesita dinero para solventar los gastos incrementales en materia de mejoras, que se absorberían mediante el margen de ganancia grande que tenían los productos, y mediante una inversión inicial pequeña, la cual se tomaría de un banco estatal con beneficios especiales para PyMEs (financiación, tasas no tan altas, bonificación de algunas cuotas, mayor monto inicial, etc.).

ESTRATEGIA DE PLAZA

Mix canales de distribución

Hasta el momento, BELENA posee dos canales de distribución: los puntos de venta a la calle (46% del total de las ventas) y las revendedoras (con el 56% de las ventas). La distribución del porcentaje de venta en cada uno de los canales es una de las razones por las cuales la marca no resulta conocida frente a los mismos consumidores. Esto ocurre ya que la venta se personaliza en la vendedora sin hacer hincapié en que detrás de ella existe una marca. A esto se le adiciona la presentación de un producto que no contiene los activos de la marca.

Para hacer visible la marca, resulta más simple el punto de venta ya que permite la utilización de muebles de la marca, distinción en cuanto al resto, banners, publicidad dentro del punto de venta, entre otras. Es por esta razón que la estrategia se basa en aumentar el porcentaje de venta dentro de los locales a la calle distribuidores, para trabajar en la construcción e imagen de marca. Esto se hará sin descuidar la venta por revendedoras e incluyendo un canal on line también dentro de la estrategia de distribución.

Con respecto al canal on line, durante los primeros seis meses se hará mediante contacto por redes sociales a modo de prueba, y con la proyección de desarrollar un canal de venta on line básico para la comercialización de los productos. La solución tecnológica será un enlatado (SaaS) ya que resulta el más económico, es fácil de instalar, armar y provee de delivery continuo sin pedir permiso para instalar actualizaciones. El período de prueba a través de redes sociales señalado no sólo serviría para desarrollar las mismas y generar conocimiento de marca, sino también para experimentar el rendimiento de la capacidad operativa de producción frente a una mayor demanda.

A modo de resumen,

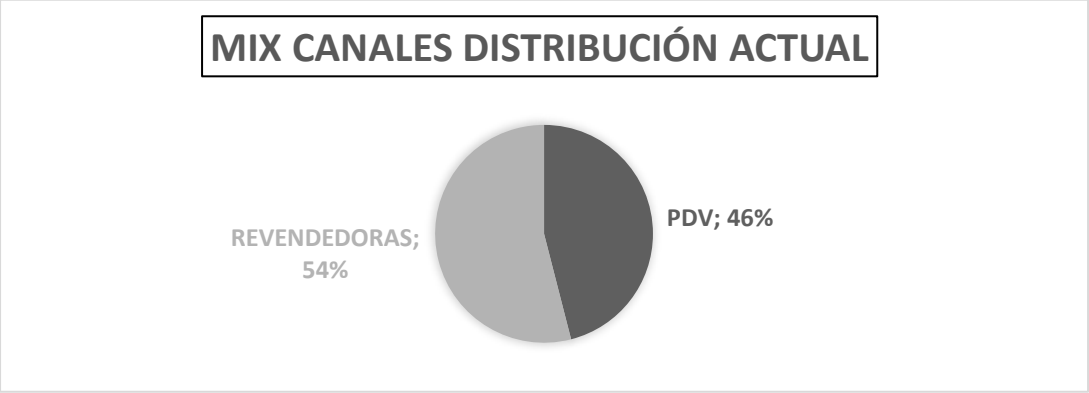


Gráfico 30. Mix de Canales de distribución actual. Fuente: de elaboración propia.

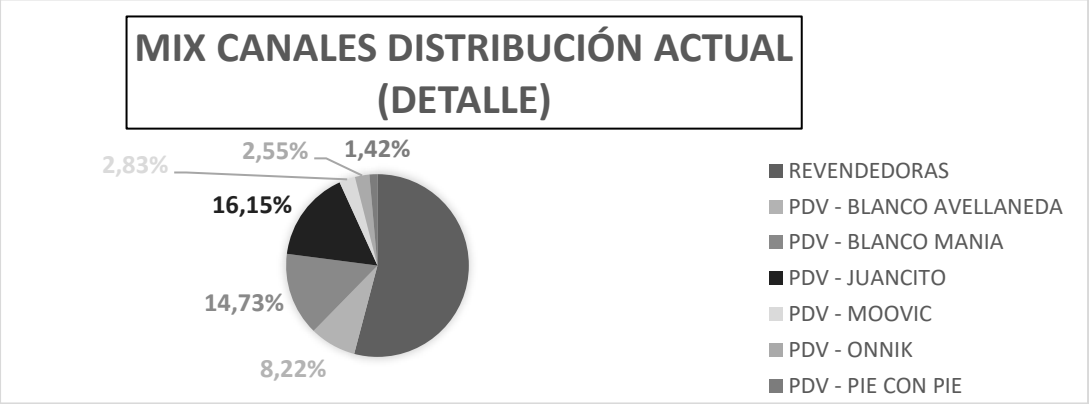


Gráfico 31. Mix de Canales de distribución actual (detalle). Fuente: de elaboración propia.

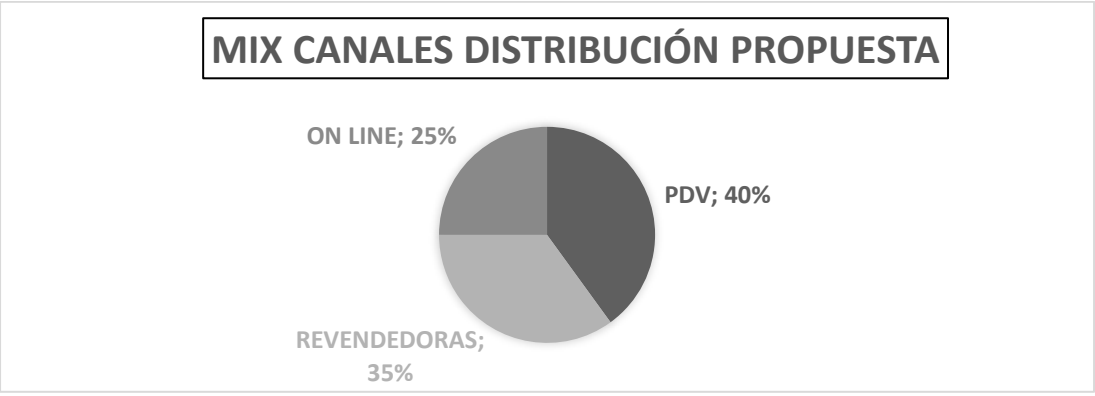


Gráfico 32. Mix de Canales de distribución actual propuesta. Fuente: de elaboración propia.

Segmentos de clientes cubiertos por cada canal

PUNTO DE VENTA

- Sexo: Masculino y Femenino
- Edad: 20 a 65 años
- Nivel socio económico: C2 y C3
- Zona de residencia: Avellaneda
- Estilo de vida: cuidan el dinero, buscan buenos precios pero sin descuidar la calidad del producto; tiene vida social activa pero selectiva; salen de compras, pero no es una actividad recurrente; viajan poco al exterior; les interesa la estética y la moda, pero no leen revistas ni miran programas de televisión que tengan que ver con la temática, no asisten a eventos de tendencias de moda, ni les interesa vestir necesariamente de marca; la recurrencia de la compra de moda suele ser semestral o trimestral en promedio.
- Motivación: realizan la compra en el PDV por costumbre y para tener la opción de elegir entre varios modelos y diferentes precios.

REVENDEDORAS

- Sexo: Femenino en su gran mayoría
- Edad: 30 a 55 años
- Nivel socio económico: C2 y C3

- Zona de residencia: Zona Sur y La Plata
- Estilo de vida: cuidan el dinero, buscan buenos precios, pero sin descuidar la calidad del producto; tiene vida social activa pero selectiva; les interesa la estética y la moda, pero no les interesa vestir necesariamente de marca; la recurrencia de la compra de moda suele ser semestral o trimestral en promedio; rutina activa, buscan soluciones más simples que salir de compras.
- Motivación: priorizan la recomendación y el servicio personalizado. Buscan comodidad, confianza y trato cercano.

ON LINE

- Sexo: Masculino/Femenino
- Edad: 18 a 35 años
- Nivel socio económico: C2 y C3
- Zona de residencia: Capital Federal y AMBA
- Estilo de vida: cuidan el dinero; buscan buenos precios, pero sin descuidar la calidad del producto; realizan compra inteligente, investigan precios y modelos antes de comprar; les interesa la estética y la moda, pero no les interesa vestir necesariamente de marca; la recurrencia de la compra de moda suele ser semestral o trimestral en promedio; son fieles usuarios de las redes sociales; buscan financiación y descuentos.
- Motivación: compra inteligente con investigación previa. Financiación y envío a domicilio.

Estrategia por canales

✓ Tipos de distribución

Según Molinillo Jiménez, S. (2014) existen tres tipos de distribución: la intensiva, la selectiva y la exclusiva. La intensiva es aquella que toma un gran número de puntos de venta para alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo. Este tipo de distribución es acorde a aquellas empresas que quieren lograr un Market share alto y un posicionamiento destacado en el mercado. Se enfoca a productos de compra frecuente y por los cuales no se realiza una búsqueda intensiva

previa a la compra. Por otra parte, la distribución exclusiva se lleva a cabo en un distribuidor exclusivo para los productos de la marca, utilizándose para aquellos productos de lujo o de costo alto. Por último, la distribución selectiva es aquella en la cual el fabricante ofrece sus productos a distintos puntos de venta para que sirva de intermediario y se haga cargo de servicios postventa (como por ejemplo, cambios por falla en el caso de la industria del calzado).

En el caso de BELENA, la estrategia de distribución utilizada para los puntos de venta y para las revendedoras es la selectiva, ya que los productos fabricados se ofrecen al consumidor final por medio de un intermediario seleccionado y con el cual se tiene un acuerdo comercial pautado. Se encuentra en un punto medio: no posee un número de distribuidores que alcancen la venta masiva del producto, ni tampoco se enfoca en un intermediario exclusivo para la venta de productos premium. Esto ocurre también, debido a que la PyME no posee el personal, los recursos económicos ni la capacidad productiva para dedicarse a la venta masiva, más allá de encontrarse aún en la primera instancia del ciclo de vida de una empresa: iniciando y en crecimiento lento pero continuo. Además, de acuerdo al posicionamiento planteado que promete precios accesibles y justos para el consumidor, nunca podría realizar una distribución selectiva enfocada a productos de lujo.

- ✓ Longitud de los canales de distribución

Figura 33. Molinillo, S., 2014. Longitud de los canales de distribución. Fuente: Distribución comercial aplicada. Editorial ESIC.

En el caso de BELENA, la estrategia de distribución se basa en un intermediario corto para los puntos de venta y las revendedoras, y un directo para el caso de la venta on line. En cuando al intermediario corto, el detallista es el dueño del comercio y las revendedoras contratadas para que intermedien entre el fabricante y el consumidor final. Para el canal on line propuesto, la relación

se produce directamente entre la PyME y el consumidor final. El único intermediario que podría existir es un correo, en caso de que el cliente decida que el paquete se despache vía ese medio, pero aún así la compra se efectúa directamente con el fabricante.

- ✓ Multiplicidad de canales:

En este caso la estrategia se basa en la multicanalidad ya que se utilizan dos o más canales alternativos para la distribución. La razón principal se basa en adecuarse a diferentes segmentos y generar la mayor cantidad de touch points con el cliente actual y potencial. En este caso, eso colaboraría con uno de los objetivos planteados que se basa en generar conocimiento de marca e incentivar la recompra.

Costo y margen de distribución por canal

Según Kotler y Lane (2006), resulta importante contemplar el criterio económico a la hora de analizar y decidir el tipo de canal que se va a utilizar para llegar al cliente final, principalmente determinando si el canal va a ser directo o indirecto (y a través de cuántos intermediarios).

Teniendo en cuenta los costos, "en la distribución directa se incurre en costes fijos y costes variables, mientras que en la distribución indirecta podemos considerar que la mayor parte de los costes son variables" (Molinillo Jiménez, S., 2014). A continuación, la explicación gráfica:

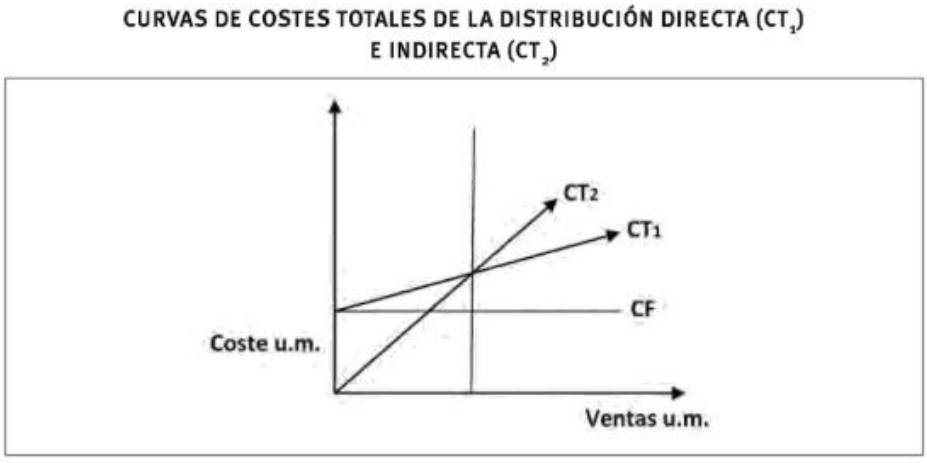


Gráfico 34. Molinillo, S., 2014. Costos totales de acuerdo al tipo de distribución (directa o indirecta). Fuente: Distribución comercial aplicada. Editorial ESIC.

De acuerdo a la estructura de costos, en el caso de BELENA resulta conveniente operar a través de intermediario, como lo realizó hasta el momento ya que los costos se incrementan en igual medida que el volumen de ventas.

Realizando la venta a través de algún distribuidor, el único costo real de distribución que posee es el relacionado con la logística, el cual no resulta relevante a la hora de determinar la estructura de costos total. Si por el contrario el canal fuese directo, el precio de venta podría incrementarse un 30%, pero los costos relacionados con la distribución serían mucho mayores y el margen de rentabilidad menor. Esto ocurre porque la empresa no posee la capacidad de inversión necesaria para la puesta en marcha de un PDV (incluye todo lo que requiere la apertura de un local a la calle: alquiler, personal, mantenimiento, mobiliario, habilitaciones, impuestos, etc.). De esta manera, los costos fijos aumentarían en mayor proporción de lo que se podría aumentar el precio final del producto.

El único canal directo viable, de acuerdo al tipo de negocio y la inversión que podría hacerse en este momento, es un medio on line: comenzando por redes sociales y proyectando un desarrollo tecnológico simple para pequeñas empresas en el plazo de un año.

	Costo distribución por canal		Margen de distribución por canal
	MEDIO	LOGÍSTICA	
PUNTO DE VENTA	-	. Pedido menor a 200 pares: $1,50 por par (aprox) . Pedor mayor a 200 pares: entre $3 y $5 por par	45%
REVENDEDORA	Comisión a la revendedora	A cargo de la revendedora	50%
ON LINE (Proyección)	CM free lance - Puesta en marcha desarrollo tecnológico	A cargo del cliente	55%

*Los montos se encontrarán detallados en el apartado correspondiente a presupuesto

Cuadro 35. Distribución por cana. Fuente: de elaboración propia.

Logística

La logística planteada es muy simple y poco costosa para la empresa. Para los tres canales es diferente y en el único caso en el cual infiere el costo la empresa es para la venta a los PDV.

A continuación, el detalle y la propuesta:

- Revendedoras: la logística se encuentra a cargo de cada una de las revendedoras que son las que pasan a retirar los pedidos por el taller, o acuerdan la entrega con el dueño de BELENA en Capital Federal, en zona de proveedores. La propuesta consiste en realizar pedidos como máximo dos veces por mes, y pautar la entrega una semana después. De esta manera, se van acumulando los pedidos durante quince días, lo que facilita operativamente la tarea de ambas partes. De esta manera, el tiempo de entrega al cliente final se puede prolongar en 15 días hábiles como máximo. En este caso, la empresa no posee gastos operativos de logística.
- Puntos de venta: es el único de los tres canales en donde la empresa absorbe los costos de traslado. En pedidos menores a 200 pares, el traslado se realiza en la camioneta del dueño de la PyME, por lo tanto, el costo corre por cuenta de la nafta consumida, ya que el mantenimiento y todos los gastos pertenecientes al rodado son considerados como un costo hundido. De esta manera, calculando que por viaje se pueden trasladar como máximo alrededor de 200 pares en sus respectivas cajas, el costo logístico por unidad resulta de $1,5 promedio. Por el contrario, en el caso de que el pedido sea superior a los 200 pares, se utiliza un flete mediante el cual el costo por unidad oscila entre $3 y $5. Lo que se recomienda es no utilizar la contratación del flete e incluir el medio propio para realizar la logística, ya que al realizar dos viajes el costo puede ascender de $1,5 a $2,5 como máximo por unidad, pero sigue siendo inferior el flete. El ahorro monetario se traduce en un incremento en el costo en tiempos por la realización de dos viajes.
- On line: el costo logístico del canal on line estará a cargo del consumidor final, financiando el costo de envío. La propuesta consiste en bonificar ese costo logístico si la compra es superior a los $2500, para incentivar la compra en cantidad.

Para surtir a los tres canales mencionados, la empresa tiene un único centro de distribución ya que hasta el momento resulta suficiente para la capacidad operativa necesaria. En caso de necesitar expandirse, puede ser posible pero únicamente unos 20 metros cuadrados más.

A continuación, el detalle del mismo:

. Ubicación: Zona Sur del Conurbano Bonaerense – Avellaneda.

. Metros cuadrados: 97

. Cantidad de ambientes: 3 (sala de depósito, oficina administrativa-sala de reuniones y sala de producción y embalaje).

. Capacidad operativa mensual: 700 pares mensuales como máximo (cálculo aproximado)

. Posibilidad de expansión: 20 mts2.

Tácticas

- Como estrategia principal se van a mantener los dos canales que se venían utilizando, pero se incorporará un medio on line para aumentar los puntos de contacto con los actuales y potenciales clientes. Se incorporará una persona que trabaje como RRPP para ampliar las zonas de venta a puntos de venta en La Plata y Capital Federal. Es decir, teniendo en cuenta el factor limitante fundamental de la PyME que es la capacidad operativa, se buscará establecer nuevas relaciones de mercado en los puntos enumerados, para ir ganando Market en distintas zonas geográficas.
- Desarrollar presentación distinguida dentro del punto de venta. La idea principal consiste en diseñar y fabricar muebles para la presentación del producto y darlos en concesión al distribuidor. Los muebles serían hechos en madera y expuestos en ese color o en el que desee cada punto de venta para que sea acorde a su decoración. La propuesta de muebles de madera surge por varias razones: en principio porque es un material durable y fácil de pintar y barnizar. Además, el dueño de BELENA posee el conocimiento y las ganas de hacerlos él mismo. Al no precisar un diseñador y un carpintero para la producción del mismo, la inversión se limita en materiales para la fabricación y traslado hacia el punto de venta.

El modelo planteado sería el siguiente:

Figura 36. Modelo propuesto de mueble para PDV. Fuente: de elaboración propia.

Entonces, al cliente se le daría la opción de optar por el mueble de 1, 2 o 3 cuerpos, dependiendo el espacio dentro del punto de venta y las necesidades de cada distribuidor. También podrá elegir el color del mueble (dentro de una paleta presentada por BELENA) y el orden y los modelos a exponer, siempre teniendo en cuenta que deben ser calzados de la marca. Por último, dentro del recuadro superior en negro se incorporarán creatividades actuales de la marca mediante un sistema de abrojo que permita el cambio constante de las mismas. De esta manera, servirá como un touch point directo con el cliente (desarrollado dentro de la estrategia de comunicación).

- Negociar con el PDV un lugar prioritario en vidriera. Según lo observado, los productos BELENA no poseen un buen posicionamiento de imagen dentro de las vidrieras de cada distribuidor. Por lo tanto, resulta fundamental establecer un vínculo cercano y brindar algunos beneficios para incentivar esa conducta. Los beneficios podrían ser económicos (descuentos, pares bonificados, muestra de regalo, etc.) o estarían involucrados en obsequios para el desarrollo del negocio que beneficien a ambas partes: mueble exponedor, bolsas de la marca para la entrega de productos BELENA, calendarios para entregar a los clientes con el nombre del punto de venta y de la PyME también, entre otras.

- En cuanto a las revendedoras, se busca ampliar la red duplicando la cantidad (pasar de dos a cuatro) en el plazo de un año, dándoles mejores porcentajes de comisión y beneficios adicionales por volumen vendido.
- A largo plazo planificar la venta propia a través de un e-commerce a través de un enlatado (SAAS) como por ejemplo tienda nube, que no requiera de habilidades especiales para el mantenimiento y que tenga un delivery continuo de actualizaciones que se realicen solas. Tenerlo en cuenta a largo plazo como una de las inversiones más importantes ya que es muy probable que la haya que aumentar la capacidad operativa.
- En cuanto a la logística y distribución, se recomienda mantener el taller como centro de distribución, ya que se encuentra dentro de una zona estratégica de acuerdo con los clientes actuales y proyectados.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Objetivos de comunicación

- Desarrollar una imagen de marca (logotipo, isotipo, paleta de colores), darla a conocer y vincularla con los atributos y valores planteados.
- Alcanzar mayor preferencia en consumidores finales y aumentar un 20% el nivel de recompra.
- Incrementar los puntos de contacto entre la marca y los clientes actuales y potenciales, generando un 40% más de canales mediante los cuales comunicarse.
- Incorporar al menos 2 medios digitales al plan de comunicación teniendo en cuenta el presupuesto disponible como factor limitante.
- Diseñar redes sociales y llegar al menos a los 2000 seguidores en el plazo de un año.
- Desarrollar y administrar una estrategia activa de mailing a largo plazo. Para fines del 2019 se busca crear una base de datos, y generar tráfico al sitio desde mails en un 20%.

Imagen de marca

Para comenzar, es importante destacar que:

> *La marca tiene un nombre, una palabra o conjunto de palabras que la designan, y puede tener asociada una figura visual característica que también la representa. La estructura que conforma este conjunto de aspectos físicamente perceptibles es lo que se denomina identidad visual de marca que funciona como una estructura integrada por una serie de componentes lingüísticos y visuales. (Baños Gonzales, M., 2016).*

Para Joan Costa (2005), "toda marca se define en primer lugar por aquello que la hace registrable en propiedad: la exclusividad del nombre y de su representación visual. (…). La imagen de marca es la imagen mental de la misma dentro del imaginario colectivo, y que a su vez es la interpretación de su identidad".

Además, la identidad visual se construye y manifiesta por la superposición de tres mensajes: el semántico (lo que dice), el estético (cómo lo dice) y el psicológico (lo que evoca). A su vez, estos mensajes se articulan en función de las construcciones significantes de carácter lingüístico y visual (logotipo, el símbolo y la gama cromática) (Baños Gonzales, M., Rodriguez, M, 2016)

En base a esto, se define:

- Mensaje semántico: está definido por el precio presentado para el producto.
- Mensaje estético: presentación del producto, su ubicación dentro del PDV o la imagen en el canal on line, el packaging primario y secundario (caja y bolsa), el logo y la gama cromática de colores.
- Mensaje psicológico: todas aquellas cualidades que son conectadas con el producto en base a la imagen del mismo. En el caso de BELENA, calidad, compromiso, accesibilidad, trabajo, confección.

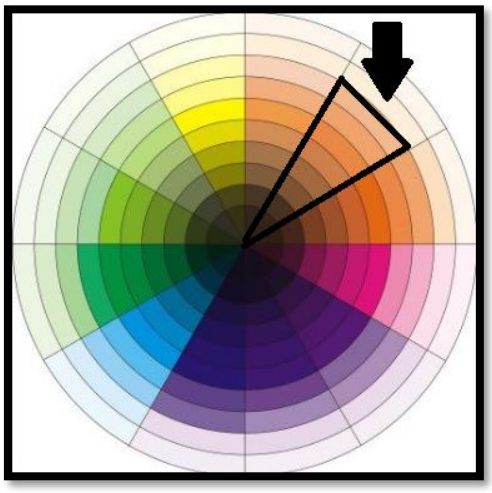
A continuación, se presenta el modelo de logotipo desarrollado:

Versión no icónica, para incluir en alguna creatividad:

Como ya se ha mencionado en la estrategia de producto, relacionado con el packaging, se ha seleccionado un borcego para el diseño del logo de la marca para evocar una percepción de buen material, confección, durabilidad, además de ser un tipo de calzado que utilizan ambos sexos, en diferentes ámbitos y sin pasar de moda. Como es un producto unisex y enfocado a un rango de edad amplio, es importante mantener una imagen que pueda representar a cualquiera de ellos.

La tipografía que fue seleccionada es standard y en imprenta minúscula, ya que las letras en cursiva suelen estar relacionadas con productos premium. Si bien BELENA busca comunicar calidad, no se enfoca en un target ABC1 y tiene un precio accesible y acorde.

Con respecto a la escala cromática, se seleccionaron colores entre la escala del naranja y el marrón. Esto con la idea de reflejar el color del cuero, utilizado en el 70% de las categorías que se comercializan. Además, el color naranja representa el entusiasmo, la creatividad, la determinación, el éxito, y el estímulo.[2]



Por último, el tono utilizado para toda la estrategia de comunicación que construya la imagen de marca deseada será cómplice, cercano, ameno, amistoso e integrador.

Estrategia de medios

Al no tener presencia en ningún medio actualmente, la estrategia de medios consiste prácticamente en la creación de los mismos y su difusión para construir poco a poco canales de comunicación directos con el consumidor final.

[2] Blog ICEMD de Editorial ESIC (15 de mayo de 2013). *Psicología del color en el logo de una marca*. Recuperado de: http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/

MEDIOS OFFLINE

- **Radio:** Como la empresa posee un presupuesto acotado y desea utilizarlo en los medios on line, que son los de mayor alcance, no puede pagar un spot publicitario en radio. A pesar de esto, este medio se encuentra presente dentro de plan ya que el dueño de BELENA tiene contacto con uno de los productores de la radio pública perteneciente a la municipalidad de avellaneda, denominada Radio A (FM 88.7). Si bien, no es posible obtener un espacio publicitario gratuito, el contacto sirve para realizar sorteos de pares de calzado, y de esta forma nombrar a la marca. Es decir, se realiza una especie de canje: se realiza una trivia durante el programa (relacionada con la Ciudad) y el ganador, obtiene el calzado, y se nombra a la marca al menos tres veces (establecer en acuerdo). El costo total para la empresa estaría compuesto por dos pares de zapatos (variando semana a semana) que se sortearán en el programa de la tarde, viernes por medio.
- **Gráfica:** publicación en el diario "La Ciudad" de Avellaneda, cuarto de página (86 x 125 mm).
- **Eventos:** participar de eventos relacionados con emprendedores. Por ejemplo, dentro del mes corriente se llevará a cabo en Innovation Lab de Facebook, formando parte de la última #RuedaDeEmprendedores del año con el apoyo de ASEA para empresas para emprender en Argentina. También se recomienda participar de ferias de emprendedores situadas en Capital Federal y Zona Sur. Algunos ejemplos son: Mercado Creativo (Palermo, El Salvador 4947), Feria de Artesanías y Diseños Independientes (Boedo, Av. Boedo 450), Feria parque centenario (Almagro, Av. Diaz Vélez 1414).
- **Folletos:** Distribución de folletos en puntos estratégicos de las zonas geográficas en las que participa el segmento de la empresa (Zona Sur del GBA y Capital Federal). El costo total será de $1300 un total de 5000 volantes de papel fino (90g) con un tamaño de 10cm x 15cm full color (fuente: http://www.cienporcientofolletos.com.ar). También se puede aumentar el presupuesto a $1700 más IVA, y realizar impresiones en mejor papel (ilustración 150g) (Fuente: www.imprimime.com.ar).

- **BTL (Below the line):** son acciones que se caracterizan por el empleo de la creatividad, la sorpresa y el sentido de la oportunidad; lo cual crearía novedosos canales de comunicación. En este caso, lo que se propone es realizar una "Ruleta de beneficios" una vez al mes, aplicable en PDV y para revendedoras. El único costo por incurrir sería la obtención de esa ruleta, la cual sería fabricada por el dueño de BELENA, al igual que los muebles para los PDV, ya que tiene conocimiento del trabajo en madera. Es decir, el gasto se basaría en materiales: madera, pegamento, elemento central que permita el giro, y banner autoadhesivo que represente la ruleta y los beneficios posibles. Tampoco se contrataría personal adicional para que lleve a cabo la actividad, sino que va a ser realizada una vez por fin de semana: 1 por revendedora y sus clientes (showroom) y los otros tres van a estar presentes en los PDV direccionadas una vez por cada uno de los empleados de BELENA. Esta acción compondría una relación win-win entre las partes, ya que la PyME genera comunicación de marca y el distribuidor obtiene un incentivo para que aumente la visita al local.

MEDIOS ONLINE

- **Sitio web con blog de contenido:**
  - Creación de sitio web con 5 secciones, linkeo a redes sociales, botón de inscripción al newsletter y carrito de compras (con galería de hasta 50 fotos). Tanto el diseño como la programación del mismo van a estar a cargo de TWMF, una productora de contenido y diseño on line. El paquete incluye: la creación del sitio web con las 5 secciones, la creación de las redes sociales, la inscripción al newsletter, la programación y la subida de todo el contenido, y el mantenimiento posterior, a un costo de $12.000 más IVA. Además, se puede adicionar al paquete standard la incorporación del carrito de compras dentro del sitio por $3.000 más IVA. (En ANEXO V, se presenta el presupuesto detallado).
  - Las secciones incluidas dentro del sitio web serán:
    - "¿Quiénes somos?", en donde habrá una breve reseña de la empresa, sus logros, y sus objetivos.

- “Producto”, con el detalle de cada una de las categorías en las que participa la empresa y sus modelos. También se incluirá un breve apartado con las nuevas unidades de negocio proyectadas (Carteras, por ejemplo)
- “Dónde encontrarnos”, en este apartado se encontrarán los puntos de venta en donde se pueden obtener los productos de la marca. Este es un beneficio para los puntos de venta distribuidores ya que obtienen esa publicidad sin costo alguno. Es un acuerdo comercial en el que BELENA obtendrá beneficios de presentación y ubicación de sus productos dentro del PDV.
- “Contacto”, acá se encontrarán los datos de contacto y los enlaces directos a las redes sociales. La idea es aumentar el tráfico y generar leads.
- “Blog”, en este apartado se generarán piezas de contenido que servirán para compartir en otros medios on line y realizar una comunicación Cross selling. Resulta importante el inbound marketing de contenido para mejorar el posicionamiento en la web y optimizar el SEO a través de las palabras clave, además, de atraer más tráfico, aumentando las posibilidades de obtener más clientes. De los contenidos de esta sección, se hará cargo TWMF y se pagará un canon adicional mensual por este servicio de $700, el cual incluye dos notas de contenido. Los temas a desarrollar estarán relacionados con la industria del calzado, tendencias, eventos de diseño y moda, nuevas tecnologías en el calzado, entre otras. Por otra parte, cada una de las publicaciones, tendrá la apertura a comentarios, reacciones y los botones correspondientes para que la puedan compartir en sus redes sociales y Whatsapp.
- Carrito de compras: está sección posee un presupuesto a parte y resulta fundamental para la PyME ya que es el canal de venta que incorporaría a los dos ya existentes. Según el desarrollo elegido, la tienda on line no podría tener más de 50 imágenes. Es importante que cada una tenga los talles disponibles, precios y colores por modelo. El pago se realizaría por pago fácil o transferencia bancaria. El objetivo es comenzar con una sección dentro del sitio web para luego traducirlo a un e-commerce propio mediante un enlatado (ejemplo, tienda nube). Para poder realizar compras,

el cliente deberá registrarse en la página (conversión), lo cual incrementará la base de datos de clientes y podrá conocer sus preferencias de compra en base a las búsquedas y compras que realizan.

- En cuanto al rendimiento de la página, se realizarán pruebas con TestMySite, una vez desarrollado el sitio web para calcular tiempos de carga de cada una de las páginas, y se comprobará que sea responsive para dispositivos desktop y móviles.
- Incorporar un chatbot al sitio, principalmente para brindar apoyo y asesoramiento al momento de realizar la compra, que es donde surgen las principales dudas y muchas veces no se llega a realizar la conversión (compra en este caso) por problemas con el sistema o desconocimiento del proceso. Puntualmente, de acuerdo al presupuesto que se maneja, la empresa no se encuentra en condiciones de invertir cierta cantidad de plata en este tipo de servicios adicionales. Entonces, lo que se recomienda es contratar una versión gratuita que incluya un único chat o a lo sumo dos con un límite de interacciones mensuales. Por ejemplo, ENGATI ofrece su versión gratuita con un máximo de 1000 interacciones mensuales y dos bots (es el programa que realiza las tareas automáticamente). En este caso, únicamente se posibilita la respuesta de preguntas frecuentes mediante respuestas estandarizadas. En caso de que la pregunta no se encuentre en la base de respuestas posibles, configurar un mensaje para que el cliente se comunique mediante la sección de "Contacto" dentro del sitio y que la interacción sea por mail para que la experiencia resulte positiva.
- En cuanto a la seguridad del sitio, se recomienda que sea https:/ y no http:/ ya que en este último caso la información viaja sin cifrado.

<u>KPI's (obtenidos de Google Analytics)</u>

→ Número de visitantes únicos de página.

→ Número de páginas vistas dentro de la URL.

→ Tasa de rebote

→ Duración media de visitantes

→ Fuente de tráfico: Tráfico de referencia, tráfico por búsqueda, tráfico directo y usuarios registrados.

→ Velocidad de carga.

→ Enlaces rotos (obtenerlo de Google Web master Tools)

→ Tasa de conversión (las conversiones están limitadas al Login en la página, el tráfico a redes sociales y la compra).

- N° usuarios registrados/Número de visitantes únicos
- N° de redirecciones a RS/Número de visitantes únicos
- N° de compradores únicos/Número de visitantes únicos

→ Porcentaje de nuevas sesiones: Nuevas sesiones/N° total de sesiones *100

→ Porcentaje de compras abandonadas: N° de click en botón "comprar" / N° total de compras * 100

→ N° de páginas por visita: N° páginas vistas/N° de visitantes

→ Porcentaje de recompra: N° de compras totales/ Usuarios únicos

- **Redes sociales (Facebook, Instagram, pinterest)**
  - **FACEBOOK:** es un canal de comunicación propio, efectivo y legítimo para alcanzar mayor engagement, generar leads y tráfico al sitio web. Además de crearlo, la estrategia va a consistir en realizar publicaciones con contenido al menos 2 veces a la semana, mantener la estética de la marca al igual que en el resto de las redes sociales, e incentivar la generación de seguidores y la interacción con los mismos (mediante sorteos por ejemplo). También se recomienda incluir en la Fan Page, el botón "Formulario de consulta" para personalizar las respuestas y no utilizar siempre las elaboradas y estandarizadas. El contenido se elaborará semanalmente distribuido en dos publicaciones: una de interés general sobre la industria, la moda o temas de interés para los seguidores, y otra con información de la empresa y sus productos. Por una cuestión de presupuesto, las publicaciones serán en formato de imagen, intentando realizar una vez por mes un video. En el perfil deben

estar detallados los datos de contacto de la empresa, y la URL hacia el sitio web y el resto de las redes sociales.

- **INSTAGRAM:** al igual que Facebook será otro punto de contacto propio para generar mayor engagement, leads y tráfico al sitio web, con el fin contribuir al objetivo general de incrementar los puntos de contacto con el cliente y reclutar al menos 2000 seguidores en el plazo de un año, que es lo que dura el plan. Para establecer coherencia con el plan de comunicación, la frecuencia y el tipo de contenido que se va a realizar en esta red social es igual (y se hará al mismo tiempo) que Facebook. La diferencia va a consistir en la utilización de las "Stories" para publicar contenido más del día a día, realizar votaciones y transmitir en vivo. También se fijarán Stories categorizándolas en secciones por cada categoría de producto. Al igual que en Facebook, se creará el perfil con la misma foto de portada y el link al resto de las redes y al sitio web.
- **PINTEREST:** Generar pines de valor y atractivos para la audiencia con una frecuencia de publicación por semana y detectar pines populares que se relaciones con la industria. Además, se recomienda incluir el botón de compartir "Pin It" para que los usuarios puedan interactuar con el contenido de imágenes con la web.
- En las tres redes sociales a administrar, dentro de cada publicación se van a incluir tags con palabras clave relacionadas con el rubro para favorecer la búsqueda orgánica. También se incorporarán tanto en Facebook como en Instagram, íconos en la parte textual del posteo para hacer más dinámico y empático el contenido.
- Según una infografía realizada por HubSpot, los días más idóneos para publicar contenido en Facebook son los jueves y viernes, es por eso que una de las publicaciones se realizará algunos de esos dos días, y otra los días lunes. Como hay versiones encontradas acerca de los horarios de publicación, se utilizará la aplicación TakeOff para que determine cuál es el horario de mayor actividad de los seguidores de la cuenta, y por lo tanto, realizar el posteo durante esa franja de tiempo.

- Para la programación de manera automática de las publicaciones de las tres redes sociales, se va a utilizar Hootsuite como herramienta, ya que por 19 dólares anuales se puede programar el contenido, las promociones y las campañas y genera reportes analíticos en tiempo real.
- Por último, con respecto a las políticas de moderación de las publicaciones, se presentan las siguientes:
    - Se utilizará un tono de comunicación amigable y cercano.
    - Se deberá poner especial atención a los signos de puntuación y las faltas ortográficas.
    - Se deberán incluir mensajes atractivos, fáciles y claros para el target. No usar vocabulario de un nivel académico avanzado y técnico para que sea entendible para todos.
    - Cada mensaje será netamente corporativo, quedando por fuera las opiniones personales del Community Manager.
    - Siempre que sea posible, las publicaciones irán acompañadas de imágenes, vídeos o cualquier contenido multimedia para darles más dinamismo y que resulten más atractivos.
    - Las imágenes serán exclusivamente armadas por el diseñador gráfico del equipo. En caso de tener que recurrir a contenido de terceros, se deberá citar la fuente.
    - Siempre que haya links en la publicación, deberán ser acortados utilizando la herramienta bit.ly.
    - Se podrán utilizar como máximo 8 hashtags por publicación.
    - Se podrán usar emojis únicamente en el copy de la publicación, no así en las respuestas a comentarios.
    - El plazo máximo para responder los comentarios de los usuarios será de 48 horas.
    - La respuesta a un comentario negativo de un usuario nunca será conflictiva o agresiva. Se deberá mostrar una actitud conciliadora y disposición para resolver cualquier inconveniente.

- Ante un comentario negativo o queja, se le contestará públicamente que se seguirá el tema por mensaje privado.
- No se podrá censurar ningún comentario, excepto cuando contenga contenido racista o xenófobo, sexista, spam, insultos o amenazas.

KPI's

→ CTR (Click Through Rate): Clicks/Enlaces publicados * 100

→ Porcentaje de Conversión/Engagement: Interacciones en publicación/Cantidad seguidores (la interacción puede ser un like, una publicación compartida o un comentario).

→ Tamaño de la comunidad: cantidad de seguidores

→ Crecimiento comunidad: (Seguidores actuales-Seguidores medición anterior) / Seguidores medición anterior * 100

→ Frecuencia de publicación: mide la frecuencia con que se realizan posteos para controlar que se ajusten al plan estipulado en el calendario.

→ Alcance: mide la cantidad de personas a los que le llegan las publicaciones realizadas.

→ Conocimiento de marca: mide la cantidad de veces que mencionan la marca BELENA.

→ Porcentaje visualizaciones Stories: Cantidad de Vistas/Total seguidores.

- **Social listening:**
  - Conocer los temas de interés para la audiencia, detectar posibles problemas con la marca y conocer mejor al público objetivo para mejorar el servicio al cliente, anticiparse y resolver problemas, mejorar la propuesta del servicio, monitorear a la competencia e identificar influencers y nuevos clientes a atraer. Con dicho fin, se podrá realizar un reporte bimestral para diagnosticar y medir el impacto real de la marca, el sentimiento de afinidad, los comentarios negativos.
  - La herramienta utilizada es Mention: monitorea las redes sociales en tiempo real, muestra tendencias, repercusiones, detecta influenciadores, te rankea en base a los filtros que seleccionas, y realiza reportes automáticos y los envía al mail. En

principio se va a solicitar la versión Demo a modo de prueba, y en base a las ganancias obtenidas se va a determinar la contratación mensual o no.

- **Google My Business**
  - Crear ficha para cuando los usuarios busquen la empresa o algo referente al negocio, puedan conseguir, con un posicionamiento prioritario, la información referente a la actividad, horarios de atención, medios de contacto, imágenes del servicio, entre otros, con el objetivo de generar un punto más de contacto con el usuario y facilitar la red de búsqueda.
  - Linkear sitio web y redes sociales para generar tráfico, e incorporar imágenes de los productos.
  - Revisar y actualizar el perfil para optimizar al máximo esta herramienta gratuita que ofrece Google. Realizarlo bimestralmente para que la información no quede obsoleta.
  - Estar atento y chequear tres veces por semana las notificaciones provenientes de las reseñas que publican los visitantes. Responderlas para generar nivel de respuesta y actividad recurrente y, de esta manera, favorecer el always on.

KPI's

→ Porcentaje de quejas: Número quejas/total comentarios

→ Calificación en estrellitas (ideal 4 o más)

- **Whatsapp my business**
  - Creación de una cuenta para poder interactuar con los clientes y las revendedoras de una manera más organizada y centralizada, permitiendo crear un perfil de la empresa con información en común útil y compartida para todos los contactos.
  - Las funcionalidades principales son: respuesta rápida, permite guardar y volver a utilizar los mensajes que envías de manera frecuente y, por otro lado, también es posible generar estadísticas de aquellos mensajes enviados, leídos y respondidos.

- Segmentar contactos en distintos grupos de interés para simplificar en envío masivo de mensajes en común. En este caso, habría dos grupos principales: clientes de PDV y revendedoras.
- Mantener actualizada la agenda.
- Crear mensajes automáticos: 1. Mensaje de bienvenida y presentación de la empresa 2. Mensaje de ausencia en caso de no estés disponible para que sepan en cuánto tiempo será posible responderles. 3. Mensajes estandarizados con listas de precios, talles disponibles por modelos y tiempos de entrega.

KPI's

→ Nivel de interacción con cada grupo (diario, semanal, quincenal, mensual)

→ Porcentaje de respuesta: Cantidad de mensajes leídos/Mensajes enviados (clientes a empresa) o Cantidad de mensajes respondidos/Mensajes recibidos (empresa a cliente).

- **Email marketing:**
  - La campaña de Email marketing se va a dividir en dos instancias. La primera se va a realizar únicamente a clientes directos distribuidores y revendedoras, y la segunda, para consumidores finales.
  - Clientes directos y revendedoras: el objetivo principal es mantener el vínculo mediante todos los medios posibles y realizar envíos quincenales con novedades de importancia como, por ejemplo: listados de precios actualizados, promociones, nuevos modelos, modificaciones y mejoras en la confección, acciones de BTL o Trade que quiera comunicar la PyME, entre otras. Al ser envíos quincenales, cuando no exista temática de las mencionadas a comunicar, el contenido se va a basar en novedades de la industria, moda o recomendaciones para llevar a cabo un negocio exitoso. Además, bimestralmente se enviarán encuestas de satisfacción, regalando a cambio de la respuesta, un 5% para la próxima compra.

- Consumidores finales: en principio no se va a realizar campaña de email marketing para este grupo hasta que se lleve a cabo el reclutamiento de datos correspondiente para armar una base acorde al target. De esto se va a encargar la PyME los primeros tres meses posteriores a la creación del sitio web y las redes sociales correspondientes. Resulta importante elaborar una base de datos interesada en la propuesta, para que el envío se eficiente y no se gaste en contenido no deseado para el receptor, lo cual además de incurrir en un gasto mal aprovechado, resulta contraproducente para la imagen de marca. El contenido tendrá que ver con información actualizada de moda, precios promocionales, información acerca de los productos, presencia en nuevos puntos de venta, comunicación de marca, novedades e información acerca de la empresa y recordatorios. La frecuencia será también quincenal durante el primer año, para aumentarla el segundo en base a la cantidad acumulada de clientes en la base de datos y el nivel de expansión que obtenga la empresa. La frecuencia de los emails será cada quince días por dos razones: no ahogar con información innecesaria a los clientes y cansarlos desincentivando la lectura de los mails y, por otro lado, también teniendo en cuenta que el tiempo entre cada mail no puede ser muy aislado para priorizar y generar un buen nivel de recordación de marca.
- Se armarán clusters en base a las necesidades y tendencias obtenidas mediante el análisis de Social Listening.
- Base de datos: el reclutamiento se realizará mediante bases que puedan brindarnos los distribuidores, conversiones dentro del sitio web, como pueden ser el Login o la inscripción al newsletter, y la información reclutada mediante redes sociales. Es importante actualizar y pulir constantemente la base de contactos teniendo en cuenta un-suscribes, rebotes y otras variables duras y análisis de comportamientos que se obtengan de las estadísticas brindadas por la herramienta utilizada.
- Los objetivos principales de la campaña de email marketing se basan en favorecer el always on para el cliente, generar un punto de contacto más con el mismo a través de contenido relevante y de interés, aumentar el tráfico al sitio

web mediante un trabajo conjunto con redes sociales y generar nuevos leads. Además, se busca comunicar también el resto de los puntos de contacto que tenga la marca e incentivar la utilización del e-commerce a desarrollar.

- El programa elegido para desarrollar la campaña de Email marketing es MailChimp ya que tiene un paquete gratuito para comenzar en este medio que permite un máximo de 2000 suscriptores y envío de 12.000 correos electrónicos por mes. Además, brinda otros servicios útiles como: cuentas multiusuario, guías y tutoriales, soporte durante los primeros 30 días. En el Anexo VI se presenta el paquete seleccionado.
- El diseño será en HTML conjuntamente con texto plano, para evitar los filtros antispam y facilitarle la lectura de los emails a aquellos que no son capaces de interpretar HTML. Además, no puede faltar un CTA (call to action) a la landing page o a redes sociales para incrementar el volumen de visita y engagement.

KPI's

→ CTR (% de click): Cantidad de clicks/Mails enviados * 100 (en este caso el click en el botón expuesto es considerado como una conversión)

→ Rebote: Mails no abiertos/Mails enviados *100

→ Porcentaje de un-suscribes: Un-suscribes efectivas/Total suscriptores

→ ROI: (Ganancia en $ adicional por campaña – Inversión realizada) / Inversión realizada * 100

→ Crecimiento suscriptores: (N° Suscriptores actuales – N° Suscriptores mes anterior) / N° Suscriptores mes anterior *100

→ Delivery Rate: Cantidad entregados / Cantidad enviados * 100

→ Open Rate: Aperturas únicas / Cantidad enviados *100

- **SEO:**
  - Se creará el sitio web con el blog incluido para generar contenido propio y así, favorecer a los resultados por búsquedas orgánicas. Las publicaciones tendrán

al menos 2000 palabras para facilitar los motores de búsqueda e incorporar palabras clave.

- La selección de palabras clave se hará mediante la utilización de Google Trends. De acuerdo con lo obtenido mediante esa herramienta consultando por las tendencias de la palabra "calzado", las consultas más realizadas fueron "Calzado otoño invierno 2018", "Calzado primavera verano 2019" y "Moda Calzado". Explorando con el término "Zapatos", las coincidencias de búsqueda tuvieron que ver con "Zapatos mujer", "Zapatos 2018" y "Zapatos de hombre".
- En cuanto a la definición de palabras clave, también utilizarlas para los tags de las publicaciones que se realicen, para facilitar el posicionamiento y favorecer el search.
- Realizar alianzas con partners para generar enlace entre el sitio web de cada uno para incrementar el flujo de tráfico.

KPI's

→ Tráfico orgánico: N° de visitas al sitio por tráfico orgánico/Total visitas * 100

→ Medir el rendimiento de las keywords

- **Pauta:**
  - Se incluirá pauta en redes sociales ya que es de las más económicas y con gran alcance, con la posibilidad de segmentar hacia perfiles potenciales para el rubro. Es posible definir la publicidad en base a variables como sexo, edad, zona geográfica, o intereses. En Facebook configurará para que el anuncio aparezca en la columna derecha, pero en Instagram la posición será en el timeline y en las Stories de cada usuario con las especificaciones determinadas. Como es posible determinar el presupuesto a invertir y el período activo de campaña, se invertirán $2000 por mes para cada red social (Facebook e Instagram) durante los meses de recambio de temporada, que es el de mayor

demanda (Marzo-Abril-Mayo y Septiembre-Octubre-Noviembre), y $1500 en los meses de menor demanda.

- En ambos casos se contratará pauta para plataformas de escritorio como para dispositivos móviles.
- Como proyección para mediados del próximo año se va a incorporar pauta en blogs relacionados con el rubro, como por ejemplo MuyMona, FashionFan o el de la marca Grimoldi de calzado. Esta acción se encuentra proyectada para mitad de año, pero depende exclusivamente del nivel de facturación que obtenga la empresa, ya que al día de hoy no cuenta con el dinero para realizarlo.

KPIS's

→ CTR (Click Through Rate): Clicks/Impresiones *100

Mix de medios

El mix de medios se estructura con un 15% de medios offline y un 85% de medios online, por una cuestión de alcance y costos. Si bien generar contenido digital de calidad no resulta barato, dentro de una primera instancia la campaña de medios on line es más simple y básica, sin incurrir en grandes costos, pero logrando el alcance necesario.

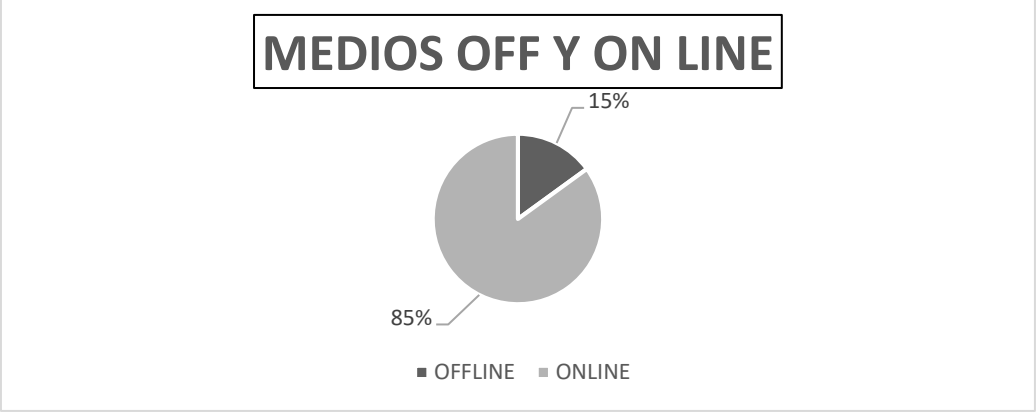


Gráfico 37. Mix de Medios offline y online. Fuente: de elaboración propia.

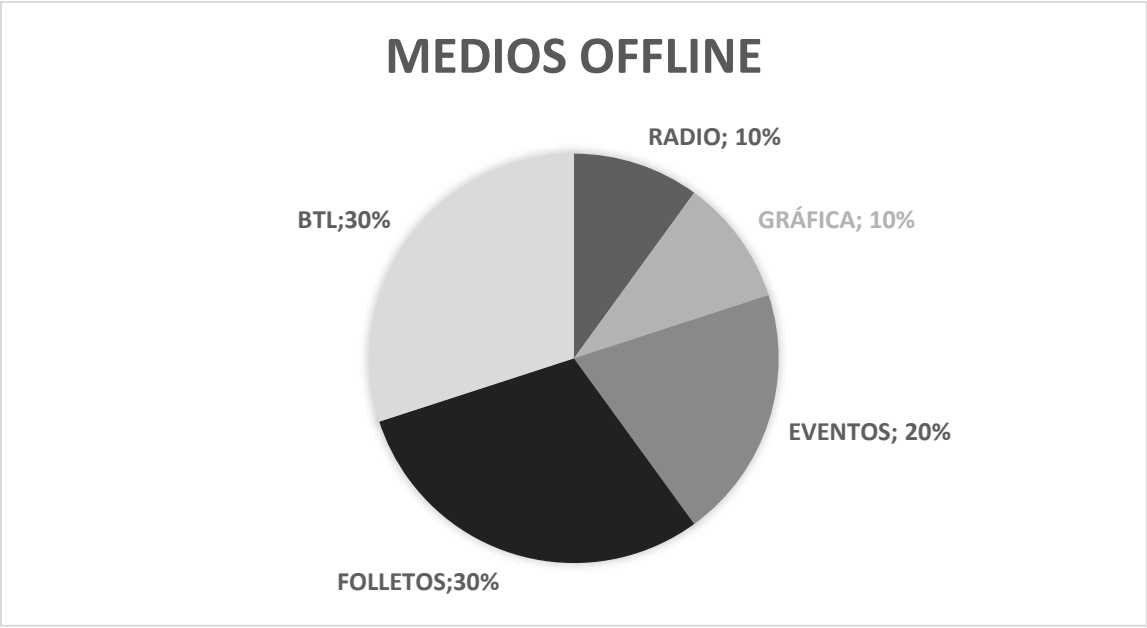


Gráfico 38. Mix de medios: detalle medios offline. Fuente: de elaboración propia.

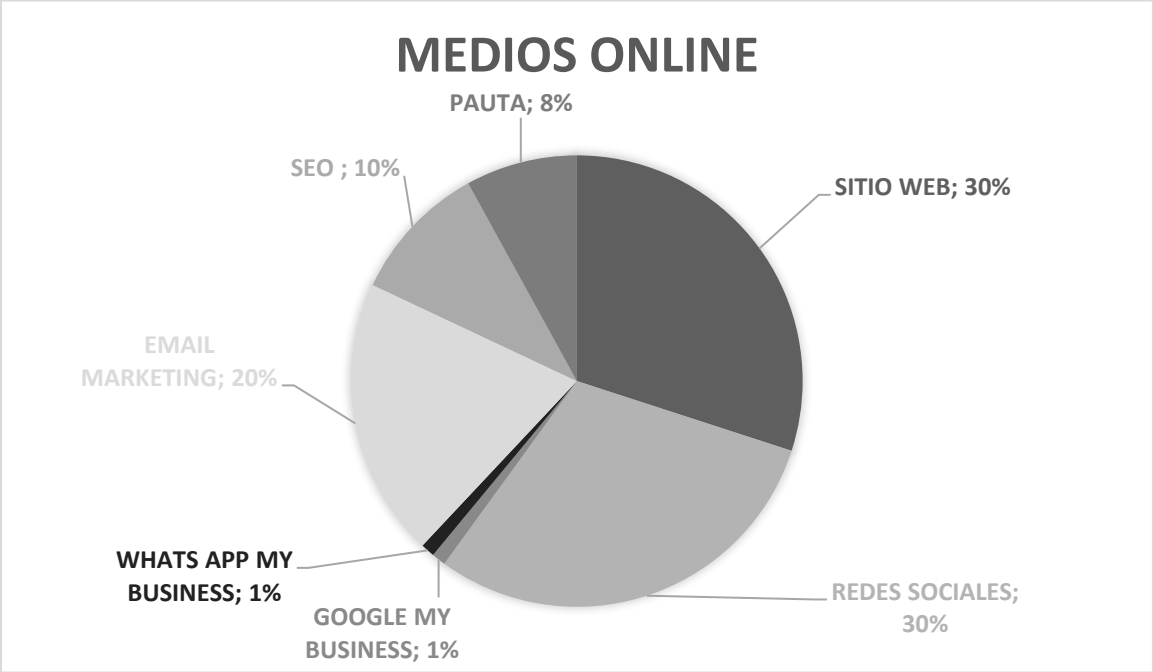


Gráfico 39. Mix de medios: detalle medios online. Fuente: de elaboración propia.

Medios, formatos, unidad de compra y segmentación

	MEDIO	FORMATO	UNIDAD DE COMPRA
OFFLINE	RADIO	Trivia/Nombrar la marca	Segundos al aire
	GRÁFICA	Cuarto de página (86 x 125 mm)	Tirada
	EVENTOS	Formar parte/Exposición productos	Canon
	FOLLETOS	Reparto	Por mil
	BTL	Actividad en PDV	-
ONLINE	SITIO WEB	Secciones/Linkeo/Newsletter/Contacto/Carrito de compras	Paquete/Fee mantenimiento
	FACEBOOK	Automatización posteos (imagen/video)	Canon mensual
	INSTAGRAM	Automatización posteos (imagen/video) - Story	Canon mensual
	PINTEREST	Automatización posteos (Pin)	Canon mensual
	PAUTA EN REDES	Posteo publicitario segmentado por perfiles	CPM
	EMAIL MKT	Newsletter	Envios

Cuadro 40. Unidad de compra y formato de medios. Fuente: de elaboración propia.

Time plan

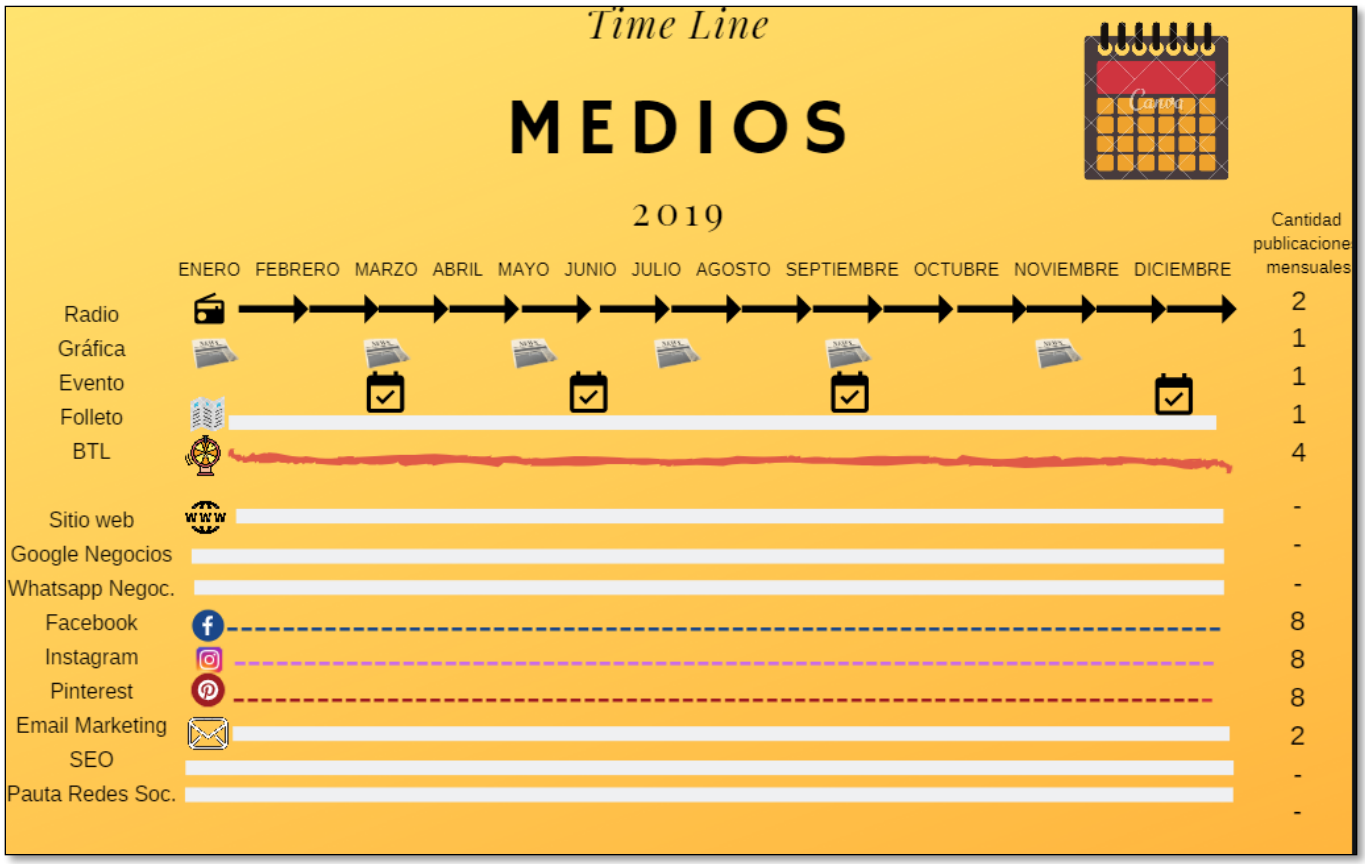


Figura 41. Time line de medios durante 2019. Fuente: de elaboración propia.

Estrategia de contenido

✓ Calendario de posteos

Las publicaciones de contenido dentro de las redes sociales se van a realizar dos veces por semana, los días lunes y jueves/viernes (alternado) para Instagram y Facebook, y una vez semanal para Pinterest. Además, una semana al mes a la cual le corresponda un suceso importante, se le van a realizar tres publicaciones para incrementar el volumen de tráfico y para aprovechar la posibilidad de producir más contenido que el habitual. Ejemplos: Black Friday, Cyber Monday, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, comienzo de clases, Navidad, Semana de la moda, Día del amigo, entre otras.

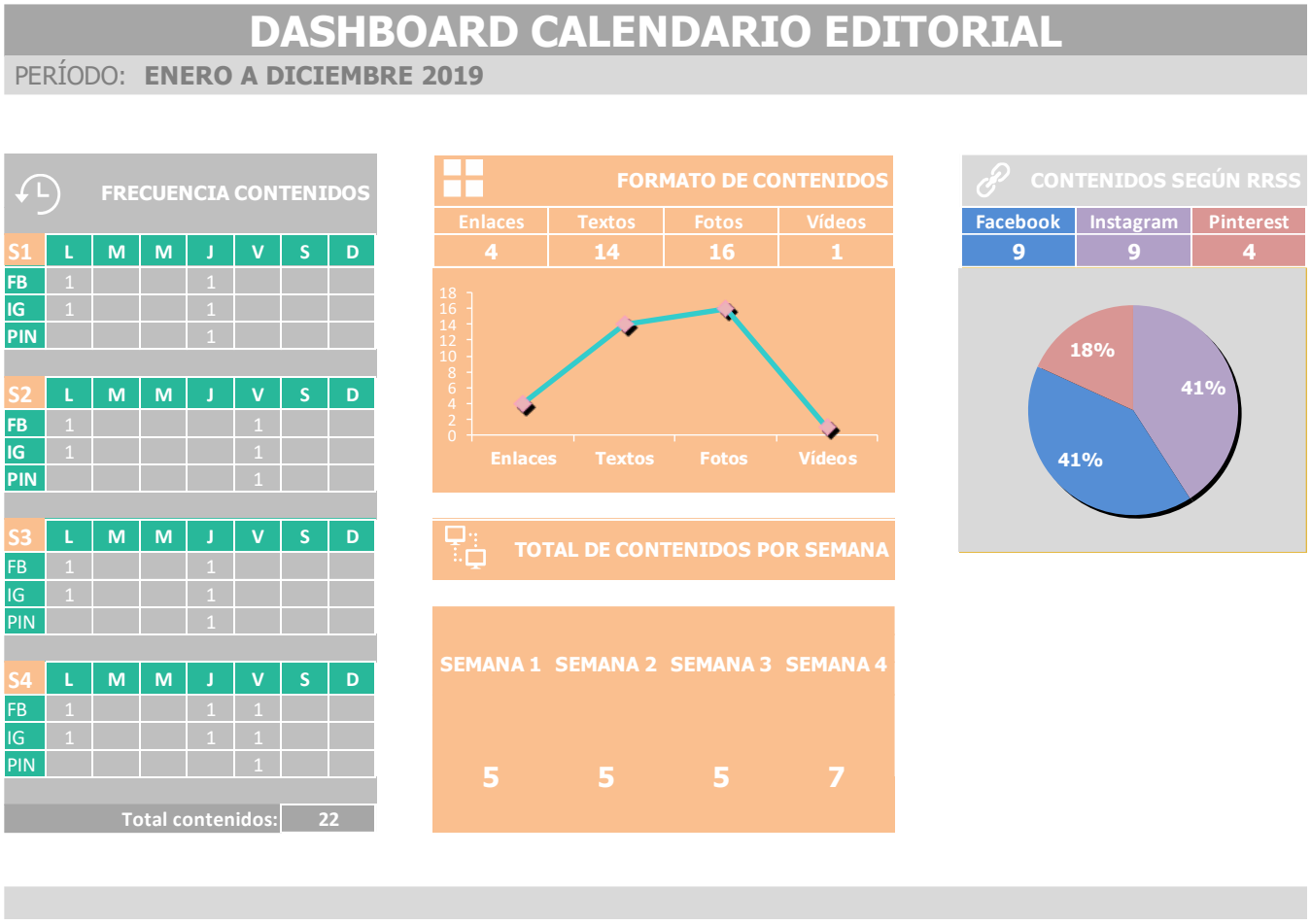


Figura 42. Calendario de posteos y formato de contenidos. Fuente: de elaboración propia.

CALENDARIO

Semana	Día	Tema	Objetivo	Red Social		Copy (Mensaje)	Texto del destacado	Etiquetas / Hashtags	Tipo contenido			
				FB	IG				Enlace	Texto	Imagen	Video
S1	Lunes	Comienzo de año	Branding	x	x	Este 2019 acercate a las marcas que tienen un compromiso con vos. Es posible comprar un producto de calidad a un precio accesible. BELENA te lo ofrece. Conocenos! www.belena.com.ar	Conocenos!	#BELENA #Calzado #Zapatos #Moda2019 #ColecciónVerano #Calidad #AñoNuevo #2019				
	Martes											
	Miércoles											
	Jueves	Promoción	Engagement	x	x	Empezamos el año con buenas energías y queremos transmitírtelo! **¿Cómo?** Sorteamos un par de calzado a elección. **¿Qué tengo que hacer?** 1) Seguirnos 2)Darle like a la publicación 3) Etiquetar a dos amigos (Cuantos más comentarios, más posibilidades de ganar!). El sorteo se realiza el 15/01 y se transmite en vivo a las 20hs. Mucha suerte!!!	Partipá de nuestro sorteo para recibir el año.	#Sorteo #Ganá #Zapatos #BELENA #Calzado #Moda #Conocenos #Suerte #Etiquetá #Amigos				
	Viernes											
	Sábado											
	Domingo											
S2	Lunes	Informativo	Engagement	x	x	Otorgan alivio fiscal en la industria textil y de calzado, incrementando el mínimo no imponible por empleado. http://blog.belena.com.ar	Compromiso con la industria.	#Compromiso #Calzado #Baja #Impuestos #CargaImpositiva #Ayuda #Industria #Beneficio #PyME				
	Martes											
	Miércoles											
	Jueves											
	Viernes	Producto	Engagement	x	x	¿Todavía no conocés nuestros productos? Somos fabricantes de pantuflas, ojotas, zapatos, botas, ballerinas y borcegos, con materia prima de primera calidad y confección de diseño. Visitanos en: www.belena.com.ar	Nuestros productos.	#Calzado #Calidad #BELENA #Confección #Diseño #Zapato #Chatita #Borcego #Ojota #Pantufla #Botas #Moda				
	Sábado											
	Domingo											
S3	Lunes	Servicio	Conversión	x	x	¿Sos fanático de la moda? ¿No querés perderte nada? Con un solo click, inscribite a nuestro newsletter y recibí información actualizada de la empresa y la industria. Estamos a tu disposición siempre y mediante cualquier medio. www.belena.com.ar/Contacto	Siempre a tu alcance.	#Inscribite #Noticias #Actualizadas #Calzado #Industria #Novedades #BELENA #Newletter #Contacto #Comunicación #Siempre #ATuAlcance				
	Martes											
	Miércoles											
	Jueves	Branding	Tráfico a web	x	x	Si crees que es posible encontrar productos de calidad y confección a un precio accesible, BELENA es tu marca. Conocenos y sé parte: www.belena.com.ar	Calidad a precio accesible.	#Conocenos #BELENA #Marca #Calidad #Confección #Precio #Accesible #Compromiso #Cliente #PyME #SitioWeb				
	Viernes											
	Sábado											
	Domingo											
S4	Lunes	Valores	Branding	x	x	No sólo somos fabricantes de zapatos, sino que buscamos ser ética, compromiso, acompañamiento, honestidad y simpleza. Nuestro producto nos distingue y nuestros valores formar parte del éxito, formando una comunidad cada vez más amplia! Conocenos, www.belena.com.ar	Nuestros valores.	#Valores #Compromiso #Honestidad #Acompañamiento #Cliente #Comunidad #Involucrarse #Fabricante #Calzado #PyME #Zapatos #BELENA #Familia				
	Martes											
	Miércoles											
	Jueves											
	Viernes	Producto	Informativo	x	x	El compromiso de BELENA siempre está al acecho de las necesidades de nuestros clientes. Es por eso que, a pedido de ustedes, lanzamos la línea de plataformas y zapatillas de moda. Conocelas! Son una bomba! www.belena.com.ar/producto	Nuevos modelos de productos.	#Nuevos #Modeleos #BELENA #Conocelos #Bomba #Temporada #Verano2019 #Plataformas #Zapatillas #Producto #Calzado #Moda #Talles #Colores				
	Sábado											
	Domingo											

Cuadro 43. Modelo semanal de publicaciones. Fuente: de elaboración propia.

Creatividades – Piezas gráficas

A continuación, se presentan algunas piezas gráficas que serán utilizadas como imagen en las publicaciones planificadas en el calendario de posteos, o servirán como ejemplificadoras de la imagen de marca que se quiere imponer.

Portada Facebook

Cumpleaños BELENA

Posteo - Año Nuevo (Acompañada de mensaje desarrollado en calendario de posteos)

Sorteo (Acompañada de mensaje desarrollado en calendario de posteos)

Posteo – Valores (Acompañada de mensaje desarrollado en calendario de posteos)

Posteo – modelo nuevo (Acompañada de mensaje desarrollado en calendario de posteos)

Trade Marketing

Para lograr una base de entendimiento de la temática, es importante tener a consideración:

> *La actividad del Trade Marketing se plasma en un plan de marketing conjunto entre el fabricante y el distribuidor cuya finalidad es asegurar una actuación más eficiente con una "gama" (fabricante) y un "surtido" (distribuidor) de productos para el consumidor de un mercado concreto. (...) El Trade Marketing es una alianza estratégica entre los miembros de los diferentes niveles del canal comercial, para desarrollar la totalidad o una parte del plan de marketing compartido entre beneficio mutuo del canal y del consumidor (Castillo, Joan Domenech, 2000, pp. 29 y 30).*

Es decir, como así lo significa el concepto textual, es el marketing en los puntos de venta, ya que el término "trade" se traduce como comercio o negocio. Esto define que las estrategias y tácticas de comercialización deben adaptarse a cada canal de distribución, generando un plan integral de presentación de producto, comunicación del mismo y experiencia sensorial para el cliente. Lleva a cabo estrategias para aumentar el volumen de negocios de la empresa con el canal, respetando políticas generales del Marketing. Dentro de sus tácticas principales, se pueden encontrar la promoción, la exhibición de la mercadería, la administración de los espacios, para que los productos se destaquen y sean más accesibles para la percepción y selección de los clientes en el comercio.

Por otra parte, de acuerdo con el último Shopper Engagement Study de Point of Purchase Advertising International, el 76% de las decisiones de compra se realiza en el punto de venta, lo que le da al Trade Marketing cierta trascendencia.

El objetivo principal del Trade Marketing es asegurar el éxito del fabricante y del distribuidor, generando una relación ganar-ganar, consiguiendo así la lealtad del cliente.

Las diferentes herramientas utilizadas como medio para poder cumplir sus objetivos con éxito son: el Merchandising, el surtido, la gestión del espacio, las promociones, la publicidad y la comunicación, los materiales POP, y el precio. Cada punto de distribución hace más hincapié en una u otra, dependiendo de su estrategia en particular y de la categoría de producto que se esté comercializando.

Para el caso de BELENA se tomarán las siguientes medidas para cada una de las herramientas:

- Surtido: “Es el conjunto de artículos que constituyen la oferta comercial de un establecimiento, la cual debe organizarse de manera que permita al cliente acceder con facilidad a cada producto y posibilite al establecimiento una gestión coherente de todos y cada uno de sus productos” (Gómez, F. L., 2005). Es sumamente importante mantener las góndolas apropiadamente surtidas, ya que aproximadamente el 70% de los consumidores opta por un producto complementario en caso de no obtener lo que desea, sea por faltante o por no encontrarlo. Juntamente con el aprovisionamiento, se debe atender a cómo se expone, teniendo en cuenta la visibilidad, la accesibilidad y la ubicación. La posición al alcance también juega un papel fundamental, principalmente porque ningún consumidor pasará mucho tiempo (a menos que consigas el punto máximo de fidelización) buscando un producto. [3] Por lo tanto, la estrategia optada por BELENA en cuanto a este punto es entablar una relación comercial estrecha con el punto de venta, y otorgarle beneficios especiales a cambio de una buena posición dentro del PDV. Es fundamental el posicionamiento en la vidriera por dos razones: la primera es que al ser locales multi marca la variedad dentro de una misma categoría es alta y resulta importante destacarse y diferenciarse sobre el resto. La segunda, tiene que ver con el tipo de compra que se realiza en ese tipo de locales. Esto ocurre ya que, al ser puntos de venta barriales, no existe la investigación previa de precios y productos (porque por ejemplo no tienen presencia en Google o redes sociales), entonces las compras se realizan por impulso al momento de recorrer vidrieras. También se propone presentar los productos dentro del local mediante un mueble presentador exclusivo para la marca, el cual se ofrecerá al dueño del PDV en concesión, realizando un acuerdo de compras mínimas mensuales para poder conservarlo.
- Servicio: “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen servicio al cliente” (Couso, R. P. 2007). Dentro de esas actividades podemos enumerar las aquellas necesarias para asegurar que el producto o servicio se entregue en tiempo y forma, la atención al momento de la compra, los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa, los servicios de reclamos e información, etc. El servicio al cliente es una herramienta estratégica fundamental del marketing ya que disminuye el

[3] Solo un 25 % de los compradores declara recorrer toda la tienda antes de efectuar una compra, comparado con el 54 % de los compradores que siguen una ruta planificada dentro de las instalaciones (Polo, D., 2014).

margen de error mediante el feedback con el cliente, y establece un sistema de mejora continua tanto para el producto como para el servicio en sí. En el caso de BELENA el servicio no sería una acción directa que debería realizar ya que es tarea pertinente al punto de venta distribuidor que es el que tiene contacto directo con el consumidor final. El servicio, sí se aplicaría en las revendedoras y el canal on line. En ambos casos se brindaría contacto diario con el cliente en caso de que lo necesite, y atención post venta también.

- Comunicación: El objetivo principal es inducir a los consumidores a que efectúen la compra, intentando no sólo que lo hagan los clientes actuales, sino también los potenciales. También se busca argumentar de forma creativa, la razón por la cual cada producto es mejor que otro y, en caso de que la imagen sea negativa, intenta cambiar la percepción actual con respecto a las cualidades y atributos del producto. La publicidad en el punto de venta es una gran herramienta de comunicación, que no sólo busca difundir información acerca de un producto, sino que también es utilizado como elemento educativo, explicativo o recordatorio. Con respecto a este punto, BELENA no desarrollaría grandes tareas con respecto a esta herramienta, ya que es muy difícil imponerse por sobre todas las marcas, y realizar publicidad disruptiva dentro del punto de venta resulta costoso. Lo que se propone es realizar banners pequeños para colocar dentro del punto de venta, el cual podría tener alguna utilidad adicional, u obsequiar para los vendedores remeras con el nombre del punto de venta y BELENA. Algunos ejemplos:
    - Almanaque: realizar banner de lona de la marca con almanaque incluido. Presupuesto: Banner colgante 150x60 cm ($500), Banner colgante 180x80 cm ($650). Fuente: https://www.myccarteles.com.ar
    - Reloj publicitario: Obsequiar reloj publicitario de pared con el logo de la marca de 40 cm de diámetro, hecho en madera y vinilo. Precio unitario: $490.
    - Remera/Chomba: obsequiar a los clientes distribuidores una remera o chomba (dependiendo su elección y el tipo de punto de venta), con el logo o nombre del distribuidor y el logo de BELENA en grande en la espalda. De esta manera, la publicidad se obtiene a través de un regalo para el cliente directo para construir un vínculo cercano. Remera Impresa Full Color con Vinilo PVC ($186 comprando 20 unidades o $171, 50 comprando 50

unidades), Chombas de Piqué Unisex con logo impreso en vinilo full color ($372 comprando 20 o $302,45 comprando 50 unidades o más). En ambos casos los colores son a elección. Fuente: https://www.elementi.com.ar

- Promociones: Los programas de promoción de ventas que una empresa ofrece a sus compradores son incentivos económicos que están diseñados para generar acciones específicas. Las promociones pueden ser de muchos tipos, como bonificaciones, concursos y premios, objetos de regalo que acompañan al producto, regalos en colaboración, compensación por insatisfacciones, rebajas en precios de compra, entrega de un producto gratuitamente, ofertas de devolución de dinero, llevar dos al precio de uno, etc. La estrategia perfecta para las promociones es utilizarlas discontinuamente en el tiempo ya que, si se hace de manera continua, pasa a ser una característica del producto[4]. BELENA por su parte, no se encuentra involucrada en la totalidad de este tipo de decisiones, porque las promociones que realiza no son para el consumidor final, sino que las realiza directamente con el distribuidor. Se propone aumentar el volumen de promociones y calendarizar las mismas con una frecuencia de tres meses e incluir descuentos destacados para fechas importantes y de mayor volumen de ventas (por ejemplo, día de la madre, día del padre, navidad). Además, se recomienda realizar una bonificación del 20% del pedido, si el mismo es un 50% más alto que los pedidos promedio. Esto podría incentivar a que el PDV incentive más la compra de productos BELENA frente a otras marcas, para obtener este descuento por cantidad.

El objetivo es lograr un plan de presentación uniforme para todos los puntos de venta físicos, incluyendo las ideas propuestas como la ubicación prioritaria dentro de la vidriera, el surtido constante, la inclusión de un mueble presentador y los objetos publicitarios de la marca.

[4] "Las promociones tienen como objetivo, en principio, buscar aumentar las ventas y la rentabilidad tanto del fabricante como del distribuidor, también busca sacar del stock lo acumulado en el depósito para evitar la estacionalidad y el acopie de mercadería que luego no puede ser vendida, intenta por otro lado, ampliar los usos del producto comercializado y desplazar las ventas de una marca a otra" (Fundesem, S.B., 2010)

ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de precios es sumamente importante ya que el precio es la única variable del marketing mix que genera ingresos y, por lo tanto, rentabilidad. Dentro de los objetivos de la fijación de precios podemos encontrar la maximización del ROI (orientado a la utilidad), el incremento del share (orientado a las ventas), el desarrollo de la imagen de marca (orientado al target) y la generación de barreras de entrada.

Existen dos técnicas principales para utilizar como estrategia para la fijación del precio del producto/servicio ofertado: el Cost Based Pricing y el Based Market Pricing. El primero se estructura en base a los costos y los márgenes de ganancia de cada intermediario, sin tener en cuenta a la competencia y los consumidores. Es decir, la construcción del precio final se realiza sumando el costo total, y los márgenes de ganancia de cada intermediario (si es que los hay). Por otra parte, el Market Based Pricing se realiza en base a los consumidores, su sensibilidad al precio y el valor percibido que tenga del producto, y el posicionamiento propio y de la competencia. En principio se fija el precio que se quiere, determinado en base al análisis de los factores anteriormente nombrados, y a partir de allí y de forma inversa, se calculan los márgenes de los intermediarios y propios. En esta estrategia de precios, es donde juega un papel importante el marketing, ya que en el primero únicamente se consideran las ganancias y la logística/distribución.

Para la estrategia de pricing de BELENA siempre se utilizó la basada en el costo por una cuestión de hábito, desconocimiento y facilidad operativa. En base a este plan de marketing, se propone utilizar la estructura basada en el mercado, para darle mayor amplitud y criterio, e incorporar a la competencia como una variable fundamental a la hora de desarrollar el negocio. Además, frente al posicionamiento elaborado, resulta importante mantener precios justos para el cliente y ser accesibles en cuanto a la comparación frente a la competencia.

Estrategia asignación precios: descremado, neutro o penetración

"Una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda

de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio." (Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C., 2010)

Por otra parte, según Kotler y Armstrong (2004) la estrategia de penetración "consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios"

Por último, la estrategia neutra se basaría en establecer los precios en base al mercado y no al producto y sus costos.

En el caso analizado, la estrategia que se utilizaría es la de penetración impulsando precios accesibles y más baratos que el precio promedio de mercados. El objetivo es ganar Market share, construir idea de marca y aumentar el porcentaje de recompra dentro de los puntos de venta multi marca. La penetración de mercado es favorable cuando el tamaño del mercado es amplio, la demanda es elástica al precio y los costos de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas.

Nueva estructura de precios

De acuerdo a la comparación de los precios de venta actuales hacia el consumidor final y el precio resultante como ideal para el cliente obtenidos en la investigación realizada, es que se observaron las siguientes conclusiones:

- Con respecto a los borcegos y las botas, se encontró un precio 18% inferior a lo que estaría dispuesto a pagar el cliente. Es por esto, que se recomienda aumentar el precio en un 8% para continuar un 10% por debajo con respecto al mercado, pero a su vez, obtener un margen de rentabilidad más alto y compensar a aquellos productos que estén por encima de lo esperado. En este caso se podría disminuir el precio un 15% por ejemplo, pero la decisión de seguir manteniéndolo un 10% por debajo se condice con la estrategia de penetración anteriormente planteada.

- En cuanto a las ballerinas, el precio de venta actual con el precio promedio deseado por el mercado coincide, por lo tanto, se recomienda mantenerlo ya que genera una rentabilidad acorde a la esperada por la empresa y, a su vez, conserva la conformidad de los clientes.
- Por último, tanto el precio de venta de las ojotas como de las pantuflas resultó un 30% superior al que están dispuestos a pagar los clientes, según la encuesta realizada. De esta manera, se recomienda disminuir los precios de estos dos productos en un 20%. La justificación se encuentra en varios puntos: el primero se basa en que para penetrar mercado es necesario tener precios acordes a lo que estaría dispuesto a pagar el cliente, para incrementar la rentabilidad por volumen y no por precio. Además, se busca ser coherentes con el posicionamiento propuesto basado en un producto de calidad a un precio accesible. La recomendación hace hincapié en la disminución del precio en un 20% ya que casi la totalidad de esa pérdida de rentabilidad se encontraría cubierta por la posibilidad de aumentar el precio de las botas y borcegos. Esto ocurre ya que el 10% de incremento a los borcegos, traducido en pesos es mayor al 20% del precio total de una pantufla. Así, el precio se encontraría dentro del rango aceptable por los consumidores del target, se mantendría la estrategia de penetración, y el margen de rentabilidad no se achicaría (ya que se recupera con la ganancia adicional de otras categorías).

	Precio promedio al PDV	Precio promedio consumidor final	Precio ideal según encuesta (Consu. Final)	Variación entre precio real y deseado por el cliente	Precio nuevo de mercado
Bota/Borcego	$1.014,00	$1.320,00	$1.600,00	18%	$1.600,00
Ballerina	$542,00	$702,00	$700,00	0%	$700,00
Ojota	$217,00	$280,00	$215,00	-30%	$224,00
Pantufla	$175,00	$228,00	$175,00	-30%	$182,40

Tabla 44. Price index por categoría. Fuente: de elaboración propia.

NUEVO PRICE INDEX

	Price index mercado	Precio nuevo BELENA	Price index BELENA
Bota/Borcego	920	$1.600,00	174%
Ballerina	846	$700,00	83%
Ojota	302	$224,00	74%
Pantufla	297	$182,40	61%

Tabla 45. Price index por categoría: propuesta. Fuente: de elaboración propia.

Tácticas

- Modificar criterio de estructuración del precio para incluir otras variables para tener en cuenta para la determinación del mismo.
- En caso de que sea posible y no genere pérdida, mantener los precios por lo menos un 5% por debajo de la competencia. Esto siempre y cuando el producto cumpla con ciertos criterios de calidad semejantes a BELENA. De esta forma, se busca alcanzar el posicionamiento planteado en donde se ofertan productos de calidad y durabilidad a un precio acorde, accesible y competitivo. Para poder conservar esta política, se realizará semestralmente un análisis de precios del segmento, para ir adaptándose y no quedar por detrás. También se contemplarán factores como las promociones que presentan otras marcas/PDV, si cambian los materiales de los productos (disminución de costos), o si proponen beneficios de ahorro para el cliente, pero que no signifiquen un gasto monetario (por ejemplo, envío gratis).
- Además de todo el análisis externo para la estructuración de precios, también se mantendrá presente la variación en los costos. Al ser una PyME, un aumento (o diminución) significativa de un costo, cualquiera que sea, tiene consecuencias determinantes sobre el negocio.
- Incrementar los precios de acuerdo a los índices de inflación y a las variaciones de las otras marcas también. En situaciones de crisis como la actual, en algunos casos es preferible disminuir el margen de rentabilidad, pero no perder volumen. Al ser un producto inserto en la industria de la moda, es sensible a la variable precio, ya que se prescinde rápido de este tipo de compras, sin resignar las de alimentos, por ejemplo.
- Aumentar el volumen de promociones, tanto para el cliente distribuidor como para el consumidor final que compra dentro del punto de venta. Calendarizar las mismas con una frecuencia de tres meses e incluir descuentos destacados para fechas importantes y de mayor volumen de ventas (por ejemplo, día de la madre, día del padre, navidad). Un aspecto a tener en cuenta es que la frecuencia de promociones y descuentos no aumente demasiado, ya que la promoción debe ser excepción y no costumbre y debe traccionar la compra en determinadas situaciones.

- Insertar la tarjeta de crédito como medio de pago, ya que hasta el momento no se utiliza. Según los datos registrados por la encuesta realizada, el mayor porcentaje de compras de consumidores finales se realizan mediante este método de pago por facilidad en financiación en cuotas o descuentos especiales. Entonces, este tipo de pago se insertaría únicamente para las ventas a clientes finales mediante revendedoras. De esta manera los medios de pagos se incrementarían a: efectivo, cheque, transferencia y tarjeta de crédito.
- Las condiciones de pago correspondientes a los dueños de los puntos de venta se determinan dentro de los siguientes parámetros: la financiación puede hacerse hasta en tres pagos, pero el plazo para saldas los mismos no puede superar los 45 días. Estos pagos efectivos se pueden realizar mediante efectivo, cheque o transferencia bancaria.
- Con respecto al margen de rentabilidad, la idea principal consiste en generar beneficios por volumen, y no por margen para mantener coherencia con el posicionamiento buscado. Uno de los objetivos principales es construir una personalidad de marca para generar conocimiento de la misma dentro del punto de venta y destacarse por sobre el resto, para en un largo plazo sentar las bases para comercializar mediante canal propio (físico u on-line). De esta manera, resignar algunos puntos de rentabilidad para mantener un precio competitivo, colaboraría en el cumplimiento de la estrategia pactada.
- Generar packs de venta estandarizados con precios especiales: esto resultaría práctico para clientes con rotación recurrente y lineal. De esta forma, incorporando un beneficio económico, incentivaría la estandarización de las ventas, creando packs mensuales y coordinando fecha de entrega fija. A pesar de resignar algún pequeño porcentaje de rentabilidad, favorecería a la productividad de la PyME aprovechando tiempos de poca capacidad productiva para realizar esos pedidos fijos y estables, evitándolos para períodos del mes en donde la cantidad de ventas asciende.
- Se mantendrá, como hasta el momento, diferentes precios dentro de la cartera de productos de una misma categoría, ya que no todos los modelos tienen la misma estructura de costos. Si bien los costos fijos se mantienen y el grueso del calzado tiene el mismo proceso productivo, en algunos casos el diseño, los detalles finales, apliques o tipos de tela modifican el costo total final.
- Por último, resulta importante tener en cuenta el ciclo de vida del producto a la hora de fijar precios y promociones. Esto ocurre, ya que en la industria del calzado se diseña y

fabrica por temporada y por tendencia/moda. Es por eso, que el inicio de cada una de esas temporadas, los precios van a ser mayores que al final de la misma y las promociones van a ser mayores por rebajas y liquidaciones para agotar stock.

MEJORAS EN EL CUSTOMER JOURNEY

De acuerdo con lo establecido en los cuatro vértices de estrategia, se realizarán las siguientes mejoras dentro del Customer Journey planteado en la sección de diagnóstico:

- PRE-COMPRA: Dentro de este proceso, la percepción del cliente solía ser mala debido a que BELENA no se encontraba presente en toda la fase de investigación que realiza el cliente antes de la compra efectiva. Ahora el consumidor, busca realizar una compra inteligente, mirando la oferta, precios, modelos, formas de pago, medios de compra, etc. Realiza todo ese análisis y en base a eso es que toma una decisión de compra. Al plantear una estrategia integral de medios, generación de contenido y presencia en varios puntos de contacto con el cliente, la fase de investigación y conocimiento del producto mejoraría y estimularía futuras compras.
- COMPRA: de acuerdo al diagnóstico elaborado el proceso de compra era el que se encontraba con una valoración positiva (pero no excelente). Para mejorar aún más la instancia de compra se planteó la estrategia de Trade Marketing para mejorar la experiencia e incentivar la recordación de marca y la valoración por sobre el resto dentro del mismo punto de venta. También se mejoraron las formas de pago, incluyendo tarjetas de crédito para el caso de las revendedoras que hasta el momento no tenían. Eso resulta importante ya que, según la encuesta realizada, el 67% de los consumidores prefiere como medio de pago la tarjeta de crédito.
- POST-COMPRA: esta instancia se encontraba valorada negativamente también por los clientes ya que no existía un contacto directo con el fabricante en caso de reclamos. Ahora, al existir un sitio web, redes sociales y una campaña activa de email marketing, el cliente tiene contacto directo para realizar quejas y reclamos, o para hacer consultas en general. Además, mediante el newsletter, los mails quincenales y las encuestas de

satisfacción de compra, se busca promover la fidelización y el always on personalizado.

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO MARKETING 2019		
	Monto Anual	% Participación
MEDIOS OFF LINE	**$50.300,00**	12,74%
RADIO	$18.000,00	35,79%
GRÁFICA	$3.000,00	5,96%
EVENTOS	$4.000,00	7,95%
FOLLETOS	$22.800,00	45,33%
BTL	$2.500,00	4,97%
MEDIOS ON LINE	**$104.400,00**	26,45%
SITIO WEB	$26.400,00	25,29%
FACEBOOK		
INSTAGRAM	$24.000,00	22,99%
PINTEREST		
PAUTA EN REDES	$42.000,00	40,23%
SEO	$0,00	0,00%
EMAIL MARKETING	$12.000,00	11,49%
GOOGLE MY BUSINESS	$0,00	0,00%
WHATSAPP NEGOCIOS	$0,00	0,00%
PERSONAL	**$240.000,00**	60,81%
ASISTENTE DE MKT	$240.000,00	100,00%
PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING	**$394.700,00**	

TABLA COMPLEMENTARIA – PRESUPUESTO

Detalle precios

RADIO	
2 PARES POR MES (1 CADA 15 DÍAS)	$1.500,00
MONTO ANUAL	**$18.000,00**

GRÁFICA	
PUBLICACIÓN MENSUAL (CUARTO DE PÁGINA)	$500,00
MONTO ANUAL	**$3.000,00**

EVENTOS	
CANON PUESTO FERIA	$1.000,00
MONTO ANUAL	**$4.000,00**

FOLLETOS	
IMPRESIÓN TIRADA MENSUAL (5000 VOLANTES)	$1.300,00
COSTO REPARTIDOR	$600,00
MONTO ANUAL	**$22.800,00**

BTL	
FABRICACIÓN RULETA	$2.500,00
PROMOTOR	$0,00
MONTO ANUAL	**$2.500,00**

SITIO WEB	
CREACIÓN SITIO	$15.000,00
MANTENIMIENTO	$3.000,00
CONTENIDO BLOG	$8.400,00
MONTO ANUAL	**$26.400,00**

REDES SOCIALES	
CONTENIDO	$2.000,00
MONTO ANUAL	**$24.000,00**

PAUTA EN REDES	
FACEBOOK	$21.000,00
INSTAGRAM	$21.000,00
MONTO ANUAL	**$42.000,00**

EMAIL MARKETING	
CONTENIDO	$1.000,00
MONTO ANUAL	**$12.000,00**

ESTADO DE RESULTADOS

PROFIT & LOSS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
INGRESOS				
VENTAS (Q)	4.236	5.930	8.303	
CUOTA DE MERCADO	0,0004%	0,0006%	0,0008%	
VENTAS ($)	$1.276.620,00	$1.787.268,00	$2.502.175,20	
TOTAL INGRESOS	$1.276.620,00	$1.787.268,00	$2.502.175,20	
EGRESOS				
TOTAL COSTOS DIRECTOS	**$446.817,00**	**$625.543,80**	**$875.761,32**	
MARGEN BRUTO (% SOBRE VTAS)	35,00%	35,00%	35,00%	
-COSTO FIJO	-$40.000,00	-$52.000,00	-$67.600,00	*
-COSTO PRODUCCIÓN VARIABLE	-$406.817,00	-$573.543,80	-$808.161,32	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	$829.803,00	$1.161.724,20	$1.626.413,88	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	**$413.700,00**	**$623.846,00**	**$692.814,00**	
MARGEN NETO (% SOBRE VTAS)	50,00%	53,70%	42,60%	
-INVESTIGACIÓN	$0,00	$0,00	$0,00	
-INNOVACIÓN	$0,00	-$20.000,00	$20.000,00	**
-GASTOS DE MARKETING	-$394.700,00	-$473.640,00	-$568.368,00	
-GASTOS ADMINISTRATIVOS	-$5.000,00	-$6.000,00	$10.000,00	
-GASTOS DE PERSONAL	-$84.000,00	-$100.800,00	-$131.040,00	***
-CRÉDITO	$70.000,00	$0,00	$0,00	****
-COSTOS FINANCIEROS	$0,00	-$23.406,00	-$23.406,00	
RESULTADO	**$416.103,00**	**$537.878,20**	**$933.599,88**	

* Servicios e impuestos

** Año 2: Cambio hormas, Año 3: Recambio prensa

*** Los gastos de personal están compuestos por un contratado freelance que aproximadamente percibe $7.000 mensuales. Las otras dos personas que componen el personal de la PyME son el dueño y el socio, los cuales obtienen su ganancia mediante el resultado final del negocio.

**** El crédito tomado se pagará a 5 años con una TNA para PyMEs del 20%

Las ventas de cada uno de los años se estimaron de la siguiente manera: en principio se calculó un promedio de venta mensual para cada uno de los clientes. Una vez obtenido ese valor se multiplicó por los 12 meses que componen el año. De esta manera, se calculó una venta base, a la cual se le adiciona el 40% de incremento de un año a otro, para ser coherentes con el objetivo planteado dentro del plan. Luego, multiplicando este nivel de ventas por el precio propuesto anteriormente, conforma una facturación bruta de $1.276.620,00 en el primer año, de $1.787.268,00 en el segundo año y de $2.502.175,20 en el tercer año.

Con respecto a los costos expuestos, se consideraron:

- Costos fijos: Servicios (luz, gas, agua), impuestos (ABL, IIBB, Monotributo)
- Costos de producción variable: materia prima y mano de obra.
- Investigación: no hay inversión en investigación durante los próximos tres años.
- Innovación: se realizarán mejoras en el proceso productivo pautados para el año 2, con la renovación de las hormas, y para el año 3 con el recambio de la prensa por una de mayor tecnología.
- Gastos de marketing: detallado en el presupuesto de marketing elaborado, el cual posee discriminado el costo por medio online y offline. Además, está contemplado el costo de logística.
- Gastos administrativos: suministros de oficina, impresiones.
- Gastos de personal: compuesto por un contratado freelance que aproximadamente percibe $7.000 mensuales. Las otras dos personas que componen el personal de la PyME son el dueño y el socio, los cuales obtienen su ganancia mediante el resultado final del negocio. Por otro lado, el sueldo de la responsable de marketing asignada está incluido dentro del presupuesto de marketing.

El resultado final en los tres años da positivo, incrementándose un 30% del año 1 al año 2, y un 70% del año 2 al 3 en términos nominales. Ese incremento, en variables reales es inferior ya que es necesario contemplar un porcentaje estimado de inflación, que puede ser del 30% al 35%.

Entonces, teniendo en cuesta esas variables, del año 1 al 2 no habría un incremento en las ganancias, mientras que del año 2 al 3 recién se empezarían a ver los resultados.

Esto conlleva la lógica normal que establece un plan a mediano plazo para instaurar una marca y posicionarla en la mente del consumidor, para favorecer la recompra e incentivar a potenciales clientes a que consuman la marca.

8. Conclusión

Analizado el Plan de Marketing propuesto, se puede concluir una proyección positiva para la PyME en cuestión. El plan se encuentra ajustado a sus necesidades y sus recursos, sin proponer tácticas inaplicables al mercado, y cuidando la propuesta de marca establecida.

En los casos de multi nacionales donde el presupuesto es amplio, el equipo interdisciplinario y las propuestas no tienen un techo, es fácil delimitar estrategias disruptivas que enamoren a cualquier directivo. La complejidad se encuentra a la hora de llevarla a cabo, por la cantidad de variables a tener en cuenta y a controlar, con un alcance geográfico y una idea de marca a aplicar mundialmente.

Por el contrario, para una PyME la situación cambia rotundamente: en el caso de BELENA no posee suficientes recursos económicos, de personal y materiales; los créditos no resultan beneficiosos y tienen tasas altas (exceptuando algún crédito especial para PyMEs que saque extraordinariamente un banco oficial); tampoco posee una idea de marca desarrollada, sino que únicamente asignan un nombre para que el distribuidor lo diferencie con respecto al resto de los proveedores; no existe una proyección de negocio, ni un trabajo exhaustivo para sentar las bases para un crecimiento de marca; el posicionamiento en la mente de los consumidores finales es malo ya que conocen y responden a un punto de venta y no a una marca fabricante.

Frente a toda esa situación, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar, dar a conocer y posicionar la marca para los consumidores finales, para a futuro poder proyectar un canal de venta on line. Mientras tanto, el plan se encuentra enfocado en generar el conocimiento de marca, desarrollar y mejorar continuamente los medios de contacto con el cliente y fomentar el porcentaje de recompra.

Para cumplir con los objetivos planteados, se propone un plan de marketing mix dentro del cual se destacan los cuatro ejes más importantes: estrategia de producto, precio, plaza y promoción. En cuanto al producto se mantendrá el portafolio actual, actualizando modelos, y se propondrán algunos desarrollos como zapatillas de moda, plataformas y una unidad de negocio nueva (carteras de cuero). El precio será delimitado en base al Price index desarrollado por categoría. En algunos casos, el precio final del producto se encontraba por encima del precio promedio de mercado, mientras que en otras categorías ocurría lo inverso. Para sanear la primera

situación planteada, se disminuirá el precio del producto cierto porcentaje para equiparar a la competencia. Por otro lado, para el resto de las categorías, se aumentará para recuperar la rentabilidad perdida. También se incrementarán los medios de pego, la financiación y las promociones. En cuanto a la estrategia de plaza, se mantendrá el único centro logístico actual, y la distribución estará a cargo del consumidor final (para la propuesta de venta on line futura), y a cargo de BELENA para los PDV y las revendedoras. Como los pedidos están organizados quincenal o mensualmente, el costo de logística se contabiliza como un costo hundido, ya que se realiza con el auto del dueño (mantenimiento pago) y lo único que se abona es la nafta (y la mayoría de las veces los pedidos se entregan de camino hacia otro lugar). Por último, la estrategia de comunicación es la única que se desarrolla desde inicio, ya que hasta el momento no se realizaba ninguna táctica que favorezca la comunicación. Se plantea una imagen de marca a comunicar y mix de medios integral online y offline para llevarlo a cabo y facilitar en awareness, las conversiones propuestas para cada medio, y dar a conocer la imagen, los valores y la personalidad de marca desarrollada.

Las cuatro estrategias se encuentran en concordancia con los recursos que posee la PyME y la capacidad operativa de la misma. Únicamente se incorporará una responsable de marketing para que lleve a cabo todo lo propuesto y no asignarle aún más tareas al dueño y socio de la empresa. Esta incorporación es la inversión más importante, pero es considerada necesaria para el manejo efectivo del plan propuesto, y fundamentalmente para la ejecución de la estrategia de comunicación, único punto hasta ahora no implementado.

Para medir la rentabilidad del Plan, se elaboró un presupuesto de marketing y el estado de resultados correspondiente para reflejar el retorno a la inversión. Durante el primer año, el resultado es positivo y asciende a los $416.103,00, es decir, casi $35.000 por mes. Ese monto es dividido en dos, 65% para el dueño y 35% para el socio (el cual no trabaja tiempo completo en el negocio y tiene su trabajo autónomo aparte también). El ingreso es bajo para el primer año, pero el tercero ya se incrementa a $933.600, 00 anuales, es decir, $77.800 mensuales.

La proyección es a largo plazo y el crecimiento real del negocio se reflejaría al menos en cinco años, teniendo en cuenta los escenarios constantes de crisis y una economía deficitaria que perjudica en principio a los negocios más pequeños.

9. Bibliografía

Baños Gonzales, M., Rodríguez, M., (2016). *Imagen de marca y producto placement.* Madrid: Editorial ESIC.

BAE negocios (22 de abril de 2018). *La industria del calzado, en alarma.* Recuperado de BAE negocios: https://www.baenegocios.com/suplementos/La-industria-del-calzado-en-alarma-20180422-0088.html

Cervera, A. L., (2014). *Marketing y venta de productos de gran consumo a través del packaging*. Madrid: Editorial ESIC.

Clarín Sociedad (30 de agosto de 2018). *A contramano de la crisis económica: El comercio electrónico creció un 60% en un año.* Recuperado de Diario Clarín: https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-crecio-60-ano_0_B1TbywSDX.html

Díaz de Castro, E.C., (2004). *Gestión de precios*. Madrid: ESIC editorial (4° edición).

Ferrell, O. C., Hartline, M., (2012). *Estrategia de marketing.* México: Cengage Learning Editorial.

Kotler, P., Armstrong, G., Marketing (Décima Edición). Prentice Hall, 2004.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C., *Marketing* (Sexta Edición). International Thomson Editores, 2002.

ICEMD blog de Editorial ESIC (15 de mayo de 2013). *Psicología del color en el logo de una marca.* Recuperado de Instituto de Economía Digital: http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/

Molinillo Jiménez, S., (2014). Distribución comercial aplicada. Madrid: Editorial ESIC.

Porter, M. E., (2017). *Ser competitivo*, Barcelona: Grupo planeta.

Sanguinetti, A., (13 de junio de 2018). *Fabricantes de indumentaria y calzado advierten que peligran 500.000 puestos de trabajo por la crisis de ambos sectores.* Recuperado de Iprofesional: https://www.iprofesional.com/negocios/269911-recursos-humanos-cable-empleados-Fabricantes-de-indumentaria-y-calzado-advierten-que-peligran-500000-puestos-de-trabajo-por-la-crisis-de-ambos-sectores

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B., (2004). *Fundamentos de Marketing*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Vales, A. (01 de septiembre de 2018). *En medio de la tormenta: la crisis condiciona la competitividad de las pymes*. Recuperado de El Cronista: https://www.cronista.com/pyme/negocios/En-medio-de-la-tormenta-la-crisis-condiciona-la-competitividad-de-pymes-20180830-0001.html

10. ANEXOS

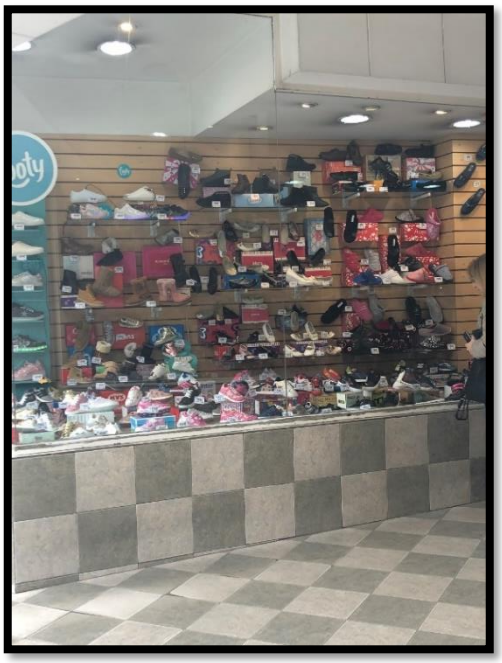
ANEXO I – IMÁGENES PUNTOS DE VENTA: VIDRIERAS

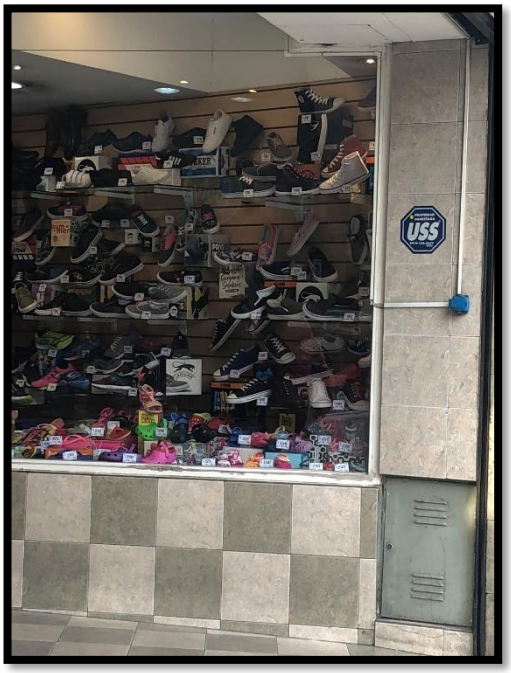
PIE CON PIE

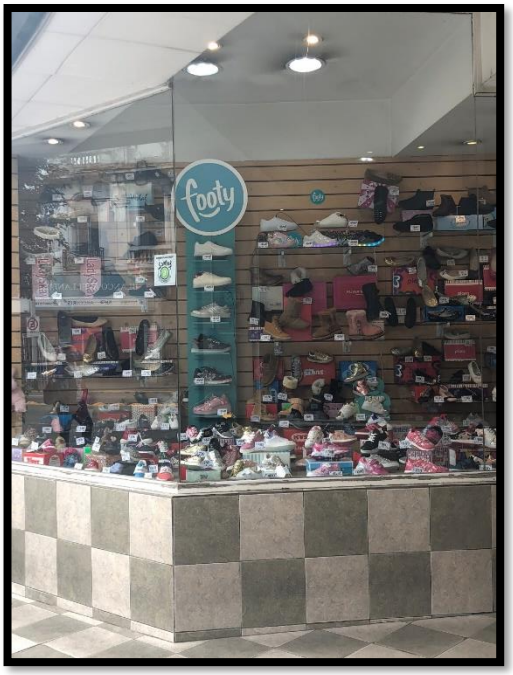
FRENESÍ

MICHELLE

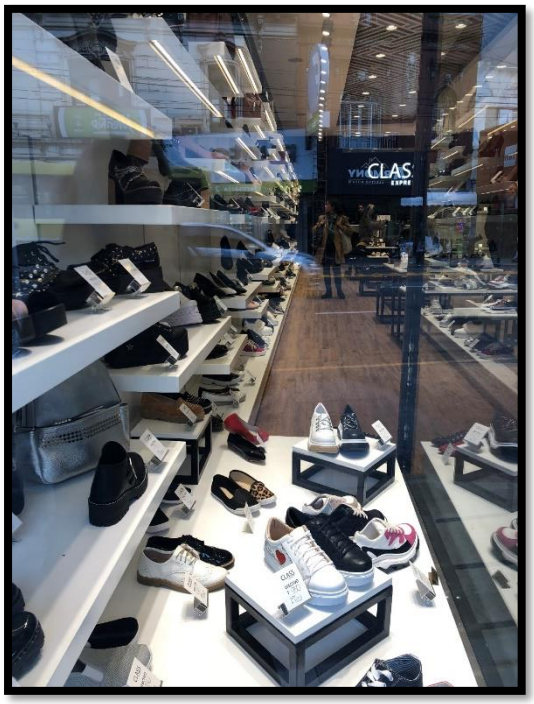
MOOVIC







CLASS



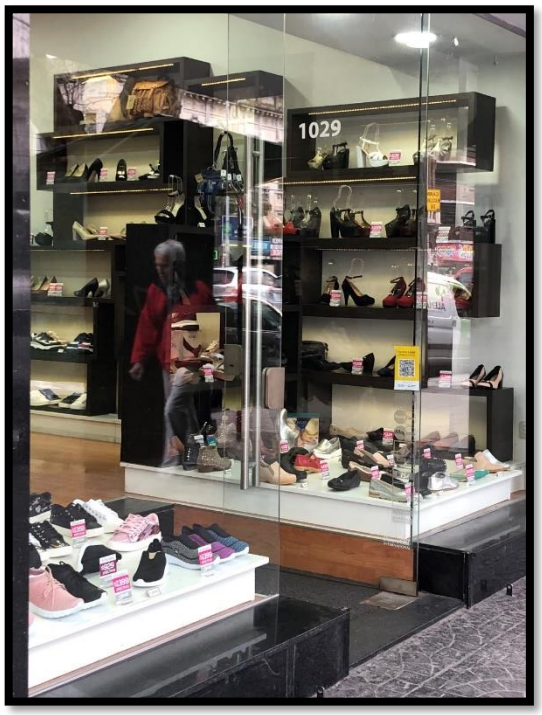
BLANCO AVELLANEDA

FRIDA

NÚMERO 40
$500-
NÚMERO 39
$500-
NÚMERO 38
$500-

TIMOTHEA

Timothea
$1619
$1399
$929
CUERO


1029

CALZADO SUSY – REMOLINO

ANEXO II – PRODUCTO

OJOTAS

BALLERINAS

PANTUFLAS

BOTAS

ANEXO III – ENCUESTA

DATOS PERSONALES

1. EDAD
    a. 25-35
    b. 36-50
    c. +50
2. Sexo
    a. F
    b. M
3. Zona de residencia
    a. Capital Federal
    b. Zona Norte
    c. Zona Sur
    d. Zona Oeste
4. Nivel de estudio
    a. Secundario completo
    b. Terciario incompleto
    c. Terciario completo
    d. Universitario incompleto
    e. Universitario completo
    f. Posgrado
5. ¿Trabaja?
    a. No
    b. Si (4 a 6 hs)
    c. Si (6hs o más)
6. Nivel de ingresos: (PONER COMO NO OBLIGATORIA)
    a. 0-15.000
    b. 15001-25.000
    c. 25.001-40.000
    d. +40.000

HÁBITOS DE CONSUMO

1. Qué variables tienen mayor relevancia a la hora de realizar una compra dentro del rubro de la moda (ordenar del 1 al 7, tomando el 1 como el aspecto de mayor influencia en la compra).
    a. Moda

b. Precio
c. Calidad
d. Marca
e. Proximidad al punto de venta
f. Método de pago (Descuentos - Financiación)
g. Recomendación

2. ¿Se interesa por la moda?
    a. Si
    b. No
3. En caso de haber respondido de manera afirmativa la pregunta anterior, ¿cómo se informa sobre tendencias de moda?
    a. Revistas
    b. Programas de TV
    c. Blogs
    d. Redes Sociales
    e. Shoppings/Punto de Venta
    f. Otros. ¿Cuáles? _____
4. ¿Con qué frecuencia compra calzado (para uso propio)?
    a. Semanalmente
    b. Mensualmente
    c. Trimestralmente
    d. Semestralmente
    e. Anualmente
5. ¿Antes de realizar la compra, investiga la oferta (modelos, precios, descuentos)?
    a. Si
    b. No
6. En caso de haber respondido afirmativamente, ¿Dónde investiga la oferta de calzado?
    a. Redes sociales
    b. Sitio web
    c. Google
    d. Punto de venta
    e. Gráfica (Revistas, diarios)
    f. Consulta a amigos/familiares
7. ¿A través de qué medio realiza la compra?
    a. On line – Sitio web
    b. On line – A través de Red social (ejemplo Showroom)
    c. Punto de venta a la calle
    d. Shopping
    e. Otro: _____
8. ¿Por qué elige el canal seleccionado en la pregunta anterior?

1. Proximidad
2. Hábito/costumbre

3. Descuentos/promociones
4. Otro: _____

9. ¿Cuál es la ocasión de uso que más incentiva la compra de calzado?
    a. Entrecasa
    b. Formalidad (trabajo, facultad, salida)
    c. Ocio (Deporte, fin de semana, vacaciones)
    d. Otro: _____
10. ¿Cuál es el medio de pago que más utiliza al momento de comprar calzado?
    a. Efectivo
    b. Mercado Pago
    c. Transferencia bancaria
    d. Tarjeta de Débito
    e. Tarjeta de Crédito
11. ¿Por qué elige este medio de pago?
    a. Posibilidad de financiación en cuotas
    b. Descuentos
    c. Comodidad
12. ¿Considera imprescindible comprar calzado de marca?
    a. Sí
    b. No
        ¿Por qué? _____
13. Qué atributos de un calzado considera fundamentales (ponderar del 1 al 7 cado uno de ellos, considerando el 1 como el más relevante y el 7 como el menos determinante)
    a. Calidad de la suela
    b. Material
    c. Comodidad
    d. Marca
    e. Resistencia – Durabilidad
    f. Moda
    g. Precio

EVALUACIÓN DE PROPUESTA

El análisis se realiza en base a una PyME argentina, con más de 10 años de trayectoria en la industria, que se dedica al diseño, la confección y la comercialización de calzado de calidad a precios competitivos para el cliente.

14. ¿Cuán creíble considera el hecho de que una empresa puede ofertar productos de calidad a precios accesibles/económicos?
    a. Nada creíble. Creo que lo económico es de mala calidad.
    b. Poco creíble.
    c. Creo que podría ocurrir.
15. A continuación, le presentamos una propuesta de logo para la marca ¿Cómo lo evaluaría?

    a. No me agrada
    b. No me agrada ni me desagrada
    c. Me agrada
16. ¿Qué sensación le genera? Seleccione todas las que aplican (respuesta múltiple)

- Me parece una marca moderna
- Me parece una marca tradicional
- Me parece una marca confiable
- Me parece una marca accesible
- Me parece una marca de lujo
- Me parece una marca cercana
- Me parece una marca de calidad
- Me parece una marca a la moda

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto de la foto?

    <u>Borcego de cuero – Suela Febo – Calidad Alta.</u>

    a. Menos de $1000
    b. Entre $1001 - $1500

c. Entre $1501 - $2000
d. Más de $2000

Ballerina Cuero con aplique.

a. Menos de $500
b. $501 - $1000
c. $1001 - $1200
d. Más de $1200

Pantufla verano

a. Menos de $150
b. $151 - $250
c. Más de $250

18. Exceptuando el punto de venta físico, ¿Cuál te resulta el medio de compra más cómodo, simple y conveniente?
    a. E-Commerce (compra on-line)
    b. Showroom
    c. Por encargo mediante vendedoras

    ¿Por qué? _____
19. ¿Has comprado dentro del mismo punto de venta otro producto además de calzado (No necesariamente dentro de la misma compra)? De ser así, ¿cuál? (PONER OPCIÓN MÚLTIPLE)
    a. No
    b. Sí. Calzado y Cartera
    c. Sí. Calzado y billetera
    d. Sí. Calzado y Vestimenta
    e. Sí. Calzado y accesorios
20. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la cartera de la imagen?

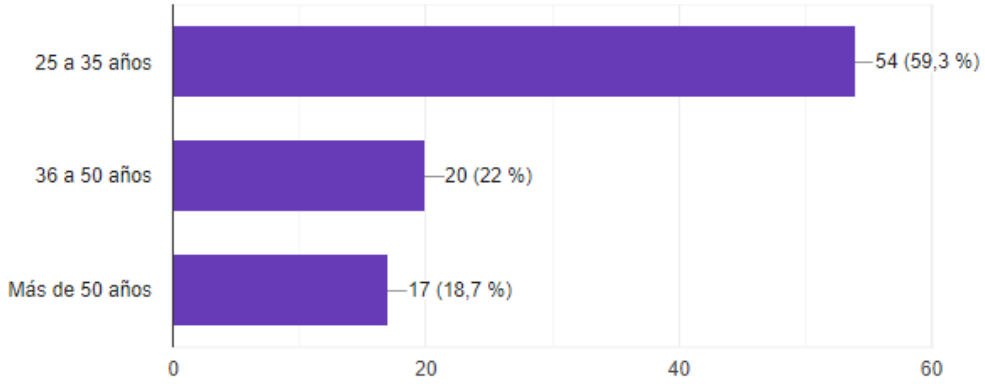
    Cartera de cuero / 30cm ancho x 38cm de largo / Bolsillos internos y externos / Cierre

a. Menos de $1000
b. $1001 - $1500
c. $1500 - $2000
d. + de $2000

ANEXO IV – RESPUESTAS ENCUESTA

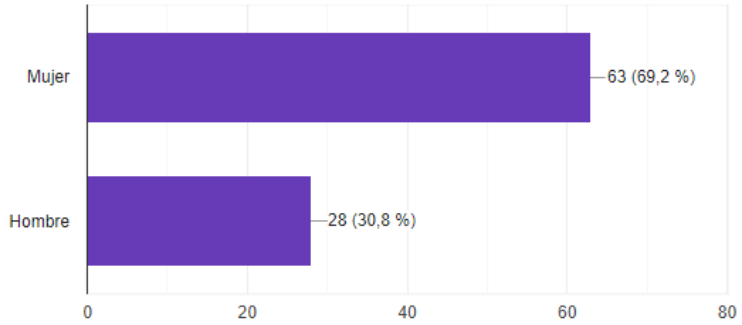
Edad:

91 respuestas



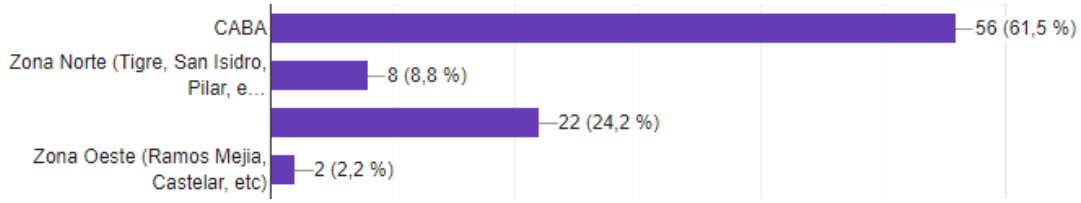
Sexo:

91 respuestas



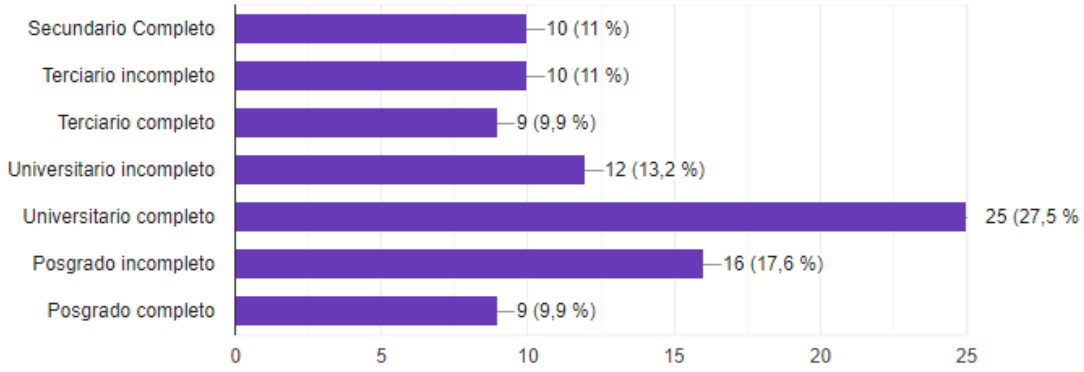
Zona de residencia:

91 respuestas



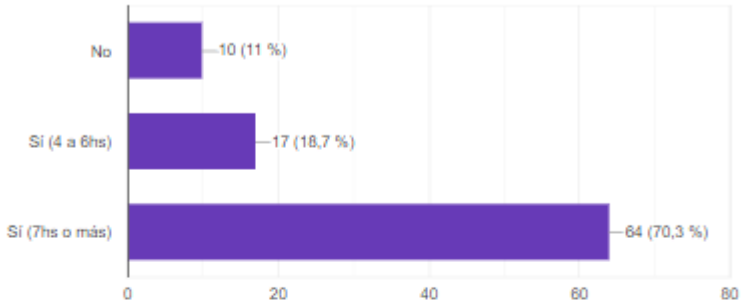
Nivel de estudio:

91 respuestas



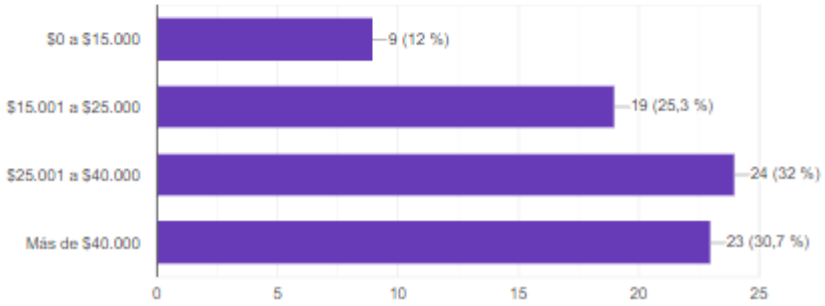
¿Trabaja?

91 respuestas

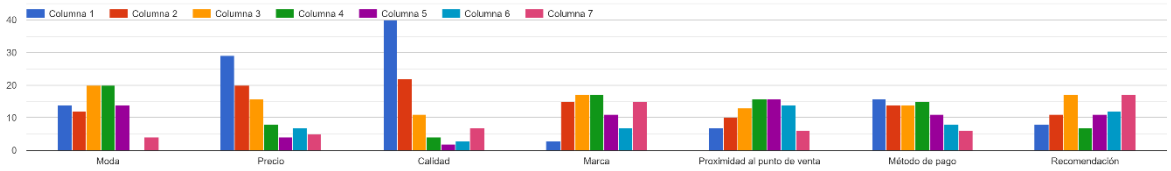


Nivel de ingresos: (opcional)

75 respuestas

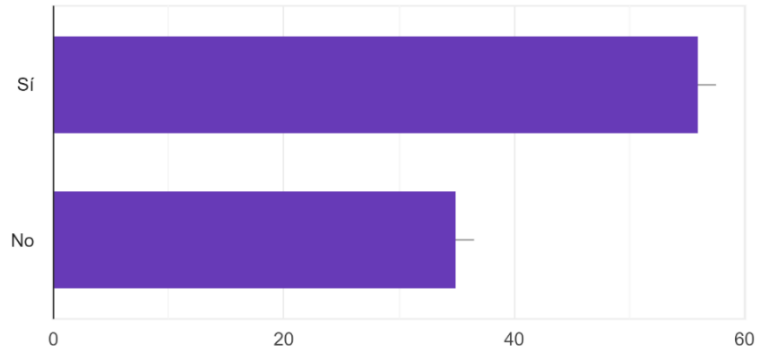


Qué variables tienen mayor relevancia a la hora de realizar una compra dentro del rubro de la moda (ordenar del 1 al 7, tomando el 1 como el aspecto de mayor influencia en la compra, y siete como el menos importante).



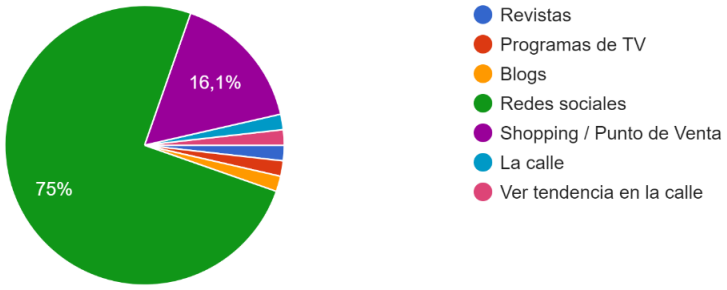
¿Se interesa por la moda?

91 respuestas



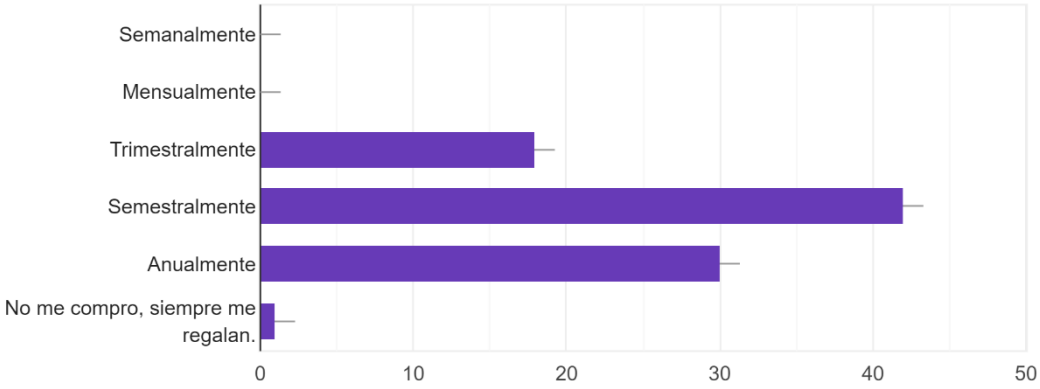
En caso de haber respondido de manera afirmativa la pregunta anterior, ¿cómo se informa sobre tendencias de moda?

56 respuestas



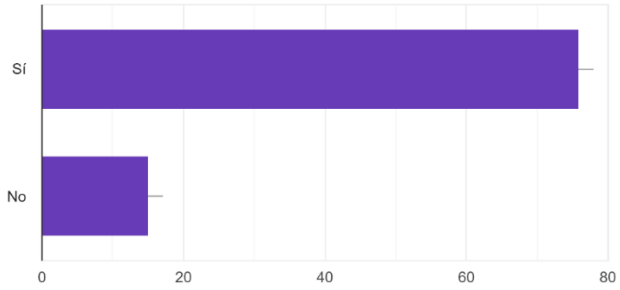
¿Con qué frecuencia compra calzado (para uso propio)?

91 respuestas



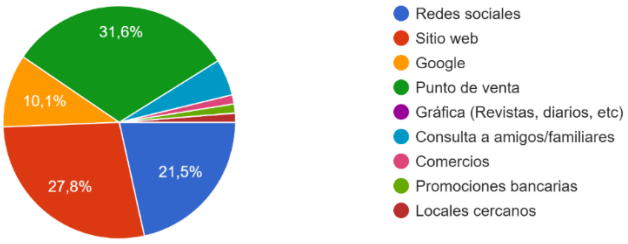
¿Antes de realizar la compra, investiga la oferta (modelos, precios, descuentos)?

91 respuestas



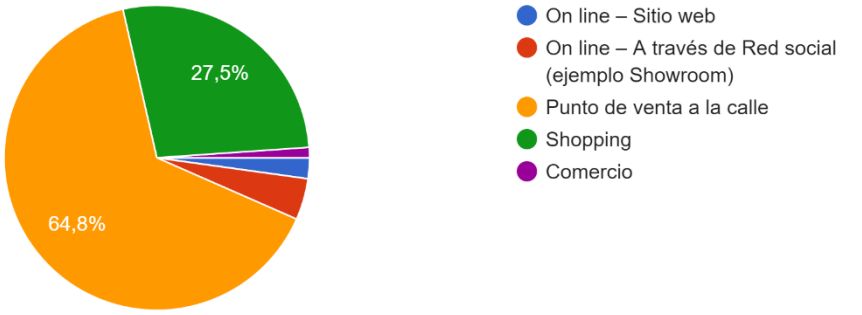
En caso de haber respondido afirmativamente, ¿Dónde investiga la oferta de calzado?

79 respuestas



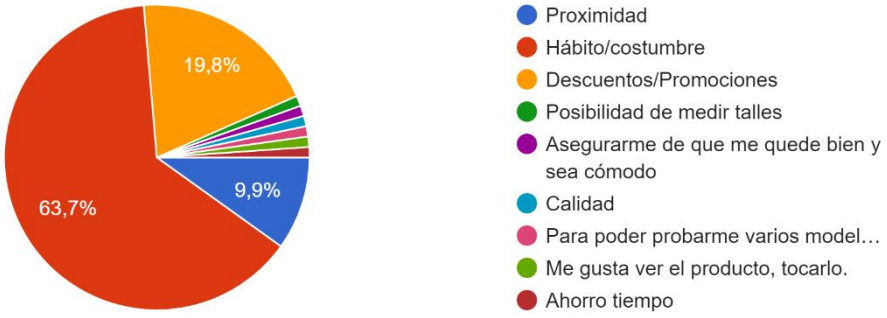
Generalmente, ¿A través de qué medio realiza la compra o cuál prefiere para llevarla a cabo?

91 respuestas



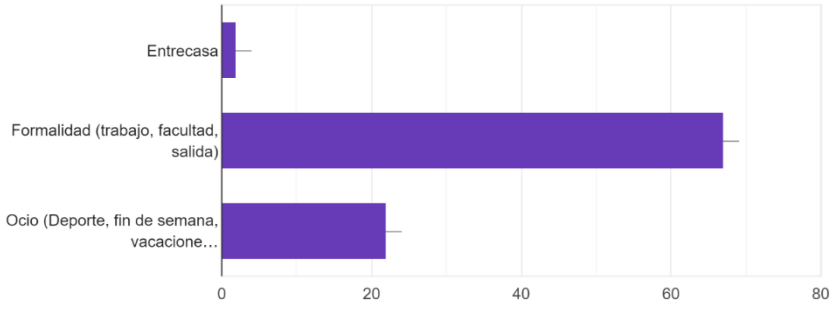
¿Por qué elige el canal seleccionado en la pregunta anterior?

91 respuestas



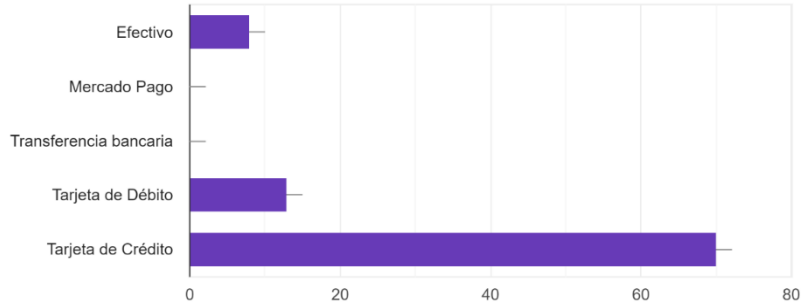
¿Cuál es la ocasión de uso que más incentiva la compra de calzado?

91 respuestas



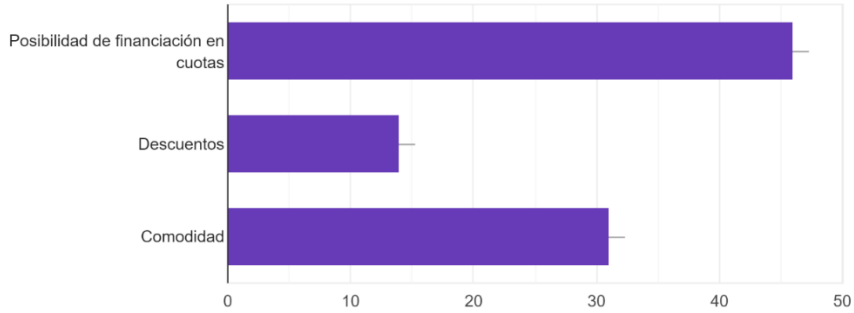
¿Cuál es el medio de pago que más utiliza al momento de comprar calzado?

91 respuestas



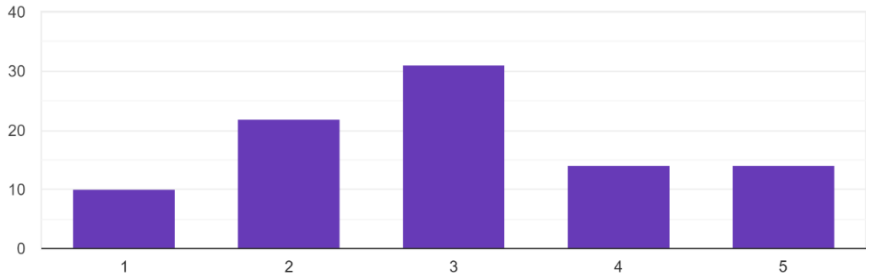
¿Por qué elige este medio de pago?

91 respuestas

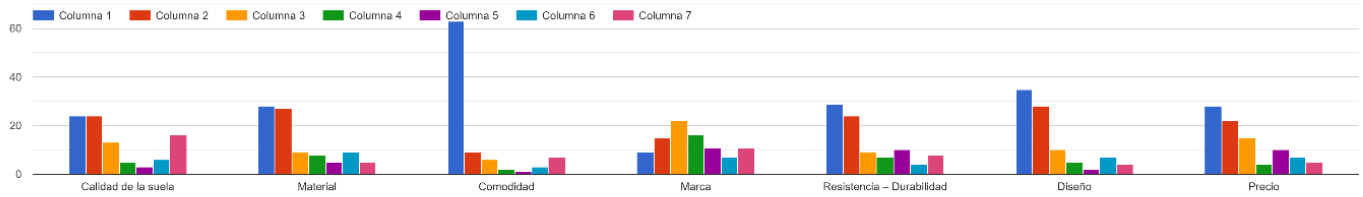


¿Considera imprescindible comprar calzado de marca?

91 respuestas

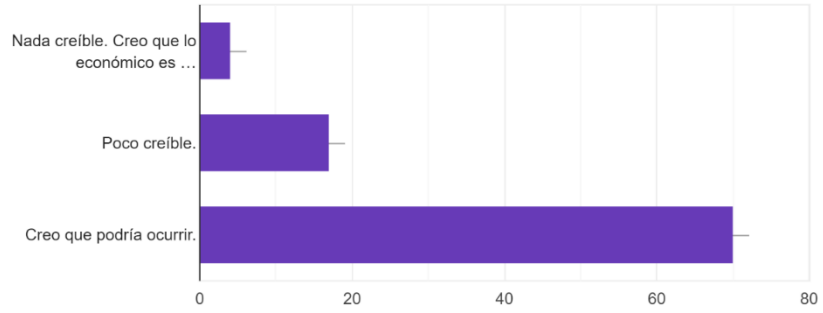


Qué atributos de un calzado considera fundamentales (ponderar del 1 al 7 cada uno de ellos, asignándole el 1 al que considere más relevante y el 7 al menos determinante)



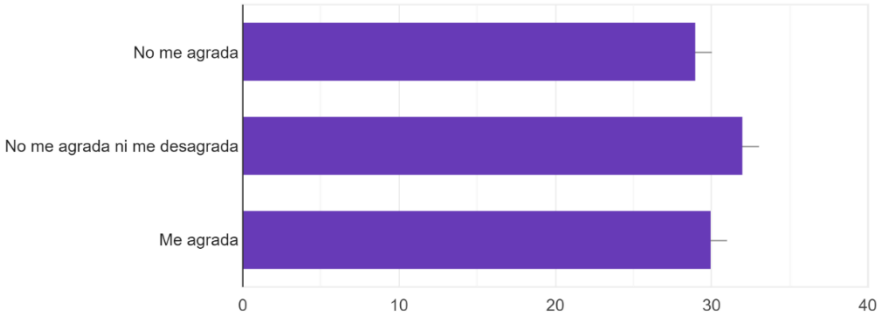
¿Cuán creíble considera el hecho de que una empresa puede ofertar productos de calidad a precios accesibles/económicos?

91 respuestas



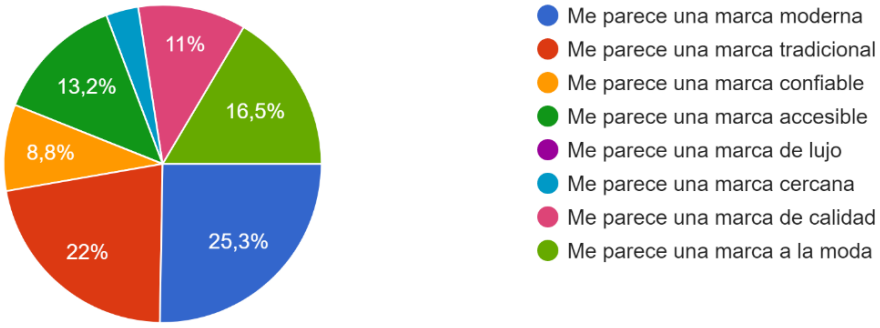
A continuación, le presentamos una propuesta de logo para la marca ¿Cómo lo evaluaría?

91 respuestas



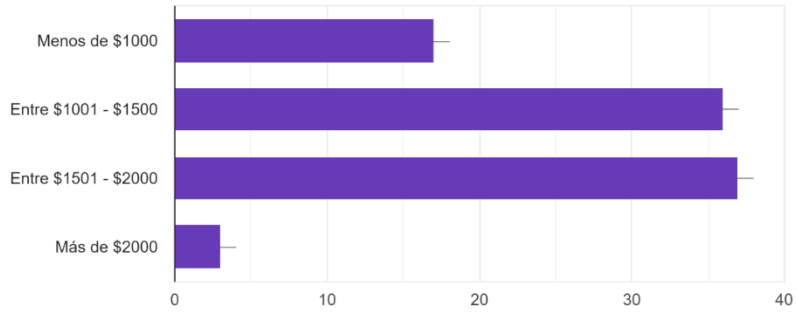
¿Qué sensación le genera? Seleccione todas las opciones que considere que aplican.

91 respuestas



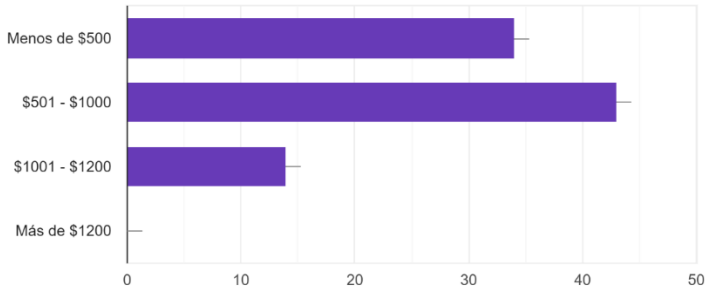
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto de la foto? (Borcego de cuero – Suela Febo – Calidad Alta)

91 respuestas



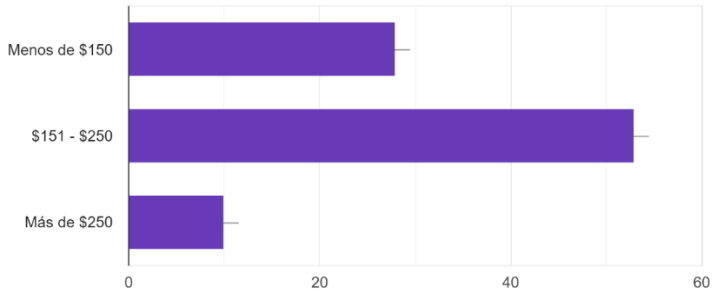
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto de la foto? (Ballerina Cuero con aplique)

91 respuestas



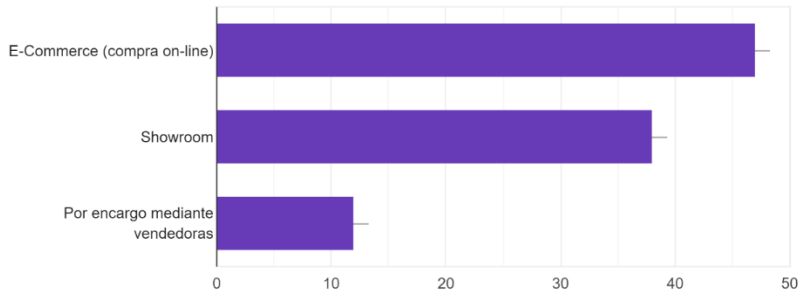
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto de la foto? (Pantufla verano)

91 respuestas



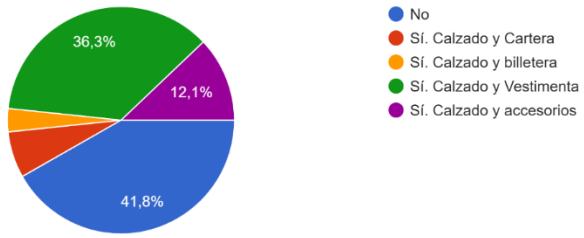
Exceptuando el punto de venta físico, ¿Cuál te resulta el medio de compra más cómodo, simple y conveniente?

91 respuestas



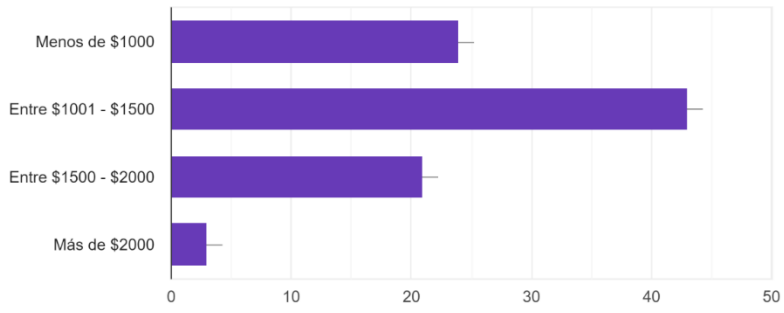
¿Has comprado dentro del mismo punto de venta otro producto además de calzado (No necesariamente dentro de la misma compra)? De ser así, ¿cuál?

91 respuestas



¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la cartera de la imagen? Cartera de cuero / 30cm ancho x 38cm de largo / Bolsillos internos y externos / Cierre.

91 respuestas



ANEXO V – SOLUCIÓN TECNOLÓGICA SITIO WEB (PRESUPUESTO)

Presupuesto de Diseño Web

TWMF Diseño y Comunicación Digital

Índice

Detalles del desarrollo
Modalidad del desarrollo
Consideraciones
Propuesta económica
Carta de aceptación de servicios

Detalles del desarrollo

Diseño del sitio web obteniendo notables mejoras en la visual y estructuración de la información, logrando una navegación clara y dinámica para el usuario, sumando valor a la imagen de la entidad.
Se contemplarán las siguientes características, correcciones y beneficios:

Optimización del cuerpo de página

La visualización será contemplada para monitores 4:3 y monitores wide-screen.

Estructuración de bloques de contenido y navegación

El sitio necesita tener un mayor interés visual sobre todo en la página de inicio, se incorporará una marquesina de imágenes que ilustren y den dinamismo al sitio. El estilo gráfico se plantearía con los recursos formales, tipográficos y cromáticos del cuadernillo recibido, para mantener coherencia en la comunicación corporativa.
Proponemos incluir un menú de navegación, con disposición horizontal debajo del encabezamiento del sitio, de esta manera la navegación será más intuitiva para el usuario. Se creará un álbum fotográfico con optimización para correcta visualización en web y subida de hasta 50 fotos (las fotos son proporcionadas por el cliente). El sitio constará de hasta 5 secciones.

Cuentas de E-Mails personalizadas

Ofrecemos cuentas de correo con el nombre del dominio, por ej: consultas@belena.com.ar

Redes sociales

Se crearán perfiles de la empresa en Facebook, Twitter e Instagram los cuales serán vinculados al sitio.

Administración de la web

Junto al diseño entregamos un editor on-line, que brinda flexibilidad, rapidez y facilidad en la carga y actualización de contenidos en el sitio.

Tecnologías de programación HTML5+CSS3+JQUERY

Tecnologías de programación actuales que permiten optimizar la carga del sitio y presentarlo correctamente en diversos soportes digitales incluyendo tablets y celulares.

Modalidad del desarrollo

Estrategia

• Investigación

Una vez definido el alcance del proyecto se estudia sus necesidades técnicas y recursos necesarios para su desarrollo e implementación.

• Estrategia De diseño

Aquí se estudia el diseño en general, la marca de la entidad, los conceptos gráficos, tipografía, formas, misceláneas.

• De comunicación

Etapa donde se analizará la comunicación que requiere el proyecto.

• Tecnológica -

Se definen las necesidades técnicas del proyecto.

Producción

• Diseño gráfico

Etapa donde se realiza el diseño gráfico del sitio web, generando bocetos de la visual.

• Programación y desarrollo

Consiste en el desarrollo tecnológico del proyecto y programación de su estructura y aplicaciones, siguiendo todos los conceptos definidos en la estrategia.

• Construcción e integración

Etapa final donde se fusionan los trabajos de diseño y programación.

Lanzamiento

Cierre y puesta on-line del sitio.

Consideraciones

Confidencialidad

La totalidad de la información de trabajo propia del proyecto a la que tengan acceso los profesionales asignados por TWMF será tratada en forma estrictamente confidencial.
No divulgación de la información a terceros.
TWMF deberá darle a la Información Confidencial, al menos, el mismo tratamiento que a su
propia información confidencial, y no divulgará la misma a terceros sin previa y expresa autorización del cliente. TWMF deberá notificar en forma inmediata al cliente cualquier requerimiento eventual de divulgación de la In-formación confidencial solicitado por terceros, obligándose además a cooperar con el cliente en sus esfuerzos por proteger la Información Confidencial de cualquier divulgación no deseada.

Propiedad y uso de la información

Toda la Información Confidencial entregada bajo los términos del presente Acuerdo, es y continuará siendo de propiedad del cliente, y cualquier documento conteniendo o refiriéndose a la Información Confidencial y sus copias deberán ser restituidas al cliente luego de finalizado el proyecto. Este Acuerdo no crea ni implica el otorgamiento de ningún derecho o licencia de patentes u otros intereses.

Organización del proyecto

TWMF designará un grupo de profesionales como -punto de contacto con el cliente para tratar cualquiera de los temas referidos dentro del alcance de este presupuesto.

Autorización de uso de nombre

TWMF autoriza al cliente a colocar el nombre de la empresa dentro del listado de proveedores de servicios e incluir su nombre como desarrollador de la presente propuesta. El uso del nombre o marca se otorga para este único y exclusivo fin, no pudiendo darse otro uso diferente del asignado en esta cláusula. Por otra parte,TWMF podrá en su sitio, citar a modo de ejemplo de portfolio el sitio web finalizado del cliente.

Declaración de propiedad

Toda la información contenida en este documento es confidencial y pertenece al cliente.
El cliente presenta este documento entendiendo que el mismo será mantenido bajo estricta confidencialidad y sólo será utilizado para la evaluación de los servicios
No se divulgará este documento ni el material en él descripto, incluyendo conceptos organizacionales, y no se utilizará para ningún otro fin que la evaluación de servicios sin la previa aprobación del cliente.

Detalles de pago

COSTO DE DESARROLLO
$ 12 000 (doce mil pesos) + IVA*

El costo incluye el diseño gráfico del sitio, con 5 secciones, creación de álbum con 50 fotos, creación de perfiles en redes sociales No incluye generación ni carga de contenidos posteriores a la finalización el trabajo.

COSTO MENSUAL POR SERVICIO DE HOSTING, CORREOS, BACKUP DIARIO DE INFO: $120 (ciento veinte pesos). La mensualidad correrá una vez se encuentre online la página.

- Se tomará el Pago Efectivo como la aceptación de la propuesta y activación del desarrollo. Se denomina Pago Efectivo a la acreditación del importe del desarrollo en la cuenta bancaría de TWMF o su pago en efectivo.
- La presente propuesta económica cubre los gastos para el desarrollo del presente proyecto según los lineamientos y la estructura detallados. Con la presente propuesta se asegura el correcto funcionamiento del sitio y sus servicios, afirmando que no existen “costos ocultos” que llevarían a una erogación de dinero distinta a la contemplada en la propuesta.
- El proyecto no incluye ninguna aplicación, contenido o estructura no explicitados en este documento. TWMF se reserva el derecho de revisar y/o modificar su cotización si surgiesen nuevas condiciones y/o factores no contemplados en la presente propuesta que afecten la estructura de desarrollo.

*solo si el cliente necesita factura de tipo “A”, en su defecto recibirá factura tipo “C“.

EL PRESENTE PRESUPUESTO TIENE UNA VIGENCIA DE 20 DÍAS HÁBILES A PARTIR DE SU EMISIÓN (13/09/2015)

Por consultas referidas al presupuesto comuníquese con nosotros a los teléfonos: (11) 4384-6774 | 5236-7063, o vía mail a info@tuwebmuyfacil.com

ANEXO VI – PAQUETE PARA EMAIL MARKETING, MAILCHIMP

LOS BÁSICOS	Gratis
Suscriptores	2,000
Correos electrónicos por mes	12,000
Cuentas multiusuario	✔
Guías y tutoriales	✔
Eliminar Mailchimp Footer	✘
Soporte por correo electrónico y chat	Primeros 30 días
Soporte Premium	✘

Campañas de correo electrónico	✔
Páginas de destino	✔
Usar dominios personalizados	$ 99 / año
Formularios emergentes	✔
Tarjetas postales	✔
Buscador de direcciones	✘
Anuncios de remarketing de Google	✔
Anuncios de Facebook	✔
Anuncios de Instagram	✔

AUTOMATIZAR	Gratis
Automatización de marketing	✔
Carro abandonado	✔
Recomendaciones de productos	✔
Notificaciones de pedidos	✔
Correos electrónicos de bienvenida	✔
Automatizaciones basadas en fecha	✔

OPTIMIZAR	Gratis
Segmentación y etiquetado	✔
Informes básicos	✔
Pruebas A / B	✔