

Tesis Final de
Graduación

Elaboración de un plan de
Marketing para la
empresa de calzado
Avilés

Lic. en Comercialización
Universidad Siglo 21

Antún, Facundo - AÑO 2013



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO -----	5
ABSTRACT -----	6
ÍNDICE DE TABLAS -----	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS -----	10
INTRODUCCIÓN -----	12
MARCO TEÓRICO -----	14
MARCO METODOLÓGICO -----	31
ANÁLISIS EXTERNO -----	36
Macro ambiente -----	36
Ambiente demográfico-----	36
Ambiente Socio-Cultural:-----	42
Ambiente Natural:-----	44
Ambiente Económico:-----	46
Ambiente político/legal:-----	49
Ambiente tecnológico:-----	51
Conclusiones del macro ambiente:-----	54
Micro Ambiente: -----	55
Naturaleza del mercado-----	55
Estructura de mercado-----	58
Análisis de las ventajas competitivas y digitales-----	61
Conclusiones del micro ambiente-----	69
ANÁLISIS INTERNO -----	71
Historia de la Empresa -----	71
Misión -----	72
Visión -----	72
Objetivos -----	72
Gestión de Cartera de clientes -----	72
Estrategia de cartera, segmentación y posicionamiento -----	73

Evolución y fluctuación de ventas por sucursales -----	75
Sucursal formal La Falda-----	75
Sucursal informal general La Falda (zapatillería)-----	77
Sucursal informal Valle Hermoso-----	80
Sucursal deportiva La Falda-----	82
Sucursal deportiva Cruz Del Eje -----	84
Conclusiones generales de la evolución de las ventas y fluctuaciones por sucursales -----	90
Condición física de sucursales e imagen auto percibida. -----	91
Plaza -----	94
Precio-----	95
Promoción-----	97
Producto -----	97
Proceso-----	98
Personal-----	99
Evidencia Física -----	100
Conclusiones generales de la estrategia funcional-----	101
Cadena de abastecimiento/suministro -----	102
Dificultades y problemáticas de la cadena de suministro. -----	104
Desafíos de la cadena-----	105
Servicio Fundamental / suplementario -----	105
DIAGNÓSTICO -----	107
Análisis FODA -----	107
Conclusiones diagnósticas -----	108
OBJETIVOS DE MARKETING -----	109
PROPUESTA DE SOLUCIÓN -----	113
Diseño de estrategias -----	113
Estrategias Corporativas:-----	113
Estrategia genérica: -----	113
Estrategias de Cartera: -----	115
Posicionamiento y segmentación -----	118
Binomio producto-mercado y posicionamiento por sucursal -----	118
Fidelización -----	122
Estrategia funcional -----	124
Precio-----	124
Producto -----	124
Promoción-----	125
Plaza -----	126

Proceso-----	126
Evidencia física-----	127
Personal-----	127
PROGRAMAS Y ACCIONES DE MARKETING-----	128
Desarrollo de programas-----	129
Programa “Renovando los zapatos”-----	129
Programa “Avilés CRM”-----	137
Programa “Trainer 2.0: Ahora corro más rápido”-----	146
PROYECCIONES Y FLUJO DE FONDOS-----	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES-----	157
Conclusiones-----	157
Recomendaciones-----	158
BIBLIOGRAFÍA-----	159
ANEXO-----	161
Anexo 1: Metodología-----	161
Anexo 2: FODA-----	163

Resumen Ejecutivo

En el presente plan de marketing se desarrollan los lineamientos principales para la consolidación y posicionamiento de la marca de calzado “Aviles”. Luego de un extenso análisis ambiental, tanto interno como externo se pudo diagnosticar que la empresa no cuenta con una planificación comercial a corto o mediano plazo; tampoco es claro el posicionamiento de los productos en la ciudad de La Falda en algunas de sus sucursales y no hay un esfuerzo de consolidación de marca que permita el crecimiento de la organización como tal. También se diagnosticó una ausencia de política comercial de inventarios y manejo de stock, que contribuye a la ineficiencia comercial. Finalmente, se detectaron variables ambientales a nivel macro que afectan el nivel de ventas de algunas sucursales. En base a lo diagnosticado se plantearon los siguientes objetivos: 1) Incrementar la cantidad de unidades de calzado comercializado de todas las sucursales de la empresa en un 15% el primer año, y un 15% más el segundo año, en los meses de Mayo a Octubre; 2) Consolidar el posicionamiento de marca de la empresa en la mente del consumidor, utilizando un concepto de prestigio y experiencia en el sector calzado, en un plazo máximo de 12 meses; 3) Fidelizar el 30% de los clientes actuales de Trainer Cruz Del Eje para el primer año, y el 50% de los clientes para el segundo año. El eje fundamental de la estrategia de marketing para cumplir dichos objetivos está centrado en la fidelización de clientes como herramienta principal, acompañada con inteligencia comercial de datos y comunicación visual de marca. Los planes de acción que ponen en marcha el motor del plan son: a) “Aviles CRM” que considera la creación de una tarjeta magnética de fidelización; b) “Renovando los zapatos” intenta consolidar la marca mediante la comunicación visual; c) “Trainer 2.0, ahora corro más rápido” aporta a la creación de una ventaja competitiva mediante la fidelización para solucionar el problema de ventas.

Abstract

In this marketing plan, main lineaments are developed for the consolidation and positioning of the footwear brand “Aviles”. After an extensive environmental analysis, not only internal but also external, it was diagnosed that the company does not have a short or a medium-term plan; neither is it clear the positioning of the products in some branches in the city of La Falda nor is there an effort to consolidate the brand that will allow the growth of the organization. It was also diagnosed the absence of a commercial policy regarding inventory issues, such as its management that contributes to inefficiency. Finally, environmental variables were detected in the macro level which affect the level of sales in some branches. Based on what it was diagnosed, the following goals were traced: 1) To increase the amount of footwear commercialized in all branches taking it to 15% on the first year and an extra 15% on the second year, during May and October; 2) To consolidate the positioning of the company’s brand in the mind of the consumer using as a tool the concept of prestige and experience in a maximum time of 12 months; 3) To generate loyalty among 30% of the clients on the first year and 50% of clients on the second year in the Trainer branch, located in Cruz del Eje. The main marketing strategy to accomplish these goals is centered on the fact of generating confidence on the clients as a central tool together with the business intelligence of the datum and the visual communication of the brand. The action plans that make this proposal successful are: a) For “Aviles CRM” to consider the creation of a magnet card arousing confidence; b) For the financial plan “Renovando los zapatos” (Footwear Renewal) to make the brand stronger through visual communication; c) For “Trainer 2.0, ahora corro más rápido (now I can run faster)” to help being more competitive fostering loyalty to solve sales issues.

Índice de tablas

Tabla 1. Sistema de objetivos corporativos según el tamaño de la empresa

Tabla 2. Clasificación y tipo de observación para la metodología cualitativa

Tabla 3. Ficha técnica de investigación.

Tabla 4. Composición demográfica del Valle De Punilla.

Tabla 5. Población de 14 años y más, según su condición laboral Valle De Punilla.

Tabla 6. Composición demográfica Cruz Del Eje.

Tabla 7. Población de 14 años y más, según su condición laboral Cruz Del Eje

Tabla 8. Acuerdos salariales 2013-2014, circular N° 3179

Tabla 9. Estudio de Comercio Electrónico en Argentina 2012

Tabla 10. Cantidad de personas con mayor poder de compra de La Falda, Valle Hermoso y Cruz Del Eje, año 2010.

Tabla 11. Clasificación de los grupos de personas por edades

Tabla 12. Segmentos del mercado de calzado del Valle De Punilla, divididos por rango etario según su edad.

Tabla 13. Segmentos del mercado de calzado del departamento de Cruz Del Eje, divididos por rango etario según su edad.

Tabla 14. Incidencia de las 5 fuerzas de Porter en la empresa Avilés en términos numéricos, en donde 1 es “muy baja incidencia” y 5 “muy alta incidencia”.

Tabla 15. Información general de la organización

Tabla 16. Características generales de las sucursales deportivas, como así también su segmentación y tipo de productos.

Tabla 17. Características generales de las sucursales informales de tipo general, como

así también su segmentación y tipo de productos.

Tabla 18. Características generales de la sucursal formal La Falda, como así también su segmentación y tipo de productos.

Tabla 19. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado formal La Falda. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

Tabla 20. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado informal La Falda. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

Tabla 21. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado informal Valle Hermoso. Año 2012 y 2013.

Tabla 22. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado deportivo La Falda. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

Tabla 23. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado deportivo Cruz Del Eje. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

Tabla 24. Palabras asociadas a cada sucursal. Imagen auto-percibida.

Tabla 25. Conceptos percibidos por el analista. Todas las sucursales

Tabla 26. Resumen de observaciones en relación a la estrategia funcional. Ordenadas por su importancia del 1 al 5, siendo 1 muy poco importante y 5 máxima importancia.

Tabla 27. Matriz resumida del FODA general de la organización en base al análisis previo.

Tabla 28. Debilidades ponderadas por su importancia, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante

Tabla 29. Fortalezas ponderadas por su importancia, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante.

Tabla 30. Amenazas ponderadas por su importancia y su probabilidad de ocurrencia, siendo 1 la menos importante y con menos probabilidad de ocurrencia y 5 la más importante y con mayor probabilidad de ocurrencia.

Tabla 31. Oportunidades ponderadas por su importancia y su probabilidad de ocurrencia, siendo 1 la menos importante y con menos probabilidad de ocurrencia y 5 la más importante y con mayor probabilidad de ocurrencia.

Tabla 32. Promedio de venta de pares de calzado en los meses comprendidos de Mayo a Octubre.

Tabla 33. Promedio de venta de pares de calzado en los meses comprendidos de Mayo a Octubre con la puesta en marcha del plan de marketing.

Tabla 34. Matriz BCG. En el Eje X, participación de la UEN en el mercado. En el eje Y, crecimiento relativo de mercado.

Tabla 35. Matriz de dirección de crecimiento aplicado a Avilés

Tabla 36. Segmentación general y estrategias para cada binomio producto-mercado

Tabla 37. Posicionamiento por tipo de sucursal

Tabla 38. Segmentación del público objetivo para Trainer deportes

Tabla 39. Segmentación del público objetivo para las zapatillerías

Tabla 40. Segmentación del público objetivo para la sucursal Avilés correspondiente a calzado formal en La Falda

Tabla 41. Estrategia de precios en relación a cada sucursal.

Tabla 42. Estrategia de productos en base a sucursales.

Tabla 43. Criterios para la creación de la tarjeta CRM

Tabla 44. Ticket promedio con plan

Tabla 45. Variables financieras de medición del flujo de fondos esperado del proyecto

Tabla 46. Variables financieras de medición del flujo de fondos pesimista del proyecto

Tabla 47. Variables financieras de medición del flujo de fondos pesimista del proyecto

Índice de gráficos

Gráfico 1: Flor de servicios de una empresa de servicios.

Gráfico 2. Cantidad de días que llovió. Año 2010,2011 y 2012.

Gráfico 3: índice de precios al consumidor publicados por INDEC e IPC congreso

Gráfico 4: Evolución del comercio electrónico en Argentina. 2009-2013

Gráfico 5. Cantidad de competidores por segmento y por tipo de competencia. En el Eje Y, la cantidad de competidores por segmento. En el Eje X, los segmentos establecidos.

Gráfico 6. Cantidad de competidores por rubro y por tipo de competencia. En el Eje Y, la cantidad de competidores por rubro. En el eje X, los rubros establecidos

Gráfico 7. Mapa de la ciudad de La Falda con la avenida Edén como principal calle, marcada en color amarillo con trazo grueso. En Azul, la competencia indirecta. En rojo, la competencia directa y en verde, las sucursales Avilés

Gráfico 8. Presencia digital de los 21 competidores de La Falda

Gráfico 9. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal formal La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

Gráfico 10. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal formal La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

Gráfico 11. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal informal de tipo general La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre.

Gráfico 12. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal informal de tipo general La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre.

Gráfico 13. Ventas mensuales de calzado de la sucursal informal de tipo general Valle Hermoso

Gráfico 14. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre.

Gráfico 15. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

Gráfico 16. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva Cruz Del Eje. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

Gráfico 17. Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva Cruz Del Eje. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

Gráfico 18. Promedio de ventas por sucursal desde el 2010 al 2012

Gráfico 19. Ubicación geográfica de sucursales La Falda. En azul la sucursal formal, en Rojo la informal y en verde la deportiva.

Gráfico 20. Flor de servicios

Gráfico 21. Promedio de ventas por sucursal sin plan y con plan en el primer y segundo año.

Introducción

Las pequeñas empresas familiares argentinas, y especialmente aquellas que cuentan con una larga trayectoria, se caracterizan generalmente por un bajo nivel de profesionalización de la gestión empresarial. Este comportamiento no es una excepción para Avilés, y por ende implica poner en riesgo la capacidad de sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo, como consecuencia de la falta de un plan de marketing, y una correcta planificación general entre otras razones. Por tal motivo, la confección del presente documento es el primer paso para alcanzar una visión más global del mercado, que le permita a la organización ser más eficiente y eficaz, permitiendo modificar estrategias y acciones en el corto y mediano plazo, que tracen una perspectiva global para la gerencia, y puedan superar las dificultades presentes.

Avilés es una empresa con una larga trayectoria en su plaza, y se remonta a 1940 cuando se lanzó al mercado por primera vez a través del comercio poli rubro. Desde ese momento, la organización comenzó a crecer y terminó siendo una zapatería con productos generales. Hoy en día está ubicada en La Falda principalmente, con sucursales en Valle Hermoso y Cruz Del Eje. Posee un nivel de ventas elevado cuando se trata de temporada alta, que incluyen los meses de verano hasta marzo inclusive. Pero, cuando la empresa transita por los meses de invierno (o temporada baja) se observa una baja cantidad de ventas generalizada, lo cual afecta de manera significativa a la rentabilidad deseada por parte de la gerencia.

El presente documento pretende entonces brindar una solución a los problemas comerciales principalmente derivados del comportamiento de la demanda en temporada baja, como así también el posicionamiento que pretende lograr la empresa en la mente de los consumidores locales.

A continuación se detallarán los objetivos del trabajo final de graduación:

Objetivo General:

✓ Elaborar un plan de marketing que consolide la gestión de Avilés en el corto plazo en todas sus sucursales.

Objetivos específicos:

✓ Analizar el entorno de la organización en su conjunto, describiendo las principales problemáticas encontradas.

✓ Realizar un diagnóstico a partir del análisis del entorno.

✓ Elaborar una propuesta de solución que resuelva las problemáticas analizadas.

✓ Planificar las actividades que deben llevarse a cabo para la implementación de dicha propuesta.

Marco teórico

La estructura básica del presente documento, será abordada según los lineamientos para la elaboración de un plan de marketing, el cual es definido por Sainz De Vicuña (2000) de la siguiente manera:

“Un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tajada, L.A., 1974)

El fundamento de la creación de este plan de marketing se basa en la falta de planificación y documentación por escrito de las estrategias de Avilés, el cual da soporte físico y fomenta la profesionalización de la gestión. Además, se utilizará como base teórica general el enfoque de marketing explicado por Kotler (2006) de la siguiente manera:

“El enfoque de marketing surgió a mediados de los años cincuenta. En lugar de seguir con la filosofía centrada en el producto, de “fabricar y vender”, las empresas cambiaron a una filosofía centrada en el consumidor que consiste en “detectar y responder”. En lugar de “cazar” se empezó a “cultivar”. El marketing no se concentraba en encontrar al consumidor adecuado para el producto, sino en desarrollar los productos adecuados para los consumidores. El enfoque de marketing sostiene que la clave para lograr los objetivos de las organizaciones consiste en ser más eficaz que la competencia a la hora de generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado meta” (Kotler, 2006:16).

Como se explica, se pretende tomar una visión proactiva y no así reactiva. Se busca conocer, analizar y prever lo que el consumidor necesita para entonces poder brindarlo.

El plan de marketing cuenta, según Sainz De Vicuña (2000), de 5 etapas en total.

La primera, se caracteriza por un análisis de la situación externa, y analiza los diferentes entornos que afectan a la organización a nivel Macro. Luego, la segunda etapa tiene en cuenta el desarrollo de la organización por dentro, es decir que analiza el entorno interno de la empresa. La tercera etapa está compuesta por un diagnóstico de la situación, para luego analizar la cuarta etapa: Decisiones estratégicas de marketing. Finalmente, la quinta etapa busca elaborar los planes de acción necesarios para poder cumplir con la etapa previamente mencionada.

- Etapa 1: Análisis de la situación externa.

En esta primera etapa, se analizarán las variables no controladas por la empresa, es decir su entorno. Se puede dividir el análisis externo en: macro-entorno y micro-entorno.

El macro-entorno se caracteriza por el análisis de los diferentes macro ambientes que influyen de manera positiva o negativa en la organización. Kotler (2006) plantea que existen 6 fuerzas principales que la empresa debe seguir de cerca y responder a ellas de manera proactiva prestando atención a sus interacciones ya que esto puede significar nuevas amenazas y oportunidades para la organización. Las fuerzas son:

- 1) Entorno demográfico
- 2) Entorno económico
- 3) Entorno socio-cultural
- 4) Entorno natural
- 5) Entorno político legal
- 6) Entorno tecnológico

El entorno demográfico es de vital importancia para el presente trabajo ya que brinda la información necesaria para comprender la composición de las 3 poblaciones que se estudiarán en el plan de marketing. La importancia de dicho entorno proviene de las características observadas de la población, es decir que por ejemplo, el rango etario con mayor cantidad de habitantes es un factor clave a la hora de segmentar el mercado, y conocer la cantidad estimada de la demanda en términos monetarios. Por otro lado, la demografía permite estimar el nivel socio-económico de la población a partir de datos tales como la población económicamente activa, el tipo de vivienda, el nivel de educación y las necesidades básicas insatisfechas, siendo esta observación clave para

conocer el poder de compra que existe en ese mercado.

El entorno económico también resulta importante ya que muestra cuáles son las principales medidas macro económicas del país, y como éstas influyen o pueden influir no solo en el nivel de compra sino también en la empresa y su productividad. En un país como Argentina, caracterizado por un proceso inflacionario a lo largo de su historia, el análisis económico abarca indagar sobre los efectos que ésta genera sobre Avilés, sobre sus clientes y sus proveedores. Para comprender la relevancia de esta variable económica, primero es necesario definirla: La inflación es “el aumento generalizado del nivel de precios, sostenido en el tiempo” (Delajara, 2001).

En relación al entorno socio-cultural, cabe destacar que el comportamiento de la comunidad local y su cultura afecta de manera directa a la empresa. La explicación de esto viene dada por su estilo de vida. En el caso de La Falda y Valle Hermoso, el estilo de vida y su cultura están fuertemente relacionadas con el turismo, donde existen marcadas estacionalidades y por ende, diferentes niveles de venta a lo largo del año ya que los turistas representan un alto porcentaje de las mismas en temporada alta. A diferencia con Cruz Del Eje, donde las ventas no son afectadas por el turismo, el comportamiento de la población está caracterizado por ser una clase social de tipo trabajadora y estable durante todo el año. Esto se debe en gran parte a la influencia del sector público en la ciudad, el cual aportó una gran cantidad de fuentes de trabajo relacionadas a éste.

El entorno natural puede influenciar el comportamiento del turismo según el tipo de clima. Es necesario su análisis para poder determinar el impacto del mismo sobre Avilés. Cabe mencionar que como en Cruz Del Eje no hay un impacto relevante del turismo, el entorno natural solo cobra importancia en La Falda y en Valle Hermoso.

El entorno político legal menciona las bases para comprender como afecta el gobierno de turno, o las políticas del mismo en la organización. Se estudiarán variables como la política impositiva y las políticas turísticas para comprender la planificación a largo plazo que determinan las consecuencias en la empresa.

Finalmente, cuando se habla del ambiente tecnológico, se espera poder brindar un análisis de cómo puede contribuir la tecnología en la implementación de herramientas comerciales que faciliten la gestión, y permita una mayor eficiencia en

Avilés. Dentro de estas posibles herramientas se analizarán aquellas que sean relativas a las bases de datos, ya que como explica Kotler (2006):

“Las empresas necesitan conocer a sus clientes, por lo que deben recopilar información sobre ellos y almacenarla para poner en práctica el marketing de base de datos. Una base de datos de clientes es un conjunto organizado de información exhaustiva sobre clientes individuales reales o potenciales que está actualizada, es accesible y manipulable para conseguir propósitos de marketing tales como la generación de clientes, su clasificación, la venta de un producto o servicio o el mantenimiento de relaciones con el cliente”.

Resulta entonces, de vital importancia explorar el entorno tecnológico para poder encontrar herramientas que permitan generar la base de datos. Además, se pretende conocer la evolución del comercio electrónico, para poder fundamentar el uso de herramientas tecnológicas, en base a su tasa de crecimiento.

Finalizado el entorno macro, se pretende analizar el micro entorno, compuesto esencialmente según Sainz De Vicuña (2000) de:

- a) Naturaleza del mercado
- b) Estructura del mercado

La naturaleza del mercado se diferencia con la estructura, ya que el primero intenta describir el comportamiento de la demanda, abarcando sus respectivos perfiles comerciales, segmentos existentes y motivaciones de compra. El segundo en cambio, tiene más que ver con la competencia y su composición.

Poca información existe en relación a la naturaleza del mercado de La Falda, Valle Hermoso y Cruz Del Eje, dada la baja cantidad de habitantes que poseen las localidades, y por ende se intentará analizar los segmentos específicos desde un punto de vista demográfico, siendo éste el sustento para segmentar. Dicha segmentación cobrará importancia cuando se cruce con los datos demográficos específicos, ya que permitirá deducir los perfiles más atractivos en términos de cantidad, como así los segmentos donde no se justifica su venta, ya sea porque no poseen poder de compra o porque la cantidad de clientes es suficientemente pequeña. En este sentido, Kotler

(2006) afirma que “Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares”. Se hace mucho hincapié en la cantidad de habitantes, ya que esto es fundamental para el nivel de ventas, sobre todo cuando se trata, como ya se mencionó, de poblaciones pequeñas, donde un número insignificante de población para la Ciudad de Córdoba, puede ser decisivo en poblaciones pequeñas como éstas. Kotler (2006) afirma que “Los mercadólogos no crean los segmentos, sino que los identifican para luego seleccionar aquellos a los que se van a dirigir”.

Por otro lado, la estructura de mercado presenta la base para comprender como está compuesto el mercado total de las 3 localidades, y hace referencia fundamentalmente al tamaño de la oferta, a las características de las mismas, perfil de competidores, marcas, participaciones de mercado, etc. Este análisis presenta su fundamento en la importancia de reconocer si existen ventajas competitivas en el sector, y brindar un punto de vista global de cómo está compuesto la totalidad del mercado. Las preguntas que se deberían hacer en este análisis son:

- a) ¿Cuántos competidores existen hoy en la plaza donde comercializa sus productos la empresa?
- b) ¿Cuáles son las estrategias más utilizadas por la competencia?
- c) ¿Existen ventajas competitivas exclusivas?
- d) ¿Cuál es la probabilidad de ingreso de nuevos competidores?
- e) ¿Cómo ha evolucionado el sector en el que se enmarca el mercado relevante?

Además, se pretende conocer el posicionamiento digital, si es que existe, de la competencia en su totalidad, para poder conocer aún más el esfuerzo que ésta hace a la hora de interpretar el mercado y sus tendencias.

Para complementar el análisis de la estructura, se estudiarán también las fuerzas competitivas de Porter, que son entendidas por Kotler (2006) como las cinco fuerzas más importantes que determinan el atractivo estructural de un mercado. Dichas fuerzas son:

- 1) Poder de negociación de los compradores
- 2) Poder de negociación de los proveedores

- 3) Amenaza de nuevos participantes
- 4) Amenaza de productos sustitutos
- 5) Rivalidad entre competidores

Lo que se busca estimar con este análisis, es básicamente el atractivo en términos generales de la estructura, y que se compone de clientes, proveedores, nuevos participantes, productos sustitutos y la propia rivalidad de la competencia. Si existiese en La Falda, Valle Hermoso o Cruz Del Eje algún aspecto de los mencionados cuya relevancia sea muy importante y al mismo tiempo la empresa Avilés se encuentre desfavorable, se podría decir que existen amenazas externas que ponen en juego la estabilidad de la organización, teniendo ésta que adaptarse para poder competir de manera efectiva. Por otro lado, si se encontrase en cambio que ninguna de estas variables afecta negativamente a la organización y que por ende existe una oportunidad para potenciar su ventaja, se deberán elaborar estrategias que reflejen las oportunidades mencionadas, para que la organización pueda adaptarse y triunfar.

- Etapa 2: Análisis interno

Esta etapa trata de analizar todos los aspectos comerciales de la empresa Avilés que tengan que ver con las cuestiones de marketing y ventas.

Sainz De Vicuña (2000) plantea la pertinencia de utilizar 4 niveles diferentes pero cronológicos de estrategias a la hora de analizar la empresa:

- NIVEL 1: Estrategias corporativas
- NIVEL 2: Estrategias de cartera
- NIVEL 3: Estrategias de segmentación y posicionamiento
- NIVEL 4: Estrategias funcionales

En primer lugar, se deben analizar las estrategias corporativas, definidas por Sainz De Vicuña (2000) como la misión, visión, el negocio y la estrategia competitiva. La idea de analizar dichas estrategias es conocer e indagar acerca de la gestión y concepción que tiene Avilés sobre sí mismos, viendo así el mercado desde su propio punto de vista.

En segundo lugar, las estrategias de cartera hacen referencia al vector producto-mercado que se busca captar por cada sucursal.

En tercer lugar, las estrategias de segmentación y posicionamiento busca identificar en la organización a que segmento específico apuntan, y con qué posicionamiento (precio, calidad, variedad, etc.).

Finalmente, se dejará de lado la estrategia funcional clásica planteada por Kotler (2006) como precio, plaza, promoción y producto, para pasar a una estrategia funcional más amplia y con mucho más contenido para analizar: Las “7 p”. Según Lovelock (2001) éstas están compuestas por: Precio, Producto, Plaza, Promoción, Personal, Proceso y Evidencia Física (*physical evidence*). Se puede destacar la incorporación al modelo tradicional, las variables relativas a los servicios. Además, se analizarán algunas características de los servicios, descritos por Lovelock (2001) como:

- a) Naturaleza del producto
- b) Mayor participación de los clientes en el proceso de producción
- c) Las personas como parte del producto
- d) Mayores dificultades para mantener los estándares del control de calidad
- e) Más difíciles de evaluar para los clientes
- f) Ausencia de inventarios
- g) Una relativa importancia del factor tiempo
- h) Estructura y naturaleza de los canales de distribución

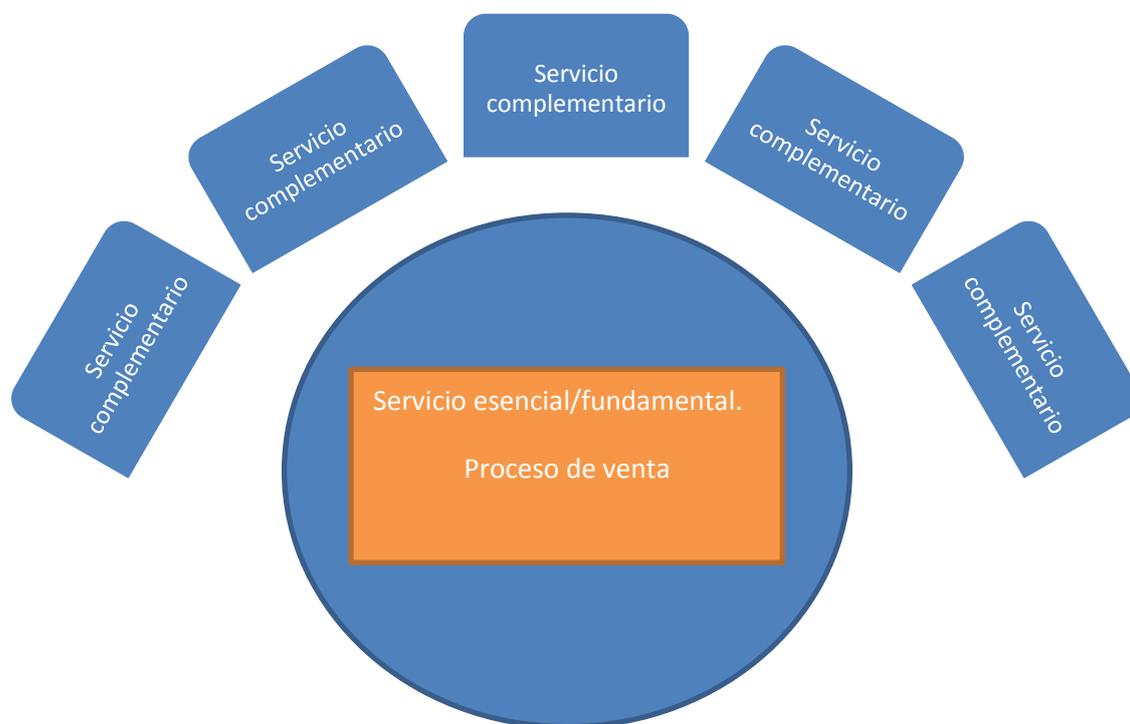
Se puede ver que hay algunas características que no son pertinentes a la organización, tales como “las personas como parte del producto” o “mayores dificultades para mantener los estándares del control de calidad”. La razón fundamental es que la empresa posee solo una parte de su proceso de venta que consiste en el servicio, de hecho la mayor parte corresponde a un producto en sí, pero algunas cuestiones se pueden aplicar, tales como “mayor participación de los clientes en el proceso de producción” o “una relativa importancia del factor tiempo”. Esto se debe además, a que las empresas que se caracterizan por brindar servicios, están divididas según el tipo de servicio y que tan intangibles son, por lo que es de esperarse que no todas las características se apliquen.

Se analizará además, la imagen de la organización en términos físicos y

exteriores, para comprender la concepción de la misma en los clientes. Para esto, cabe definir la imagen corporativa como: “(...) La imagen corporativa es el resultado de la integración en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de <imágenes> que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (Villafañe, 1998:24). Se pretende conocer el esfuerzo de Avilés en relación a la imagen proyectada hacia el exterior, con el fin de medir de manera cualitativa la misma.

Por otro lado, siendo que Avilés es una empresa que posee la característica de ser proveedora de servicios, y al mismo tiempo productos, cabe utilizar la “flor de servicios” elaborada por Lovelock (2001) la cual plantea que toda empresa comercial que brinde servicios (de cualquier índole) viene acompañada de una serie de servicios adicionales al principal, que dan una imagen de confianza al cliente. El servicio esencial de Avilés, corresponde a la venta de calzado por medio de los vendedores, pero también se analizarán sus servicios suplementarios:

Gráfico 1: Flor de servicios de una empresa de servicios.



Fuente: Lovelock (2001:342)

Se destacará además el análisis relativo al historial de ventas, que permite observar la evolución de la cantidad de calzado comercializado, a fin de poder brindar una imagen global de cómo está evolucionando el ámbito interno comercial de la empresa.

- Etapa 3: Diagnóstico

Todo diagnóstico es, como explica Sainz De Vicuña (2000) un resumen si se quiere, de un análisis previo (análisis exhaustivo y profundo) que describe las principales problemáticas del entorno de la organización, tales como amenazas y oportunidades, y además muestra la situación actual de la organización interna, puntos fuertes y débiles.

Para elaborar un diagnóstico coherente, es necesario utilizar una de las herramientas preferidas por los analistas: la matriz FODA. Ésta se basa en representar analíticamente las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, brindando entonces un resumen del análisis interno y externo.

Si se divide el análisis por entorno, entonces se puede concluir con que dicho entorno puede ser en su mayoría favorable o bien desfavorable. Esto es importante ya que si el mismo fuera favorable, pero en cambio las debilidades fueran superiores a las fortalezas, se tiene que la empresa está en una situación donde el entorno ayuda, pero la organización es deficiente en su conjunto. Si fuera en cambio al revés, la organización estaría deficiente en su conjunto más bien por el entorno, y no por su gestión. También podría suceder que ambos entornos sean desfavorables, obteniendo así el peor resultado posible, mientras que difícilmente suceda que ambos entornos sean favorables, ya que entonces el plan de marketing no solo sería de apoyo, sino que la organización estaría recibiendo resultados increíbles.

Además, es necesario el resumen del analista en el FODA, ya que sin éste, podría mal interpretarse el resultado, o bien podría ser incomprensible para el lector.

Finalmente y dado que el diagnóstico puede ser extenso, solo se tomará una cierta cantidad de variables a diagnosticar, ya que no se pretende dar la solución a todos los problemas organizacionales, sino más bien a los que realmente afectan a la eficiencia y eficacia de la empresa, y que por ende estarán ponderados en relación a su importancia y a su probabilidad de ocurrencia.

- Etapa 4: Decisiones estratégicas de marketing

Objetivos de marketing:

Los objetivos de marketing, serán la solución planteada formalmente al diagnóstico obtenido con anterioridad. Por ende, los objetivos deben ser, como explica Sainz De Vicuña (2000) de la siguiente manera:

- Deben ser coherentes con los recursos de la empresa
- Establece el “que” y el “cuando” más que el “cómo” y el “por qué”
- Deben ser realistas y alcanzables y siempre ambiciosos.

Además, dado que Avilés es una empresa pequeña, el abordaje teórico para cumplir con las expectativas realistas, debe ser el siguiente:

Tabla 1. Sistema de objetivos corporativos según el tamaño de la empresa

Objetivos	Empresa grande	Empresa de tamaño mediano		Empresa pequeña
		Supervivencia	Venderse	
Consolidación	3.º	1.º	3.º	1.º
Crecimiento	1.º	2.º	2.º	3.º
Rentabilidad	2.º	3.º	1.º	2.º

Fuente: Sainz De Vicuña (2000)

Se buscará primero la consolidación, ya que se pretende “ser bueno en lo que uno hace” primero, ya que de lo contrario, es imposible pensar en una expansión, si no se tiene en claro el negocio, la visión, la misión o cualquier otro tipo de estrategia. Si se expandiera, el riesgo al fracaso comercial aumentaría significativamente ya que se estaría desperdiciando la correcta gestión empresarial. En segundo lugar, se buscará la rentabilidad a corto plazo, para que las expectativas financieras estén cubiertas. Finalmente, y luego de haberse consolidado y haber cumplido con la rentabilidad a corto plazo esperada, se puede plantear una expansión, ya que se encararía al nuevo mercado de una manera más precisa, con mayor información y por ende con menor riesgo de fracaso.

Cabe preguntarse ¿Qué sucedería si el entorno fuera desfavorable pero las debilidades de la organización fueran cuasi nulas? ¿Sería posible pensar en un quiebre teórico y expandirse?

Si la empresa está en una posición donde su gestión interna es correcta, desde el punto de vista del marketing y el entorno externo es riesgoso o se identifica una gran cantidad de amenazas, entonces se podría pensar en un quiebre teórico, de lo contrario se debe seguir con este abordaje.

Estrategias de marketing:

Para finalizar con la cuarta etapa, se planteará un reemplazo en el caso que sea necesario, de los diferentes niveles de estrategias previamente nombrados. Si se detecta que la estrategia funcional no es la correcta, entonces se debe plantear desde un punto de vista teórico y basado en los análisis previos, una nueva estrategia funcional que dé respuesta al erróneo planteamiento por parte de la empresa.

- Etapa 5: Planes de acción

Finalmente, los planes de acción reflejan la parte más operativa y creativa del plan de marketing, ya que son la puesta en práctica de acciones concretas que responden a las estrategias planteadas en las etapas anteriores. Sainz De Vicuña aclara al respecto:

“La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora le dotásemos de extremidades con las que poder caminar” (Sainz De Vicuña, 2000:267).

Diferenciación

Kotler (2006:318) explica que “Para no caer en la trampa de los productos básicos, los mercadólogos deben empezar por creer que cualquier cosa es susceptible de diferenciación”. En referencia, también explica que hay 4 maneras diferentes para diferenciarse:

- a) Diferenciación por producto

- b) Diferenciación por medio del personal
- c) Diferenciación por medio del canal
- d) Diferenciación por medio de la imagen

Es de marcada importancia lograr una diferenciación en el sector donde se encuentra la empresa Avilés para poder generar un cambio comercial que impacte en las ventas. Al mismo tiempo, mientras más difícil resulte la diferenciación en un mercado, mayores serán sus beneficios, ya que seguramente pocas empresas (o ninguna) se ha fijado metas relativas a diferenciación y utilizan en cambio, estrategias más conocidas de precios o costos, cuestiones que ya están muy utilizadas y no aplican grandes cambios al sector.

Niveles de segmentación

Resulta útil analizar las diferentes segmentaciones que se pueden teorizar a partir del análisis de Kotler (2006). Él, plantea dividir las segmentaciones en 3 tipos:

- a) Marketing de segmentos
- b) Marketing de nichos
- c) Marketing local

De esta manera, el autor plantea que las empresas que se dediquen a segmentar el mercado de una manera uniforme, tradicional, están aplicando el típico marketing de segmentos. Generalmente esto ocurre con mercados grandes. Por otro lado, se plantea un marketing de nichos, donde se busca segmentar nuevamente al mercado ya segmentado por primera vez, en busca de pequeños grupos de consumidores que posean ciertas características heterogéneas y que por ende justifiquen una estrategia o producto particular. Finalmente, el marketing local se caracteriza por aplicar una estrategia personalizada en base a la localidad donde se encuentra la empresa. Este criterio puede ser bien en base a una localidad o en base a un conjunto de negocios, o incluso a un solo negocio si se amerita. Por supuesto que esta decisión de marketing local está estrechamente relacionada con el tamaño de cada uno de esos clientes locales, de tal manera que

mientras más grande sea el cliente, más se justifica su segmentación.

Marca y Brand Equity

Una marca es definida por la *American Marketing Association* como “aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”. Kotler (2006) aporta al concepto ya mencionado, el hecho de que las marcas promueven la lealtad hacia la misma, y permite que la demanda sea más previsible, y pone trabas a otras empresas para que entren en el negocio. Por ende, las marcas tienen un doble propósito: por un lado sirven como herramienta fundamental para identificar productos de una determinada empresa, y por otro lado, llega consigo una personalidad, una lealtad psicológica creada por el cliente en base a su experiencia y agrega valor a la empresa. Ese valor sin embargo, es más bien intangible, pero se ve reflejado en las ventas repetidas.

Por otro lado, Kotler (2006) define *brand equity* como “el valor añadido de que se dota a productos y servicios. Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa”. En otras palabras, dotar a una empresa de personalidad, es una inversión necesaria para contemplar gestiones a largo plazo y permanecer en la mente del consumidor.

Marketing relacional

Si bien existen numerosos conceptos de lo que realmente abarca el marketing de relaciones con los clientes, se puede tomar sin lugar a dudas la definición elaborada por Sainz De Vicuña (2000) que dice que:

“el marketing relacional es la herramienta que nos ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en nuestra empresa y recomendarla. Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes”

Una de las razones de porqué se aplicará el marketing relacional en

el presente proyecto, es la necesidad de planificación que poseen las pymes Argentinas, sobre todo aquellas que son empresas familiares, de tal forma que esta herramienta permita crear no solo una planificación a largo plazo, sino una introducción a una mirada más orientada al cliente, que permita tomar mejores decisiones en un futuro cercano.

El marketing relacional trabaja de manera complementaria con la fidelización de los clientes. De hecho, no existiría marketing relacional sin una estrategia de fidelización que permita conocer a los mismos. De tal manera, se pretende utilizar como aplicación teórica los principios del marketing relacional pero hacerlo siempre mediante la fidelización, para poder llegar a entablar relaciones verdaderas con los clientes en un futuro.

Posicionamiento y segmentación

El posicionamiento y la segmentación en una empresa son los pilares fundamentales que permiten trazar la visión de la organización, ya que pretende responder a preguntas de tipo “¿A dónde apuntamos como empresa?” “¿Quién nos debería comprar?” “¿Con qué atributos nos debemos hacer conocidos?” y dichas preguntas son el factor clave para la supervivencia y la rentabilidad en el siglo 21. Por esta razón y por muchas otras, la estrategia de posicionamiento y la estrategia de segmentación deben ser uno de los factores más importantes a analizar y a resolver en un plan de marketing. Además, son de competencia directa y exclusiva del profesional de mercadeo, que pretende dar una visión general sobre el mercado en el cual está inserta la organización.

La mayoría de los problemas comerciales que atraviesan las pymes Argentinas, suelen ser por un erróneo posicionamiento en la mente del consumidor, o por una segmentación que no fue la adecuada para conocer el mercado. Como resultado, los esfuerzos de marketing parece que no dan resultado y el público rechaza lo que la organización intenta vender. Estas falencias tan comunes vienen de la mano de la planificación, ya que suelen ser las empresas menos planificadas las que suelen tener inconvenientes de segmentación. Algunas empresas, consideran la experiencia como un factor clave, y por ende creen que como vienen haciendo las cosas de la misma manera a lo largo de los años, su

método no debería cambiar ya que en un pasado les dio resultado, pero la realidad es que el proceso de planificación es dinámico y debe ser revisado periódicamente para evitar repetir estrategias que no dan resultado en un entorno de cambio permanente.

Por tal motivo, la segmentación y el posicionamiento deben pensarse como estrategias dinámicas y que merecen la plena atención de la gerencia, ya que como se explicó, marca el camino a seguir de los aspectos comerciales y del marketing en la empresa.

Metodología de investigación

Para la metodología, se pretende utilizar una investigación de tipo exploratoria debido a que ésta se centra en “recolectar datos primarios o secundarios mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación” (Bush, Hair y Ortinau, 2004:40). Se busca, entonces, más bien indagar e investigar en profundidad cuestiones que afecten a la organización, a fin de poder elaborar la base de información necesaria para el análisis.

Debido a que la investigación exploratoria responde a una investigación cualitativa, su pertinencia y razones son explicadas por Bush, Hair y Ortinau (2004) de la siguiente manera:

- Se pretende identificar un problema o una oportunidad comercial, o determinar cuál es la necesidad de información.
- Se busca el reposicionamiento de la imagen ya sea del producto o del servicio actual.
- Se intenta definir la eficacia de las estrategias de marketing en el comportamiento del mercado.

Por otro lado, cuando se habla de las técnicas exploratorias, se hará referencia a las entrevistas en profundidad y a la observación.

Acorde a la explicación de Bush, Hair y Ortinau (2004) la observación será directa ya que se contemplarán conductas o sucesos en la medida en que ocurran,

abierta ya que los sujetos de estudio tienen conocimiento de que están siendo observados, natural ya que se realiza en el entorno que sucede, y no es necesaria la creación de un ambiente artificial, estructurada debido a que el analista conoce de antemano las variables a registrar. Por último será además humana ya que la recolección de datos la llevará a cabo un observador capacitado para el registro de las variables.

Tabla 2. Clasificación y tipo de observación para la metodología cualitativa

Clasificación de la observación:	Tipo de observación:
Según la cualidad de la observación	Directa
Según la conciencia de los sujetos	Abierta
Según el entorno donde se realiza	Natural
Según la estructura de observación	Estructurada
Tipo de mecanismo	Humana

Fuente: elaboración propia basada en Bush, Hair y Ortinau (2004)

Entrevistas en profundidad:

Esta técnica cualitativa se utilizará debido a que permite recolectar datos acerca de las actitudes y conductas del sujeto, abarcando el pasado, el presente y el futuro. Consiste en un proceso formal donde se formulan preguntas semi-estructuradas de sondeo en un encuentro personal. (Bush, Hair y Ortinau, 2004)

Para la definición de la población meta, los autores plantean que una población es “un grupo o conglomeración de elementos (por ejemplo, gente, productos, organizaciones, entidades físicas) de interés para el investigador y pertinente para el problema de investigación específico” (Bush, Hair y Ortinau, 2004).

Una población meta definida es el “grupo completo de elementos (personas u objetos) identificados de manera específica para la investigación, de acuerdo con los objetivos del proyecto de estudio” (Bush, Hair y Ortinau, 2004). Los elementos de estudio se clasificarán en base a los objetivos a los que respondan, a fin de poder brindar una respuesta al problema de investigación

Al mismo tiempo, cuando se hace referencia al criterio muestral, se puede decir que al ser una investigación cualitativa de tipo exploratoria, la muestra será no probabilística, explicada de la siguiente manera: El muestreo no probabilístico se caracteriza porque “la probabilidad de selección de cada unidad muestral es

desconocida” (Bush, Hair y Ortinau, 2004). El muestreo por juicio a su vez, implica la selección de los participantes en base a la creencia por parte del investigador de que dichos sujetos cumplirán con los requisitos necesarios para el estudio. (Bush, Hair y Ortinau, 2004).

Marco metodológico

Todo proyecto, debe estar comprendido tanto en un marco teórico, como en un marco metodológico. El segundo, como la palabra lo indica, intenta describir de manera objetiva y precisa la metodología a utilizar durante todo el trabajo.

Dicha metodología, intenta plantear más bien el “cómo” que el “qué” o el “cuando” y da respuestas mediante la elaboración de una propuesta de investigación. Para esto, se comenzará con el problema de investigación:

Problema de investigación:

¿Cuál es la situación interna y externa de la empresa Avilés, y cómo éstas afectan a su funcionamiento?

Objetivos de investigación:

- Examinar el macro entorno en el que está inserta la empresa, abarcando el ambiente económico, demográfico, natural, socio-cultural, tecnológico y político legal y su incidencia en la organización.
- Analizar la naturaleza y estructura de mercado que componen el micro entorno, incluyendo los segmentos de consumidores, la competencia y las fuerzas del mercado.
- Conocer la estrategia funcional, historial de ventas y la imagen de la organización, que forman parte de su situación interna.

Tipo de investigación:

Se realizará una investigación exploratoria.

Fuentes de datos:

Se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias a fin de poder obtener la mayor cantidad de datos necesarios para el análisis.

En base a esto, se detalla:

- Información primaria: Se utilizará para el análisis de la situación interna y algunas cuestiones relacionadas a la situación externa, tales como el ambiente socio-cultural y el político legal ya que no existen datos secundarios que reflejen el comportamiento de dichas variables.
- Información secundaria: Este tipo de información se obtendrá para relevar el ambiente natural, tecnológico, económico y demográfico, que conforman parte del macro entorno.

Entre las fuentes indagadas, solo se tendrán en cuenta en el presente documento, aquellas que provengan de organismos oficiales. A continuación, se detallarán las fuentes de información secundaria consultadas:

Fuentes oficiales de información:

- Censo Provincial 2008 Provincia de Córdoba a cargo de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia.
- Estación meteorológica Aerodrome.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).
- Cámara de la Industria del Calzado.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Sitios web:

- www.clarin.com.ar
- www.turismolafalda.gob.ar
- www.indonesiashop.com.ar
- <http://www.unionportodos.org.ar>

Metodología de investigación:

Conforme al tipo de investigación empleada (exploratoria), se realizará una investigación cualitativa.

Técnicas de investigación:

Resulta adecuada la implementación de entrevistas en profundidad y la observación como técnicas de investigación.

Instrumentos de investigación:

Se utilizará la guía de pautas como instrumento único tanto para las entrevistas en profundidad como para la observación. Dicha guía se encuentra detallada en el ANEXO 1: Guía de pautas.

Población meta definida:

- Población meta definida 1: Locales comerciales de la ciudad de La Falda, que comercialicen calzado de cualquier tipo, ya sea como producto principal o secundario.

Objetivo al que responde:

- Analizar la naturaleza y estructura de mercado que componen el micro entorno, incluyendo los segmentos de consumidores, la competencia y las fuerzas del mercado.

Se pretende observar a la competencia en su totalidad (censo) para poder analizar las características principales que permitan la clasificación de dicha competencia por rubro y por tipo de competencia (directa o indirecta).

- Población meta definida 2: Personas de ambos géneros, mayores a 18 años, que se encuentren desempeñando actividades públicas dentro de las municipalidades de La Falda, Valle Hermoso y Cruz Del Eje.

Objetivo al que responde:

- Examinar el macro entorno en el que está inserta la empresa, abarcando el ambiente económico, demográfico, natural, socio-cultural, tecnológico y político legal y su incidencia en la organización.

Se busca conocer el impacto del turismo, empleo y de la política en las 3 ciudades de estudio, a fin de poder obtener información oficial.

- Población meta definida 3: Personas representantes de la empresa Avilés, que al mismo tiempo sean dueños y encargados de la toma de decisiones.

Objetivo al que responde:

- Conocer la estrategia funcional, historial de ventas y la imagen de la organización, que forman parte de su situación interna.

Se analizará la situación interna de Avilés como empresa, a través de las entrevistas en profundidad para conocer la perspectiva que sus dueños tienen de la misma.

Criterios muestrales:

El tamaño de la muestra se determinará en base a un muestreo de tipo no probabilístico a través del método por juicio.

Tamaño muestral:

Para la población meta definida n° 1 no existe tamaño de muestra, ya que se pretende censar a toda la población. En base a esto, se define la población total censada:

- Establecimientos comerciales de la ciudad de La Falda, Valle Hermoso y Cruz Del Eje que comercialicen calzado de cualquier tipo, ya sea como actividad principal o más bien secundaria.

En cambio, para la población meta n° 2, se tomará una persona por ciudad, comprendiendo así 3 unidades muestrales en total.

Para la población meta n° 3, se tomarán 2 unidades muestrales, ya que se consideran las únicas 2 unidades muestrales con conocimientos suficientes como para poder ser analizadas y que además poseen mayor experiencia en el tema.

A continuación se elaborará a modo de resumen una ficha técnica de la investigación:

Tabla 3. Ficha técnica de investigación.

Ficha técnica de investigación

Tipo de investigación	Exploratoria
Fuentes de datos	Primarios y secundarios
Metodología de investigación	Cualitativa
Técnicas de investigación	Entrevistas en profundidad y observación directa
Instrumentos	Guía de pautas
Población meta definida	Nº1: Locales comerciales de La Falda Nº2: Empleados públicos de las 3 ciudades Nº3: Representantes dueños de la empresa
Criterios muestrales	No probabilístico, por juicio
Tamaño de la muestra	Población Nº1: Censo Población Nº2: 3 unidades muestrales Población Nº3: 2 unidades muestrales

Fuente: elaboración propia

Análisis Externo

Macro ambiente

Los aspectos generales que puedan influenciar en la organización a nivel macro país, se considerarán globales para todas las sucursales. En cambio, todos aquellos datos macro ambientales que puedan inferir según la zona geográfica, serán analizados de manera particular y discriminada.

Ambiente demográfico

En este análisis es necesario subdividir según localización geográfica, ya que la demografía afecta de manera desigual según el área de estudio.

Para esto, se tomarán los 2 departamentos en los cuales la empresa posee sus sucursales: Punilla y Cruz Del Eje

Valle de punilla

El valle de punilla se encuentra ubicado al Noroeste de la ciudad de Córdoba, e incluye ciudades muy importantes de la provincia de Córdoba, tales como La Falda, Villa Carlos Paz y Cosquín (cabecera administrativa del departamento), entre otras.

Para el análisis, se pretende conocer las características de este departamento a fin de poder describir las generalidades de La Falda y Valle Hermoso (ambas ciudades donde la empresa posee filiales).

Descripción demográfica

La información necesaria para el análisis será extraída en parte por el censo nacional 2010, y en parte por la encuesta permanente de hogares cuyos datos corresponden al primer trimestre del 2013 y en algunos casos, el último trimestre del 2012.

Dimensión general

La población total del valle de punilla en el censo 2010¹ arrojó un resultado de 178.401 habitantes, en comparación con el censo provincial 2008 elaborado por la dirección general de estadísticas y censos de la provincia de Córdoba, cuyo resultado fue en cambio de 164.165 personas en total. Esta diferencia corresponde a todo el departamento, por lo que incluye todas las ciudades que la componen. La diferencia en términos porcentuales fue un incremento en 2 años del 8,67%.

En el 2013, si bien no existe información de ningún tipo que respalde la cantidad de habitantes actuales, se puede inferir que por el incremento pasado (8,67 en 2 años), en la actualidad debería haber como mínimo un 10% de incremento total en la cantidad de las personas, es decir que aproximadamente, el departamento de Punilla hoy puede llegar a tener casi 200.000 habitantes.

En relación al índice de masculinidad, en 2010 se observó que éste llegaba al 91,6%, es decir que de por cada 100 mujeres, había en promedio, 92 hombres. Esto indica que la población estaba levemente feminizada.

Estructura y composición

Según el INDEC, la población del Valle De Punilla poseía la siguiente composición en relación a las edades de los habitantes:

Tabla 4. Composición demográfica del Valle De Punilla.

Agrupación por edad	Cantidad de personas	Porcentaje sobre el total	Porcentaje acumulado
0 a 12 años	35.759	20,04%	20,04%
13 a 19 años	21.671	12,15%	32,19%
20 a 49 años	69.149	38,76%	70,95%
50 a 75 años	42.822	24%	94,95%
+76 años	9.000	5,04%	100%
Total	178.401	100%	100%

Fuente: INDEC

Esto permite inferir a grandes rasgos, que la población al año 2010 hasta 19 años comprendía el 32,19% del total de la población, lo que indica que un tercio de los

¹ INDEC

habitantes tenía hasta 19 años incluido. Éste dato permite reconocer la importancia de este grupo de personas cuyo cantidad es atractiva en términos de cantidad.

Nivel socio-económico

La información relativa al empleo es escasa sobre todo para lugares puntuales como el Valle De Punilla. Sin embargo según la encuesta permanente de hogares, en el último trimestre del 2012 la condición laboral de las personas que habitaban el interior de Córdoba (exceptuando Rio Cuarto y el Gran Córdoba) era:

Tabla 5. Población de 14 años y más, según su condición laboral Valle De Punilla.

Población de 14 años y más, según su condición laboral		
Tasa de actividad	Tasa de empleo	Tasa de desempleo
60,6%	56,4%	7%

Fuente: INDEC

Esta información reciente permite concluir que:

- a) La tasa de actividad, calculada como el porcentaje entre la población económicamente activa y la población total es del 60,6%, es decir que en promedio, 61 personas de cada 100 en Córdoba (exceptuando Rio Cuarto y Gran Córdoba) se encuentran económicamente activas, lo que incluye tanto a personas que se encuentran actualmente trabajando, como a personas desempleadas pero que están buscando trabajo.
- b) La tasa de empleo, calculada como el porcentaje entre la población ocupada y la población total corresponde al 56,4%, lo que significa que más de la mitad de la población total se encuentra trabajando.
- c) Finalmente, la tasa de desempleo, calculada como porcentaje entre la población desocupada y la población económicamente activa es del 7%, lo que implica que de cada 100 personas económicamente activas, solamente 7 están desempleados.

Por otro lado, en relación al acceso a la vivienda, se puede decir que los datos más recientes que involucran información al respecto en Córdoba, son de investigaciones hechas por una ONG llamada “Un techo para mi país” que data del 2011 y detecta

todos los asentamientos que se encuentran en la provincia de Córdoba, pero divididos por departamento. Los datos relativos al Valle De Punilla son:

- a) Se encontraron 11 asentamientos en el valle de punilla, que incluyen 1079 familias para el 2011.
- b) Los 11 asentamientos corresponden al 4,6% del total de asentamientos en la provincia de Córdoba
- c) El 59,2% del total de asentamientos se encuentran sobre tierras fiscales.

Cruz del Eje

Cruz Del Eje no solo es un departamento de la provincia de Córdoba, sino que además es la ciudad cabecera del departamento. En esta ciudad la empresa Avilés posee una sucursal deportiva.

Descripción demográfica

La información necesaria para el análisis será extraída en parte por el censo nacional 2010, y en parte por la encuesta permanente de hogares cuyos datos corresponden al primer trimestre del 2013 y en algunos casos, el último trimestre del 2012.

Dimensión general

La población total de Cruz Del Eje como departamento en el 2010, fue de 58.759 habitantes según el INDEC, mientras que en el 2008 fue de 56.218 según la dirección de estadísticas y censos de la provincia de Córdoba, es decir que la población total del departamento creció 4,52% en 2 años. Si bien no existe información a la fecha sobre la cantidad de habitantes, se puede estimar que si en 2 años creció casi un 5%, es de esperar que hoy, en el 2013 la cantidad de habitantes haya crecido como mínimo un 6% más si se toma en cuenta un crecimiento uniforme, lo que significaría un total estimado y aproximado de más de 62.000 personas.

El índice de masculinidad fue en el 2010 de 98,3%, es decir que por cada 100 mujeres había 98 hombres. Esto indica un departamento levemente feminizado.

Estructura y composición

Según el INDEC, la población de Cruz Del Eje poseía la siguiente composición en relación a las edades de los habitantes:

Tabla 6. Composición demográfica Cruz Del Eje.

Agrupación por edad	Cantidad de personas	Porcentaje sobre el total	Porcentaje acumulado
0 a 12 años	13.690	23,3%	23,3%
13 a 19 años	8.488	14,45%	37,75%
20 a 49 años	22.453	38,21%	75,96%
50 a 75 años	11.734	19,97%	95,93%
+76 años	2.394	4,07%	100%
Total	58.759	100%	100%

Fuente: INDEC

Se puede observar que el rango etario que comprende hasta los 12 años acumula el 23,3% de la población total, y si se toma hasta los 19 años, corresponde al 37,75% del total, lo que significa que de cada 100 personas, 38 tendrán hasta 19 años.

Nivel socio-económico

La información disponible en relación al nivel socio económico es equivalente a aquella recogida para el Valle De Punilla, de tal manera que:

Tabla 7. Población de 14 años y más, según su condición laboral Cruz Del Eje

Población de 14 años y más, según su condición laboral		
Tasa de actividad	Tasa de empleo	Tasa de desempleo
60,6%	56,4%	7%

Fuente: INDEC

Esta información reciente permite concluir que:

- La tasa de actividad, calculada como el porcentaje entre la población económicamente activa y la población total es del 60,6%, es decir que en promedio, 61 personas de cada 100 en Córdoba (exceptuando Río Cuarto y Gran Córdoba) se encuentran económicamente activas, lo que incluye tanto a personas que se encuentran actualmente trabajando, como a personas desempleadas pero que están buscando trabajo.
- La tasa de empleo, calculada como el porcentaje entre la población ocupada y la

población total corresponde al 56,4%, lo que significa que más de la mitad de la población total se encuentra trabajando.

- c) Finalmente, la tasa de desempleo, calculada como porcentaje entre la población desocupada y la población económicamente activa es del 7%, lo que implica que de cada 100 personas económicamente activas, solamente 7 están desempleados.

Si se analiza el acceso a la vivienda, los datos arrojados por la ONG “Un techo para mi país” concluyen que:

- a) Se encontraron 6 asentamientos, los cuales albergan a un total de 346 familias
- b) Los 6 asentamientos corresponden al 2,5% del total de los mismos en la provincia de Córdoba
- c) El 59,2% del total de asentamientos se encuentran sobre tierras fiscales.

Conclusiones demográficas finales

Ambos departamentos poseen la característica de que la población más pequeña en edad, corresponde al mayor porcentaje de composición. En el caso del Valle De Punilla, las personas hasta los 19 años componen el 32% de la población, mientras que en Cruz Del Eje corresponde al casi 38%, lo cual es aún mayor. Esto permite identificar la importancia del segmento en la ciudad, en lo relativo a lo comercial.

El nivel socio económico es bueno en su mayoría, por lo que la mayor parte de la población activa se encuentra trabajando, y tan solo hay un 7% de desempleo.

Ambiente Socio-Cultural:

El comportamiento de la sociedad y su cultura, tiene consecuencias directas sobre las ventas de la empresa Avilés, y para poder comprobar lo que se menciona, se analizarán los factores que hacen de esa aseveración, una realidad. Sin embargo, las consecuencias del ambiente socio cultural va a depender de cada ciudad donde la empresa posea una sucursal de calzado.

Dado que la empresa Avilés posee 3 sucursales en La Falda, 1 en Valle Hermoso, y 1 en Cruz Del Eje, el análisis de La Falda será un poco más exhaustivo, debido a la gran importancia económica que esto significa para la empresa.

El análisis cultural y social se va a diferenciar entre Cruz Del Eje, y La Falda junto con Valle Hermoso. Es importante la distinción, ya que Cruz Del Eje, presenta diferencias socioculturales en relación a las otras 2 ciudades.

Para sintetizar el análisis, y debido a que la diferencia no es significativa, se tomará a La Falda y a Valle Hermoso como una sola unidad de estudio, ya que gracias a su proximidad geográfica, presentan equivalentes similitudes socio culturales, mientras que Cruz Del Eje, posee características muy diversas.

Los establecimientos turísticos son claves para el desarrollo económico en La Falda y en Valle Hermoso en menor medida, mientras que Cruz Del Eje, presenta características de una ciudad más bien no turística, y con establecimientos dominantes del sector público. Esto no significa que no haya turismo en Cruz Del Eje, sino que no es tan significativo, ni es necesario para su supervivencia como ciudad.

En base a esta distinción, cabe preguntarse, ¿Cuál es el factor clave que hace de la ciudad una elección para vivir y trabajar?

En el caso de La Falda y Valle Hermoso, el turismo es el medio de sustento que da trabajo a gran parte de la población, y tiene su fundamento en las distintas actividades turísticas que se realizan durante todo el año. Además, es notable el esfuerzo del gobierno municipal en difundir dichas actividades, ya que se ha creado una página web específicamente para fomentar el turismo².

² <http://www.turismolafalda.gob.ar/>

Para justificar lo mencionado, es necesario observar la amplia cantidad de atractivos turísticos que se fomentan anualmente en La Falda desde su página web:

- 1) Turismo Religioso
- 2) Festival nacional de Tango
- 3) Festival de Danza
- 4) Pesca deportiva
- 5) Camino El cuadrado
- 6) Balnearios

Estas son algunas de ellas, pero la razón principal de que La Falda sea generadora de trabajo, y sobre todo trabajo turístico, no se justifica solamente con las actividades mencionadas, sino más bien con los derivados necesarios de las mismas, y con esto se refiere a:

- 1) Restaurantes
- 2) Todo tipo de establecimientos de alojamiento
- 3) Agencias de turismo receptivo que ofrecen excursiones
- 4) Locales de entretenimiento nocturno
- 5) Comercios céntricos

Si se sabe que La Falda es una ciudad con 15.186 habitantes, entonces se puede deducir que gran parte, es en consecuencia de las empresas que viven del turismo.

Al ser Argentina un país con estaciones bien marcadas, el turismo presenta picos de demanda en los meses comprendidos entre Diciembre a Marzo debido al verano y al calor, luego, el resto del año, no se ve influenciada de manera directa por el turismo, sino que sigue un ritmo de vida más bien de ciudad pequeña donde la demanda general decrece de manera significativa y tanto los comercios, como los establecimientos turísticos se mantienen solo de la demanda local.

Por otro lado, Cruz Del Eje no presenta estacionalidades turísticas, ya que según la municipalidad de esa ciudad indica que la actividad principal corresponde al sector público, más precisamente desde que se inauguró un establecimiento penitenciario el 22 de Junio del 2006. Gracias a la misma, más de 500 personas son empleadas por el sector público, alentando el consumo y el trabajo.

El turismo en Cruz Del Eje no es inexistente, por el contrario, existe pero en un nivel muy inferior al de las anteriores ciudades. Muchas personas visitan la ciudad por sus ríos, pero sobre todo para visitar a los habitantes locales. Además, desde el gobierno aseguran que no existe una planificación turística, ya que su costo puede estar por encima de sus beneficios.

Ambiente Natural:

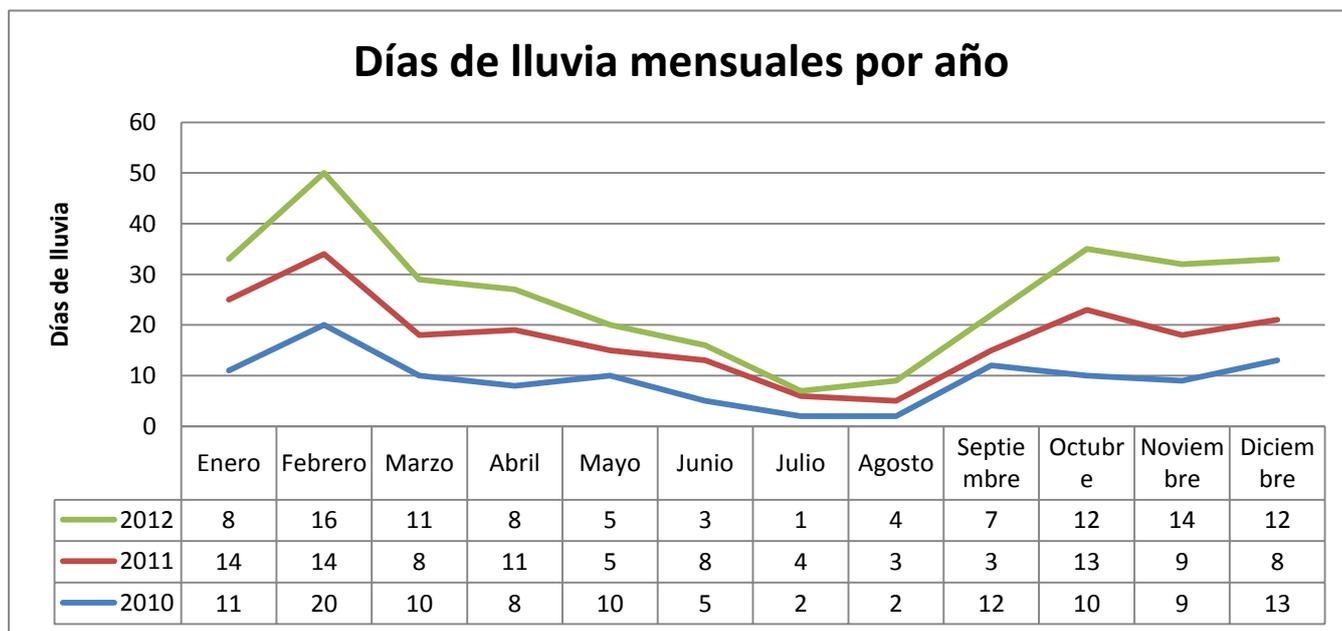
Según la oficina de turismo de La Falda, el ambiente natural tiene un histórico rol en lo que respecta a las ventas durante temporada de turismo.

Los días nublados o con lluvias no muy fuertes, las principales actividades de la ciudad quedan deshabilitadas, ya que están exclusivamente preparadas para días con sol. Por esto, la gente busca utilizar su tiempo de otra manera, y reemplaza las salidas al balneario, y las salidas a tomar sol, por paseos en la peatonal, para visitas céntricas y compras. Estas visitas, pueden ser a cualquier hora (dentro del día) ya que no hay un horario específico donde se sepa que llueve.

Para ejemplificar lo que se expone, Avilés generalmente cierra sus sucursales en el horario de la siesta, desde las 13:00 hasta las 16:00 hs, y si justo sucede que ese día es lluvioso, Avilés pierde mucha demanda por no abrir.

Para tener una idea de la cantidad de días que llueven mensualmente en un año, se verán y analizarán datos climáticos:

Gráfico 2. Cantidad de días que llovió. Año 2010,2011 y 2012.



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la Estación meteorológica Córdoba Aerodrome.

Como se observa, los meses que concentran la mayor cantidad de lluvia se empiezan a notar a partir de septiembre en adelante, presentando sus picos en febrero, para luego empezar a descender. En resumen, desde octubre a marzo existen lluvias potenciales.

No se puede controlar la lluvia, pero sí se puede adaptarse a esta, con el objetivo de incrementar las ventas durante la temporada, prestando especial atención a este tipo de días, y de tal manera prescindir de los locales comerciales en la hora que haga falta. Es importante el estudio del comportamiento turístico durante la temporada, ya que es el único período del año donde las ventas son mayores en relación al resto del año

En Cruz Del Eje, en cambio, la lluvia no es un factor importante a la hora de determinar la demanda turística, ya que no es una ciudad que necesite el turismo para poder sustentar los comercios, por lo que se evita su innecesario análisis.

Ambiente Económico:

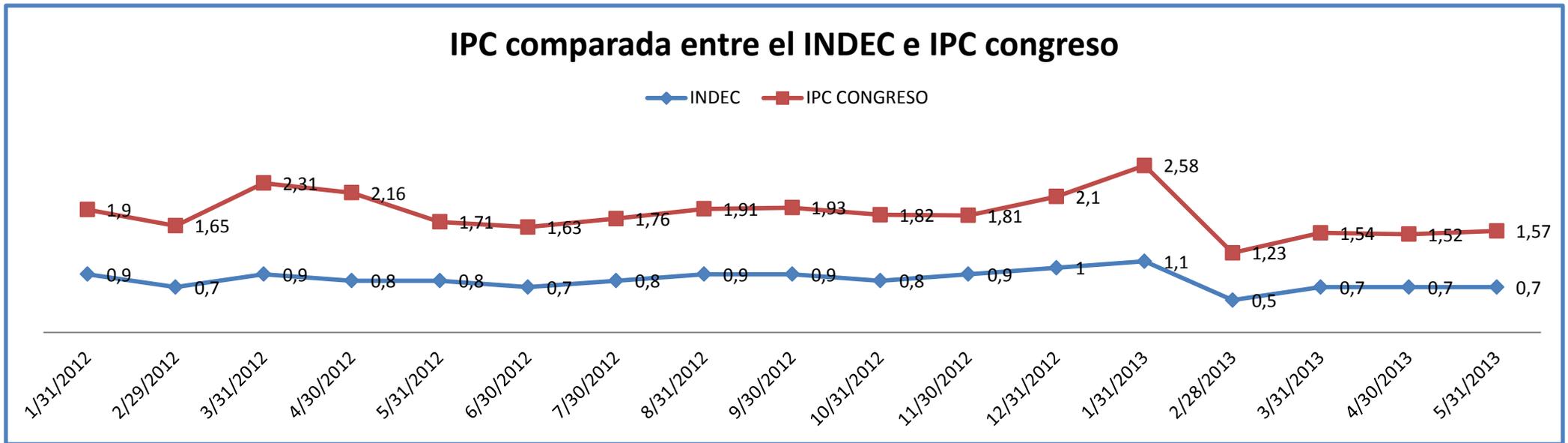
La economía a nivel país es un determinante a la hora de reconocer el poder de compra de los consumidores. Esto se considerará macro, pero no así las características económicas de cada público objetivo, tema que se abordará más adelante en el análisis de públicos.

La historia económica Argentina, se caracteriza en mayor o menor grado, por el aumento sostenido de los precios generales a lo largo del tiempo. Esta aseveración tiene sustento en base a datos oficiales y de consultoras privadas (aunque discrepantes entre sí).

El objetivo no es tomar un índice u otro, eso queda más bien sujeto a preferencias políticas del lector. Lo que si se debe saber, es que ambos índices afectan de manera negativa a la Economía.

Como se visualiza en el grafico 3, la diferencia entre el índice de precios calculado por cada organismo es severamente discrepante. En la mayoría de los casos asciende a más del doble el IPC de congreso:

Gráfico 3: índice de precios al consumidor publicados por INDEC e IPC congreso



Fuente: www.lanacion.com.ar

Existen dos resultados posibles del análisis: Uno negativo y otro mucho más negativo. De cualquier manera la inflación existe, sea un 10,1% en el 2012 (estadísticas INDEC) o bien un 22,69% (IPC congreso) también en el año 2012. Si se prefiere, también se puede tomar un promedio, que de igual manera afecta negativamente al país.

Se puede decir entonces, que el nivel de inflación es alto y por lo tanto es de esperarse un aumento sostenido de los precios (de todos los productos de la economía en general) en el tiempo al menos, hasta que la política económica del gobierno nacional modifique su rumbo, lo cual será digno un futuro análisis.

Por otro lado, se debe analizar el efecto de la inflación en los proveedores de calzado. Si bien se podrían analizar muchas otras variables o aspectos inflacionarios de la industria, se eligió solo una para poder percibir el efecto del aumento de los precios y cómo repercute en el producto final. Las fábricas de calzado de Argentina (es decir, aquellas empresas que fabriquen a nivel nacional sus productos), se vieron afectadas desde el 1 de Abril del 2013 hasta el 31 de mayo del 2014 por un acuerdo salarial, publicado por la cámara de la industria del calzado³ mediante la circular n° 3179 el cual enuncia dicho acuerdo, fijando las bases para los salarios mínimos y escalándolos en 2 períodos:

Tabla 8. Acuerdos salariales 2013-2014, circular N° 3179

Categoría	01/04/2013 al 30/09/2013		01/10/2013 al 31/05/2014	
	Salario Hora	Merienda	Salario Hora	Merienda
4 - Especializado	\$ 28,52	\$ 3,12	\$31	\$3,39
3 -Oficial	\$ 24,96	\$ 3,12	\$27,13	\$3,39
2 -Operario	\$ 20,96	\$ 3,12	\$22,79	\$3,39
0 y 1 -Aprendiz > y < 18 años	\$ 19,54	\$ 3,12	\$21,24	\$3,39

Fuente: Cámara de la industria del calzado

Se puede observar que en el segundo período los sueldos se incrementan nuevamente. Para las 4 categorías de empleados descritas, el aumento consiste en aproximadamente un 8,7% con respecto al primer período, pero solo en el valor de la hora de trabajo y la merienda. Estos acuerdos reflejan en menor o mayor medida el efecto de la inflación.

³ <http://www.calzad argentino.org.ar>

Proyecciones económicas 2013

Según la consultora “Pedro Greaves y asociados”, el rumbo económico de Argentina va a depender de muchos factores, entre ellos el resultado de la deuda Argentina en los tribunales de Nueva York. Por otro lado, como explica la consultora, es de esperarse que el gasto público aumente un 30% debido al año electoral y por ende a todas las políticas que eso implica. Se estima además, un diagnóstico oficial errático y un 2015 en recesión con cambio presidencial. Finalmente aclara que los valores de los subsidios para energía e infraestructura entre otros, ha estado en continuo aumento conjunto a la crisis de abastecimiento nacional, lo que da como resultado general una estimación de la inflación en alza.

Ambiente político/legal:

Las repercusiones del ámbito político están muy marcadas en La Falda, en donde, según la oficina de turismo local, las estrategias con respecto al turismo se modifican según cual sea el gobierno de turno.

La duración política del mandato es de 4 años, u 8 en el caso de que sea reelegido un intendente, y como explican desde la sede, los gobiernos intentan darle diferentes enfoques, en cuanto al público objetivo se refiere. Esto, entorpece la planificación turística a largo plazo, dejando una imagen difusa sobre lo que se espera obtener en la localidad.

El gobierno anterior al actual, proponía una estrategia de turismo enfocándose en grupos familiares, posicionando a La Falda como un destino familiar en su conjunto, con actividades predominantemente diurnas. En el presente, en cambio, se utiliza una estrategia que describe al público objetivo como un turista “joven”, promoviendo actividades nocturnas y sobre todo, shows y espectáculos que capten este tipo de gente. Para esto, utilizan el escenario principal, que está ubicado en la avenida principal “EDEN”, y en temporada, cortan el acceso por auto, dejándolo solamente peatonal.

Por otro lado, la municipalidad recibe fondos privados para financiar algunos aspectos turísticos, que terminan beneficiando a la economía local, pero dichos fondos son más bien de empresas de alojamiento, y no recibe, en cambio, fondos de comercios u actividades beneficiadas indirectamente por el turismo, como restaurantes, agencias de

turismo, comercios, etc. En definitiva, el único factor económico de ayuda que recibe la municipalidad, proviene de empresas cuya incidencia es fundamental para el turismo, y no así por los comerciantes.

Con respecto a Valle Hermoso, la incidencia económica es menor, y desde la municipalidad, se intenta enfocar a un público más aventurero, ya que están convencidos de que en términos económicos, es más rentable. Actualmente reciben turismo social, enfocado más bien a personas de clase media-baja y mayores de edad que tienen paquetes todo incluido, y eventualmente visitan el centro de la ciudad, pero su nivel socio económico no permite un alto grado de compras.

La planificación es más sólida en Valle Hermoso, pero la cantidad de turistas es aproximadamente 10 veces menor, y aunque desde la municipalidad se intenta generar una conciencia social sobre los efectos económicos del turismo en la zona, a la población parece no importarle.

Por otro lado, en Cruz Del Eje no hacen hincapié en la planificación turística y destacan el grado de participación poblacional en las redes sociales en cuanto a opinión pública se refiere, mostrando signos de una buena cultura tecnológica, aplicada a la política.

Finalmente, existe una consecuencia directa sobre la planificación financiera de Avilés, en relación al ambiente político, y esto es el alto grado de presión ejercida por el actual gobierno en materia impositiva. En años anteriores, cuando el gobierno nacional era otro, se podían pagar ciertos impuestos de una manera retrasada, pagando un interés, mientras que hoy en día el organismo responsable en materia impositiva (AFIP) no permite que esto suceda, y por ende exige a todos los comercios que los pagos sean en términos y de contado, cuestión que afectó bastante a la empresa.

Las consecuencias del pago inmediato tiene su justificación en el hecho de que se ha detectado en la organización un uso indiscriminado de los fondos de caja, de tal manera que complica la organización monetaria, afectando así a futuros pagos.

En otras palabras, los dueños de la empresa retiran dinero líquido para pagar cuestiones varias, y al mismo tiempo retiran ese dinero como ganancia personal, por lo que se entorpece la planificación financiera si se debe pagar un impuesto, logrando un

ahogo financiero que repercute en la capacidad de afrontar responsabilidades y gastos en la empresa.

Ambiente tecnológico:

El impacto de los avances tecnológicos se incrementa a nivel exponencial en todos los rubros comerciales a nivel mundial. Esto es así, ya que la innovación tecnológica siempre es positiva y avanza, y nunca retrocede, por lo que cada día que pasa, la innovación ofrece a los comercios detallistas, herramientas más eficientes y eficaces para la gestión empresarial.

Según CACE⁴ (Cámara Argentina de comercio electrónico) en sus estadísticas publicadas a principios del 2013, el comercio electrónico como herramienta e ingreso adicional a las ventas tradicionales, fue creciendo de una manera desmedida en los últimos 5 años.

Para poder comprender la magnitud de oportunidades que trae aparejado el comercio electrónico en las pequeñas empresas y su potencialidad a futuro, se publicó un informe sobre la evolución del mismo:

Tabla 9. Estudio de Comercio Electrónico en Argentina 2012

Categorías	Millones de pesos 2012
B2C	15.300
C2C	1.400
Subtotal B2C + C2C	16.700
B2B (estimado)	180.000
Subtotal e-commerce	196.700
Publicidad (2011)	1.147
Clasificados	150
Marketing Digital	80
Subtotal Publicidad, clasificados y Marketing	1.377
Subtotal e-commerce + Publicidad, clasificados y Marketing	198.077
Impacto de Internet en venta física	125.000
TOTAL DEL EFECTO INTERNET	323.077

Fuente: Cámara argentina de comercio electrónico

⁴ <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Gráfico 4: Evolución del comercio electrónico en Argentina. 2009-2013.



Fuente: Cámara argentina de comercio electrónico

De esta manera, el monto tranzado de empresas a consumidores, asciende a más de 15 mil millones de pesos para el año 2012, lo cual representa un incremento con respecto al año anterior del 44%, y puede representar, a modo estimativo, un 48% más en el 2013. Por otro lado, es interesante analizar el comercio B2B estimado, es decir, de empresa a empresa, ya que podría ser un canal adicional para conseguir mercadería a futuro, o ampliar las posibilidades de compra en el caso que los proveedores de calzado decidan también empezar a vender por internet.

Esta tendencia evolutiva con porcentajes realmente altos de un año a otro, indica en cierta manera, que la comercialización en general tiende a ampliar los canales convencionales de negociación y compra, llegando incluso hasta internet. Si bien es cierto que no es una novedad el hecho de comprar por internet, la pregunta clave de análisis es: ¿Se justifica un esfuerzo por parte de la empresa Avilés de poseer canales de ventas online para el futuro? Si bien puede que los montos no sean tan significativos hoy en día con respecto al comercio tradicional de compra presencial y física, la tendencia presenta un aumento de casi un 50% anual, lo que es muy importante en términos estratégicos para el futuro. Además, la segmentación de clientes por internet ofrece una precisión clave. Empresas de compras electrónicas como mercadolibre, Amazon, Ebay, entre otras, poseen sistemas de segmentación en base a edad, perfiles de

consumo, tipos de clientes, etc., lo que facilita la comercialización y las probabilidades de éxito de diferentes rubros comerciales en el mundo.

La siguiente pregunta digna de análisis, es: ¿Puede una empresa de zapatos detallista como Avilés vender eficazmente por internet? Muchas personas pueden creer que los zapatos son un bien necesario de probar, tocar, y medir su calidad de forma presencial, pero esto no quita que las probabilidades de éxito no pasen necesariamente por la venta, sino más bien por servicios complementarios como reservas, formas de pago, entregas a domicilio mediante pedidos online, etc.

Otro ejemplo de aplicación de herramientas tecnológicas son los sistemas de software de CRM (customer relationship management) gratuitas y de público acceso, que permiten que comercios de baja envergadura puedan ser más eficientes en el tratamiento de clientes y las bases de datos, permitiendo entonces que las pequeñas empresas, como la zapatería Avilés, empiecen a mejorar su gestión, con un costo muy pequeño, ya que el único bien necesario para la implementación de dichas innovaciones es una computadora.

Esta mejoría de gestión, implica un conocimiento más preciso de los clientes, obteniendo datos que sean relevantes para las futuras estrategias y permitiendo, además, tomar mejores decisiones en torno al marketing en general.

En conclusión, la tecnología no nos limita en la comercialización, sino que es una puerta abierta que puede utilizarse estratégicamente dependiendo de cómo se vea el negocio. La tecnología existe para todos, pero depende de cómo se utilice para maximizar beneficios.

Conclusiones del macro ambiente:

En resumen, se puede distinguir la importancia de todos los ambientes en general, con un profundo impacto del turismo en Valle Hermoso y La Falda.

Se destaca Cruz Del Eje como la ciudad más grande en términos de cantidad de habitantes, y se caracteriza por ser predominantemente del sector público.

Por otro lado, se analizó la importancia de la cantidad de personas que corresponden al rango etario desde los 0 años hasta los 19, concentrando en la mayoría los casos más del 30% de la población total. Se encontraron buenos niveles de alfabetización y en su mayoría, las ciudades se consideran de clase media o media baja en el caso de Valle Hermoso, con un sueldo promedio de apenas \$2.000,00.

En relación al ambiente económico se destacó la importancia de la inflación y sus repercusiones tanto para el cliente como la empresa, y se vio la influencia que tiene dicha inflación en los costos de los proveedores que fabrican calzado.

Con respecto al ambiente tecnológico, se analizó la importancia del comercio electrónico y sus estimaciones puntuales, para poder planificar a largo plazo y tener en cuenta esta posible puerta digital. Además del comercio electrónico, se pudo conocer cómo afectan las herramientas de gestión de clientes tipo CRM, y sus beneficios potenciales.

En cuanto refiere al ambiente natural, se observó el clima y sus efectos económicos, como también la serie histórica de precipitaciones para tener una idea de los meses donde más afecta el clima al sector.

Finalmente, en relación al ambiente político legal, es de suma importancia aclarar el rol de los reguladores públicos fiscales, ya que afectan de manera directa a la planificación financiera de Avilés, y los diferentes planes de gobierno en La Falda, que sirve para comprender como afectan las decisiones políticas en los públicos objetivos que van a terminar siendo los consumidores de Avilés.

Micro Ambiente:

Naturaleza del mercado

La descripción del mercado general presenta su fundamento en el análisis demográfico, siendo éste la base para determinar los factores más importantes de la propia naturaleza. La composición del mercado, visto en la demografía presenta las siguientes características:

Está compuesto en gran parte por un público de rango etario menor a 19 años, en términos de cantidad de habitantes. Esto, implica que hay un segmento que justifica la venta de calzado infantil y adolescente como principal atractivo.

Por otro lado, el pago de la compra no corresponde a los rangos etarios analizados, ya que no se caracterizan por ser la población económicamente activa, lo que define que, si bien pueden ser usuarios de calzado, la compra en sí está realizada por el segmento que es realmente el poseedor del dinero, es decir que es económicamente activo y que corresponde a:

Tabla 10. Cantidad de personas con mayor poder de compra de La Falda, Valle Hermoso y Cruz Del Eje, año 2010.

Valle De Punilla	Personas de 25 a 49 años
Cruz Del Eje	Personas de 25 a 44 años

Fuente: INDEC. Año 2010.

Se observa que en longitud de rango etario, Cruz Del Eje presenta un mayor número de personas económicamente activas en términos de cantidad, no solo por ser una ciudad mayor en habitantes, sino también por poseer un rango más amplio, lo que significa que el segmento de por sí, es más grande.

Se sabe además, que el género no es una variable a considerar para la segmentación, ya que en las 3 ciudades estudiadas, son más o menos equilibradas las

proporciones de hombres y mujeres.

En conclusión, se puede decir que la mayor concentración de usuarios de calzado en relación a toda la pirámide poblacional está compuesta por personas Bebés, niños pequeños, Infantiles y adolescentes, y la mayor cantidad de personas con poder de compra para decidir o pagar, está compuesta por adultos desde los 25 a 44 años en general.

Esto indica entonces, que hay un segmento que posee dos características. Las personas de 25 a 44 años en general, además de pagar y decidir sobre el calzado de sus hijos, deben comprarse sus propios calzados, lo que nos dice que además de ser influyentes, también son consumidores.

Esto genera una especial atención, ya que el segmento de infantiles y adolescentes no podría comprarse solo el calzado, ya que no posee el sustento económico para hacerlo, no así como los adultos, que pueden hacerlo.

Analizado esto, se procederá a dividir a la población en segmentos según la categoría de vida a la que correspondan a fin de poder segmentar de manera práctica el mercado:

Tabla 11. Clasificación de los grupos de personas por edades

Clasificación	Edades
Bebés, niños pequeños e infantiles	0 a 12 años
Adolescentes	12 a 19 años
Adultos	20 a 49 años
Adultos mayores	50 a 75 años
Tercera edad	Más de 76 años

Fuente: Elaboración propia

A partir de ahora y en adelante, se utilizará esta segmentación para poder dividir a la población en base a su influencia en la comercialización de calzado de las ciudades estudiadas.

En base a lo descrito, se analizan los perfiles comerciales según sus segmentos:

Tabla 12. Segmentos del mercado de calzado del Valle De Punilla, divididos por rango etario según su edad.

Consumidor general	Segmento 1) Bebés, Niños pequeños e infantiles (0 a 12 años) Segmento 2) Adolescentes (12 a 19) Segmento 3) Adultos (20 a 49) Segmento 4) Adultos mayores (50 a 75) Segmento 5) Tercera edad (76+)
Decisor de compra mayoritario (en términos de cantidad de habitantes)	Segmento 3
Usuario mayoritario	Segmento 1,2,3 y 4
Segmentos prioritarios	Segmento 1,2 y 3

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de datos

Tabla 13. Segmentos del mercado de calzado del departamento de Cruz Del Eje, divididos por rango etario según su edad.

Consumidor general	Segmento 1) Bebés, Niños pequeños e infantiles (0 a 12 años) Segmento 2) Adolescentes (12 a 19) Segmento 3) Adultos (20 a 49) Segmento 4) Adultos mayores (50 a 75) Segmento 5) Tercera edad (76+)
Decisor de compra mayoritario (en términos de cantidad de habitantes)	Segmento 3) Adultos (20 a 49)
Usuario mayoritario	Segmento 1,2,3 y 4
Segmentos prioritarios	Segmento 1,2, y 3

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de datos

Como se observa, el segmento 5, o tercera edad no es en términos de cantidad, un influyente para la comercialización. Bien se puede decir que aporta a las ventas, ya que existen y compran, pero no se caracterizan por ser prioritarios o de una cantidad digna de enfocarse.

Estructura de mercado

Competidores por segmento y su participación en el mercado

Como se explica en la metodología, el análisis presenta su fundamento en la recolección de datos primarios, relevados en un momento determinado, a través de la observación directa.

Aclarado esto, se procederá a describir y luego analizar a la competencia.

La Falda:

Se observó que la cantidad total de comercios que venden algún tipo de calzado, ya sea como venta primaria o secundaria, corresponde a 21.

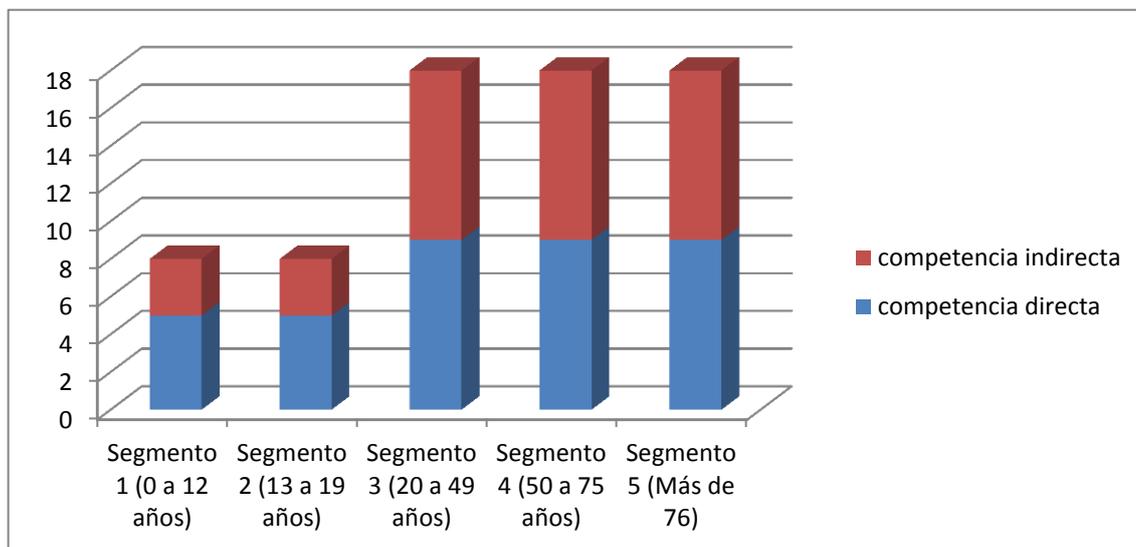
Con el objetivo de segmentar de manera clara y lo más precisa posible, se utilizarán las siguientes variables como criterio de segmentación:

- a) Edad
- b) Rubro
- c) Competencia directa (venta solo de calzado) /indirecta (Calzados como productos secundarios)
- d) Geográfica

Esto indicará la edad a la cual apunta la competencia, el rubro por el cual se compete, el efecto de la competencia directa e indirecta, y finalmente, el impacto geográfico que genera la localización.

El siguiente gráfico ilustra la competencia por segmento, y al mismo tiempo, de ese segmento en particular, cuantos comercios son competencia directa y cuales son indirectas.

Gráfico 5. Cantidad de competidores por segmento y por tipo de competencia. En el Eje Y, la cantidad de competidores por segmento. En el Eje X, los segmentos establecidos.

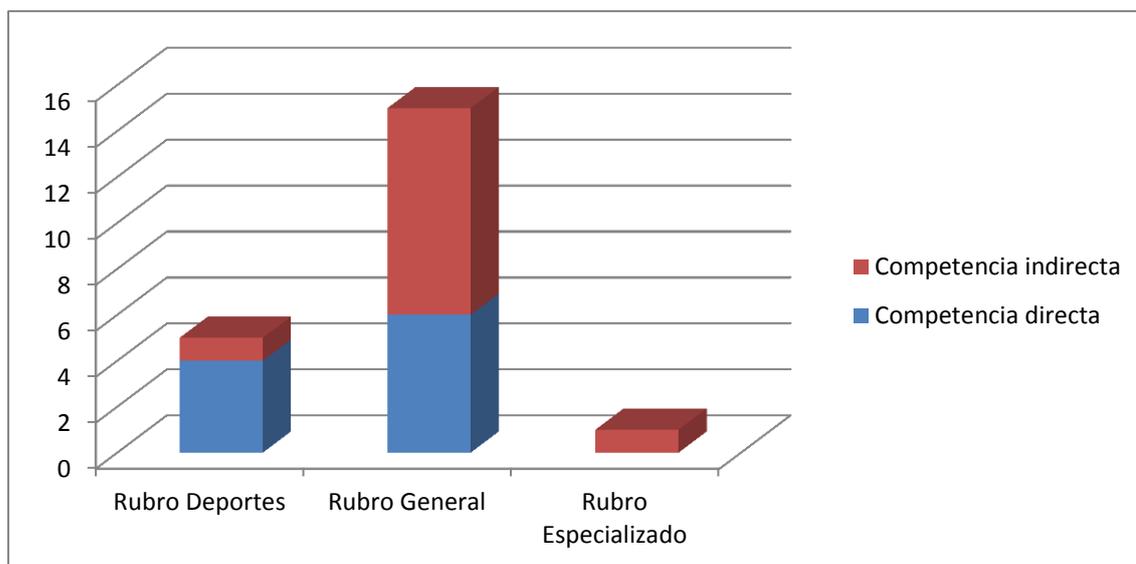


Fuente: Elaboración propia basada en observación directa

Se observa que los segmentos más atendidos son los correspondientes a personas mayores a 20 años, y de los cuales el 50% (9) son boutiques o compiten indirectamente, y el 50% restante son negocios de calzado específicamente, que compiten de forma directa con Avilés. El segmento 1 y 2 corresponden a los menos atendidos en términos de cantidad, y de aquellos que los atienden, 4 se consideran competencia directa, y solo 3 indirecta.

Por otro lado, si se lo analiza desde el punto de vista del rubro que comercializan, se observará lo siguiente:

Gráfico 6. Cantidad de competidores por rubro y por tipo de competencia. En el Eje Y, la cantidad de competidores por rubro. En el eje X, los rubros establecidos.



Fuente: Elaboración propia basada en observación directa

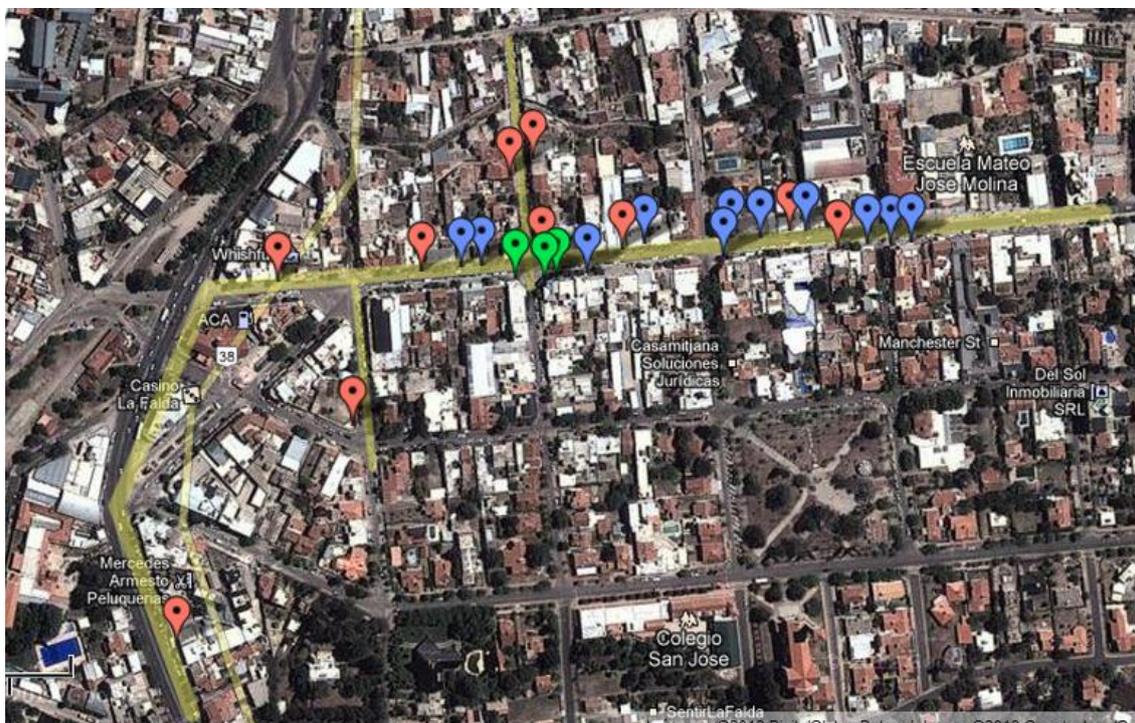
La mayor cantidad de competidores se encuentran atendiendo el rubro general de calzado, de los cuales su mayoría es competencia indirecta, y solo 6 comercios se consideran competencia directa. Por otro lado, una pequeña porción compite por el rubro deportivo representando el 23,80% de la cantidad total de competidores y tan solo 1 comercio especializado que se lo considera indirecto.

Finalmente, la distribución geográfica de la competencia en su totalidad es relativamente uniforme, ya que la mayoría de los comercios se encuentran ubicados en la avenida principal (Edén) y solo una minoría no lo hace.

Este dato, si bien puede parecer menor, no lo es, ya que los comercios ubicados en la avenida principal poseen más flujo de personas y de turistas, por lo que su exposición comercial es mayor.

Para comprender lo mencionado, se ilustrarán las posiciones:

Gráfico 7. Mapa de la ciudad de La Falda con la avenida Edén como principal calle, marcada en color amarillo con trazo grueso. En Azul, la competencia indirecta. En rojo, la competencia directa y en verde, las sucursales Avilés.



Fuente: Elaboración propia basada en imágenes satelitales de Google.

Exceptuando 4 locales comerciales, el resto se ubica en la misma posición geográfica, por lo que la ubicación no es una ventaja competitiva en sí, sino más bien un factor indispensable.

Análisis de las ventajas competitivas y digitales

Al igual que se analizó la composición de la competencia y sus segmentos, se intentará analizar la presencia en los medios digitales, así como también si existe o no, algún factor competitivo que presente la competencia, a fin de distinguirse.

A continuación, se presentará un gráfico con las principales características digitales de la totalidad de la competencia:

Gráfico 8. Presencia digital de los 21 competidores de La Falda



Fuente: Elaboración propia basada en investigación web (google).

Se observa que solo existe un local comercial, perteneciente a la franquicia “Indonesia” que posee página web e incluso permite realizar compras online⁵. Ésta web no pertenece exclusivamente al local comercial de La Falda, sino más bien es un sitio institucional y no discrimina por sucursales.

Una pequeña minoría posee la red social “Facebook” como herramienta de posicionamiento digital, pero ninguna posee un tráfico de personas elevado. La página con mayor cantidad de “Me gusta” solo tiene 200, una cantidad pequeña en relación a la mayoría de las empresas de Córdoba.

Finalmente, la mayoría (76%) no posee herramientas de posicionamiento digital, ni posee referencia alguna en internet, es decir que no se interesan en absoluto por el impacto digital.

En relación a las ventajas competitivas observables, hay algunos comercios que utilizan herramientas ligadas al marketing sensorial, y decoran con perfumes y aromas particulares el salón de compra, y aunque son los menos, también se observó una distribución coherente de la mercadería, con decoración acorde al producto, dejando de

⁵ <http://www.indonesiashop.com.ar/>

lado solo la parte comercial e invitando al cliente a experimentar una buena experiencia visual.

De los comercios que realmente se preocupan por la experiencia visual y sensorial del cliente, se pudieron observar solo 3. Uno de ellos, posee música en un tono aceptable, y los dos restantes además de la música, complementaron los esfuerzos con aromas y perfumes particulares y agradables.

En términos numéricos significa que de los 21 comercios que se asignaron como competencia (directa o indirecta) solo 3 poseen alguna distinción en relación a la compra que se puede observar claramente. Los 18 comercios restantes, no presentan características distintivas en absoluto.

Finalmente, del total de la competencia, la mayoría se encuentra ubicada sobre la avenida Edén como se mencionó, pero algunos comercios están ubicados en esquinas, lo que genera un tráfico mayor de atención, y si bien no es un distintivo estratégico de marketing, aporta al flujo de clientes. Se observaron 6 comercios que están ubicados de esta manera, y por lo tanto poseen un mayor impacto en relación al flujo de clientes.

Valle Hermoso:

En esta ciudad no se observó competencia alguna, ni directa ni indirecta por lo que la sucursal de calzado general de Avilés ocupa la totalidad del mercado.

Si bien esto parece una ventaja increíble, hay que recordar que el tamaño de Valle Hermoso es inferior al de La Falda, como así también su impacto por el turismo, lo que genera menos capacidad de venta. En segundo lugar, según la dirección de turismo municipal, muchas de las personas de Valle Hermoso deciden comprar en La Falda por una cuestión de variedad, lo que achica aún más el poco mercado potencial que tiene Valle Hermoso.

Cabe recordar que el comercio de Valle Hermoso de Avilés es el más antiguo y por lo tanto el más conocido, pero eso no implica que sea el más rentable, cuestión que se tratará más adelante en el análisis de la gestión interna.

Cruz del Eje:

Se observaron 4 locales comerciales que presentan competencia indirecta, ya que comercializan calzado y al mismo tiempo indumentaria, consideradas boutiques. De esos, se pueden mencionar:

- New center (dos sucursales)
- Via libre
- Prana

La totalidad de la competencia se encuentra ubicada sobre la calle principal “San Martín” (al igual que Trainer). New center es considerada la mayor competencia, y tanto ellos como Via Libre ofrecen al público una característica distintiva que Avilés no posee: Créditos personales. Estas empresas permiten ofrecer al cliente un préstamo personal en base a su salario mensual, expandiendo el negocio de indumentaria en financiero.

Por otro lado, exactamente al frente de Trainer, se encuentra una de las sucursales New center.

Desde la gerencia comercial de Avilés en Cruz Del Eje, insisten y están convencidos de que Trainer es el líder de mercado en cantidad de ventas, cuestión que no concuerda con la gerencia de La Falda. Cuando se le preguntó a la gerencia de Trainer sobre si se tenía idea de la cantidad de ventas de la competencia, ésta dijo que no. En el análisis interno se analizarán las ventas por sucursal para poder comprender mejor la situación desde un punto de vista objetivo.

En relación al posicionamiento digital, ninguna empresa posee página web propia, o por lo menos si existe, no se encuentra posicionada en los motores de búsqueda. Se encontró sin embargo, una empresa llamada “Vía Libre sports” pero se encuentra ubicada en Mendoza.

Tampoco existe posicionamiento digital en redes sociales de ningún tipo.

Cabe destacar que Trainer no posee competencia directa, por lo que se presenta una oportunidad interesante de analizar, ya que si bien la competencia ofrece servicios financieros, Trainer es único en lo que se refiere a calzados deportivos.

Análisis del sector

Analizando las 5 fuerzas de Porter

a) Poder de negociación de clientes o compradores

Si bien el cliente o comprador tiene la decisión final de cada compra, se puede decir que dadas las condiciones geográficas de La Falda y Valle Hermoso, no hay demasiadas opciones en competencia directa como se vio, lo que formaría (a nivel geográfico) un oligopolio.

Como resultado, el poder de negociación de los clientes se reduce, ya que para poder negociar en términos más relajados, hace falta un mercado perfectamente competitivo donde haya cuasi infinitas opciones que permitan al cliente una mayor elección, y por ende, precios más competitivos.

Sin embargo y pese a este tipo de mercado local, no es de gran importancia el poder de negociación, ya que por otro lado, en épocas de invierno en las cuales las ventas decaen (como se vio anteriormente) los compradores son en su mayoría, de tipo locales. Esto tiene influencia ya que por más que no se tengan muchas opciones, las pocas empresas de calzado van a competir por esa poca demanda, como si fuera un mercado perfectamente competitivo.

En Cruz Del Eje, en cambio, se da una situación diferente ya que hay más estabilidad en términos de compra durante el año, y hay más cantidad de sucursales de calzado de la competencia, lo cual amplía la oferta, y repercute de una manera positiva al poder de negociación de los clientes.

En términos económicos, el cliente generalmente no puede negociar el precio, salvo algunas excepciones en donde los dueños se encuentren presentes y decidan ofrecer algún tipo de descuento o atención.

b) Amenaza de nuevos competidores entrantes y actuales

¿Sería posible pensar en nuevos competidores emergentes en La Falda y Cruz Del Eje? ¿Cómo afectaría a la compra local?

La realidad es que La Falda y Cruz Del Eje son ciudades con un poder de compra limitado, ya que el aumento de la población es relativo a su cantidad total, y por ende, pequeño. No así en ciudades mayores como Córdoba, que nuevos competidores no cambian la balanza de la oferta (competencia perfecta).

Sin embargo, hay que tener en cuenta dos factores importantes a la hora de analizar una nueva competencia:

- La ubicación geográfica de la sucursal
- El precio del inmueble (sea alquiler o venta)

Si bien el alquiler en la avenida Edén no es para nada barato, no es un problema ya que no hay locales comerciales vacíos, y la mayoría de estos ya se encuentran ocupados, por lo que si existen nuevos competidores dispuestos a invertir, no solamente deben de contar con el alquiler, sino también con un tiempo prudencial de espera para poder ocupar alguno de los locales comerciales que decida dejar el mercado.

Por otro lado, si el alquiler es demasiado alto, no podría subsistir en las épocas del año en las cuales las ventas son bajas.

No es imposible, pero no es del todo atractivo para nuevos inversores, ya que las trabas económicas y demográficas son bastante importantes.

c) Amenaza de productos sustitutos

Particularmente en la industria de calzado, los sustitutos son, más calzados.

Esto es así ya que no existe ningún producto en el mundo que sustituya al calzado propiamente dicho.

El sustituto será, por ejemplo, otro tipo de zapato que se ajuste de manera similar a la ocasión formal y que a fines prácticos cumpla con su objetivo.

Lo mismo sucederá con todos los segmentos y rubros posibles, a fin de que el cliente, tenga la posibilidad sustituir el producto en la misma sucursal. Esto no siempre es así, ya que los clientes a veces vienen decididos por un modelo en particular, y terminan decidiendo comprarlo en otro negocio, pero más allá de los gustos o caprichos

de cada cliente, los sustitutos existen y están al alcance en la misma empresa. Esto es a veces una excusa para que los vendedores no permitan que el cliente se vaya si no hay stock de su producto, en cambio, ofrecen algún sustituto cercano.-

d) Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en La Falda y Cruz Del Eje es baja en términos estratégicos, ya que como se vio, no hay muchos intentos de diferenciación con los demás comercios y no se busca ser único, sino formar parte del mercado como se pueda.

Los esfuerzos de promoción y ofertas están presentes, pero no hay medios masivos que faciliten las ofertas, ya que el alcance de las revistas y diarios son muy limitados.

De todas maneras, cada competidor utiliza su propia estrategia para retener, y fomentar la venta, lo que contribuye a que el traspaso de los clientes de una empresa a otra, no sea tan dinámico. En el caso de Avilés, la experiencia y el conocimiento de los clientes locales, son una estrategia para la elección continua, disminuyendo la posibilidad de rivalidad.

Por otro lado, existe la competencia desleal, donde muchos competidores venden productos que no deberían vender por exclusividad de Avilés. Por ejemplo, muchas boutiques, en vez de comprar la mercadería directamente desde la fábrica, al estar conscientes que éstos no les van a vender, buscan los productos en revendedores, y consiguen lo que no deberían poder vender.

Hay algunas empresas en el sector que no poseen una competencia directa, y por ende no inciden en la rivalidad. Existe la franquicia “Indonesia” enfocada específicamente a un tipo de calzado muy particular que no se vende en ninguna otra parte de La Falda, y otro comercio que solo vende indumentaria de deportes extremos y trekking, algo también único en La Falda.

e) Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto o bajo en relación a la sucursal que se analice. Por ejemplo, en la sucursal deportiva, hay “acuerdos” sobre exclusividad en algunos productos, pero esto no siempre se cumple.

Primero, no son contratos, sino más bien acuerdos, es decir que legalmente no existe ninguna constancia de lo que se negocia, y dichos acuerdos son de palabra. Segundo, muchas empresas de otras ciudades como Buenos Aires, que poseen muchas sucursales de calzado, han decidido vender en La Falda, y los proveedores les venden la misma mercadería que les prometió ser exclusiva de Avilés. La excusa de porqué lo hacen, es que ese mismo empresario les compra a los proveedores una gran cantidad de calzado en otras provincias y no pueden perderlo como comprador.

De esta manera, lo que simula ser “exclusivo” es en realidad, un juego estratégico según quien compra más.

Por otro lado, las denuncias hechas por Avilés a los proveedores en relación a los productos que se están vendiendo en algunas boutiques, parecen no tener resolución, ni tampoco les importa tanto a los proveedores resolverlo.

Otra razón de porque los proveedores de calzado deportivo poseen más poder de negociación, es que si viene un lote con algunos fallos, o bien se equivocan en los modelos a enviar o en los números, entonces la empresa no lo reconoce, y simplemente pide perdón, sin cambiar la mercadería, lo que afecta directamente al compromiso de Avilés con el cliente final.

En las demás sucursales, los proveedores son más flexibles con los tiempos de pago, extendiéndose hasta 150 días en vez de 90 como máximo, y las relaciones son más cálidas que con las grandes empresas deportivas.

Entonces, el poder de negociación presenta su importancia solo para las dos sucursales deportivas.

Por otro lado, a pesar de las dificultades mencionadas, el número de proveedores del calzado deportivo no supera los 5, mientras que en las demás sucursales exceden los 200, cuestión que conlleva a un desafío administrativo por parte de Avilés.

Se resumen entonces, las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Avilés, de la siguiente manera:

Tabla 14. Incidencia de las 5 fuerzas de Porter en la empresa Avilés en términos numéricos, en donde 1 es “muy baja incidencia” y 5 “muy alta incidencia”.

Fuerzas	Incidencias
Poder de negociación de clientes	2
Amenaza de nuevos competidores entrantes	1
Amenaza de productos sustitutos	1
Rivalidad entre competidores	4
Poder de negociación de proveedores	5

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas y observación directa

La principal atención debe estar concentrada en los proveedores, más específicamente de calzado deportivo, y la rivalidad latente entre los competidores generales de Avilés.

No significa que las demás variables no sean importantes, pero la urgencia o prioridad, está centrada en negociar con ciertos proveedores, o ver la manera de adaptarse a ello, y en diferenciarse de la competencia.

Conclusiones del micro ambiente

Si se analiza la naturaleza del mercado, se puede decir que en las 3 ciudades, en menor o mayor grado, existe un comportamiento socio-demográfico que incluye personas de edades hasta los 18 a 20 años. Éstas, disminuyen en su cantidad de manera significativa, es decir que existe una emigración hacia otros lugares en las personas que cumplen con dicha edad.

Por otro lado, el segmento adulto, comprendido entre los 20 a los 49 años representa un alto porcentaje de la población, y al mismo tiempo son decisores de compra para el segmento infantil, lo que los convierte en un segmento de especial atención.

Con respecto a la estructura de mercado, se observó que la competencia, corresponde a un total de 21 establecimientos comerciales que comercializan algún tipo de calzado en La Falda, un total de cero establecimientos comerciales en Valle

Hermoso, y 4 en Cruz Del Eje.

En relación a su composición, se analizó que en La Falda, la mayoría de la competencia atiende a los segmentos adultos, adultos mayores y tercera edad, y tal solo 7 comercios atienden de manera directa o indirecta al segmento infantil y adolescente. Por otro lado, la distribución geográfica de la misma en La Falda presenta la característica de ser uniforme ya que la mayoría de estos establecimientos se encuentran ubicados en la misma calle principal.

Finalmente, la presencia digital en La Falda es escasa en su mayoría, exceptuando franquicias como “Indonesia” que poseen página web de categoría.

Si se analiza en cambio el sector, se puede destacar la alta incidencia del poder de negociación de los proveedores, y en menor grado la rivalidad entre los competidores, siendo ésta un factor de marcada importancia.

Análisis Interno

A continuación, se describirán los aspectos básicos y generales de la organización en cuestión, seguido de su historia, con el fin de poder tener una visión global a lo largo del análisis, con respecto a lo que se estudia.

Tabla 15. Información general de la organización

Nombre	Avilés
Tamaño de empresa	Pequeña / Micropyme
Tipo de empresa	Privada, con fines de lucro.
Tipo de ventas	Minoristas/detallistas
Tipo de clientes	Consumidores finales
Rubro	Calzados Varios
Ubicación	La Falda, Cruz Del Eje, Valle Hermoso (Córdoba, Argentina)
Cantidad de sucursales	5
Número de empleados	+15

Fuente: Elaboración propia.

Historia de la Empresa

Fue creada por Francisco Avilés en los años 40' (1900), en la localidad de Valle Hermoso (Córdoba). No fue una zapatería, sino más bien un almacén de ramos generales. Más tarde, en los años 50' se vuelca exclusivamente a la industria de calzados, dejando de lado las ramas generales.

En los años 60's y 70's, al darse cuenta del potencial de este rubro en esa localidad, decide abrir sucursales en La Falda para sus hijos. Uno de ellos (Alejandro Avilés) comienza a hacerse cargo de la sucursal madre en Valle Hermoso, por problemas de salud de Francisco (el padre).

Luego, en los 80's, Alejandro le compra a sus hermanos los negocios correspondientes a La Falda, para así hacerse cargo de la totalidad del negocio familiar y quedando todos a cargo de un solo hermano.

Finalmente, en los 90's los hijos de Alejandro Avilés empiezan a manejar sus locales comerciales en La Falda y Valle Hermoso, a medida que terminan sus estudios secundarios y terciarios.

Hoy en día cuentan con 5 sucursales, como se menciona en la tabla 1, 3 en La Falda, 1 en Cruz Del Eje y el más antiguo en Valle Hermoso.

Misión

La empresa no posee una misión escrita, ni formal. Se tiene una idea general sobre la razón de ser, y esto es, que son una empresa de venta de calzado, cuya misión es poder brindar una amplia gama de productos a un precio razonable, atendiendo a las necesidades específicas de cada segmento, desde el deportivo, hasta el rubro formal.

Visión

Tampoco posee una visión escrita, ni formal. Se tiene una idea general, que consiste en estar presentes en la mente del consumidor (posicionamiento) como líderes de venta de calzado en la *provincia* de Córdoba.

Objetivos

No posee escritos, ni formales. Los objetivos que se pretenden alcanzar, según entrevistas informales y charlas, son más bien a corto/mediano plazo, como ser la profesionalización de las diferentes áreas, la mejora de la gestión en logística, división de tareas, y sobre todo, aumento de ventas en épocas de bajo turismo.

Gestión de Cartera de clientes

No existe una lista exacta con los datos de los clientes, ya sea variables duras tales como nombre, edad, dirección, fecha de nacimiento, etc ni tampoco de variables blandas, como gustos de consumo, preferencias de pago, necesidades específicas, etc.

Se posee una “intuición” acerca de la cantidad de clientes totales, o se conoce de manera subjetiva y utilizando la memoria como herramienta fundamental, la “cara” de los clientes, y la relación con el negocio.

Si bien es cierto que muchos clientes frecuentes son reconocidos por sus dueños, que están presentes en el local, esto no es más que subjetivo, y no hay registro alguno de la cantidad, ni de la variedad que cada uno de estas personas puede comprar. Tampoco se conocen sus preferencias, ni su grado de satisfacción concreto.

En cuanto a la gestión de compra, se desconoce la frecuencia, recencia y el monto de las operaciones.

Finalmente, tampoco se sabe exactamente el perfil de clientes, ni la clase social de las personas que comprar en el local, simplemente se tiene un “olfato” de vendedor, o experiencia previa en el asunto.

Estrategia de cartera, segmentación y posicionamiento

La segmentación elegida desde la gerencia de Avilés corresponde a una segmentación mixta entre demografía (edad) y tipo de producto (formal, informal, deportivo) por sucursal. En la mayoría de los casos, se plantea que la sucursal pueda brindar calzado a la mayoría de los rangos etarios, pero diferencias por tipos de productos. En la siguiente tabla, se analizará lo observado y se incluirán las características generales de cada sucursal, a fin de poder elaborar un mapa de referencia:

Tabla 16. Características generales de las sucursales deportivas, como así también su segmentación y tipo de productos.

Sucursal Deportiva (ambas)	Características
Segmento al que apuntan	Segmento 2 (13 a 19 años) en adelante
Tipo de productos	Deportivos en general
Precio	Generalmente alto, primeras marcas
Política de stock	Mucha variedad

Fuente: elaboración propia basada en entrevistas en profundidad

Tabla 17. Características generales de las sucursales informales de tipo general, como así también su segmentación y tipo de productos.

Sucursal informal general (ambas)	Características
Segmento al que apuntan	Segmento 1 (0 a 12 años) en adelante
Tipo de productos	Calzado informal en general, para uso interno y externo en general
Precio	Bajo, segundas marcas
Política de stock	Mucha variedad

Fuente: elaboración propia basada en entrevistas en profundidad

Tabla 18. Características generales de la sucursal formal La Falda, como así también su segmentación y tipo de productos.

Sucursal formal La Falda	Características
Segmento al que apuntan	Segmento 1 (0 a 12 años) en adelante
Tipo de productos	En su mayoría formales, sin distinción de género.
Precio	Variado, primeras y segundas marcas mezcladas
Política de stock	Mucha variedad

Fuente: elaboración propia basada en entrevistas en profundidad

Se observa que la empresa posee una política en común: mucha variedad de stock. Tanto las sucursales deportivas como las informales parecen estar bien segmentadas y el tipo de producto está relacionado con su público y su precio. Esto no sucede en la sucursal formal de La Falda ya que hay una mezcla de primeras y segundas marcas, y al mismo tiempo se desea abarcar todo el mercado, desde niños hasta adultos mayores y con todos los productos.

Existe una relación bastante acertada entre la sucursal deportiva y la general informal, ya que también en la segunda se comercializa calzado deportivo, pero de segundas marcas, dividiendo así el mercado según su condición socio-económica. De nuevo, esto no sucede en la tercera sucursal, ya que no queda clara la segmentación ni por rango etario, ni por género, ni por marcas, ni tampoco por precio. Es decir, se sabe con cierta lógica que apuntan a un mercado general en relación a su edad, pero no está claro a qué nivel socio económico apuntan, ni con qué estrategia de posicionamiento tampoco. Es decir, existe una imagen difusa.

Evolución y fluctuación de ventas por sucursales

Sucursal formal La Falda

La siguiente tabla posee los datos de la cantidad de calzado vendido por pares desde Enero del año 2010 hasta Abril del año 2013 de la empresa Avilés en la sucursal formal. Los mismos, serán objeto de análisis, estadísticas y conclusiones.

Tabla 19. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado formal La Falda. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

Mes/año	2010	2011	2012	2013	Promedio mensual
Enero	1499,0	1805,0	1333,0	1460,0	1524,0
Febrero	1289,0	1412,0	1319,0	1196,0	1304,0
Marzo	932,0	1166,0	896,0	1091,0	1021,0
Abril	1161,0	1173,0	1084,0	991,0	1102,0
Mayo	1082,0	1011,0	911,0	-	1001,0
Junio	915,0	1076,0	887,0	-	959,0
Julio	875,0	1091,0	844,0	-	937,0
Agosto	539,0	613,0	566,0	-	573,0
Septiembre	912,0	911,0	871,0	-	898,0
Octubre	1182,0	1361,0	1156,0	-	1233,0
Noviembre	1581,0	1352,0	1398,0	-	1444,0
Diciembre	2884,0	1953,0	1403,0	-	2080,0

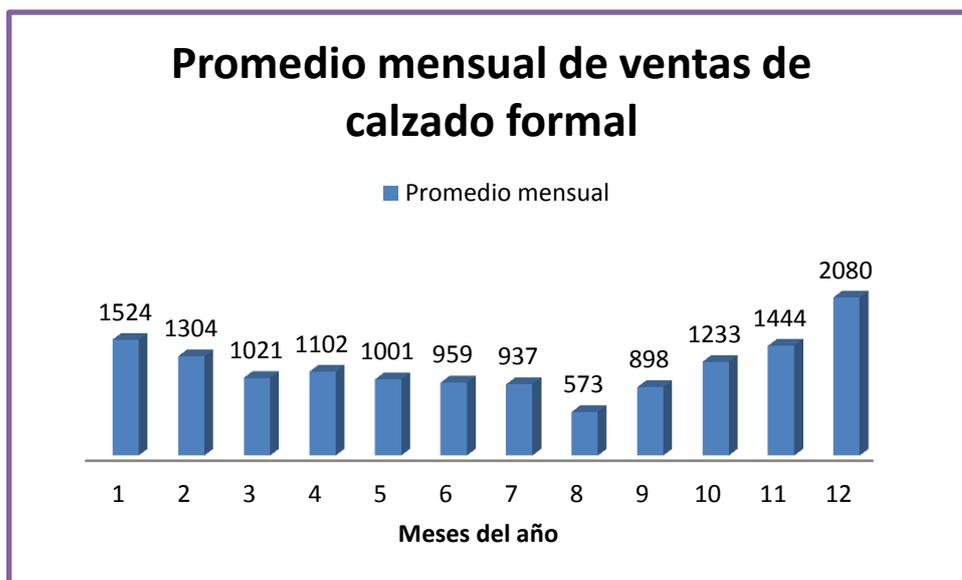
Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

La columna de promedios, muestra la media mensual de pares de calzado formal de los 3 años (o 4 hasta abril del 2013), de modo tal que queda expuesta la importancia de la temporada y su influencia en las ventas.

En los meses de verano, se concentran la mayor cantidad de ventas del año, mientras que se observa en cambio, una disminución de las mismas para los meses relativos a invierno. La diferencia entre el mes que más se vende (diciembre) y el que menos se vende (agosto) es de la cuarta parte del mismo. En otras palabras, diciembre se comercializan 4 veces más cantidad de calzados que en Agosto.

Gráficamente queda expuesto de la siguiente manera:

Gráfico 9: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal formal La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

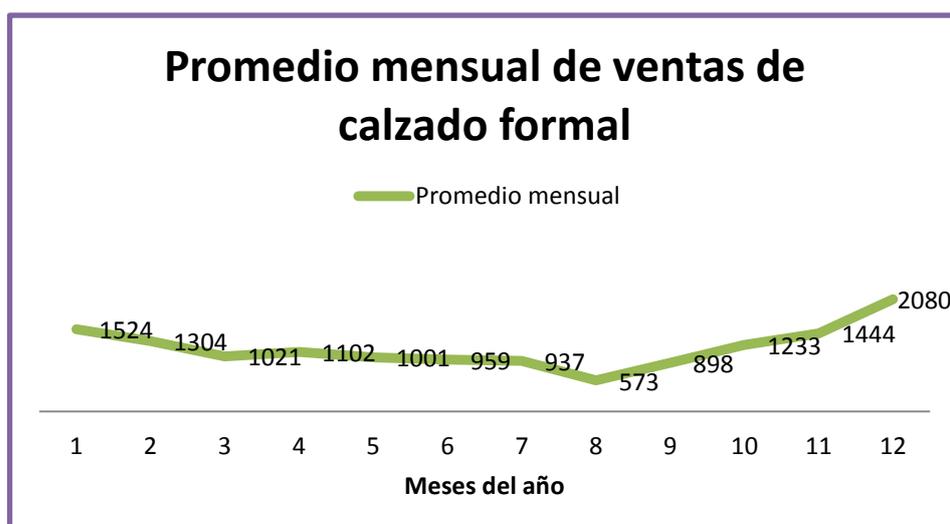


Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

A partir de septiembre, se puede notar un incremento de la cantidad comercializada, con su pico máximo en diciembre, y luego decrece nuevamente, hasta llegar progresivamente a Agosto, donde el ciclo se repite.

También se lo puede observar linealmente, excluyendo el gráfico de barras:

Gráfico 10: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal formal La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre.



Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Las conclusiones son equivalentes, demostrando así un ciclo inestable de ventas que evidentemente repercute en la caja de Avilés.

El aumento en las ventas en los meses de septiembre en adelante, puede ser explicado de dos maneras diferentes:

La primera, debido a la estacionalidad del turismo, ya que se sabe que los meses de verano es donde más turistas hay en La Falda, repercutiendo positivamente en la economía local y generando más oportunidades de compra.

En segundo lugar, Agosto es un mes en el cual el invierno está terminando pero todavía no hace suficiente calor como para justificar la compra de verano, por lo que se lo considera un mes gris. En este sentido, las personas no se sienten motivadas a comprar calzado de invierno (ya que está finalizando), ni tampoco de verano, ya que la mercadería todavía no llegó.

Sucursal informal general La Falda (zapatillería)

De igual manera que la sucursal anterior, se presentarán los datos de la sucursal informal de tipo general de La Falda (también llamada zapatillería):

Tabla 20. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado informal La Falda. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

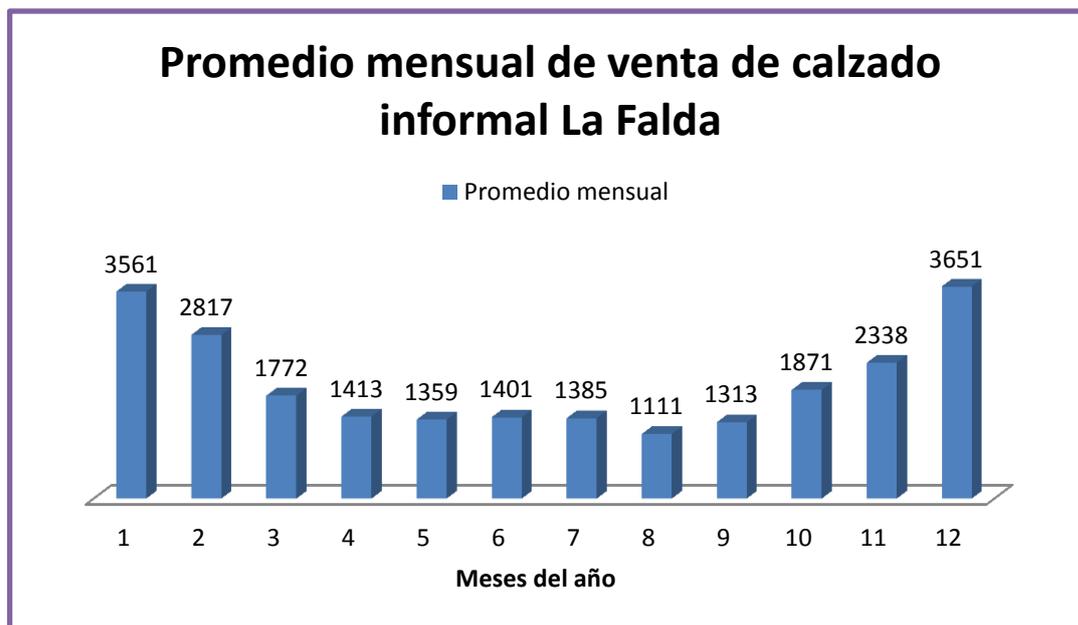
Mes/año	2010	2011	2012	2013	Promedio mensual
Enero	3483,0	3868,0	3744,0	3149,0	3561,0
Febrero	2773,0	3278,0	2668,0	2550,0	2817,0
Marzo	2183,0	1881,0	1506,0	1518,0	1772,0
Abril	1714,0	1439,0	1276,0	1224,0	1413,0
Mayo	1636,0	1203,0	1239,0	-	1359,0
Junio	1542,0	1377,0	1285,0	-	1401,0
Julio	1517,0	1404,0	1235,0	-	1385,0
Agosto	1206,0	1078,0	1050,0	-	1111,0
Septiembre	1249,0	1463,0	1228,0	-	1313,0
Octubre	2090,0	1922,0	1602,0	-	1871,0
Noviembre	2587,0	2290,0	2138,0	-	2338,0
Diciembre	4118,0	3572,0	3263,0	-	3651,0

Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Es notable observar que la cantidad de calzado comercializado es mayor en su conjunto, que en el caso anterior. La razón principal, es que el valor monetario de los calzados informales generales es inferior (en gran medida) en relación al calzado formal, lo que permite vender más cantidad, pero no necesariamente implica una ganancia superior en términos monetarios.

Gráficamente se lo puede observar de la siguiente manera:

Gráfico 11: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal informal de tipo general La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre.

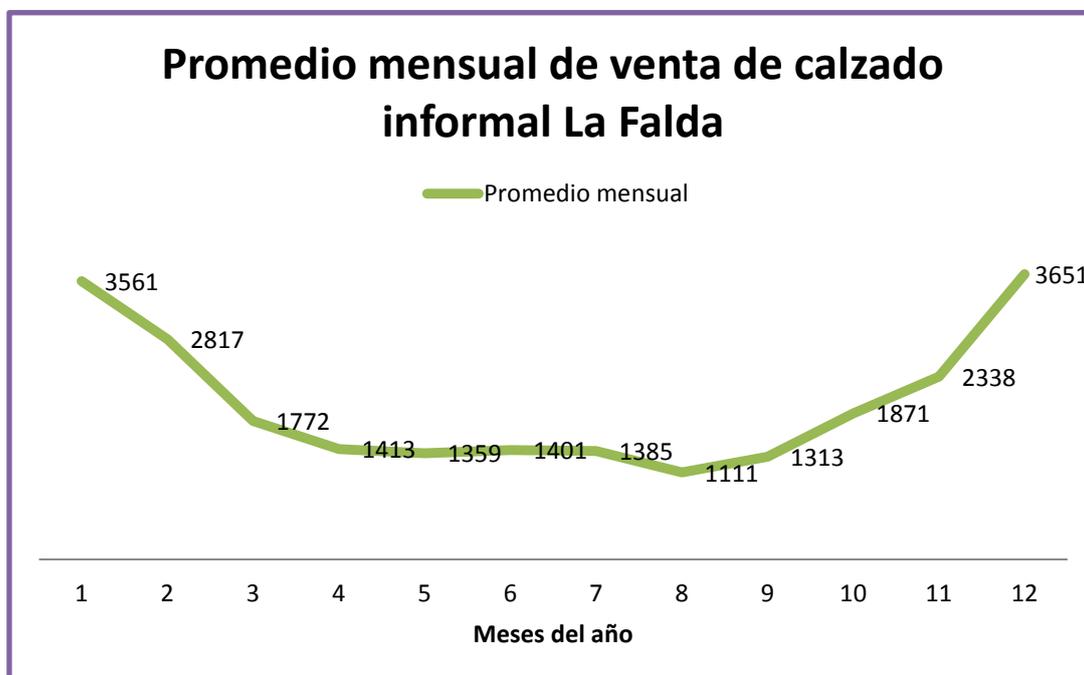


Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

En términos generales, la distribución es más o menos similar, salvando que el mes de Enero, en promedio es igual de fuerte en ventas que el mes de diciembre. La razón de este comportamiento de la demanda, radica en que el calzado informal general incluye productos para el verano, tales como las ojotas, chinelas y alpargatas, donde su consumo aumenta durante los meses de temporada alta y calor. La similitud con el calzado formal radica además, en que el mes de Agosto continúa siendo el más bajo en mercadería vendida y luego de éste, comienza a ascender, llegando hasta su máximo en diciembre/enero. Se puede notar que en este caso, las ventas son uniformemente bajas a partir de Abril, y continúan siéndolo hasta septiembre, de tal manera que el mes que empieza a ser atractiva la venta, es Octubre.

Si se lo desea además, se puede observar el gráfico visto desde una perspectiva curvilínea:

Gráfico 12: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal informal de tipo general La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre.



Fuente: *Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa*

En este caso de estudio, la estacionalidad es aún más marcada, generando mayor cantidad de meses con picos de venta, y una marcada disminución de las mismas durante la mayoría de los meses restantes.

Se puede decir entonces, que esta sucursal presenta una marcada dependencia del turismo en relación a la sucursal formal de la misma empresa.

Sucursal informal Valle Hermoso

Se posee poca información en relación a las ventas de esta sucursal debido a problemas administrativos, sin embargo y si se analiza la poca información que se posee, se puede observar que las ventas son inferiores en relación al mismo tipo de sucursal en La Falda:

Tabla 21. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado informal Valle Hermoso. Año 2012 y 2013.

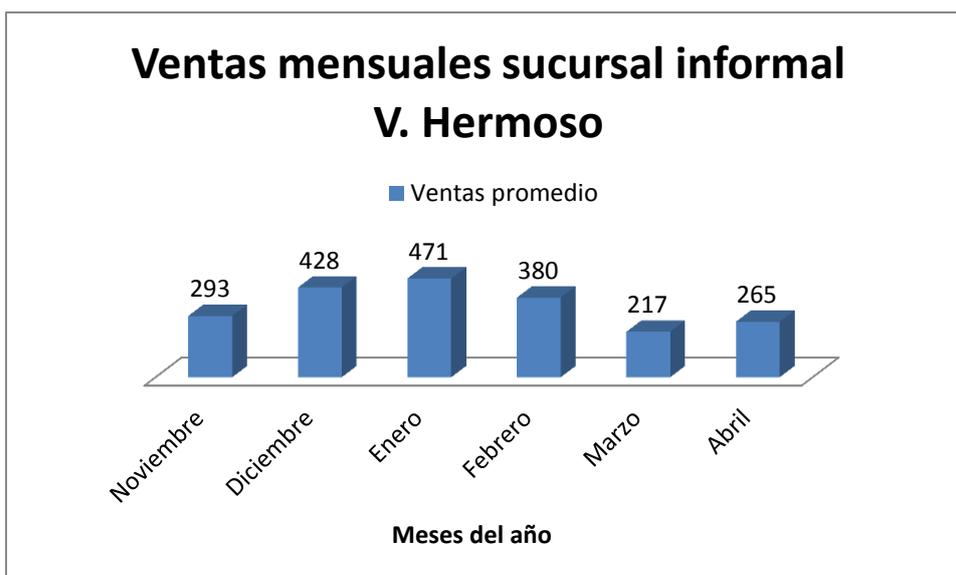
Noviembre 2012	Diciembre 2012	Enero 2013	Febrero 2013	Marzo 2013	Abril 2013
293	428	471	380	217	265

Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Se puede observar claramente que los montos transados en esta sucursal son peligrosamente menores que en la misma sucursal de La Falda. Si bien la estacionalidad sigue tomando importancia en los meses de diciembre, enero y febrero, la diferencia con la otra es abismal. Si a esto se le suma el hecho de que el calzado promedio tiene un precio inferior a los demás, se puede deducir claramente que este comercio es el menos rentable de todos, y hasta se podría poner en jaque la palabra “rentable” para no decir que algunos meses no cubre sus costos. Se tiene una idea de que el calzado promedio en este tipo de sucursal no supera los \$70, lo que por ejemplo, en el mes de marzo rondaría una facturación promedio de \$15.190 lo cual es un monto bastante pequeño, si se tiene en cuenta el costo de empleados, el costo de oportunidad del comercio, los impuestos y sobre todo la reposición de mercadería.

Para verlo gráficamente:

Gráfico 13: Ventas mensuales de calzado de la sucursal informal de tipo general Valle Hermoso.



Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

En algunos casos las ventas llegan a ser hasta 10 veces menores que en el otro comercio, como es el caso de marzo o abril.

Sucursal deportiva La Falda

En relación a los análisis que se vienen planteando, cabe destacar que de todos los comercios que posee Avilés, los deportivos son los que mayor cantidad de ganancia traen aparejados, ya que son productos en su mayoría más caros, y según sus dueños, más fáciles de vender.

Se analizará del mismo modo, el impacto de las estacionalidades en las ventas de esta sucursal en la ciudad de La Falda:

Tabla 22. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado deportivo La Falda. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

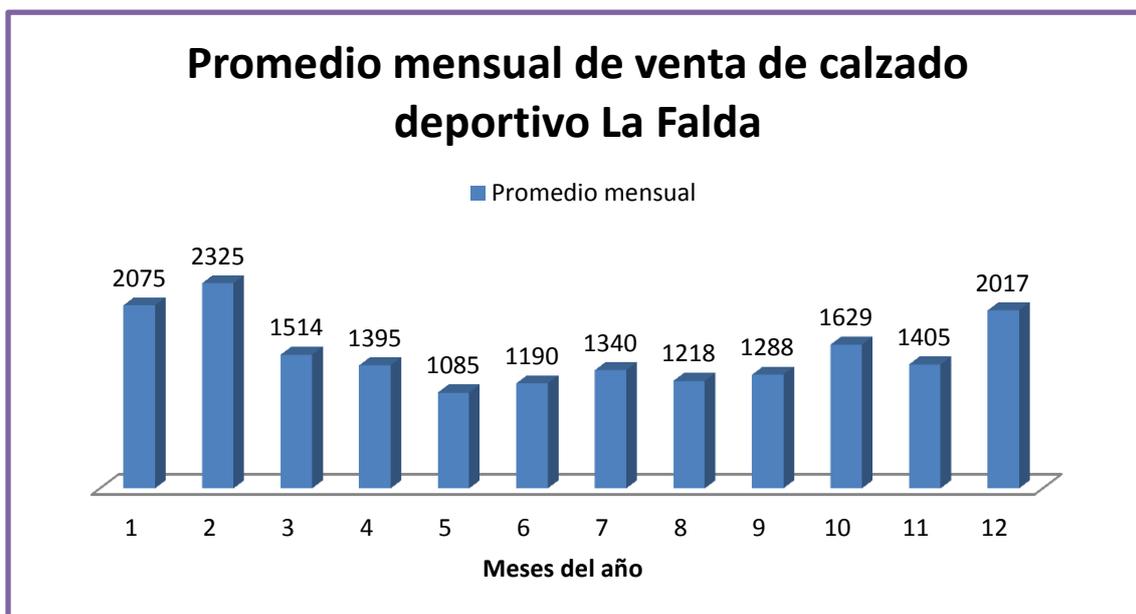
Mes/año	2010	2011	2012	2013	Promedio mensual
Enero	1936,0	2200,0	2103,0	2063,0	2075,0
Febrero	2159,0	2517,0	2272,0	2351,0	2325,0
Marzo	1226,0	1874,0	1312,0	1645,0	1514,0
Abril	1230,0	1384,0	1339	1627,0	1395,0
Mayo	1112,0	1062,0	1080,0	-	1085,0
Junio	1102,0	1095,0	1374,0	-	1190,0
Julio	1256,0	1328,0	1435,0	-	1340,0
Agosto	1053,0	1277,0	1323,0	-	1218,0
Septiembre	1083,0	1315,0	1466,0	-	1288,0
Octubre	1544,0	1637,0	1705,0	-	1629,0
Noviembre	1528,0	1348,0	1338,0	-	1405,0
Diciembre	2107,0	1825,0	2119,0	-	2017,0

Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Este análisis muestra una discrepancia en relación a algunos de los meses en comparación a las sucursales anteriores. En primer lugar, el mes donde la venta crece y es mayor a los demás meses del año, es Febrero y luego Enero. Esta explicación, está dada por el ciclo escolar del segmento 2 (13 a 19 años), ya que mucho del calzado e indumentaria necesaria es vendido en esta sucursal durante ese mes.

Gráficamente se puede observar:

Gráfico 14: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre.



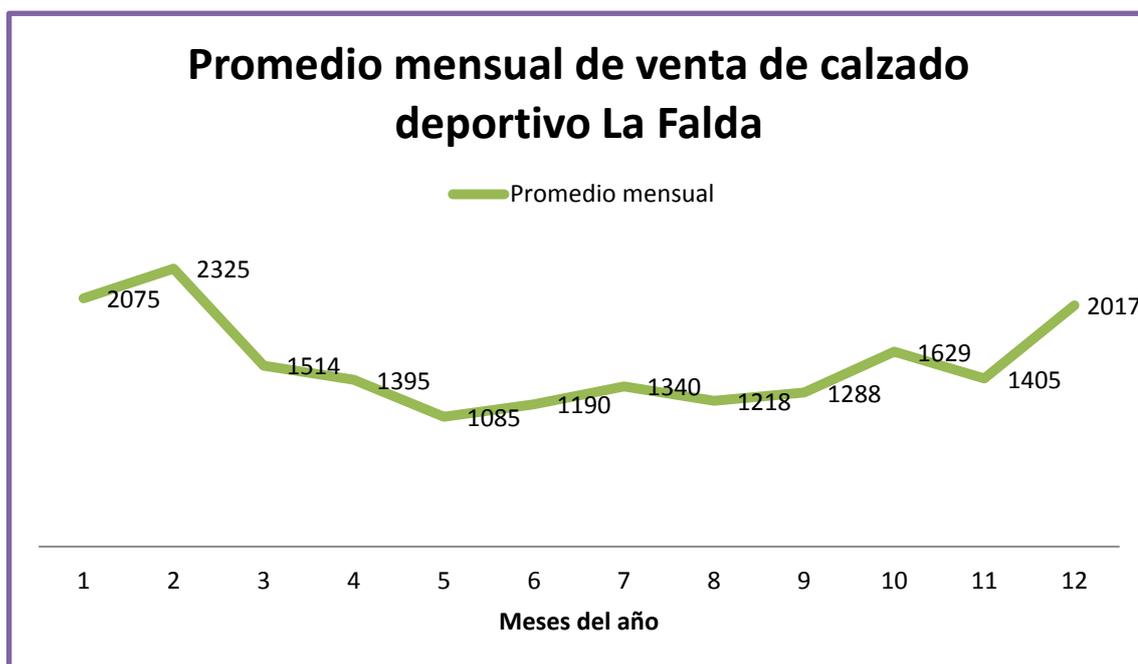
Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Se puede ver, además, que los meses en los cuales la venta decae están uniformemente distribuidos de tal manera que no se muestra un decaimiento notable durante algunos meses en particular, sino que más bien es equilibrado, en relación a las demás sucursales estudiadas. Es cierto que a partir de marzo las cantidades comercializadas disminuyen, pero la diferencia en relación al resto de los meses no es tan grande. Como se vio anteriormente, en el caso del calzado informal general, en un mes se podía vender hasta cuatro veces más que en otro, y en esta sucursal, la diferencia apenas supera al doble.

Esta diferencia sigue siendo un caso especial de análisis y no por eso se puede decir que este comercio no presenta estacionalidad, sino más bien todo lo contrario, solo que a comparación del resto, es el más equilibrado.

En el gráfico curvilíneo se puede ver esta diferencia con mayor claridad:

Gráfico 15: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva La Falda. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre



Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Además, cabe destacar que, al igual que la sucursal de tipo formal, los valores por transacción son mayores, por ende la cantidad total de ventas es menor en términos de pares de calzado, pero no necesariamente en rentabilidad.

Sucursal deportiva Cruz Del Eje

Este análisis cobra vital importancia para el proyecto, ya que es muy importante verificar los datos obtenidos en el macro-ambiente, en relación a la existencia o no de estacionalidad en Cruz Del Eje. Se sabe que según el análisis socio-cultural, Cruz Del Eje no subsiste gracias al turismo como La Falda o Valle Hermoso, sino que los establecimientos del sector público son los principales responsables de la creación del empleo. Por esta razón, se espera obtener datos que verifiquen esta aseveración, para demostrar que el mercado en esta ciudad es más equilibrado en sus ventas anuales.

Para esto, se procederá a analizar los datos mensuales como se hizo

anteriormente.

Tabla 23. Evolución de las ventas en pares de calzado para la sucursal de calzado deportivo Cruz Del Eje. Año 2010, 2011, 2012 y 2013.

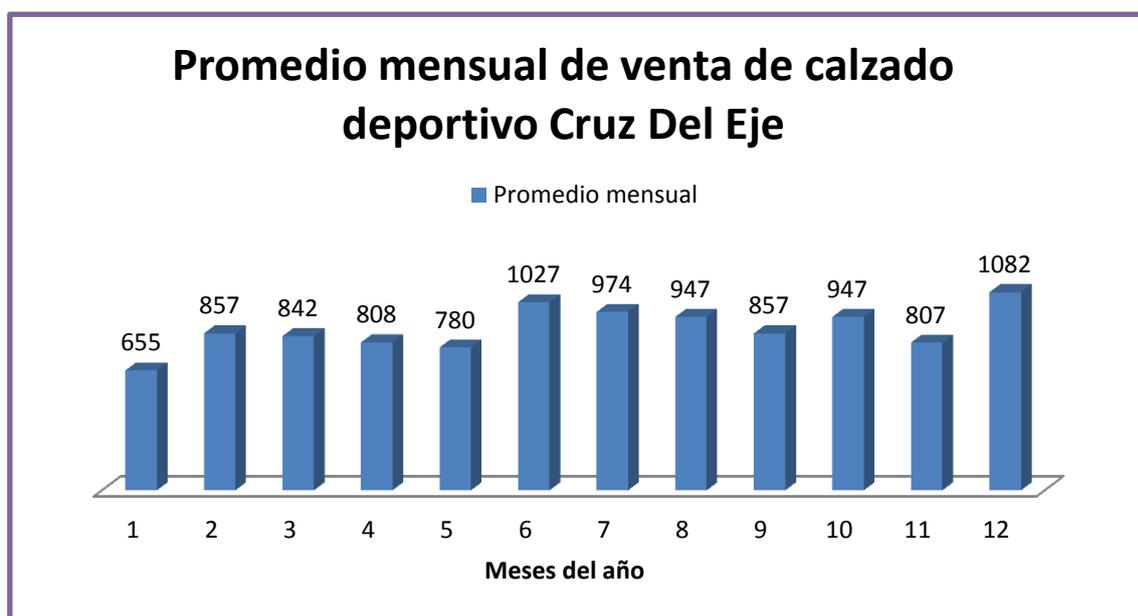
Mes/año	2010	2011	2012	2013	Promedio mensual
Enero	579,0	690,0	625,0	724,0	655,0
Febrero	728,0	948,0	769,0	983,0	857,0
Marzo	714,0	858,0	798,0	997,0	842,0
Abril	695,0	856,0	836,0	845,0	808,0
Mayo	672,0	763,0	904,0	-	780,0
Junio	913,0	1152,0	1017,0	-	1027,0
Julio	961,0	1026,0	934,0	-	974,0
Agosto	784,0	1015,0	1042,0	-	947,0
Septiembre	782,0	914,0	875,0	-	857,0
Octubre	783,0	1063,0	995,0	-	947,0
Noviembre	736,0	846,0	839,0	-	807,0
Diciembre	935,0	1162,0	1150,0	-	1082,0

Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Primero que nada, se destacará que los montos transados en esta sucursal de Cruz Del Eje, son bastante inferiores a la cantidad comercializada en el mismo tipo de comercio en La Falda, pero lo que realmente preocupa es que incluso en los meses de pocas ventas, el comercio deportivo de esa ciudad aún vende al menos 200 pares de calzado más al mes en relación a esta sucursal.

En segundo lugar, los picos de venta se presentan en diferentes meses, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 16: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva Cruz Del Eje. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

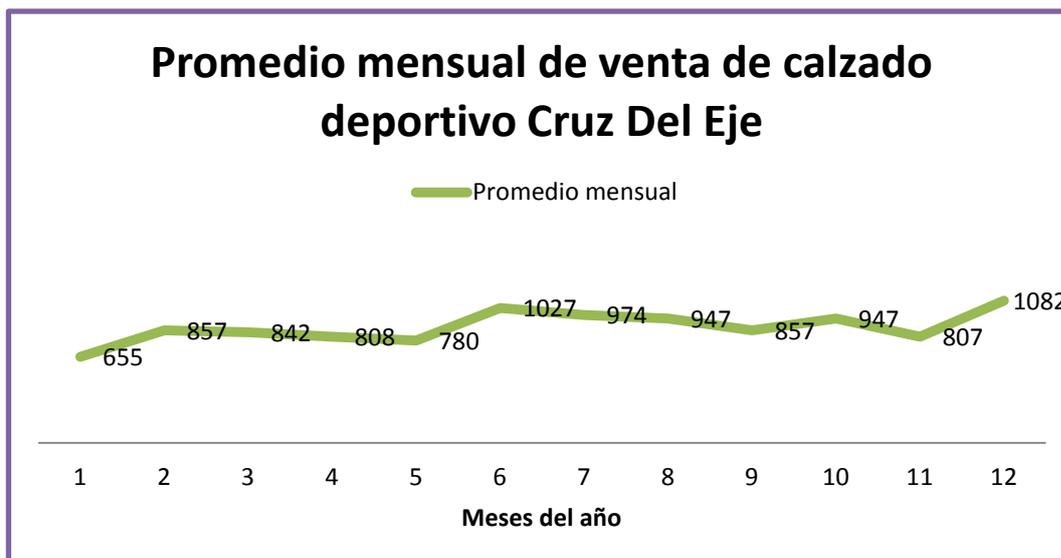


Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Las columnas que muestran la cantidad de ventas son relativamente uniformes, sin presentar ciclos estacionarios, y a diferencia del resto de las sucursales, los meses de invierno son aquellos que venden más en su conjunto. Si bien hay un pico particular en diciembre, éste no es significativamente mayor que en Junio/Julio. El promedio de venta en diciembre es de 1082 pares de calzado deportivo, mientras que en Junio y Julio corresponde a 1027 y 974 pares respectivamente, lo que significa que en Diciembre hubo un aumento del 5,35% en Junio y del 11,08% en Julio.

Finalmente, para poder demostrar el ciclo de una manera más gráfica y simple, se presenta el gráfico curvilíneo:

Gráfico 17: Promedio mensual de ventas de calzado de la sucursal deportiva Cruz Del Eje. Siendo 1 el mes Enero, y 12 el mes Diciembre

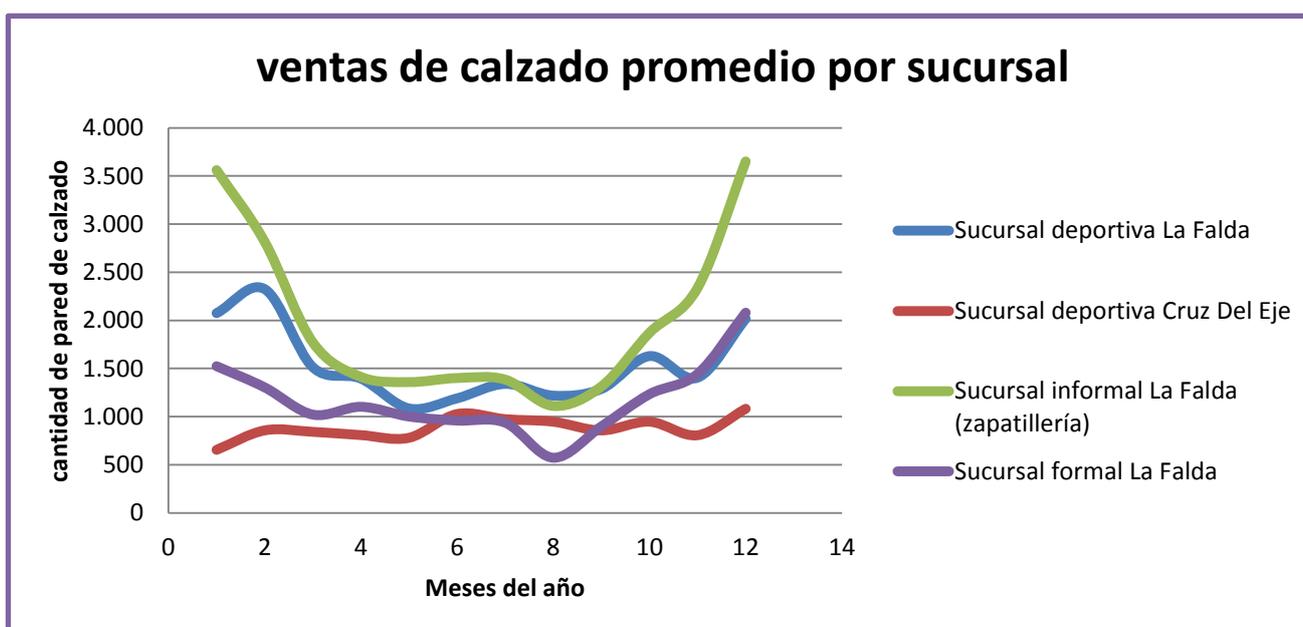


Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

Como se dijo, hay picos puntuales pero en su mayoría es estable, sin presentar grandes bajas.

Si se analizan las ventas en forma grupal (a excepción de la sucursal de valle hermoso, por falta de información) se verá que:

Gráfico 18: Promedio de ventas por sucursal desde el 2010 al 2012.



Fuente: Elaboración propia basada en datos históricos de la empresa

La línea verde, correspondiente a la sucursal general informal La Falda (zapatillería) es aquella que presenta mayor fluctuación durante el año, con picos en Enero y Diciembre, y con una tendencia apenas bajista. Por otro lado, la sucursal deportiva de La Falda es la segunda en cantidad de pares vendidos al año, con una tendencia levemente bajista y con una estacionalidad también marcada, pero en menor grado que la sucursal anterior.

En tercer lugar, la sucursal formal de La Falda, es tercera en ventas (en promedio anual) y presenta una marcada decadencia en los meses de temporada baja, pero se compensa con los meses de noviembre a febrero. En su mayoría presenta una tendencia alcista.

Finalmente, la sucursal deportiva de Cruz Del Eje es aquella que representa la menor cantidad de venta en pares de calzado de las 4 sucursales analizadas, y a pesar de que posee una leve tendencia alcista, sus ventas están muy por debajo de la cantidad esperada en relación a su demografía y en comparación a la misma sucursal de La Falda.

Gran media

Para poder estimar la cantidad de ventas promedio mensuales de las sucursales, se elaborará la gran media (también llamada la media total), y que consiste en promediar todos los datos observados desde el 2010 hasta el 2012.

Para la sucursal informal en La Falda (zapatillería) la gran media arroja un resultado de 1999,33 pares mensuales, es decir que en promedio general, la zapatillería vende casi 2.000 pares de calzado por mes. Por otro lado, la gran media correspondiente a la sucursal deportiva de La Falda (segunda en ventas), el promedio general de ventas por mes es de 1540,08 pares de calzado. Para la sucursal formal de La Falda, tercera en ventas, se calculó un promedio de 1173 pares. Finalmente, para la sucursal deportiva de Cruz Del Eje, estimada como aquella que posee menos ventas que las mencionadas, el promedio mensual es de 881,92 pares de calzado.

Se podría decir entonces, que si se analizan las sucursales por cantidad de calzado comercializado en promedio mensual, el ranking sería:

1° Sucursal informal La Falda (zapatillería)

2° Sucursal deportiva La Falda

3° Sucursal formal La Falda

4° Sucursal deportiva Cruz Del Eje

Finalmente, solo se conocen las ventas de la sucursal informal (zapatillería) de Valle Hermoso de un total de 6 meses, lo que da un promedio de 342,33 pares de calzado mensuales, dejándola en último lugar.

Conclusiones generales de la evolución de las ventas y fluctuaciones por sucursales

Tanto La Falda como Valle Hermoso presentan una oportunidad en los meses de verano, dada su condición de estacionalidad que permite vender más cantidad gracias a los turistas y al verano en sí. En lo que respecta al resto del año, es una amenaza importante, ya que las ventas son en algunos casos, hasta 4 veces menores que en los picos de demanda. Esta tendencia no se puede modificar bajo ninguna circunstancia, pero se puede adaptar a la empresa para que pueda corregir su curva de ventas, aplicando estrategias concretas para estimular la demanda en períodos de bajo turismo, logrando así incrementar el flujo de caja y evitar problemas financieros, entre otros.

En Cruz Del Eje, en cambio, la estacionalidad no es un problema *per se*, ya que se vio que no afecta al flujo de ventas de manera significativa, pero se nota con los números provistos, que la cantidad de ventas debería ser mayor, dado que la sucursal deportiva de La Falda, incluso en períodos de baja demanda vende más cantidad que ésta, por lo que eso puede estar indicando un problema comercial grave, de no aprovechar la demanda. El mercado de Cruz Del Eje es aproximadamente el doble que el de La Falda, por lo que la cantidad de ventas podría ser al menos un 50% mayor.

Además, todas las sucursales presentan la misma característica en común: El mes de diciembre es el de mayor venta de todo el año, en todos los casos.

Por otro lado, cabe destacar que la sucursal que es más afectada por la estacionalidad turística, corresponde a la Informal general La Falda, mostrando la mayor variación de todos los comercios analizados.

Finalmente, se puede decir que hay un serio problema en la cantidad de calzado que se vende en la sucursal informal de Valle Hermoso, siendo éste el comercio que menos vende e incluso hasta podría dar pérdidas.

Condición física de sucursales e imagen auto percibida.

La imagen general en relación a la condición física que se desprende del relevamiento externo de la empresa (locales comerciales, cartelería, vidriera, etc) es deficiente en muchos aspectos.

En el caso de la zapatería informal general de Valle Hermoso, el comercio se encuentra en pésimas condiciones exteriores, con falta de pintura y cartelería mediocre. Ésta última, está hecha en base a un convenio con la empresa financiera “Tarjeta Naranja” que le provee de la cartelería necesaria a cambio del posicionamiento de su propia marca. Es decir, que la empresa cuenta con una cartelera que no es propia, de color naranja y que por ende representa los intereses y la tipificación de otra empresa.

Se destaca la falta de personalidad de la marca “Avilés” ya que no representa ni comunica absolutamente nada en términos de conceptos. En otras palabras, la marca *per se* no tiene slogan, ni representa un concepto claro a comunicar, simplemente existe con ese nombre y el poco posicionamiento que tiene, es por el hecho de haber existido por más de 40 años.

Esto se corresponde en la mayoría de las sucursales, exceptuando las deportivas, que no responden al nombre “Avilés” sino que utilizaron el nombre “Trainer”. En La Falda, la mayoría de las personas asocia Avilés con Trainer, pero no existe una asociación directa entre ellas.

El único comercio que se considera más atractivo que el resto, de nuevo, en términos de cartelería, pintura y vidriera, corresponde al de calzado formal de La Falda, ya que es el más organizado a los ojos del cliente (exceptuando los deportivos).

La falta de personalidad y de *branding* empieza a tener consecuencias directas en las ventas turísticas, sobre todo cuando franquicias como “indonesia” que poseen una gran personalidad y *know how* aterrizan en la plaza. Este punto es de gran importancia, y se considera un gran faltante comercial.

Por otro lado, los comercios “Trainer” tanto de La Falda como de Cruz Del Eje, presentan características diferentes al resto de las sucursales, ya que son mucho más ordenadas, y es notorio el esfuerzo por parte de la gerencia de interesarse en el *layout* de

los productos. Se presentan limpios, con cartelera propia, ordenados e incluso espaciosos.

En cuanto se refiere a la imagen auto-percibida, Avilés admite tener deficiencias administrativas y logísticas, pero no cree que la marca no tenga personalidad, por el contrario, estima que es visto como un gran comercio prestigioso, y asocia un concepto a cada sucursal:

Tabla 24. Palabras asociadas a cada sucursal. Imagen auto-percibida.

Sucursales	Palabra/Concepto distintivo
Deportivas (ambas ciudades)	Surtido
Formal La Falda	Calidad
Informal general (ambas ciudades)	Precio

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas en profundidad

Resulta casi una obviedad que debido a la gran falta de atención en infraestructura de la sucursal informal, y al desorden interno, la estrategia que plantean sea de precio. Generalmente, los bajos precios vienen acompañados de un mínimo esfuerzo comercial, ya que apunta a un público que no se interesa por detalles físicos.

En cambio, como las transacciones son de mayor monto monetario en las sucursales informales, han aplicado de manera exitosa un orden y equipamiento para comunicar lo que se desea vender.

A continuación, se detallará una tabla con los conceptos percibidos por el analista

Tabla 25. Conceptos percibidos por el analista. Todas las sucursales

Sucursales	Palabra/Concepto distintivo
Deportivas (ambas ciudades)	Calidad
Formal La Falda	Conceptos difusos
Informal general (ambas ciudades)	Precio

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa

Se nota una discrepancia en algunas cuestiones. La sucursal formal de La Falda,

se encuentra frente a una imagen difusa ya que posee primeras marcas y segundas marcas, a un precio elevado, como si todo fuera primeras marcas. Además, no queda claro exactamente cuál es el público objetivo, ya que desde Avilés afirman que es en su mayoría femenino, pero se encuentran productos masculinos y de niños, mezclando parte del calzado infantil con el de la sucursal informal general de La Falda.

Análisis de las estrategias funcionales generales

Plaza

La ubicación de las sucursales de Avilés es alentadora. Por un lado, en La Falda, 2 de las 3 sucursales están ubicadas en una esquina, y las 3 están situadas en la Avenida Edén, considerada la calle principal, y también peatonal, donde se concentra la mayor cantidad de personas que desean comprar.

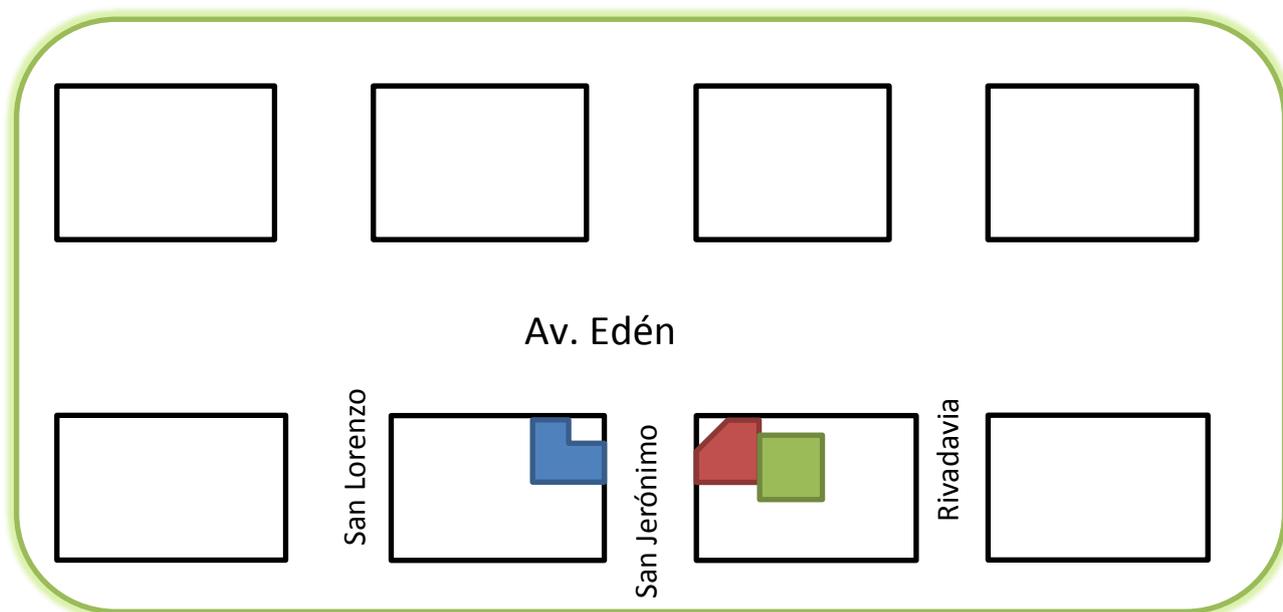
Esta característica es sin duda distintiva en relación a la exposición que se pretende, y juega un papel muy importante, y es considerada una fortaleza. Si bien la tercera sucursal Trainer no está ubicada en una esquina, se sitúa al lado de la sucursal informal de tipo general, por lo que tiene como característica la proximidad geográfica en relación a la otra.

El comercio de Valle Hermoso también está ubicado en una esquina, en la ruta principal que une Valle Hermoso con La Falda, por lo que la ubicación también es considerada como una fortaleza, más allá de imagen negativa que ésta tenga y que se analizó previamente.

Finalmente, Trainer de Cruz Del Eje también está en una esquina, por lo que se podría decir que la mayoría de las sucursales presentan esa fortaleza, pero dado que se vió la cantidad de pares de zapatos que comercializa Trainer de La Falda, es evidente que la ubicación no es un factor clave ya que no está situada en punta de calle.

En el caso de La Falda, las veredas son anchas, permitiendo a la gente poder moverse y al mismo tiempo pararse para ver las vidrieras, y es notorio además, que el paso de la gente ocurre por la avenida Edén en su vasta mayoría, y una pequeña minoría se desplaza por la calle que corta a esta Avenida. Para su correcto análisis y entendimiento, se graficará:

Gráfico 19: Ubicación geográfica de sucursales La Falda. En azul la sucursal formal, en Rojo la informal y en verde la deportiva.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las vidrieras ofrecen productos tanto para el flujo de gente que camina por la calle principal, como por las secundarias, pero resulta una obviedad que por la Avenida Edén (peatonal en temporada alta) el impacto visual es mayor, aportando así una mayor oportunidad de visita. Por otro lado, se puede utilizar esta fortaleza para promocionar ciertos productos que se tenga interés, a fin de brindarle mayor exposición.

Precio

El precio va a depender del tipo de producto, pero Avilés está convencido de que sus precios son iguales o más baratos que la misma mercadería en Córdoba Capital.

En su mayoría, el margen de ganancia que posee un calzado es del 100% más que su costo. Es decir, si el calzado cuesta \$100, entonces se ofrece a \$200. Por este motivo, es de esperarse que no haya una gran variabilidad del precio. Esta regla no está escrita en ningún lado, pero es una regla tácita que está implícita en la industria.

Por otro lado, los precios más altos se encuentran en el rubro deportivo y en los calzados formales, llegando a vale hasta 4 veces más que un producto típico general. La

estrategia de precios, se presenta bien acompañada en relación a la decoración y comunicación de los locales comerciales, es decir, que aquellos locales de Avilés que presentan más esfuerzos por el *layout*, la decoración y los detalles visuales, son aquellos que sus precios son más elevados.

Esto tiene lógica por supuesto, pero la crítica fundamentada previamente cuando se hacía relación a la mala imagen, está fundamentada en la sucursal de calzado de Valle Hermoso en su mayoría y en algunos aspectos de las sucursales informales y formales de La Falda. No así con el rubro deportivo, que se encuentra bastante bien posicionado, exceptuando una cartelería que no es muy llamativa, pero ese detalle en definitiva no cambia el concepto global.

En definitiva, la estrategia de precios está íntimamente relacionada con la imagen. Desde una perspectiva netamente comercial, Avilés tiene que comprender que a medida que el valor monetario de un producto aumenta, la decisión de compra se complejiza debido a que ahora el cliente debe retirar más dinero de su bolsillo, por lo que es muy importante la calidad percibida antes de comprar. Por esta razón, a mayor precio, mayor deben ser los esfuerzos de Avilés por demostrarle al cliente que está tomando una buena decisión, y para tangibilizar ese sentimiento, se debe hacer hincapié en lo que se vé de la empresa, esto es:

- a) Vidriera
- b) Pintura
- c) Decoración
- d) Layout
- e) Imagen de los vendedores
- f) Cartelería

Y varios factores más. Para las sucursales informales generales, donde los precios son relativamente bajos y las compras son más rápidas, se debería implementar un mínimo de esfuerzo, pero no por eso desatender a los factores básicos como sucede en Valle Hermoso, donde no existe un mantenimiento, y la sensación es mas de rechazo que de invitación a la compra.

Promoción

No existen intentos comerciales por promocionar la marca, pero debido al tamaño de la población, no se considera necesaria la inversión en promociones y comunicaciones.

Avilés ha hecho algo de promoción con algunas revistas locales de baja cantidad de tiradas, pero los resultados no fueron alentadores, ya que se invirtió más de lo que realmente se ganó.

Se han realizado algunas alianzas comerciales para efemérides, tales como el día de la madre, en el cual se les daba a las mujeres que compraran calzado, un voucher para utilizar en un centro de estética. Este tipo de prácticas son cuasi gratuitas y suelen dar buenos resultados, como lo detalló Avilés. Sin embargo, estas promociones nunca se reiteraron, ni tampoco hay una cultura de comunicación que permita tomar los días importantes de un determinado año para comunicaciones y alianzas que puedan derivar en nuevas ventas.

En la sucursal de tipo formal de La Falda existe un segundo piso donde solamente se vende calzado fuera de temporada y solo los números que quedaron, se lo denomina “outlet” y permite que las personas suban por una escalera a otro sector del negocio a comprar por precios más bajos la mercadería que ya no se usa. Esa es la única intención de promoción que promueven desde Avilés.

Se destaca entonces, la falta de interés en la comunicación de cualquier tipo.

Producto

El tipo de producto depende del tipo de sucursal. Sin embargo, hay una imagen difusa en algunos tipos de calzado, en base a su segmento.

Por ejemplo, el calzado infantil puede encontrarse en las sucursales formal e informal de tipo general de La Falda, es decir que en ambos comercios se encuentra calzado de menores.

Existe una distinción en el precio, por supuesto, siendo éste más elevado en la sucursal de calzado formal, pero para los clientes que no tienen conocimiento de

Avilés, digamos, un turista, entonces no queda muy clara el porqué de la segmentación en dos locales comerciales.

Es decir, si yo tuviera que comprar un par de calzado para algún niño, estaría en duda sobre si me conviene ésta o la otra sucursal. Es recomendable, a fines prácticos y para poder especializar y adecuar cada tienda a su producto, que los calzados se encuentren agrupados por segmento o por tipo, en cada local comercial, sin que una sucursal venda el calzado de la otra, justamente para evitar la imagen difusa.

Por otro lado, se encontró una deficiencia e incoherencia en relación a las marcas comercializadas. Trainer comercializa primeras marcas, y queda claro sobre todo en el precio, pero la sucursal formal, con un nivel de precios acorde a primeras marcas, vende algunos calzados que son de segundas marcas, colaborando a lo mencionado anteriormente de la imagen difusa.

Si una persona tuviera que describir como se compone la sucursal formal de La Falda, se podría decir que posee precios bajos, o precios altos, o ambos, pero no queda claro exactamente en qué se diferencia con las demás.

Esto no ocurre en la sucursal informal, ya que hay segundas marcas, pero sus precios son acorde a lo que se intenta mostrar, por lo que existe una coherencia comercial.

Si a eso se le suma el hecho de que en ambos comercios se ofrece calzado infantil, está claro que hay un problema de públicos objetivos al cual se quiere apuntar pero no se logra hacerlo correctamente.

Proceso

El proceso del servicio de venta, es similar al de todas las empresas de calzado de la provincia, solo que se encontraron algunas deficiencias con respecto a la organización de ciertas políticas comerciales.

Si sucede algo fuera de lo normal, es decir, que algún cliente exija, pida o desee algo que no está contemplado en la venta, digamos un descuento por ejemplo, no existe una normativa política general de los empleados para responder de manera directa a los

pedidos. En cambio, se debe consultar a sus dueños, si estos se encuentran en ese momento, para poder tomar una decisión.

Esto trae aparejado por supuesto, algunas cuestiones de privilegios, ya que la respuesta a cuestiones fuera de lo normal queda expresamente ligada a la voluntad de sus dueños, y a las circunstancias del momento.

La organización de la mercadería no resulta un problema, sobre todo de espacio, ya que se cuenta con suficiente lugar para albergar toda la mercadería que sea necesaria.

En términos generales, salvando las políticas comerciales, el proceso no cuenta con deficiencias significativas.

Personal

El personal de venta resulta un problema en algunas sucursales. En el caso de la sucursal formal La Falda, se notó la baja calidad de los recursos humanos a la hora de vender, y Avilés se encuentra preocupada como persona jurídica, ya que su bajo nivel de recursos humanos afecta directamente a las ventas.

Por otro lado, no se cuenta con ningún tipo de capacitación para sus empleados, ni de ninguna persona responsable de los recursos humanos.

El reclutamiento de nuevos empleados sin embargo, presenta una extrema dificultad ya que la demanda laboral se encuentra limitada geográficamente en Valle Hermoso y La Falda, por lo que resulta complejo encontrar al personal idóneo que cumpla con las expectativas deseadas.

Finalmente, el local comercial que mayor problemas posee en relación a sus recursos humanos, corresponde a la sucursal general de Valle Hermoso ya que no está conforme con la vendedora, ni se la puede trasladar a otros puestos similares en otros locales por enfrentamientos personales con los demás empleados. Además, posee una antigüedad de aproximadamente 30 años, lo que hace financieramente imposible la desvinculación con la empresa.

Evidencia Física

Se dejó en claro que la evidencia física exterior de Avilés presenta serios problemas de imagen, salvando ambas sucursales deportivas. Pero, en relación a su interior, la evidencia física que corresponde al *packaging* de sus productos no presenta grandes deficiencias.

A los clientes frecuentes (llámese frecuentes a los que la gerencia cree que lo son, desde un punto de vista subjetivo) se les ofrece una bolsa ecológica como regalo/premio por su compra, aportando así un intento por fidelizar a dichas personas.

Para los clientes casuales, se les da en cambio, un *packaging* más económico, y que es al mismo tiempo plástico, y exhibe la información básica de Avilés, como la dirección y su teléfono.

Dejando de lado el *packaging* la decoración de los inmuebles no presenta inconvenientes, y se nota un esfuerzo para intentar ofrecer una experiencia decente, a excepción del local comercial de Valle Hermoso, que presenta serias deficiencias, falta de luz, pinturas viejas, desorden, etc.

Conclusiones generales de la estrategia funcional

En base a lo analizado, se establecerá una tabla que sintetiza la información más importante procesada, describiendo un resumen de cada una de las características relevadas.

Tabla 26. Resumen de observaciones en relación a la estrategia funcional. Ordenadas por su importancia del 1 al 5, siendo 1 muy poco importante y 5 máxima importancia.

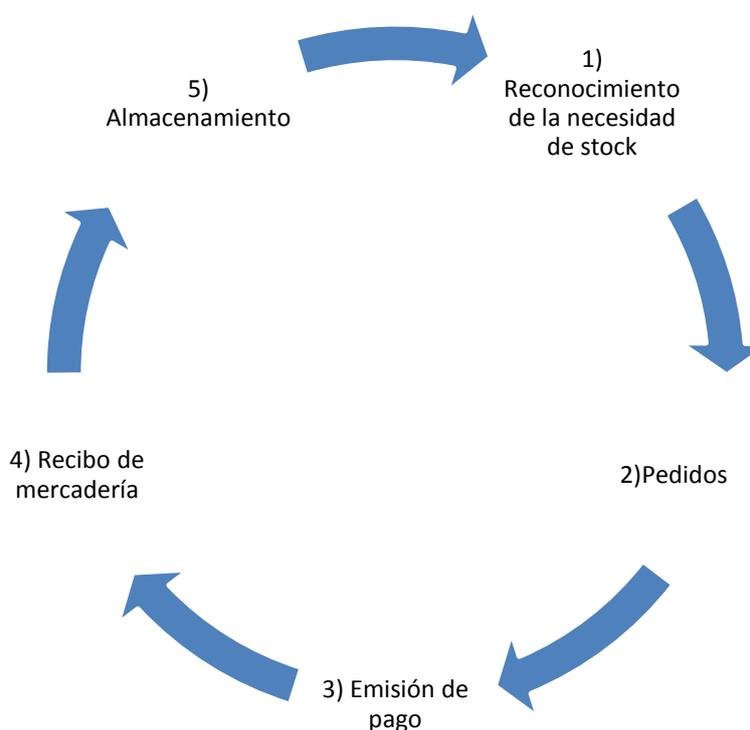
Estrategias funcionales	Observaciones generales	Importancia
Plaza	En general muy buena, salvando las vidrieras que no se muestran en la calle Edén.	5
Precio	Coherente con su imagen, exceptuando la sucursal formal La Falda, donde se encuentran segundas marcas a un precio elevado, debiendo ser más baratas o bien primeras marcas.	4
Promoción	Inexistente, no hay ningún tipo de esfuerzo, se desaprovechan oportunidades de alianzas y fomento de push de ventas.	3
Producto	Es necesario agrupar el tipo de calzado de un público en especial que se encuentre esparcido en diferentes sucursales.	4
Proceso	En general bueno, pero se deben unificar criterios sobre políticas comerciales	2
Personal	Muy grave, deficiente personal de ventas y por lo tanto afecta a la cantidad vendida	4
Evidencia física	Muy buena, no se encontraron cuestiones significativas a mejorar.	3

Fuente: Elaboración propia basada en observación directa y entrevistas

Cadena de abastecimiento/suministro

La cadena de abastecimiento presenta diferencias sustanciales en su funcionamiento dependiendo de la sucursal en la que se trabaje. Esto es así ya que cada tipo de proveedor funciona de manera similar, pero presenta discrepancias en aspectos como entregas, formas de pago, etc. Sin embargo, el ciclo de la cadena puede ser resumido de manera general de la siguiente manera:

Ciclo de la cadena general:



Fuente: Elaboración propia, basada en análisis y entrevistas en profundidad

1) Reconocimiento de la necesidad de stock

Avilés reconoce que necesita mercadería para afrontar la demanda en los próximos meses, y como los pedidos demoran entre 3 a 6 meses en llegar (dependiendo del tipo de calzado), la empresa debe prever lo que se pedirá con un tiempo de anticipación prudencial.

2) Pedidos:

Para presentar un pedido, la empresa debe tener ya en claro a que proveedor le va a comprar, y por lo tanto hacer el contacto a través de un viajante o por teléfono, para poder abastecerse y poder hacer los pedidos correspondientes que la empresa crea que serán demandados.

3) Emisión de pago:

La emisión de pago generalmente es a través de un cheque a 30, 60 o 90 días, y aunque Avilés informa que a veces el tiempo es mayor a 90 días, las empresas proveedores intentan presionar para que esto no suceda.

4) Recibo de mercadería:

El costo de envío depende de la cantidad de calzado por transporte, de tal manera que mientras más cantidad de mercadería se envíe, menor será el costo de envío por producto. Sin embargo, desde la gerencia se informa que dicho costo no tiene una relevancia importante en el costo de venta, ya que representa, como mucho \$2 por par de calzado.

La recepción se hace en La Falda, y luego se envía a la sucursal de Valle Hermoso o bien a la de Cruz Del Eje, pero a través de un transporte propio de Avilés.

5) Almacenamiento

Finalmente y luego de todo el proceso de pedido, la mercadería esta lista para venderse al público, y es almacenada en cada sucursal para su posterior venta.

El mayor espacio de almacenamiento se encuentra en la sucursal de zapatos formales de hombres y mujeres en La Falda, ya que dicha sucursal cuenta con 2 pisos, de los cuales solo el primero se encuentra habilitado para vender, mientras que el segundo se utiliza para almacenar mercadería y posee un pequeño espacio donde algunos clientes pueden acceder a calzados en oferta, lo cual constituye un pequeño espacio de venta, pero su mayor uso corresponde al almacenamiento en sí.

La sucursal de calzado informal y general de La Falda, posee menor espacio de almacenamiento, y gran parte de ese espacio está a la vista del cliente ya que se

encuentra detrás de las cajas de cobro.

Por otro lado, la sucursal deportiva también presenta un espacio interesante de almacenaje, donde cabe aclarar que también se guardan zapatos deportivos para la sucursal de Cruz Del Eje.

El flujo descrito, no representa a la totalidad de los calzados, ya que hay productos que se venden durante toda la temporada, y la reposición es constante, por lo que no afecta al ciclo.

Finalmente cabe destacar que cuando la mercadería es almacenada, no se produce ningún control sobre la misma, ni se guarda información en relación a su almacenaje, lo que presenta dificultades a la hora de conocer con exactitud cuanta mercadería hay disponible. Se notó además, que la mercadería almacenada representa una gran proporción de la mercadería total, lo cual no es bueno, ya que hay muchos productos que no rotan, y se pierde el valor de la misma.

Dificultades y problemáticas de la cadena de suministro.

La cadena en general, está bien constituida en su conjunto, de tal manera que existe un proceso lógico, coherente y temporal de gestión, pero no hay respaldo legal en cuanto a contratos de ventas, exclusividades o tipos de pedido.

La mayoría de los “acuerdos” comerciales en cuanto al precio, formas de entrega y formas de pago son de palabra, y no existe evidencia física por escrito que respalde estas operaciones, de tal modo que cuando surgen problemas con pedidos, ya sea porque están defectuosos o no son el tipo de modelos que se pidió, la resolución queda librada al poder de negociación que presente cada actor en el proceso y no hay normas pre establecidas que contemplen las problemáticas operativas.

Otro aspecto problemático de la cadena es el hecho de lidiar con más de 200 proveedores en el caso de la sucursal formal de La Falda, mientras que con el rubro deportivo solo trabajan con 5 proveedores.

Es por esto, que Avilés presenta dificultades notorias en la administración de los mismos, sobre todo por la dificultad que conlleva el manejo de un número tan grande.

Desafíos de la cadena

Lo ideal para una empresa chica como Avilés, es no pedir mercadería de más, ni tampoco de menos, intentando lograr una efectividad precisa, de tal manera que no exista un sobrante de calzado que deba ser luego subastado en ofertas, ni que se produzca un faltante de mercadería y que por ende se pierdan ventas.

El desafío es entonces, una medición lo más precisa posible de la cantidad que se va a demandar y sobre los modelos que se desean, de tal manera que alivie la presión financiera, siendo como objetivo principal el aumento de la productividad y la eficacia y eficiencia comercial.

Servicio Fundamental / suplementario

Si se observa la flor de servicios, se notará que la empresa no cuenta con una amplia variedad de servicios complementarios/suplementarios sino que más bien son los básicos e indispensables, dejando una amplia ventana para mejorar y ampliar.

A continuación, se describirá el conjunto de servicios de la empresa en general para con el cliente:

Gráfico 20. Flor de servicios



Fuente: Elaboración propia basada en Lovelock (2001)

Todos estos servicios, se ofrecen en las sucursales de Avilés, de tal manera que rodean al servicio esencial.

En términos generales, se debería trabajar más en la política de los servicios suplementarios, en parte para reafirmar la personalidad de la marca, ya que algunas cuestiones como las “excepciones” o descuentos, no presentan una política unificada como ya se analizó previamente.

Además, la falta de políticas unificadas no solamente responde a las excepciones, sino también a la cortesía y al *speech* de venta, por lo que es necesario que todos los empleados estén conscientes e informados sobre los procedimientos para poder ser más eficientes en el proceso de venta.

Diagnóstico

Análisis FODA

En la siguiente tabla se analizarán los 5 aspectos más importantes del análisis realizado hasta el momento, a modo de resumen. Si se desea conocer la totalidad del análisis con su ponderación de importancia y probabilidad de ocurrencia, se remite al Anexo N°2: FODA.

Tabla 27. Matriz resumida del FODA general de la organización en base al análisis previo.

Oportunidades

- 1) Segmentos infantiles poco atendidos.
- 2) Turismo en temporada alta en La Falda y en menor medida Valle Hermoso.
- 3) Nivel socio-económico en La Falda y Cruz Del Eje con un porcentaje relativamente alto de población económicamente activa.
- 4) Esfuerzos comunicacionales de la competencia.
- 5) Posibilidad de diferenciación

Amenazas

- 1) Presión tributaria.
- 2) Afluencia turística en temporada baja en La Falda y Valle Hermoso.
- 3) Proveedores deficientes
- 4) Planificación turística en La Falda.
- 5) Costos afectados por la inflación.

Fortalezas

- 1) Experiencia en el sector
- 2) Ubicación geográfica de sucursales
- 3) Acciones de packaging
- 4) Niveles de venta de la sucursal deportiva de La Falda
- 5) Superficie de los comercios

Debilidades

- 1) Planificación comercial a corto/mediano plazo
- 2) Posicionamiento de producto de tipo formal en La Falda
- 3) Consolidación de la marca "Avilés"
- 4) Política comercial de abastecimiento y stock
- 5) Niveles de venta de la sucursal deportiva Cruz Del Eje y sucursal informal Valle Hermoso

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones diagnósticas

A partir de la tabla FODA elaborada previamente, se puede deducir que:

- La planificación comercial a corto/mediano plazo es inexistente en toda la empresa.
- El posicionamiento de los productos de algunas sucursales en la Falda no es clara en relación a su público objetivo.
- La marca “Avilés” no se encuentra consolidada como tal. No hay esfuerzos de ningún tipo para fortalecer lo que se desea comunicar
- No existe una estrategia de abastecimiento ni de stock que sea eficiente en relación a los recursos utilizados, ni tampoco existe una medición precisa de inventario.
- Finalmente, en el caso de Valle Hermoso, existen factores macro ambientales que repercuten negativamente en las ventas de la sucursal. Hay una falta de conocimiento del mercado local de Cruz Del Eje en relación a las ventajas competitivas de la empresa.

Objetivos de Marketing

Objetivo de venta a corto plazo y mediano plazo

Cuantitativo:

- 1) Incrementar la cantidad de unidades de calzado comercializado de todas las sucursales de la empresa en un 15% el primer año, y un 15% más el segundo año, en los meses de Mayo a Octubre

En los meses mencionados, en las ciudades de La Falda y Valle Hermoso es temporada baja, lo cual demuestra la necesidad de incrementar la facturación en base a clientes locales y no así al turismo. Para fundamentar su aumento, se tomará el promedio mensual de temporada baja de las diferentes sucursales:

Tabla 32. Promedio de venta de pares de calzado en los meses comprendidos de Mayo a Octubre.

Trainer Deportes La Falda	1333 pares de calzado
Trainer Deportes Cruz Del Eje	950 pares de calzado
Zapatillería La Falda	1416 pares de calzado
Zapatillería Valle Hermoso	250 pares de calzado aproximadamente
Sucursal formal La Falda	920 pares de calzado

Fuente: Elaboración propia

Entonces, con un 15% de aumento, la empresa vendería en su primer año:

Tabla 33. Promedio de venta de pares de calzado en los meses comprendidos de Mayo a Octubre con la puesta en marcha del plan de marketing.

Trainer Deportes La Falda	1533 pares de calzado
Trainer Deportes Cruz Del Eje	1092 pares de calzado
Zapatillería La Falda	1628 pares de calzado
Zapatillería Valle Hermoso	288 pares de calzado aproximadamente
Sucursal formal La Falda	1058 pares de calzado

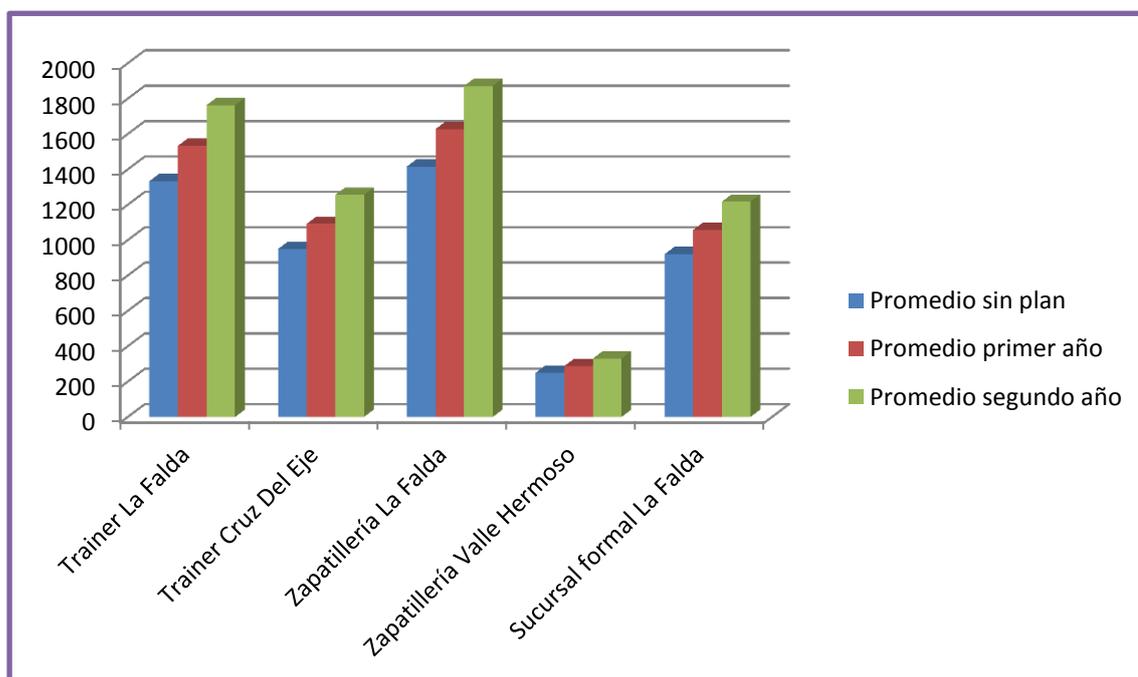
Fuente: Elaboración propia

Un aumento de esta categoría, no supone grandes cambios en la facturación, aproximadamente un 15% más según el tipo de calzado que se venda, pero significa entonces, que de cada 10 clientes que compren, al menos 1,5 en promedio, compre otro

par.

Se sabe además, que la cantidad de clientes totales de la ciudad durante temporada baja es aproximadamente la misma cantidad de personas que habitan efectivamente en esa ciudad, ya que al no estar influenciadas por el turismo, solo pueden comprar los habitantes locales. Por esta razón, suponer un incremento de la cantidad vendida de más de un 15% suena irreal, ya que significaría que la misma cantidad de personas compren cada vez más, sin ampliar la cartera de clientes en términos de cantidad. En este sentido, el mercado se encuentra atascado en crecimiento, por lo que la torta de participación solo se modifica entre las empresas existentes y no se le suman nuevos clientes locales. Para el segundo año, es realista pensar en otro incremento del 15% con respecto al primero, ya que las estrategias de marketing estarán en plena actividad, y además, un cambio paulatino de imagen, fidelización y todas las acciones se llevará a cabo. En definitiva, se espera un aumento total de un 30% en la cantidad de calzado vendido en 2 años.

Gráfico 21: Promedio de ventas por sucursal sin plan y con plan en el primer y segundo



año.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la diferencia de emplear el plan de marketing a 2 años es un

poco mayor al 30% de aumento de la cantidad de calzado vendido en todas las sucursales. Si no se hiciera el presente plan, los números estarían representados estáticamente siempre a la misma cantidad o dependientes del azar.

Por otro lado, el aumento de la cantidad de calzado vendida no solo afectará al flujo de caja, sino que permitirá mediante las acciones correspondientes, tener un mejor manejo del stock disponible, lo que implica por ende una mayor rotación de la mercadería y un mejor conocimiento de los clientes.

Objetivo de marketing a corto/mediano plazo

Cualitativo:

2) Consolidar el posicionamiento de marca de la empresa en la mente del consumidor, utilizando un concepto de prestigio y experiencia en el sector calzado, en un plazo máximo de 12 meses.

Como se analizó anteriormente, la empresa no cuenta con una consolidación de marca en general, y por ende resulta que no se encuentra posicionada de manera clara en la mente del consumidor. Cuando se habla de marca, se hace referencia a “Avilés” en su mayoría, aunque se trabajará con Trainer para reforzar algunos conceptos.

En segundo lugar, se pretende utilizar el concepto de marca prestigiosa y con experiencia, ya que estos han sido el pilar fundamental del éxito a lo largo de la historia de la empresa, y es calificado como una fortaleza fundamental que traza su accionar en el mercado.

Finalmente, cabe aclarar que dicho posicionamiento, va a impactar también en el largo plazo ya que es un proceso de construcción de marca y por ende su puesta en marcha implica una continuidad del objetivo en el tiempo.

Cuantitativo:

3) Fidelizar el 30% de los clientes actuales de Trainer Cruz Del Eje para el primer año, y el 50% de los clientes para el segundo año.

Se sabe que esta sucursal posee oportunidades a nivel macro ambiental, y su plaza es suficientemente grande como para que el beneficio económico sea mayor al

que realmente está teniendo (al menos si se lo compara con La Falda). Además, existen algunas ventajas competitivas ofrecidas por la competencia, como planes de financiación mediante préstamos personales con recibo de sueldo, que evidentemente afectan de manera negativa a Trainer, ya que esta sucursal no lo ofrece y por ende cada vez es menos competitiva.

De esta manera, conociendo la potencialidad de ventas que puede generar, se pretende buscar una solución al bajo nivel de calzado vendido: Incrementar la fidelización de los clientes en un 30% para el primer año. En otras palabras, 3 de cada 10 clientes deberán ser frecuentes el primer año, y 5 de cada 10 clientes deberán serlo el segundo año.

Si bien se trabajará con la fidelización en su conjunto para todas las sucursales (para el aumento de ventas del objetivo número 1), se hará especial hincapié en la fidelización de Trainer Cruz Del Eje como foco principal de incremento de ventas.

Propuesta de solución

Diseño de estrategias

Estrategias Corporativas:

Misión:

Brindar productos y servicios de calidad, acorde a lo que cada cliente necesita, posicionándose como una empresa enfocada en una cartera de productos amplia, que atiende a todo el mercado de calzados en su mayoría.

Visión:

Ser la empresa líder en Córdoba Provincia, en venta de calzado tanto formal como informal, y ser un ejemplo nacional en cuanto a la gestión de la cartera de clientes.

El Negocio:

Satisfacer las necesidades de calzado de los clientes del interior de Córdoba, de tal manera que a la hora de buscar un determinado tipo de calzado, puedan recurrir a Avilés sin problema, sabiendo que el producto estará (estrategia focalizada en un manejo de stock eficiente).

Estrategia genérica:

La estrategia dependerá de cada UEN, o sucursal específica, ya que cada tipo de calzado conlleva a estrategias diferentes para todos sus públicos.

Para el caso de la zapatillería tanto aquella de La Falda como la de Valle Hermoso, se podrá aplicar una estrategia de liderazgo en precios, ya que los costos son fijados por los proveedores. Esta estrategia apunta directamente a las características netas del negocio, ventas poco diferenciadas y baratas, como así también rápidas.

Por otro lado, la sucursal deportes, es un intento por focalizar o concentrar la

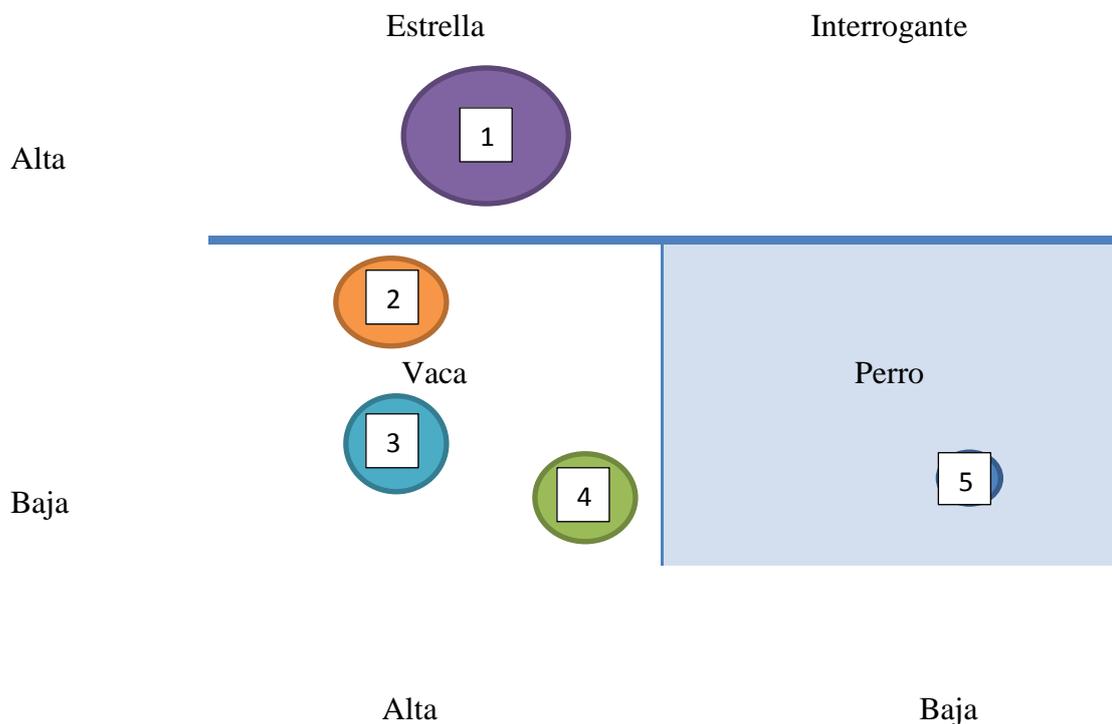
demanda de calzado informal de tipo deportivo, concentrándose en un nicho específico.

Por último, la sucursal formal general, pretende de cierta manera diferenciarse a través del servicio que se brinde El servicio, debe ser brindado de manera impecable para que contribuya a la compra de calzado formal.

Estrategias de Cartera:

La siguiente matriz ilustra la estrategia de cartera para cada unidad de negocios, detallando para las mismas, las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Tabla 34. Matriz BCG. En el Eje X, participación de la UEN en el mercado. En el eje Y, crecimiento relativo de mercado.



1	Sucursal deportiva Trainer La Falda
2	Zapatillería La Falda
3	Sucursal formal La Falda
4	Sucursal deportiva Trainer Cruz del Eje
5	Zapatillería Valle Hermoso

Fuente: Elaboración propia

Se puede destacar, que la zapatillería de Valle Hermoso (representada por el número 5 en la matriz) presenta características que ponen en duda su continuidad como sucursal debido a la baja rentabilidad y al estancamiento del mercado local. Se

recomienda una inversión mínima y, debido a la baja cantidad de ventas se pretende que siga una estrategia enfocada en precios bajos, segundas marcas y variedad. Otro factor clave para comprender la delicada situación de esta sucursal, responde no solo a la pequeña población en cuestión, sino también, como se vio en la demografía, existe un bajo nivel socio económico en su conjunto por lo que la estrategia de precios y segundas marcas puede resultar la única manera de intentar incrementar las ventas. Si la sucursal da pérdidas, el empresario puede decidir cerrar completamente este local comercial, que a nivel macro presenta indiscutiblemente variables que lo afectan de manera negativa. Finalmente, cabe destacar que existirá un aumento de sus ventas si se sigue correctamente las acciones elaboradas en este plan de marketing, pero dado que las ventas son muy inferiores a las demás sucursales, dicho aumento (estimado en un 30% en 2 años) no será reflejado como una ganancia significativa, sino más bien como un pequeño push de ventas.

Trainer de Cruz Del Eje como ya se dijo, presenta niveles de venta inferiores a los esperados, y es importante destacar que existe en la competencia, servicios adicionales a la venta de calzado (como los créditos personales con recibo de sueldo) que podrían ser diferenciales competitivos a la hora de vender, por lo que se recomienda adaptarse más a la plaza en cuestión.

El producto estrella, se encuentra ubicado con claridad en el margen superior izquierdo de la matriz, de tal manera que es considerado el mejor en términos de rentabilidad y el segundo mayor en términos de cantidad, lo que indica la pertinencia de invertir si se quiere, en este negocio.

El resto de las sucursales, presentan ganancias pero tienen una tasa de crecimiento baja, por el cual se pueden extraer ganancias para financiar futuros proyectos de inversión.

Para poder comprender la estrategia de cartera, se pensará entonces en la matriz de dirección de crecimiento (ANSOFF):

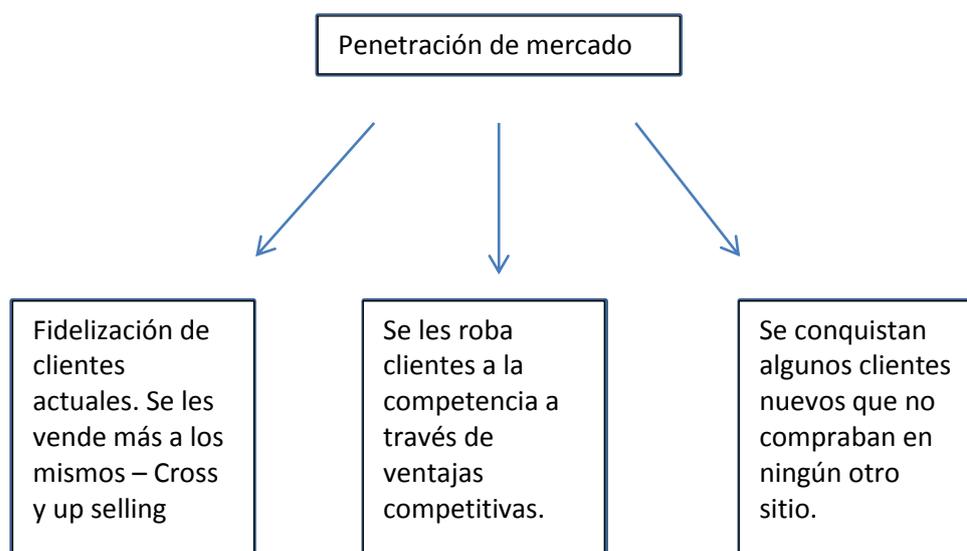
Tabla 35. Matriz de dirección de crecimiento aplicado a Avilés

Mercados / Productos	Actuales	Nuevos
Actuales	1 Penetración de mercado	2 Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	3 Desarrollo nuevos mercados	4 Diversificación

Fuente: elaboración propia basado en Sainz De Vicuña (2001:226),

Frente a la matriz, la empresa debe seguir una estrategia de cartera que signifique mantener el mercado actual, con los productos actuales. En otras palabras, debe penetrar aún más en el mercado.

Como la captación de nuevos clientes es poco probable o será posible solo en pequeños números, se trabajará en su mayoría con los clientes actuales y su fidelización, y con clientes que sean de la competencia y decidan comprar en Avilés por sus beneficios. En otras palabras, la penetración de mercado viene dada por:



Posicionamiento y segmentación

Binomio producto-mercado y posicionamiento por sucursal

Para cada producto (sucursal) se elaborarán las estrategias de mercado que se consideren más adecuadas, en base a esto, se plantea:

Tabla 36. Segmentación general y estrategias para cada binomio producto-mercado

Trainer	Público orientado a las actividades deportivas, de una clase social media-alta, productos de gran calidad y primeras marcas.
Zapatillería	Segundas marcas, públicos generales de todo tipo de clase social. Se caracteriza por ser la opción “económica”.
Sucursal Formal La Falda	Stock y calidad es el principal atributo, con mucha variedad, unisex pero con tendencia levemente femenina y clase social media/alta. Cobra importancia la atención y el servicio.

Fuente: elaboración propia

En el caso de Trainer (ambas sucursales) las estrategias deben ser similares, exceptuando modificaciones de las estrategias funcionales, que se pueden adaptar a cada localización geográfica para satisfacer mejor las necesidades, pero en su conjunto se plantean como un público orientado a las actividades deportivas y recreativas, y debido al alto precio de las principales marcas, se espera una clase social acorde a los precios.

Para la zapatillería en cambio, sucede todo lo contrario ya que en algunos casos las necesidades son las mismas, a diferencia de que se trabaja con segundas marcas, y se amplía el espectro de solo deportes para pasar a vender más bien calzado en general, lo cual incluye además de zapatillas, otros productos para el uso cotidiano, tales como ojotas, chinelas y alpargatas, entre otros. Por ende, se espera un público con menor poder adquisitivo y una mayor variedad, sumado obviamente a precios bajos. Sumado a esto, se pueden utilizar algunos productos como las alpargatas o las ojotas en temporada para venderlas al turismo, a fin de poder complementar las ventas.

Finalmente, para la sucursal de calzado formal en La Falda, se pretende apuntar a públicos de ambos sexos, además por una cuestión de espacio, ya que es aquel

negocio cuya capacidad de stock es la mayor. Se destaca la atención al público como principal atributo de servicio y el proceso de venta, ya que son productos de un valor relativamente alto en comparación a la zapatillería y la decisión de compra es más compleja que la del calzado.

Por ende, se puede definir el posicionamiento de la siguiente forma:

Tabla 37. Posicionamiento por tipo de sucursal

Trainer	Marca con amplia variedad deportiva, en su mayoría cara y con marcas muy específicas
Zapatillería	Amplia variedad y muy general. Se encuentra “de todo”. Muy económica en relación al resto, y orientado a un público general.
Sucursal Formal La Falda	Productos atractivos y de primeras marcas, una opción un poco más elevada que la zapatillería.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se debe plantear una separación entre la zapatillería y la sucursal formal de Avilés en el sentido del posicionamiento, y esto no concuerda en la práctica ya que la zapatillería se denomina “Avilés” como la sucursal Formal, de tal manera que si uno se refiere a “Avilés” no queda claro a que se está refiriendo. Esta separación en relación al nombre será trabajado en los planes de acción, con una modificación en la tipología de nombre a fin de diferenciar el posicionamiento.

Posicionamiento Global

Si bien cada sucursal presenta su propio posicionamiento en relación a lo que vende y a quién se lo vende, la empresa como un todo, es decir la marca Avilés se debe posicionar teniendo en cuenta una fortaleza fundamental que presenta a lo largo de los años y que cada vez es mayor: La experiencia en el sector y su historia. No se presenta como una marca nueva, ni mucho menos sin experiencia, por el contrario se debe comunicar una marca fuerte, que sabe lo que hace y que por ende es capaz de comprender al mercado y a sus públicos. Por esta razón resulta indispensable trabajar sobre un concepto que comunique a sus clientes dicho posicionamiento, como se intenta establecer en el segundo objetivo:

“Aumentar la notoriedad y posicionamiento de la marca “Avilés” en la mente del consumidor, utilizando un concepto de marca prestigiosa y con experiencia en el sector calzado en un plazo máximo de 12 meses.”

Segmentación por sucursales

Para Trainer deportes (ambas sucursales) se enfocarán los segmentos de la siguiente manera:

Tabla 38. Segmentación del público objetivo para Trainer deportes

Segmentos estratégicos	Adolescentes y adultos (de 12 a 49 años)
Segmentos prioritarios	Adultos (20 a 49 años)
Otros segmentos	Bebés, niños pequeños e infantiles (0 a 11 años)

Fuente: Elaboración propia

El público que se pretende alcanzar corresponde a adolescentes y adultos de una clase social media/alta debido a la presencia de primeras marcas y por ende su elevado costo. El prioritario, corresponde más bien a adultos, ya que los adolescentes comienzan a hacer deporte luego de los 15 o 16 años aproximadamente, de tal manera que la compra de un calzado de primera marca no es una prioridad por lo menos para la clase media. Por otro lado, un tercer segmento deberá ser atendido, pero con el mínimo esfuerzo comercial ya que no representa un segmento atractivo en deportes, y corresponde a los bebés, niños pequeños e infantiles.

Para las zapatillerías (tanto de La Falda como Valle Hermoso) se segmentará al público de la siguiente manera:

Tabla 39. Segmentación del público objetivo para las zapatillerías

Segmento estratégico	Público en general, todos los segmentos
Segmentos prioritarios	Bebés, niños e infantiles, adultos, adolescentes, mayores de edad y tercera edad (de 0 años en adelante)
Otros segmentos	No aplica

Fuente: Elaboración propia

Los segmentos estratégicos se pueden constituir abarcando a la totalidad del mercado, ya que una zapatillería presenta calzado general en su conjunto, de todo tipo y barato (segundas marcas).

Sin embargo, los segmentos prioritarios están elaborados de tal manera que se logre vender calzado a niños pequeños (segmento 1) y que sea barato y útil, a fin de apuntar todo el espectro de clases sociales que deban adquirir calzados para sus hijos. En segundo lugar, si bien los adolescentes también deberán comprar calzado de segundas marcas y general, se espera que personas mayores hagan un uso más intensivo de este tipo de productos, ya que la gente de edad avanzada no responde a las compras de uso netamente deportivo ni se justifica además, un gasto alto en calzado, debido a su poder adquisitivo influenciado directamente por su ingreso.

Finalmente, se describe la segmentación para la sucursal formal de La Falda:

Tabla 40. Segmentación del público objetivo para la sucursal Avilés correspondiente a calzado formal en La Falda

Segmento estratégico	Público en general, todos los segmentos
Segmentos prioritarios	Bebés, niños e infantiles, adolescentes y adultos (de 0 a 49 años) especialmente de sexo femenino
Otros segmentos	Adultos mayores y tercera edad (de 50 en adelante)

Fuente: Elaboración propia

Pareciera ser que los segmentos no difieren tanto en relación a la zapatillería, salvo por que los adultos mayores y de tercera edad no son prioritarios. La razón fundamental está sustentada en que se apunta a un público de un poder adquisitivo mayor que en el anterior negocio por la naturaleza propia del tipo de calzado (formal). Por ende, si una persona de clase social media/baja debe hacer compras de este tipo, es muy posible que no se repita esta conducta, por obvias razones económicas.

Por otro lado, si bien se apunta a un público unisex, se espera un poco más de venta a las personas de sexo femenino, fundamentalmente porque el uso del calzado formal es más amplio en mujeres, ya que no solo contempla situaciones especial como casamientos, cumpleaños o eventos, sino que además se puede utilizar para salidas cotidianas, sobre todo las botas o los tacos altos. Finalmente, el público adulto fundamenta su segmento de baja prioridad en su poder adquisitivo, generando ventas

esporádicas.

Fidelización

Para poder cumplir con el objetivo de ventas, es necesario crear una estrategia de fidelización que permita o facilite la repetición de la compra en los clientes ya existentes tanto en La Falda, Valle Hermoso como en Cruz Del Eje.

Para esto, se buscará mediante los planes de acción, constituir herramientas para los clientes que permitan la captación de la información a fin de poder manipular los datos y tomar mejores decisiones.

El sistema de fidelización estará basado en 2 pilares fundamentales



Por un lado, un sistema de información interno de marketing que permita captar información sobre los clientes, de la manera más completa posible, de tal forma que no solo contribuya a la información comercial sino que también de soporte a cuestiones relativas a la administración de stock, entre otras cosas. Este sistema se va a nutrir de toda la información posible de los clientes, cuestión que permitirá con mayor facilidad el cumplimiento del objetivo de ventas.

Por otro lado, el sistema de información interno de marketing está respaldado y es alimentado a través de un soporte, que será la herramienta que cada cliente tenga a su

disposición, a modo no solo de personalizar la compra al máximo, sino también de generar una conducta de compra esporádica.

Esta estrategia de fidelización se debe aplicar con discriminación, según el tipo de cliente que se busca conocer.

A modo de ejemplo, no sería conveniente brindar de un soporte a clientes esporádicos o turistas, cuya compra repetida sea muy improbable. Todo lo contrario, se buscará que el cliente que reciba el soporte sea una persona habitual, con una determinada conducta de compra y que evidentemente, sea premiado de alguna manera a cambio de dicha información.

De esta forma, el cliente habitual brinda a la empresa información a cambio de un premio específico (puede o no ser económico) y entonces se pueden tomar mejores decisiones de marketing.

Además, se generarán diferentes niveles de fidelización en relación al gasto mensual que realicen los clientes, de tal forma que se puedan identificar de una manera mas precisa.

Otro beneficio de la fidelización, consiste en la posibilidad de poder ofrecerle al cliente mayor cantidad de compras mediante el cross selling y el up selling. De tal manera, la empresa puede conocer si éste desea comprar más de lo mismo (en diferentes versiones) o bien productos complementarios y accesorios al calzado, de tal manera que se pueda vender más en la misma transacción.

Estrategia funcional

Dado que la empresa vende un producto, pero también posee el servicio de venta, se analizarán las 7 “p” del marketing, a modo de brindar una visión global de cómo proceder.

Precio

Como ya se vió, el precio va a depender del tipo de producto y la sucursal:

Tabla 41. Estrategia de precios en relación a cada sucursal.

Trainer deportes	Precios altos, congruentes con su marca
Zapatillería	Precios bajos, segundas marcas
Sucursal de calzado formal	Precios medios/altos, según producto.

Fuente: Elaboración propia

En su mayoría, Trainer debe trabajar con precios altos, no solo porque son primeras marcas, sino que los calzados de deportivos son un tipo de producto específico y por ende su precio siempre es más elevado, ya que consta de características especiales en relación al tipo de deporte que se realice.

En segundo lugar, la zapatillería debe trabajar sin excepción con precios bajos, no solo por el tipo de calzado (segundas marcas) sino además por su público objetivo: Público en general, de todo tipo de clase social.

Finalmente, la sucursal de calzado formal puede ofrecer productos de un precio medio o alto, según sea el producto que se comercialice, pero siempre deben ser superiores que en la zapatillería, de lo contrario se vuelve confuso su posicionamiento.

Producto

Los productos que se comercialicen deben seguir ciertos criterios en base al posicionamiento deseado:

Tabla 42. Estrategia de productos en base a sucursales.

Trainer deportes	Primeras marcas, calzado relativo a un público entre 20 a 49 años en su mayoría (segmentos prioritarios)
Zapatillería	Segundas marcas, todo tipo de público y de productos en general (calzado general)
Sucursal de calzado formal	Se deben unificar criterios, disminuir la cantidad de segundas marcas y reemplazarlas por primeras marcas. Para los productos de segmentos relativos a niños, aumentar la calidad del calzado para diferenciar de zapatillería.

Fuente: Elaboración propia

Es muy importante diferenciar a la zapatillería de la sucursal formal, ya que su posicionamiento es diferente, mientras que en una es solo calzado general y barato, en la otra hace referencia a un tipo especial de calzado que se utiliza para determinadas actividades formales, y que por ende es más caro, por lo que en un principio la existencia de calzado de niños no supone un inconveniente, pero se debe diferenciar entre marca y precio. Las personas deben saber que si van a la zapatillería van a encontrar calzado económico y de marcas no muy conocidas, mientras que la sucursal formal se concentra en marcas más conocidas y un precio acorde a la ocasión.

Promoción

La promoción como tal resulta innecesaria en ciudades como La Falda, Valle Hermoso o Cruz Del Eje ya que todos los habitantes locales conocen su ubicación y su posicionamiento debido a su proximidad geográfica.

Sin embargo, la estrategia de fidelización es en parte una estrategia de promoción encubierta, de tal manera que resulta no solo más barata, sino que en algunos casos más eficiente. Por otro lado, la promoción busca un aumento temporal de las ventas a corto plazo y generalmente está asociada con la compra primeriza, y no así con una repetición de la misma. Es por este motivo que la estrategia de promoción está sustentada en la fidelización, de una manera no tan convencional.

Plaza

En relación a la estrategia de la plaza, cabe aclarar que ésta es una fortaleza fundamental para la empresa, ya que se encuentra ubicada en puntos estratégicos como ya se analizó previamente. Por tal motivo, no se encuentra relevante la modificación de la misma. Sin embargo, sería una posibilidad el expandir los puntos de venta hacia canales digitales sin costo, tales como Facebook a fin de comenzar con un posicionamiento digital en las ciudades.

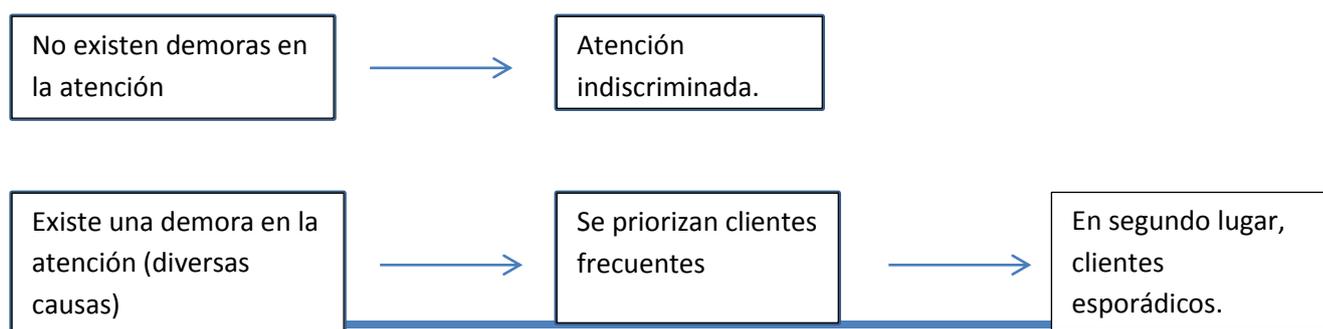
Proceso

El proceso cobra importancia sobre todo en la sucursal Formal en La Falda y en menor medida en Trainer, ya que al ser compras de mayor valor, el proceso *per se* debe ser impecable.

En primer lugar, debe haber un esfuerzo de la gerencia y de los recursos humanos porque el cliente se sienta cómodo con la atención recibida, por lo que el tiempo de espera del servicio debe ser reducido al máximo. En segundo lugar, la sucursal formal hace un buen trabajo en dejar espacios para que la gente se pueda sentar a probarse los zapatos y por ende aportar a la comodidad del proceso. Sin embargo, en trainer se debe trabajar un poco más en este concepto del proceso, para poder efficientizar aún más el servicio.

Finalmente, la estrategia de fidelización aportará las herramientas necesarias para identificar a que cliente se está atendiendo, de tal manera que se pueda priorizar un cliente frecuente a uno esporádico (en el caso que sea necesario o existan demoras), de tal manera se premia con una mejor atención a los que ya compran, si es que el tiempo escasea.

En este sentido, se puede graficar de la siguiente manera:



De esta manera, si la empresa debe perder clientes por alguna ineficiencia no deseada, al menos se perderán clientes no habituales cuyo valor de compra no es tan elevado como los clientes frecuentes.

Evidencia física

En este punto Avilés posee una fortaleza muy bien trabajada, y se refiere a las bolsas ecológicas que se les otorgan a los clientes frecuentes (subjektivamente frecuentes). Además de la bolsa, no sería mala idea un calzador, ya que su costo en un calzado promedio de las sucursales de Trainer y de calzado formal es muy bajo.

En segundo lugar, las bolsas ecológicas cobran mucha más importancia a medida que el valor de la compra aumenta, y lo mismo sucede con todo lo que se desee regalar al cliente. Por esta razón, la evidencia física responde más bien a Trainer y a la sucursal Formal, ya que se justifica más.

Se puede además, si la compra lo justifica, regalar alguna especie de voucher que permita obtener un descuento o algún otro beneficio no económico en las demás sucursales, a modo de promocionar con el mismo cliente frecuente, las ventas paralelas de diferentes calzados, de tal manera que el cliente utilice Avilés para abarcar la totalidad de su calzado.

Personal

El personal ha resultado ser una debilidad en relación a las ventas, por este motivo y sin entrar en particularidades de recursos humanos, se busca la capacitación al menos semanal, de toda la fuerza de ventas. En primer lugar, el objetivo debe ser el conocimiento de las nuevas herramientas de fidelización que se crearán, en segundo lugar, una explicación de los diferentes tipos de clientes y sus prioridades, a fin de poder trabajar con la misma visión en toda la empresa.

De nada serviría aplicar nuevas herramientas comerciales si la fuerza de venta se ve desconocida frente a estas estrategias, y sería un gasto de tiempo y recursos innecesario.

Programas y acciones de marketing

En esta etapa final se desarrollarán los programas y las acciones que respondan a las estrategias planteadas para resolver los objetivos comerciales establecidos. A modo de resumen, se detallarán los programas y los objetivos a los que responden, con sus respectivos planes de acción. Luego, serán desarrollados individualmente

Objetivos	Programas	Acciones	Inicio	Fin	Responsable
Consolidar el posicionamiento de marca de la empresa en la mente del consumidor, utilizando un concepto de prestigio y experiencia en el sector calzado, en un plazo máximo de 12 meses	Renovando los zapatos	Modificación del logotipo actual de la organización	01/08	15/08	Antún Facundo
		Creación de un isologotipo para las zapaterías (tanto de La Falda como de Valle Hermoso)	01/08	15/08	Antún Facundo
		Creación de un isologotipo para la sucursal de calzado formal de La Falda	01/08	15/08	Antún Facundo
		Modificación del logotipo actual de Trainer y creación de un isologotipo del mismo.	01/08	01/08	Antún Facundo
		Adecuación al nuevo posicionamiento en packaging y cartelería.	15/08	30/09	Antún Facundo, Avilés Fabricio
Incrementar la cantidad de unidades de calzado comercializado de todas las sucursales de la empresa en un 15% el primer año, y un 15% más el segundo año, en los meses de Mayo a Octubre	Avilés CRM	Creación de la tarjeta magnética Avilés CRM	01/08	01/10	Antún Facundo
		Implementación del sistema de información interno de marketing y de las tarjetas CRM	01/08	31/08	Antún Facundo
		Capacitación de empleados y gerentes sobre el sistema	01/09	01/10	Antún Facundo, Avilés Fabricio
Fidelizar el 30% de los clientes actuales de Trainer Cruz Del Eje para el primer año, y el 50% de los clientes para el segundo año.	Trainer 2.0: Ahora corro más rápido	Mejorar el financiamiento	01/10	31/10	Antún Facundo, Avilés Fabricio
		Creación de una fan page (Facebook)	01/12	31/12	Antún Facundo
		Creación de un paquete de beneficios "especiales"	01/11	30/11	Antún Facundo, Avilés Fabricio
		Publicidad en la vía pública	01/12	01/01	Antún Facundo
	Avilés CRM	Publicidad y posicionamiento radial	01/12	01/01	Antún Facundo
		Creación de la tarjeta magnética Avilés CRM	01/08	01/10	Antún Facundo
		Implementación del sistema de información interno de marketing y de las tarjetas CRM	01/08	31/08	Antún Facundo
		Capacitación de empleados y gerentes sobre el sistema	01/09	01/10	Antún Facundo, Avilés Fabricio

Desarrollo de programas

Programa “Renovando los zapatos”

Este programa responde al siguiente objetivo:

- Consolidar el posicionamiento de marca de la empresa en la mente del consumidor, utilizando un concepto de prestigio y experiencia en el sector calzado, en un plazo máximo de 12 meses.

Al ser éste un objetivo cualitativo, se busca que dicho programa posea acciones que también sean cualitativas. Además, Avilés posee una gran contradicción en relación al posicionamiento gráfico de los soportes visuales en la zapatería y la sucursal de tipo formal. Ya que ambas sucursales fueron posicionadas de diferente manera en las estrategias de posicionamiento, y por ende deben ser separadas y diferenciadas de tal manera.

Objetivos del programa:

- Crear conceptos de marca que representen las estrategias a seguir de las diversas sucursales.
- Contribuir a la planificación estratégica a corto/mediano plazo
- Diferenciar el posicionamiento deseado en las diferentes sucursales de la empresa.

Metodología:

Se trabajará sobre la creación y modificación (según sea el caso) del isologotipo actual de Avilés y Trainer. Para ello, se buscaron conceptos claves que representan las diferentes estrategias de posicionamiento que se desea por tipo de sucursal:

Trainer:

Se evolucionó al concepto de dinamismo y fuerza, apoyada por la prestigiosa e histórica marca Avilés, de tal forma que se le dé personalidad propia pero con el apoyo de la misma.

Se trabajó sobre diferentes opciones, entre las cuales se destacaron:



En primer lugar, tanto el hombre como la mujer corriendo, comunican dinamismo por un lado, y que es posible la compra unisex por el otro.

En segundo lugar, se aclara que “trainer” es en esencia una marca deportiva (por su aclaración “deportes”) y por debajo y enmarcado se intenta incluir a la marca madre o creadora de esta sucursal, Avilés. De tal manera que se sepa que Trainer corresponde a Avilés y posee el mismo prestigio.

Sucursal de tipo formal La Falda:

Esta sucursal es llamada “Avilés” de la misma manera que la zapatillería, y se puede observar en la imagen que se mencionan “zapatos” y “accesorios” solamente. Su logotipo original es:



Inicialmente, se hicieron negativos con diferentes opciones de su modificación, las cuales incluían el slogan “elegancia y estilo”:



En este caso, se buscó la identificación del tipo de calzado que se busca vender (en su mayoría formal) y unisex. Para reforzar la marca se hizo referencia a la historia como su principal atributo de privilegio y calidad a través de la frase “desde 1950”. Sin embargo, luego se trabajó con el concepto de “tendencia y estilo” como palabras fundamentales para su posicionamiento ya que “elegancia” podría denotar un posicionamiento de diversas edades o bien podría ser muy subjetivo según las diferentes culturas.

En primer lugar la tendencia es algo que traspasa las fronteras de edades y busca posicionar a Avilés como una empresa que está constantemente a la vanguardia de la tendencia del mercado, cuyo atributo será fundamentado con la fidelización y el conocimiento del cliente. En segundo lugar, el estilo está directamente relacionado con

el calzado de tipo formal, ya que apunta a personas que buscan una cierta línea que concuerde con el evento que al que asistirá.

De esta forma, el nuevo isologotipo queda planteado de la siguiente manera:



Con este nuevo isologotipo la sucursal queda posicionada frente al público como una marca mayoritariamente formal, con experiencia en el rubro, unisex y al mismo tiempo con tendencia y estilo.

Zapatillería

La zapatillería posee una cartelería hecha por tarjeta naranja, y se puede notar la falta de personalidad al momento de analizar el logo:



Por esta razón se trabajó sobre el mismo nombre pero modificando la comunicación visual de tal forma que pueda comunicar de mejor manera el posicionamiento que se buscó en las estrategias.

Se logró entonces, poder comunicar conceptos claves como la accesibilidad del producto y también el propósito de su utilización:



Se puede notar que la tipografía es diferente frente a Avilés formal ya que el trazado es más informal en su conjunto, y las imágenes son la principal distinción de la mercadería que se busca vender, así como también el apoyo de la marca debajo de sus atributos.

Control

Estos cambios no son definitivos, y la empresa puede modificar el color y/o sugerir adecuaciones a su marca, por lo que la definición por parte del analista del nuevo isologotipo queda en una instancia beta, la cual será reafirmada y se visualizará la imagen final durante el período acordado para la realización del programa.

El control de los nuevos cambios serán observados en todas las plataformas en donde sea necesario el cambio, es decir: Cartelería, packaging, tarjetas magnéticas, medios digitales, etc. De tal forma que toda la campaña de evolución de logo sea coherente y uniforme.

En relación al control de la efectividad de su puesta en marcha, será necesaria la medición cuantitativa del objetivo, mediante encuestas en puntos de venta (una vez

trascurridos los 12 meses) que reflejen la opinión de los clientes frente al nuevo posicionamiento.

Tiempos de ejecución

Los logotipos deberán poseer un margen de tiempo que permita la versión final de los cambios en comunicación, el cual deberá ser debatido por el analista y por la gerencia de Avilés, a fin de llegar a un acuerdo. Luego, será necesario un tiempo prudencial en el cual la empresa se adecúe a dichos cambios, mediante la actualización de su cartelería, packaging, etc.

Por lo cual, los tiempos estimados en los que no debería haber problemas para concretar los programas, son:



De esta manera la adecuación al nuevo posicionamiento solo es posible luego de la modificación definitiva de los logotipos nuevos.

Costos del programa

Renovando los zapatos	
Honorarios diseñador gráfico para versión final de logos y adecuación	\$1.000 iva incl.
Impresión y colocación de cartelería nueva	\$6.215 iva incl.
Packaging con nuevos logos	\$360 iva incl.
Total programa	\$7.575 iva incl.

Programa “Avilés CRM”

Este programa responde a los siguientes objetivos:

- Incrementar la cantidad de unidades de calzado comercializado de todas las sucursales de la empresa en un 15% el primer año, y un 15% más el segundo año, en los meses de Mayo a Octubre
- Fidelizar el 30% de los clientes actuales de Trainer Cruz Del Eje para el primer año, y el 50% de los clientes para el segundo año.

Lo que se busca con el programa es incrementar las ventas totales de todas las sucursales en temporada baja (en general) mediante la implementación de un programa de CRM que potencie el poder de compra del consumidor, penetrando más en el mercado actual. En segundo lugar, se busca potenciar la fidelización en Trainer Cruz Del Eje, debido al bajo nivel de ventas actuales que presenta, de esa forma, no solo se venderá más, sino que se trabajará en los clientes actuales para la repetición de compra.

Objetivos del programa:

- Potenciar las ventas de todas las sucursales de la empresa.
- Contribuir a la planificación a corto y mediano plazo basándose en la gestión y conocimiento del cliente.
- Colaborar con el control de stock y el manejo de inventario por sucursal.
- Elaborar perfiles de consumidores y acciones de venta basados en el comportamiento de compra.
- Contribuir a la fidelización de los clientes actuales y potenciales de Trainer Cruz Del Eje.

Metodología

En primer lugar, se creará un soporte para que el cliente pueda fidelizarse, y por ende brindar a la empresa la información requerida: Tarjetas magnéticas de clientes.

Para simplificar la fidelización, se crearán dichas tarjetas teniendo en cuenta el siguiente criterio:

Tabla 43. Criterios para la creación de la tarjeta CRM

Trainer	Tarjeta propia “Trainer Deportes”
Avilés zapatillerías	Tarjeta conjunta “Avilés calzado”
Avilés calzado formal	Tarjeta conjunta “Avilés calzado”

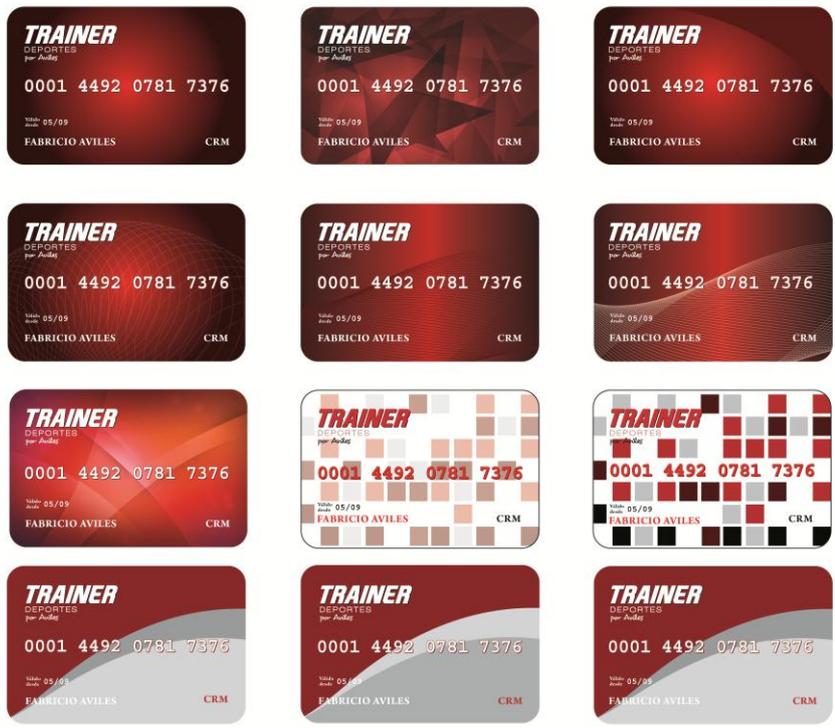
Fuente: Elaboración propia

Se sabe que el cliente conoce a ciencia cierta que tanto la zapatillería como el calzado formal responde al nombre de Avilés, mientras que Trainer si bien es de la empresa, muchas personas pueden no saberlo o no prestarle atención, por lo que se utilizará una tarjeta especial tanto para La Falda como para Cruz Del Eje. De esa forma se puede separar lo que es deportes, con el resto. Además, en Cruz Del Eje se desconocen las tiendas Avilés de La Falda debido a su distancia geográfica, cuestión que será clara cuando el cliente reciba la tarjeta correspondiente.

Las tarjetas están diseñadas de la siguiente manera:

Trainer:

Tarjetas frente:



Tarjetas dorso:



El color rojo responde al isologotipo que se busca implementar, de tal manera que refuerce la marca en todo momento con el cliente.

En segundo lugar, se intentó trabajar con un estilo de tarjeta que refleje una buena estética, a modo de que el cliente se sienta orgulloso de su herramienta y facilite el proceso de compra. La misma está compuesta por un número único de cliente como se puede observar en la imagen y es personal e intransferible por lo que además lleva el nombre y apellido de su poseedor.

Luego se trabajó sobre la tarjeta Avilés que será de uso tanto para ambas zapaterías como para la sucursal de calzado formal:



Se puede ver que el tipo de tarjeta y estilo son idénticos tanto para Trainer como para Avilés calzado, a diferencia del color, el cual es azul y va en concordancia con el isologotipo planteado. El dorso, también es idéntico:



De la misma manera posee un número único de cliente, nombre y apellido de tal forma que el cliente pueda tener ambas si así lo desea.

La banda magnética será utilizada en ambos casos para poder importar al sistema de información de marketing los datos del cliente, tales como:

- 1) Historial de compra
- 2) Tipo de cliente (previa segmentación)
- 3) Nombre, apellido y variables “duras”
- 4) Métodos de pago elegidos en su mayoría
- 5) Conducta de compra (en qué sucursales compra, quién lo atiende, cuanto calzado lleva)

Una vez que las tarjetas han sido creadas, se complementarán con el sistema de información de marketing.

Control

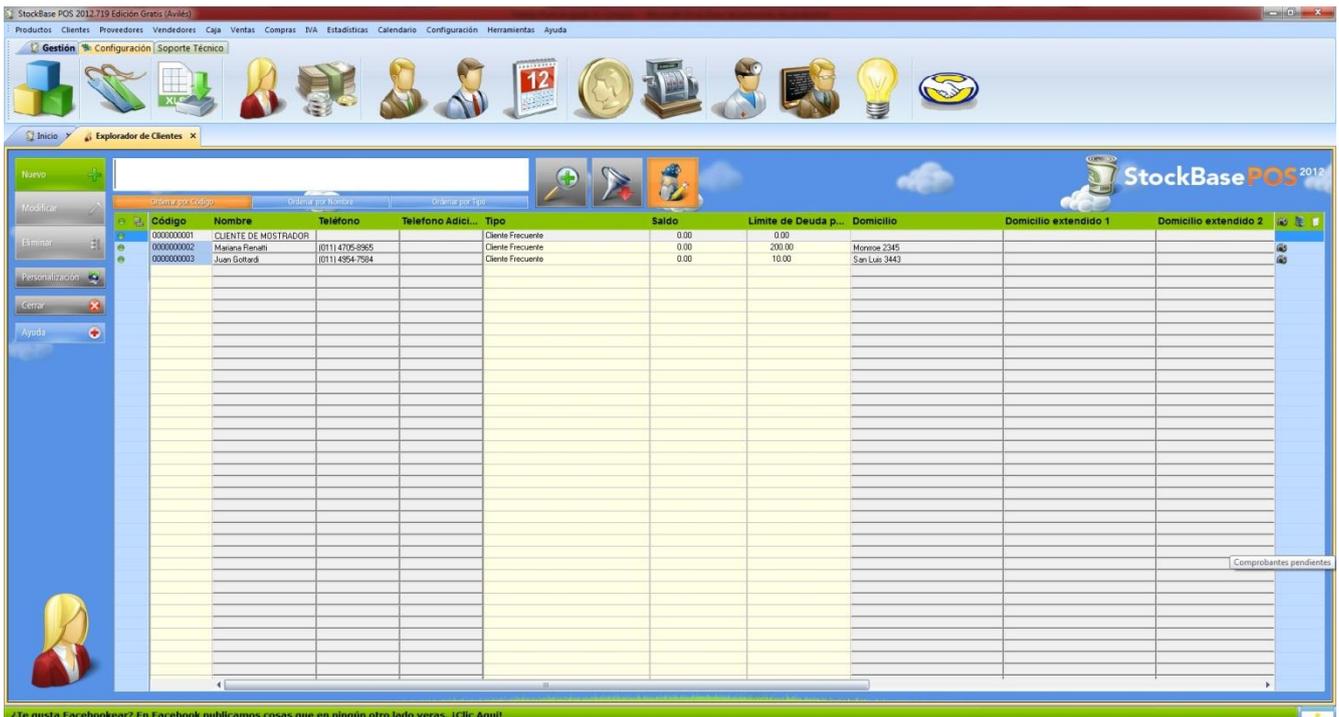
El control de las tarjetas será exclusivo de la gerencia, y debe haber tantas tarjetas como números de clientes se hayan creado.

Sistema de información de marketing

Existen en el mercado un número muy elevado de sistemas de software que permiten a las organizaciones cumplir con los objetivos que se plantearon. Sin embargo, se decidió trabajar con un sistema en particular, cuyos desarrolladores son Argentinos y por ende el programa no solo está en español sino que es particularmente simple y económico de utilizar. El programa de gestión se denomina “Stock base POS” y dentro de las ventajas que posee, se destacan:

- 1) Es sumamente fácil de comprender y de utilizar
- 2) Es perfecto para pequeñas y medianas empresas en crecimiento
- 3) Es económico y fácil de instalar

A continuación, se mostrarán imágenes de su interfaz a fin de poder comprender mejor como se utilizará:



En la parte superior se pueden ver ciertas ilustraciones relacionadas al entorno empresarial. Por ejemplo, el diseño de la mujer con pelo amarillo representa el explorador de clientes (abierto actualmente) donde se pueden agregar manual o automáticamente (tarjetas magnéticas) cada cliente de la organización, conjunto con sus datos como número de cliente, nombre, apellido, teléfono, domicilio y si posee o no deudas con la empresa, entre otros datos.

Con esta primera herramienta Avilés ya puede organizar toda su cartera de una manera muy simple e inclusive personalizar las columnas de datos a fin de poder incluir la información que crea pertinente.

El sistema también soporta un explorador de proveedores, indicado con la gráfica de un hombre con el pelo amarillo y una corbata (a la derecha del explorador de clientes) y permite organizar todos los proveedores (en este caso, de calzado) y permite además recaudar toda la información pertinente, conjunto a su deuda, domicilio, nombre y apellido, contacto, últimos pedidos, etc.

En tercer lugar permite potenciar las ventas mediante la gestión de vendedores, lo cual incluye las comisiones y una lista detallada y discriminada de lo que cada vendedor pudo vender efectivamente, de modo tal que se lleve un control sobre la eficiencia de los mismos.

Finalmente permite llevar el stock de productos por tipo o código, elaborando un simple inventario automático, que está sincronizado con cada venta para su control. El sistema posee mucha más cantidad de información, pero lo mencionado es una de las partes más importantes que le interesa realmente a Avilés.

En conjunto con las tarjetas magnéticas, la empresa tiene ahora todo lo que necesita, y permite tomar decisiones en base a datos objetivos y conocer mejor a sus clientes, de tal forma que se puede organizar mucho mejor y comienza entonces el proceso de planificación.

Control

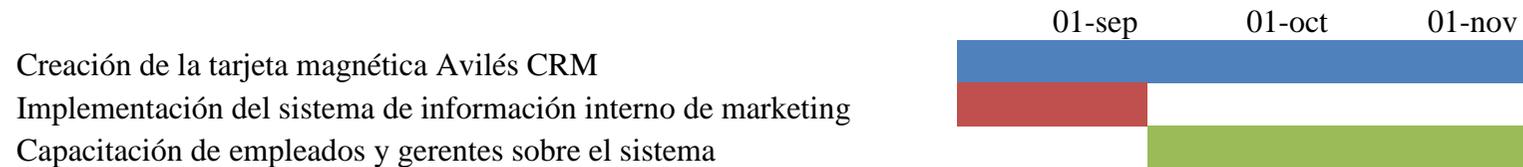
El sistema de información de marketing o software de gestión corresponde a uno

por sucursal y/o por computadora. De tal forma, solamente existe un acceso y una sola persona responsable del sistema.

Capacitación

Se estima una capacitación para empleados y gerencia sobre el uso completo del sistema, como así también de la aplicabilidad de las tarjetas CRM en su debido tiempo. De tal forma que toda la empresa esté al tanto de las reformas y se encuentre en posición de gestionarlo completamente.

Tiempos de ejecución



La creación de la tarjeta magnética tiene una demora de 2 meses, con envío incluido, pero mientras tanto se implementa el sistema de información de marketing, que no posee demora alguna ya que consiste solamente en su instalación, y luego se debe capacitar sobre el uso exhaustivo del sistema.

Costos

Creación de la tarjeta magnética Avilés CRM.- Mini pack pyme	\$1,85 + iva c/u. 2000 unidades. \$3,700 + iva
Sistema de información de marketing. StockBase POS. Edición POWER	50.000 productos e infinitos comprobantes. 5 licencias. \$123 c/u. \$615 total
Capacitación de empleados y gerentes sobre el sistema	Incluido en honorarios.
SubTotal programa	\$5.092

Programa “Trainer 2.0: Ahora corro más rápido”

Este programa responde al siguiente objetivo:

- Fidelizar el 30% de los clientes actuales de Trainer Cruz Del Eje para el primer año, y el 50% de los clientes para el segundo año.

Lo que aporta este programa es la base para el aumento de fidelización en la sucursal, de tal manera que a corto/mediano plazo la sucursal deportes de Cruz Del Eje aumente su caudal de ventas, y logre así su máximo potencial y por ende aporte más ganancias a la empresa.

Objetivos del programa:

- Potenciar aún más las ventas de calzado deportivo en Cruz Del Eje
- Lograr un incremento en la fidelización del cliente
- Promocionar y publicitar las nuevas herramientas de fidelización en Cruz Del Eje

Metodología:

Para lograr el éxito del programa, se dividirán las acciones:

- 1) Se creará una fan page en Facebook, única y exclusivamente para Trainer. Se estima que al existir un mayor número de habitantes en Cruz Del Eje en comparación con La Falda y Valle Hermoso, las conexiones a internet también son mayores, por lo que busca potenciar toda la comunicación posible de las nuevas herramientas con que cuenta la empresa para fidelizar.
- 2) Se creará un conjunto de paquetes especiales y beneficiosos para aquellos clientes que posean la tarjeta Trainer, a modo de gratificar su fidelización y basada en una batería de descuentos interesantes que logren la atención de los consumidores actuales y de los nuevos consumidores también.
- 3) Se buscará potenciar el conocimiento de la fidelización mediante publicidad en la vía pública con un presupuesto ya acordado. La idea es no solo publicitar la sucursal, que ya es conocida de por sí, sino más bien dar a conocer las nuevas herramientas que los clientes puede acceder, conjunto

con sus beneficios.

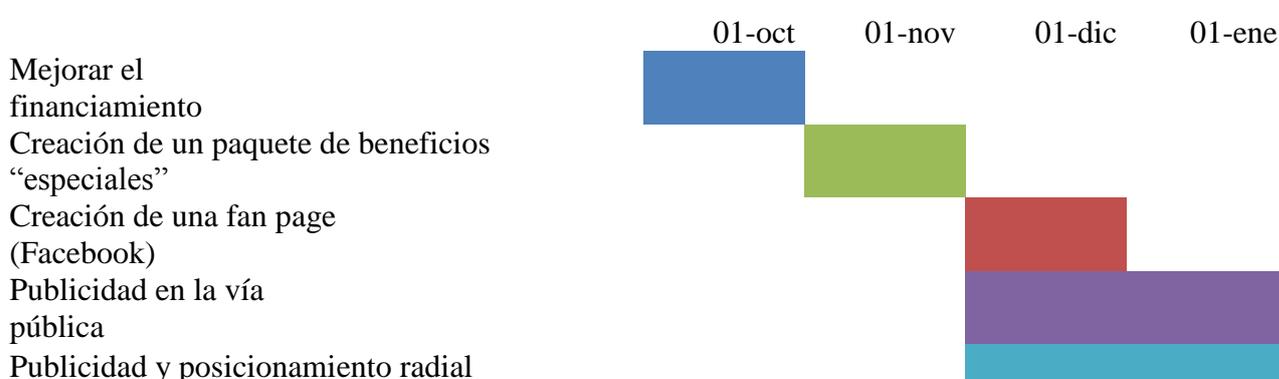
- 4) Potenciar el conocimiento y publicidad mediante medios masivos relativamente económicos como la radio Cruz Del Eje será un hecho. Se buscará que los oyentes, además de escuchar la publicidad puedan participar por premios en calzado y afiliarse a la empresa con el fin de sumar a la base de datos nuevos clientes y potenciar los ya existentes.
- 5) Finalmente, mejorar el financiamiento es la idea estrella de este programa. Lo que se busca es poder potenciar la tarjeta magnética a fin de poder utilizarla como una herramienta más de financiación. Si bien no se espera que sea una empresa financiera, pero la tenencia de cuentas con nombre y apellido de los clientes permite una mejor gestión de la financiación o de clientes antiguos que suelen pagar a crédito.

Además, los descuentos que pudieran existir por el uso de la tarjeta magnética, se podrían descontar en forma de cuotas, de tal manera que si un cliente elige pagar un calzado en 12 cuotas con una tarjeta de crédito, la empresa pueda bonificar un porcentaje, que puede repercutir en el no pago de una cantidad de cuotas determinadas, y así potenciar el financiamiento internamente.

Control

El control del programa estará a cargo del analista y del gerente Fabricio Avilés, como así también el seguimiento de las publicidades radiales y las estrategias de financiamiento que se elaboren durante la creación del programa.

Tiempos de ejecución



Mejorar el financiamiento debe ser una acción que se logre luego de que las tarjetas Trainer están finalizadas con el fin de poder utilizarlas como herramienta principal. En segundo lugar, se deben elaborar los beneficios y paquetes especiales que sean objeto de fidelización, para luego comenzar con la campaña publicitaria en su totalidad, empezando por la fan page de Facebook, con la publicidad en la vía pública y finalmente la radio.

Además, las fechas están elaboradas para potenciar las épocas de consumo tales como Navidad y año nuevo, a fin de poder adaptarse al push de consumo que se genera en esas épocas.

Costos

Mejorar el financiamiento	Incluido en honorarios
Creación de un paquete de beneficios	Incluido en honorarios
Creación de una fan page Facebook	Incluido en honorarios
Publicidad en vía pública	Presupuesto de \$1.500
Publicidad y posicionamiento radial	\$2,5 por emisión en radio Cruz Del Eje. 10 emisiones diarias, durante todo el mes de diciembre. \$750
Sub total Programa	\$2,250

Costos totales y otros costos

Costo programa “Avilés CRM”	\$5.092 Iva incl.
Costo programa “Renovando los zapatos”	\$7.575 Iva incl.
Costo programa “Trainer 2.0: ahora corro más rápido”	\$2.250 Iva incl.
Honorarios profesionales de marketing hasta finalizar programas	\$5.800 Iva incl.
Costo Total del proyecto	\$20.717 Iva incl.

Proyecciones y Flujo de fondos

El flujo de fondos es el sustento matemático que explica el éxito o fracaso del plan de marketing en términos numéricos, por lo que su elaboración es de suma importancia para el plan.

Metodología

Para la elaboración de dicho fondo, se tendrán en cuenta algunos supuestos, a fin de poder simplificar el análisis y que sea de fácil lectura, pero sobre todo para medir con precisión la eficiencia y eficacia del plan de marketing que se intenta proyectar:

- a) La gerencia de Avilés afirma que el promedio de ganancia en relación al costo en el rubro calzado se puede definir de forma general como un 50%. Es decir, que si un calzado se vende a 100 pesos, 50 de ellos es ganancia neta.
- b) El ingreso de caja será tomado con valores promedios de venta según sucursal, de tal manera que Trainer posee un valor ticket superior a la zapatillería (por ejemplo).
- c) Los costos corresponden únicamente a las acciones de marketing y demás costos del proyecto.

Se decidió de esta manera, para evitar que existan costos ajenos al plan de marketing que puedan influir negativamente en el flujo de caja y que no sea resultado del costo de las mismas acciones.

Por otro lado, los promedios de los tickets de las sucursales son los siguientes:

Tabla 44. Ticket promedio con plan

Trainer La Falda	15% de aumento implica 200 pares de calzado adicionales por mes.	El ticket promedio es de 250 pesos, por lo que su costo promedio es de 125 pesos (50% ganancia).
Trainer Cruz Del Eje	15% de aumento implica 142 pares de calzado adicionales por mes.	El ticket promedio es de 250 pesos, por lo que su costo promedio es de 125 pesos (50% ganancia).
Zapatillería La Falda	15% de aumento implica 212 pares de calzado adicionales por mes.	El ticket promedio es de 80 pesos, por lo que su costo promedio es de 40 pesos (50% ganancia).
Zapatillería Valle Hermoso	15% de aumento implica 38 pares de calzado adicionales por mes.	El ticket promedio es de 80 pesos, por lo que su costo promedio es de 40 pesos (50% ganancia).
Sucursal Formal La Falda	15% de aumento implica 138 pares de calzado adicionales por mes.	El ticket promedio es de 200 pesos, por lo que su costo promedio es de 100 pesos (50% ganancia).

Fuente: Elaboración propia

El valor del ticket promedio por su cantidad, sumado a todas las sucursales, es el ingreso que se tomó en cuenta para el flujo de fondos mensual.

Concluidas las aclaraciones, se presentará el flujo de fondos esperado:

Flujo de fondos	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2014
	Mes 0	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Ingresos promedios por venta	\$ 0,00	\$ 133.100,00	\$ 133.100,00	\$ 133.100,00	\$ 133.100,00	\$ 133.100,00	\$ 133.100,00
Costos promedios de mercadería	\$ 0,00	-\$ 66.550,00	-\$ 66.550,00	-\$ 66.550,00	-\$ 66.550,00	-\$ 66.550,00	-\$ 66.550,00

Inversiones

Creación de la tarjeta magnética	-\$ 4.477,00						
Sistema de información de marketing StockBase	-\$ 615,00						
Capacitación de staff	\$ 0,00						
Egresos Programa "Avilés CRM"	-\$ 5.092,00	\$ 0,00					
Impresión y colocación de cartelería nueva	-\$ 6.215,00						
Packaging con nuevos logos	-\$ 360,00						
Honorarios diseñador gráfico versión final logos	-\$ 1.000,00						
Egresos programa "Renovando los zapatos"	-\$ 7.575,00	\$ 0,00					
Publicidad en vía pública	-\$ 1.500,00						
Publicidad y posicionamiento radial	-\$ 750,00						
Egresos programa "Trainer 2.0"	-\$ 2.250,00	\$ 0,00					
Honorarios de marketing	-\$ 5.800,00						
Total egresos por acciones de marketing	-\$ 20.717,00	\$ 0,00					
Utilidad antes de impuestos	-\$ 20.717,00	\$ 66.550,00	\$ 66.550,00	\$ 66.550,00	\$ 66.550,00	\$ 66.550,00	\$ 66.550,00
Impuestos	\$ 0,00	-\$ 23.292,50	-\$ 23.292,50	-\$ 23.292,50	-\$ 23.292,50	-\$ 23.292,50	-\$ 23.292,50
Utilidad después de impuestos (saldo)	-\$ 20.717,00	\$ 43.257,50	\$ 43.257,50	\$ 43.257,50	\$ 43.257,50	\$ 43.257,50	\$ 43.257,50
Saldo actualizado	-\$ 20.717,00	\$ 42.614,11	\$ 41.981,40	\$ 41.354,17	\$ 40.739,91	\$ 40.134,31	\$ 39.537,36
Saldo actualizado acumulado	-\$ 20.717,00	\$ 21.897,11	\$ 63.878,52	\$ 105.232,69	\$ 145.972,60	\$ 186.106,91	\$ 225.644,26

Tabla 45. Variables financieras de medición del flujo de fondos esperado del proyecto

Flujo de fondos esperado	15% aumento de calzado vendido
VAN	\$225.644,26
TIR	209%
Tasa de interés de descuento	20%
Tasa efectiva mensual	0,015098 = 1,5098%
IVAN	10,89 pesos por cada peso invertido

Fuente: Elaboración propia

A continuación se elaborará el flujo de fondos basado en un ambiente pesimista:

Flujo de fondos	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2014
	Mes 0	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Ingresos promedios por venta	\$ 0,00	\$ 73.690,00	\$ 73.690,00	\$ 73.690,00	\$ 73.690,00	\$ 73.690,00	\$ 73.690,00
Costos promedios de mercadería	\$ 0,00	-\$ 36.845,00	-\$ 36.845,00	-\$ 36.845,00	-\$ 36.845,00	-\$ 36.845,00	-\$ 36.845,00

Inversiones

Creación de la tarjeta magnética	-\$ 4.477,00						
Sistema de información de marketing StockBase	-\$ 615,00						
Capacitación de staff	\$ 0,00						
Egresos Programa "Avilés CRM"	-\$ 5.092,00	\$ 0,00					
Impresión y colocación de cartelería nueva	-\$ 6.215,00						
Packaging con nuevos logos	-\$ 360,00						
Honorarios diseñador gráfico versión final logos	-\$ 1.000,00						
Egresos programa "Renovando los zapatos"	-\$ 7.575,00	\$ 0,00					
Publicidad en vía pública	-\$ 1.500,00						
Publicidad y posicionamiento radial	-\$ 750,00						
Egresos programa "Trainer 2.0"	-\$ 2.250,00	\$ 0,00					
Honorarios de marketing	-\$ 5.800,00						
Total egresos por acciones de marketing	-\$ 20.717,00	\$ 0,00					
Utilidad antes de impuestos	-\$ 20.717,00	\$ 36.845,00	\$ 36.845,00	\$ 36.845,00	\$ 36.845,00	\$ 36.845,00	\$ 36.845,00
Impuestos	\$ 0,00	-\$ 12.895,75	-\$ 12.895,75	-\$ 12.895,75	-\$ 12.895,75	-\$ 12.895,75	-\$ 12.895,75
Utilidad después de impuestos (saldo)	-\$ 20.717,00	\$ 23.949,25	\$ 23.949,25	\$ 23.949,25	\$ 23.949,25	\$ 23.949,25	\$ 23.949,25
Saldo actualizado	-\$ 20.717,00	\$ 23.593,04	\$ 23.242,75	\$ 22.895,48	\$ 22.555,40	\$ 22.220,11	\$ 21.889,61
Saldo actualizado acumulado	-\$ 20.717,00	\$ 2.876,04	\$ 26.118,79	\$ 49.014,27	\$ 71.569,68	\$ 93.789,79	\$ 115.679,40

Tabla 46. Variables financieras de medición del flujo de fondos pesimista del proyecto

Flujo de fondos esperado	8% aumento de calzado vendido
VAN	\$115.680,83
TIR	114%
Tasa de interés de descuento	20%
Tasa efectiva mensual	0,015098 = 1,5098%
IVAN	5,58 pesos por cada peso invertido

Fuente: Elaboración propia

A continuación se elaborará el flujo de fondos basado en un ambiente optimista:

Flujo de fondos	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2014
	Mes 0	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Ingresos promedios por venta	\$ 0,00	\$ 159.950,00	\$ 159.950,00	\$ 159.950,00	\$ 159.950,00	\$ 159.950,00	\$ 159.950,00
Costos promedios de mercadería	\$ 0,00	-\$ 79.975,00	-\$ 79.975,00	-\$ 79.975,00	-\$ 79.975,00	-\$ 79.975,00	-\$ 79.975,00

Inversiones

Creación de la tarjeta magnética	-\$ 4.477,00						
Sistema de información de marketing							
StockBase	-\$ 615,00						
Capacitación de staff	\$ 0,00						
Egresos Programa "Avilés CRM"	-\$ 5.092,00	\$ 0,00					
Impresión y colocación de cartelería nueva	-\$ 6.215,00						
Packaging con nuevos logos	-\$ 360,00						
Honorarios diseñador gráfico versión final logos	-\$ 1.000,00						
Egresos programa "Renovando los zapatos"	-\$ 7.575,00	\$ 0,00					
Publicidad en vía pública	-\$ 1.500,00						
Publicidad y posicionamiento radial	-\$ 750,00						
Egresos programa "Trainer 2.0"	-\$ 2.250,00	\$ 0,00					
Honorarios de marketing	-\$ 5.800,00						
Total egresos por acciones de marketing	-\$ 20.717,00	\$ 0,00					
Utilidad antes de impuestos	-\$ 20.717,00	\$ 79.975,00	\$ 79.975,00	\$ 79.975,00	\$ 79.975,00	\$ 79.975,00	\$ 79.975,00
Impuestos	\$ 0,00	-\$ 27.991,25	-\$ 27.991,25	-\$ 27.991,25	-\$ 27.991,25	-\$ 27.991,25	-\$ 27.991,25
Utilidad después de impuestos (saldo)	-\$ 20.717,00	\$ 51.983,75	\$ 51.983,75	\$ 51.983,75	\$ 51.983,75	\$ 51.983,75	\$ 51.983,75
Saldo actualizado	-\$ 20.717,00	\$ 51.210,57	\$ 50.450,23	\$ 49.696,47	\$ 48.958,30	\$ 48.230,52	\$ 47.513,15
Saldo actualizado acumulado	-\$ 20.717,00	\$ 30.493,57	\$ 80.943,80	\$ 130.640,27	\$ 179.598,56	\$ 227.829,09	\$ 275.342,23

Tabla 47. Variables financieras de medición del flujo de fondos pesimista del proyecto

Flujo de fondos esperado	18% aumento de calzado vendido
VAN	\$275.342,23
TIR	251%
Tasa de interés de descuento	20%
Tasa efectiva mensual	0,015098 = 1,5098%
IVAN	13,30 pesos por cada peso invertido

Fuente: Elaboración propia

Se decidió tomar un 20% como tasa de interés de descuento ya que no solo refleja el costo de oportunidad del plazo fijo Argentino, sino que también es la base de la inflación promedio. Si el proyecto da resultados por encima del 20% entonces se considera rentable.

En segundo lugar, se podrá notar como el proyecto resulta interesantemente atractivo desde el punto de vista económico y financiero, y esto es por 2 razones:

- El costo del proyecto es muy bajo en relación a la ganancia potencial del plan, es decir que el coeficiente de eficiencia es muy grande.
- La segunda razón, consiste en la baja profesionalización de la organización, por lo que cualquier cambio en lo comercial, será bien recibido y por ende resulta más sencillo generar más ganancia si todo está por hacerse y no hay muchas cosas hechas. De modo contrario, las organizaciones que ya se encuentran en un proceso complejo de planificación y donde los principales cambios empresariales están hechos, resulta más complicado generar proyectos tan rentables.

Conclusiones y recomendaciones finales

Conclusiones

Las estrategias de marketing elaboradas luego del diagnóstico van a modificar la forma de concebir la gestión empresarial por parte del empresario, y permitirán abordar de mejor manera el departamento comercial, sobre todo cuando el eje fundamental de la estrategia está basado en fidelización y consolidación de marca.

Si la empresa trabaja fuertemente en la consolidación de la misma, aumentará el valor comercial de toda la organización, haciéndola más rentable en un mediano plazo y será notable el aumento de la personalidad de marca en términos de comunicación visual. En segundo lugar, se verá una notable mejoría en la gestión de inventario, sustentado en los sistemas de información de marketing propuestos y las tarjetas de fidelización. En este sentido, la empresa tendrá en sus manos todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones y podrá reducir el margen de error en el accionar diario.

Por otro lado, el posicionamiento de los productos en las diferentes sucursales será más claro después de unificar los criterios de productos ofrecidos, sobre todo en la sucursal de tipo formal en La Falda y permitirá el ahorro de costos de compras innecesarias en las que antes se veía inserta la empresa, y luego se podrán utilizar esos recursos sobrantes para poder adaptarse a las amenazas ya analizadas, especialmente a la presión tributaria nacional.

Finalmente, en la sucursal ubicada en Valle Hermoso, donde se han detectado factores macro ambientales que afectan negativamente a la demanda, se debe analizar el efecto del plan de marketing luego de su puesta en marcha y examinar los resultados. Si luego del plan, los resultados continúan siendo insatisfactorios para el empresario, se debe evaluar seriamente el cierre de dicha sucursal, pero siempre como última opción. Además, el ingreso económico de la sucursal de Valle Hermoso en términos porcentuales en relación al total del ingreso de la empresa es significativamente bajo, y por ende no constituye un riesgo financiero para la organización.

Recomendaciones

En primer lugar, para que el plan de marketing propuesto sea exitoso debe haber un compromiso por parte del empresario y de toda la gerencia para su correcta aplicación y seguimiento. Esto no es de menor importancia, todo lo contrario, las pymes familiares tienen un doble trabajo: Tomar decisiones empresariales en base a los planes propuestos y trabajar fuertemente en la coordinación de la comunicación familiar. Además, es muy importante el enfoque que tome la empresa en relación al trabajo realizado, ya que si no existe un compromiso por parte de la gerencia, no importa realmente que tan bueno sea el plan de marketing propuesto.

En segundo lugar, suponiendo que el punto anterior está resuelto, se deberá poner foco los primeros 2 años en el presente plan, para luego comenzar a pensar en una segunda fase de estrategias que permitan un crecimiento notable en términos de sucursales. Dicho crecimiento es impensable si antes no se concretó la etapa de consolidación y rentabilidad, ya que carecería de sustento para crecer como se espera.

En los siguientes dos años a partir de este momento, será necesario adaptar los planes de acción a las condiciones cotidianas, pero siempre manteniendo como pilar las estrategias planteadas, ya que eso no puede cambiar, o de lo contrario se modificar el rumbo que se pretende seguir. Si se desea trabajar con otro software de gestión, o modificar el porcentaje de aumento de ventas, se lo puede hacer sin problemas, evaluando nuevamente las consecuencias de dichos cambios, pero la estrategia de consolidación y rentabilidad debe estar presente en la mente de la empresa familiar.

Luego, una vez que se hayan concretado las estrategias y la empresa se encuentre en una situación ideal, se podrá pensar en expandir el negocio a otras zonas geográficas cercanas y poder aumentar de forma exponencial si se quiere, el ingreso familiar, pero para eso se necesita un nuevo plan que trace el nuevo camino a seguir tal cual como se hizo para esta etapa.

Bibliografía

Libros impresos:

- Ancín, J. M. (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Chain, N. S. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Gallego, J. V. (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Hair, B. y. (2004). *Investigación de Mercados*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Lovelock, C. H. (2001). *Mercadotecnia de servicios*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson / Prentice Hall.
- Rivas, J. A. (1997). *Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de marketing*. Madrid: ESIC.
- Spidalieri, R. (2010). *Planificación y control de gestión*. Córdoba: Brujas.

Artículos y publicaciones especiales:

- Pedro Graves y asociados. (2013). Principales proyecciones 2013/2017. Recuperado de <http://www.greaves.com.ar/noticias/val/52252/el-rumbo-de-la-macro.html>
- Cámara Argentina de comercio electrónico. (2013). Proyecciones de comercio electrónico 2013. Recuperado de <http://www.cace.org.ar/>.
- Unión por todos. (2013). IPC congreso. Recuperado de http://www.unionportodos.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2247:diputados-nacionales-presentaron-el-ipc-congreso-de-diciembre-&catid=53:destacados
- Un techo para mi país. (2011). Relevamientos de asentamientos informales de la provincia de Córdoba. Recuperado de http://www.techo.org/wp-content/uploads/2013/04/2011Catastro_Cordoba.pdf
- Instituto nacional de estadísticas y censos (INDEC). (2010). Censo 2010 por comunas. Recuperado de <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>
- Cámara de la industria del calzado. (2013). Composición salarial y acuerdos 2013/2014. Recuperado de <http://www.calzadoargentino.org.ar/>

-Dirección general y estadísticas y censos. (2008). Resultados definitivos. Recuperado de <http://estadistica.cba.gov.ar/>

-Estación meteorológica Aerodrome. (2013). Clima en Córdoba Aerodrome desde 1957 hasta 2013. Recuperado de http://www.tutiempo.net/clima/Cordoba_Aerodrome/873440.htm

-La nación (2013). El “IPC Congreso” subió 1,57% en Mayo. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1591752-el-ipc-congreso-subio-157-en-mayo>

Anexo 1: Metodología

Guía de pautas para entrevistas:

- 1) Población meta definida: Personas de ambos géneros, mayores a 18 años, que se encuentren desempeñando actividades públicas dentro de las municipalidades de La Falda, Valle Hermoso y Cruz Del Eje.

Entrevistador: Antún Facundo

Ejes temáticos:

- a) Actividad económica regional principal
- b) Incidencia del turismo
- c) Gasto promedio del turista. Perfiles.
- d) Incidencia política en la localidad
- e) Sueldos promedios
- f) Actividades culturales
- g) Incidencia del ambiente natural en la región
- h) Normas y leyes vigentes que afecten a la localidad
- i) Alcance de internet en la región

- 2) Población meta definida: Personas representantes de la empresa Avilés, que al mismo tiempo sean dueños y encargados de la toma de decisiones.

Entrevistador: Antún Facundo

Ejes temáticos:

- a) Historia de la empresa
- b) Productos por sucursales. Segmentación
- c) Objetivos de venta. Historial de ventas
- d) Personal
- e) Estrategia funcional
- f) Gestión de cartera de clientes

- g) Posicionamiento por sucursal
- h) Imagen auto-percibida
- i) Cadena de suministro. Mercadería almacenada
- j) Efectos de la inflación en el precio
- k) Principales problemáticas percibidas
- l) Servicios suplementarios

Guía de observación:

- 1) Población meta definida: Locales comerciales de la ciudad de La Falda, que comercialicen calzado de cualquier tipo, ya sea como producto principal o secundario.

Observador: Antún Facundo

Variables a observar:

- a) Tamaño del local comercial
- b) Nombre y ubicación
- c) Tipo de competencia y productos
- d) Características distintivas
- e) Segmento y target al que se apunta
- f) Evaluación de marcas

Anexo 2: FODA

Tabla 28. Debilidades ponderadas por su importancia, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante

Debilidades	Importancia
Escasa planificación estratégica en general.	5
Falta de imagen institucional externa e imagen difusa en sucursal formal La Falda.	5
Falta de <i>branding</i> , marca sin personalidad ni conceptos a comunicar.	5
No existe una política comercial de almacenamiento y <i>stock</i> que permita controlar los inventarios.	5
Sucursal deportiva de Cruz Del Eje y sucursal informal Valle Hermoso con bajos niveles de venta.	5
Escaso mantenimiento y decoración de algunas sucursales	4
Falta de política comercial de suministro de mercadería	4
Deficiente manejo de fondos	4
Falta de objetivos de ventas	4
Recursos humanos deficientes	4
Algunos locales poseen imagen difusa	3
Falta de objetivos institucionales	3
No hay políticas pre-establecidas de ventas	2
Productos erróneamente sectorizados	2
No existen esfuerzos de comunicación	2

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Fortalezas ponderadas por su importancia, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante.

Fortalezas	Importancia
La sucursal deportiva de La Falda posee niveles de ventas que satisfacen las expectativas de sus dueños.	5
Ubicación geográfica de sucursales privilegiada.	5
Eficientes acciones de packaging.	4
Se posee amplia experiencia en el sector	4
En general, el precio es coherente con lo que se ofrece	4
En La Falda se posee un buen nivel de ventas	4
Locales espaciosos y con grandes vidrieras	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Amenazas ponderadas por su importancia y su probabilidad de ocurrencia, siendo 1 la menos importante y con menos probabilidad de ocurrencia y 5 la más importante y con mayor probabilidad de ocurrencia.

Amenazas	Importancia	Probabilidad De ocurrencia
Alta presión tributaria	5	5
Poca demanda en Valle Hermoso y en algunas sucursales de La Falda en temporada baja.	5	4
Proveedores deficientes	4	3
Difusa planificación turística en La Falda	3	3
Costos afectados por la inflación	2	5

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Oportunidades ponderadas por su importancia y su probabilidad de ocurrencia, siendo 1 la menos importante y con menos probabilidad de ocurrencia y 5 la más importante y con mayor probabilidad de ocurrencia.

Oportunidades	Importancia	Probabilidad de ocurrencia
Segmentos infantiles poco atendidos	5	5
Aprovechamiento del turismo en temporada alta en La Falda y en menor medida Valle Hermoso.	5	5
No se detectaron importantes ventajas competitivas en el sector.	5	4
Aceptable nivel socio-económico en La Falda y Cruz Del Eje con un porcentaje relativamente alto de población económicamente activa.	4	4
Comunicación en general poco difundida por la competencia.	3	5
Ambiente natural favorable en temporada alta	3	5
Baja probabilidad de ingreso de nuevos competidores	3	4
Competencia no posee posicionamiento en medios digitales	2	5
Buenas perspectivas en relación al comercio electrónico	2	4

Fuente: elaboración propia