



Trabajo Final de Integración  
Plan de Marketing

***Maestría en Marketing y Comunicación***

***“Reposicionamiento global de una marca quebrada: Fallen Footwear.”***

Mariano Benítez

Universidad de San Andrés  
Mentor Ariel Abkiewicz

## Índice

1. Resumen Ejecutivo	Pg. 9
2. Análisis Interno	
a. Historia de Fallen Footwear	Pg. 11
b. Introducción a la compañía local, Town Connection	Pg. 13
c. Estructura interna, Town Connection	Pg. 14
3. Análisis Contextual	
a. Situación coyuntural	Pg. 19
b. Fuerzas Competitivas de Porter	Pg. 22
c. Análisis competitivo	Pg. 24
d. Análisis FODA	Pg. 26
4. Público Objetivo	
a. Consumidor según la visión del mercado	Pg. 27
b. Arquetipo de consumidor	Pg. 29
5. Propuesta Única de Valor	Pg. 30
6. Estrategia de Plaza	
a. Foco internacional vs local	Pg. 32
b. Selección de modelos y canales	Pg. 34
7. Estrategia de Producto	Pg. 38
a. Fabricación	Pg. 39
b. Producción China vs Argentina	Pg. 40
c. Apertura de línea	Pg. 40
d. Investigación y desarrollo	Pg. 45
e. Innovación y pipeline de producto	Pg. 46
8. Estrategia de Precio y Posicionamiento	Pg. 49
a. Estructura de costos	Pg. 49
b. Diferencia con estructura de Argentina	Pg. 52
c. Estructura de Precios Canal Online	Pg. 54
d. Objetivo	Pg. 55
e. Precios competitivos	Pg. 55
9. Estrategia de Promoción y Comunicación	Pg. 57
a. Etapas del plan de comunicación	Pg. 59

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

b. Creatividades de piezas por etapa	Pg. 60
c. Identidad corporativa	Pg. 61
d. Core Insight	Pg. 64
e. Promesa	Pg. 64
f. Facetas de ejecución	Pg. 64
g. Herramientas	Pg. 65
h. Necesidades de inversión	Pg. 66
10. Proyecciones Financieras	Pg. 68
a. Inversión Inicial	Pg. 68
b. Dimensionamiento del mercado	Pg. 69
c. Proyección de Demanda	Pg. 72
d. Volumen de Ventas	Pg. 75
e. Estado de Resultados	Pg. 77
f. Tasa de Retorno de la Inversión	Pg. 79
11. Conclusión	Pg. 80
12. Anexos	Pg. 81

## Objetivo

El objetivo de este trabajo es brindar una alternativa de solución de marketing estratégico al relanzamiento internacional de la marca Fallen Footwear.

## Introducción

Fallen Footwear es una marca de calzado que atiende un mercado de nicho urbano con un producto específicamente diseñado para la práctica del 'skate'<sup>1</sup>. La marca fue fundada en El Segundo, California en el año 2003 por uno de los practicantes de skate más reconocidos del momento en Estados Unidos. Se posicionó como referente de los nuevos 'skaters'<sup>2</sup> y como una de las marcas más prometedoras del mercado americano de calzado de skate. La empresa desarrolló el mercado estadounidense, y creció internacionalmente consagrándose como una compañía de facturaciones anuales multimillonarias, con estructura de más de 150 empleados y presencia en más de 50 países. Este crecimiento desmedido, excedió las capacidades del *management*<sup>3</sup>, generando un caos de resultados irremediables. En el año 2016, en Estados Unidos la compañía americana dueña de la marca presentó la quiebra, dejando a Fallen acéfala a nivel internacional.

Los diferentes socios estratégicos que ofrecían la distribución de las zapatillas y productos Fallen en cada uno de sus países, luego de la quiebra, fueron dejando consecuentemente de comercializarlos. En la Argentina, esta compañía era Town Connection, empresa con sede en San Isidro, Buenos Aires en donde yo ejercía el rol de Gerente de Marketing.

---

<sup>1</sup> Patinaje en castellano. La práctica de este deporte se realiza sobre una tabla.

<sup>2</sup> Practicantes de skate.

<sup>3</sup> Administración. Dirección de negocio.

Mis motivaciones personales para encarar este trabajo se fundamentan en una década de historia profesional en posiciones de marketing en este nicho de indumentaria y calzado para los deportes de tabla (surf, skate, snowboard). En la industria he trabajado en diferentes compañías y proyectos con diferentes funciones y responsabilidades, siendo el de mayor relevancia el de Director Latinoamericano de Marketing de una marca líder con base laboral por varios años en California, Estados Unidos. Es por eso que plantear el enfoque estratégico de relanzamiento de alcance global de una marca tan emblemática en esta industria desde Argentina representa un enorme desafío.

### **Marco Teórico**

Iniciando con la determinación del público objetivo y como observar al consumidor según la visión del mercado, recorro a Victoria Casano en su paper de 'Shopper Marketing' – 'Diseñando estrategias que motiven la compra' para fundamentar las motivaciones de consumo.

Continuando con esta línea y en busca de una mejor definición de nuestro público objetivo recorro a Pablo Scholnik en 'Brand Positioning Template' para determinar las variables válidas en nuestro consumidor objetivo y facilitar así la creación de un posicionamiento que valoren.

Una vez definido nuestro potencial consumidor pasamos a la temática que aborda la Propuesta Única de Valor y es allí donde aplicamos el 'Business Model Canvas' de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Ya definiendo nuestra propuesta de valor, abordamos el cuadrante de Canales y es aquí donde recorro a 'Tres Tipos de Conflictos entre Canales' del grupo de papers 'Salir al Mercado' por el 'Harvard Business Reviews' para determinar el beneficio de nuestra propuesta de distribución.

Accediendo ya con mayor profundidad a la estrategia de Plaza y su foco nacional versus internacional es donde aplico el enfoque geo-céntrico según

Marketing Internacional / Global de Andrés Piacentino y como encara la marca el management global. La oportunidad para seleccionar el plan de desarrollo global se hace a través del método de 'Nine Strategic Windows' de Solberg en su libro Marketing Global.

La selección específica de crecimiento está basada en un enfoque de crecimientos incrementales como determinado en el marco teórico de Forsgren y Johansson en su 'Uppsala Internationalization Model'.

Continuando con la estrategia de canales aplico lo visto en 'Strategic Channel Design' de ET. Anderson para 'MIT' y como realiza la selección de modelos y canales según diversas variables.

También esta temática se complementa con 'Market Entry Strategies' de Global Marketing para analizar las diferentes opciones. Para cerrar con el marco teórico aplicable a la estrategia de plaza definimos específicamente la estrategia con el enfoque del paper 'Salir al Mercado' de 'Harvard Business Review'.

En la estrategia de Producto aplico el concepto de construcción de valor de marca generado por 'BrandZ Global Brand Report' de Kantar Millwardbrown.

Para la temática de selección de producto recurro al caso 'Beneful', de Marketing Internacional de Andrés Piacentino, que demuestra las claves para selección de producto en un relanzamiento.

Como marco teórico al cual recurrí para ver que incluir y descartar a nivel producto/marca son los abordados en 'Estrategia del Océano Azul' de Renée Mauborgne & W. Chan Kim.

Pasando a la etapa de Innovación y Pipeline de producto, las estrategias de crecimiento de portafolio de producto se da con el marco clásico de estrategia de crecimiento de una compañía a través de la innovación según "Desarrollo

de Producto, Concepto, Packaging y Pricing” de Sebastián Corzo en Investigación de Mercado.

No podemos dejar de enmarcar la temática de Innovación y selección de ideas de producto bajo el marco teórico abordado por Eduardo Kastika en su Seminario de Creatividad Innovación y 12 Claves para Innovar y Proceso de Convergencia.

En la estrategia de Precio y Posicionamiento recurro a Captar Valor ( Producto, Promoción y Plaza crean valor ) – por Nicolás Creixent en Gerencia de Producto y Marca y a Estrategia de Precios centrada en la Generación de Valor por Marcelo Barrios para una correcta determinación del precio al cual llegará Fallen al mercado. No dejando de estudiar y analizar la estructura de costos, aplicamos – Introducción a la Fijación de Precios por Marcelo Barrios para la final decisión estratégica de precio en conjunto con Fijación de Precios centradas en el Valor, también por Marcelo Barrios.

Continuando con la estrategia de Promoción y Comunicación recurro a Manual de Imagen Corporativa con autoría de Gustavo Ibañez Padilla y participación de Norberto Chavez para la temática de identificación de marca.

Aplico el ‘Manual de Imagen Corporativa’ de Norberto Chavez para la gestión de los activos visuales de marca y su correcta estrategia de comunicación en el público objetivo.

Para la creación de piezas como temática recurro en el aspecto de ‘Shopper Marketing’ de Victoria Casano para determinar la capacidad de atención del público a una comunicación marcaria.

Recurro también a Norberto Chaves en el programa de ‘Branding y Marca’, para determinar con certeza la fortaleza que tiene una marca en términos de negocio.

Continúo con la temática de alineación del discurso corporativo global de marca bajo el marco teórico de Medio y Meta del Programa de Identificación de Norberto Chaves.

Para finalizar con la estrategia de Comunicación y Promoción aplico el concepto de Scholnik Pablo en su programa de Branding para aplicar la creatividad a servicio del negocio.

Ya finalizando con el marco teórico aplicado en todo el proyecto nos restan determinados conceptos utilizados en las proyecciones financieras como lo es la correcta definición de mercado de visión amplia según el capítulo Mercado Potencial, Demanda de Mercado y Cuota de Mercado del libro Marketing Estratégico de R. Best.

La temática de pronóstico de demanda es abordada con José Pagés en su programa de Marketing y Finanzas Avanzadas al cual recorro para la correcta determinación de la misma y del mismo autor aplico 'Nurturing Database' y generación de un embudo eficiente para continuar el paso a paso del cliente por el embudo de ventas.

### **Fuentes de Información Secundaria y Primaria**

Por haber trabajado en este proyecto desde la inepción, tuve acceso a todo tipo de información primaria relativa a la marca y al negocio en el pasado. Se han realizado focus group en el mercado americano, tenemos información concreta de clientes intermedios, base de datos y valores de facturación. Estadísticas de aceptación de producto y hemos realizado investigaciones exploratorias con el consumidor receptivo, del tipo de análisis de texto, 'investigaciones de escritorio' y encuestas. Hemos analizado alternativas de acción y de introducción a mercados, diferentes opciones de fabricación y producción, alternativas de posicionamiento de precio y comunicación. El objetivo de este trabajo es tomar esa información y transformarla, actualizarla,



utilizar lo que sirve, descartar lo que no es viable y adaptar el modelo de negocio y el plan de marketing a la realidad actual competitiva.

Información secundaria obtuvimos de diferentes artículos e informes en formato digital como son análisis de dimensionamiento de mercado, tendencias de mercado, percepciones del consumidor objetivo, precios y posicionamiento competitivo, futuro de la industria de calzado para la práctica del skate, aportes de management de líderes de la industria.

### **Resumen Ejecutivo**

La estrategia principal de Town Connection como empresa paraguas para generar este relanzamiento, y bajo el cual hacemos foco en este trabajo es el ingreso al mercado americano a través de un socio local en donde se le brinde la exclusividad de comercialización de marca y genere ingresos a la compañía local a través del pago de regalías.

En un futuro sin lugar a dudas se analizará el crecimiento en el mercado asiático, de un potencial inconmensurable dado por su dimensión, concentración del público objetivo y alto nivel de interés por la práctica del skate.

El desafío más grande será el de encontrar y lograr ocupar un espacio en el mercado americano desde la Argentina con el mercado liderado por Adidas y Nike, con otros jugadores muy fuertes también como DC Shoes, Converse, Vans, con un consumidor fanático de la marca pero de poder adquisitivo limitado, altamente exigente en la calidad y funcionalidad que espera del producto. La situación quizás más compleja de relanzar la marca sin contar con el apoyo del antiguo dueño, que aun mas allá de su edad es uno de los iconos más relevantes de identidad de Fallen (ver anexo 1).

Encontraremos una oportunidad única de posicionamiento en el mercado con precios accesibles y una propuesta de valor que busca tener un peso importante de ventas directas a través del canal online sin dejar de lado cierta presencia en tiendas tradicionales.

El porqué de la selección del mercado americano como principal objetivo comercial dejando de lado el mercado local argentino donde esta basada la compañía dueña de los derechos de marca, será explicado a lo largo de todo el trabajo, pero pudiendo adelantar que el tipo de cambio, el tamaño del mercado, y el estancamiento del consumo son las variables claves para descartarlo y todo lo contrario, el ingreso en dólares, el tamaño del mercado, el público receptivo y la estabilidad del consumo son las variables para selección del mercado estadounidense.

## Análisis Interno

### Historia de Fallen Footwear

Fallen Footwear fue un estandarte en la industria alrededor del skate en su momento de nacimiento, 2003. Fue la bandera de toda una generación de deportistas practicantes del skate que aún no se sentían reconocidos por el resto de las marcas competitivas del momento, vistas por ellos como más comerciales, más *'mainstream'*<sup>4</sup>. La marca fue creada por uno de los skaters de mayor reconocimiento a nivel mundial en ese momento, llamado Jamie Thomas (ver anexo 2), siendo parte de una compañía de mayor envergadura. Una creación de la marca paraguas DC Shoes, actualmente de gran reconocimiento, tamaño y desarrollo global (ver anexo 3).

La historia del nombre "Fallen" ('caído' en español) tiene que ver con una sensación generalizada de los jóvenes que en ese momento (y aún ahora) tienen con respecto a su visión de la sociedad: ellos se sienten fuera de lo normal, no entendidos, no aceptados, rebeldes, 'caídos' del sistema y lo expresan mediante la práctica del skate.

No está de más resaltar, que lo sucedido con Fallen es una consecuencia dentro de todo habitual en el mundo de las marcas que surgieron detrás de un gran skater. En el momento de su creación, estos skaters tienen un altísimo nivel de influencia en el público objetivo que facilita el éxito en la aceptación de marca. Al ser ellos mismos la principal cara de la marca y de lo mejor del mundo en cuanto a práctica del deporte, tienen clarísimo también, las necesidades técnicas del producto. Pero este crecimiento que se va dando en las marcas, gracias al nivel de reconocimiento, influencia y conocimiento del dueño, tiene un punto de quiebre.

---

<sup>4</sup> Masivas. Convencionales. Tradicionales.

A medida que pasan los años y las marcas empiezan a extender su distribución y desarrollo internacional, ya comienza a requerirse del dueño (y skater) un conocimiento y capacidad mucho más allá de sólo la práctica del deporte. Un conocimiento de experto en el manejo y administración de procesos, sistemas, personas, flujos de dinero, management general de una compañía global al fin y al cabo. Al carecer de este conocimiento, muchas de las compañías ven en su crecimiento, su propio límite, trampa y caída. La gota que rebalsa el vaso termina siendo, que al haber crecido gracias a la alta influencia del dueño, también caen cuando su influencia lo hace. Con el paso del tiempo, este skater deja de tener la tracción que una vez tenía, es más adulto, cuenta con menos tiempo, y surgen nuevos jóvenes que le quitan su lugar de influencia. Un combo muy difícil de sobrellevar, que ha llevado a la quiebra a muchas compañías que crecieron de esta manera. Lo que en un momento fue el '*core competence*'<sup>5</sup> se transforma en '*core rigidity*'<sup>6</sup>. Y Fallen Footwear no fue la excepción.

También es relevante profundizar sobre el *slogan*<sup>7</sup> de la compañía: vigente en su momento y más vigente aún en la actualidad: "*Rise with the Fallen*"<sup>8</sup>. Invitaba en su momento al público objetivo a 'levantarse con los caídos' haciendo referencia a sentirse parte de un grupo que es dejado de lado por el resto de la sociedad. En este momento, irónicamente, no sólo tiene ese significado sino que es una invitación formal, transparente y directa a quien en algún momento fue fanático de la marca a volver a unirse al movimiento. Cabe aclarar que "*fallen*"<sup>9</sup> o 'caído' también puede ser entendido como 'fuera del mercado', 'en quiebra' dando una oportunidad única de lanzar un mensaje al público receptivo, un '*call to action*'<sup>10</sup> claro para unirse a este relanzamiento, al 'levantamiento'.

---

<sup>5</sup> Mejor competencia.

<sup>6</sup> Mayor rigidez.

<sup>7</sup> Lema.

<sup>8</sup> Levántate con los caídos.

<sup>9</sup> Caído. Derrotado. Vencido.

<sup>10</sup> Término utilizado como 'llamado a la acción'.

## **Introducción a la compañía local, Town Connection**

Town Connection es una compañía que obtiene licencias exclusivas de marcas internacionales relacionadas a los deportes de tabla y las distribuye y comercializa en Argentina. Con base en San Isidro, Buenos Aires Town Connection, ha sido la compañía que con exclusividad de territorio distribuyó y comercializó la marca Fallen Footwear en Argentina desde el año 2011 hasta el 2016 en donde globalmente la marca presentaba la quiebra.

Town Connection contó durante todo este tiempo con acceso directo y buena relación con la fábrica China en donde se producía el calzado de Fallen para el mercado local y para el resto del mundo.

Es importante profundizar sobre este punto a esta altura del trabajo, ya que la fábrica fue -como principal acreedor- quien adquirió los derechos de marca Fallen una vez presentado el *Chapter 11*<sup>11</sup>. La situación se generó por pagos adeudados de varias temporadas de producción de cientos de miles de pares de zapatillas en la fábrica que sumando cientos de miles de dólares, no pudieron ser afrontados por los dueños originales de la marca.

La fábrica en China al tener su experiencia en producción y no en manejo global de marcas, consecuentemente salió a ofrecerla a los antiguos mejores socios locales licenciatarios. Buscando que esta siga activa para poder seguir fabricando sus zapatillas, pero no manejada por ellos sino que por un tercero. Una gran oportunidad para generar sinergias potentes que no fue desaprovechada por Town Connection.

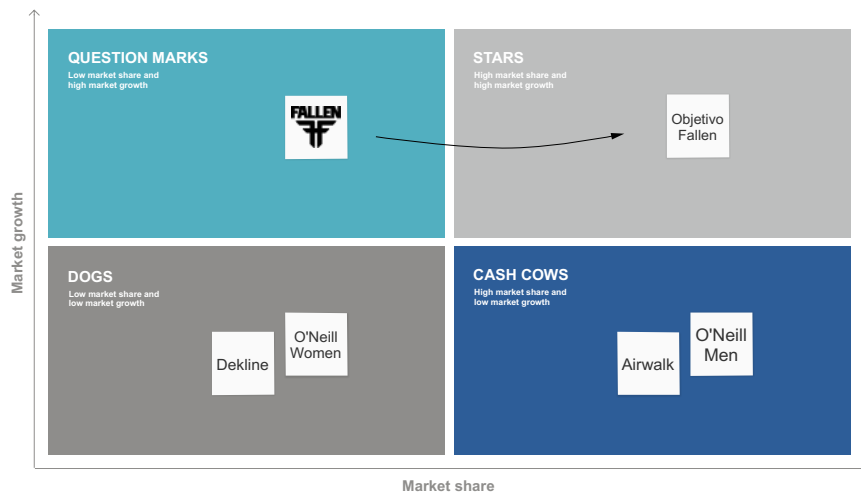
Entendiendo el potencial del proyecto, al surgir esta oportunidad la compañía local se enfocó y trabajó más de un año para adquirir los derechos de marca no sólo para Argentina (bajo potencial a explicar más adelante en detalle) sino que

---

<sup>11</sup> Chapter 11 o Capítulo 11. Indicador en USA de la incapacidad de una compañía de hacer frente a las deudas.

de manera global, con el objetivo de realizar un relanzamiento internacional.<sup>12</sup>  
(ver anexo 4).

### Estructura Interna - Town Connection



Matriz BCG. Autoría de Bruce Henderson.

Este es el análisis interno de la cartera de productos / marcas con la cual cuenta la compañía local, Town Connection. Marcas con mayor o menor valor creado en el tiempo, con mayor o menor reconocimiento creado en el público local y con propuestas de valor diferenciales entre si, volúmenes de ventas diversos e inversión en marketing que buscan complementarse.

En el caso de los 'dogs'<sup>13</sup>, aquellas marcas que posee la compañía hace ya muchos años pero nunca han podido posicionarse como líderes en el mercado, sin conseguir un share y ganancias netas considerables, se consideran Decline y O'Neill Womens.

<sup>12</sup> <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Argentino-compro-marca-de-zapatillas-skater-y-planea-facturar-us-4-millones-20190315-0005.html>

<sup>13</sup> Perros. Aquellas marcas de ya muchos años que no lograron establecerse.

Estas dos se encuentran en este cuadrante por problemas diferentes. Dekline es una marca de un muy bajo reconocimiento, bastante joven, que no llegó a establecerse a nivel internacional con lo cual más difícil aún conseguir ese establecimiento con el público local, que suele reflejar unos años más tarde lo que está sucediendo en el ámbito internacional. A su vez, esta marca también sufrió el mismo proceso que Fallen Footwear, pasando por el Chapter 11 en USA y definitivamente saliendo del mercado global hace unos años. Dificulta mucho entonces, la introducción local de una marca global quebrada, con poco reconocimiento y bajo valor de marca creado en el pasado.

En el caso de O'Neill Womens la situación es diferente. O'Neill es una de las marcas pioneras en la industria de indumentaria para los deportes de acción, mayormente relacionada a deportes de agua. O'Neill nombrada así por su fundador Jack O'Neill es la compañía, marca y empresario detrás de la invención del traje de neopreno que se utiliza actualmente para la práctica del surf, windsurf, vela, buceo, etc. En este caso todas las marcas relativas a estos deportes, surgidas en la época del '50/'60 crecieron principalmente relacionadas al género masculino, quien era en esa época el que mayormente realizaba la práctica de este tipo de deportes. Es entonces que hace muy poco tiempo (considerando los tiempos de las compañías), unas 2 décadas empezaron a generar sus homónimos de marca con oferta de indumentaria para el mercado femenino. Un público que en el segmento femenino claramente tiene otro tipo de consumo de la moda, elige otra propuesta, valora otras variables. Es entonces la complejidad que tiene una marca como O'Neill Womens en el mercado argentino. Donde la mujer tiene una riquísima oferta de marcas específicas con propuestas de valores adecuadas, donde el segmento que practica deportes de tabla, o relacionadas al agua es mínimo, y donde el reconocimiento y posicionamiento generado es muy bajo. Estas dos marcas dentro de la cartera de productos están destinadas a desaparecer.

Por el lado de los *Cash Cows*<sup>14</sup> de la compañía se encuentran las marcas Airwalk y O'Neill. Ellas comparten un razonamiento por el cual están en este

---

<sup>14</sup> Vacas lecheras. Aquellas marcas establecidas que dejan buen ingresos.

cuadrante. Son marcas internacionales de alto valor de marca y reconocimiento por el público. Airwalk es una compañía de calzado de skate americano que fue de las pioneras, y tiene un alto nivel de presencia en muchos países del mundo y un gran nivel de reconocimiento local por el segmento objetivo. Similar sucede con O'Neill, como explicamos surgida en 1952 tiene un altísimo nivel de reconocimiento global, y local en el segmento objetivo. Ambas marcas están establecidas hace tiempo, generando buenos dividendos para la empresa.

En *Question Marks*<sup>15</sup>, claramente podemos ubicar Fallen Footwear. Con la correspondiente oportunidad que sea la estrella de la compañía según como se pueda llevar adelante el proyecto de relanzamiento y reposicionamiento global. Una marca con muchísimo potencial.

### *Estructura interna*

Para llevar al mercado estas cuatro marcas, la compañía tiene una estructura de 50 empleados, 4 tiendas propias y 450 puntos de venta mayorista.

La estructura interna está confeccionada por un equipo directivo, equipo comercial que incluye un equipo de ventas a la calle, un equipo de comercio exterior, equipo administrativo, equipo de finanzas, equipo de diseño de producto y equipo de marketing, en su momento liderado por mí.

### *Facturación*

La facturación promedio de una compañía como esta es de unos 200MM\$ de pesos argentinos anuales (período 2017-2018), siendo O'Neill representante del 50%, Airwalk del 20%, Fallen local del 10% y el resto de las marcas se dividen el restante.

---

<sup>15</sup> Signos de pregunta. Aun una porción de mercado pequeña, pero gran potencial de crecimiento.



### *Inversión en Marketing*

Se suele invertir como benchmarking de la industria entre un 6 y un 8% de la facturación anual en estrategias de marketing.

### *Experiencia en Management*

La compañía local ha logrado desde su surgimiento -*circa 2008*<sup>16</sup>- ganarse un espacio en el mercado local. Siempre con productos y marcas relativas a la práctica de deportes de tabla. Si hay algo que ha podido diferenciar a Town Connection del resto de los jugadores, es la capacidad para detectar cuales son las oportunidades de licencias más atractivas del mercado. Información que no siempre esta disponible, en donde se mezclan números duros e investigación de mercado con decisiones más intuitivas dadas por una visión a largo plazo y experiencias de éxitos y fracasos con licencias anteriores. Por ejemplo, el surgimiento y mayor crecimiento de la compañía se dió en sus inicios en el 2008 donde detectó una tendencia de un tipo particular de monopatín (denominado '*snake board*'<sup>17</sup>) por su movimiento similar al de una víbora para poder avanzar) de moda en los chicos y jóvenes de Europa, que aún no existía en el mercado Argentino. Se aventuró el equipo directivo a ser los primeros en importarlo con exclusividad y fue un gran éxito, bajo el cual pudo usar como presentación ante otras marcas de mayor prestigio y seguir su crecimiento como compañía que importa y comercializa productos y marcas extranjeras con exclusividad en el mercado local.



---

<sup>16</sup> Cerca de 2008.

<sup>17</sup> Tabla de movimiento tipo víbora.

*Oportunidad de Negocio*

Un elemento que también contribuye a reforzar la oportunidad del proyecto de relanzamiento es la ventaja en términos de tipo de cambio. Es decir, Town Connection en Argentina maneja la gran mayoría de los costos fijos y de estructura en pesos argentinos: esto es alquileres, servicios, salarios, creación de contenido y marketing; cuando el principal “*revenue stream*”<sup>18</sup> será dado en Dólares Americanos por ingresos por regalías de ventas en Estados Unidos.



---

<sup>18</sup> Línea de ingresos.

## **Análisis Contextual**

### **Situación Coyuntural**

Hay varios cambios en el modelo de negocio, en el mercado y en el contexto que permiten que esta sea una oportunidad viable e interesante.

Es una oportunidad inigualable para cualquier compañía dedicada a la comercialización de productos relacionados al skate, ya que por primera vez en la historia será considerado deporte participante de los Juegos Olímpicos, en la cita de Tokio 2020. Esto aporta una enorme influencia al crecimiento del deporte, en cuanto a participantes del mismo, gran apoyo de los Estados para sus propios deportistas, mayor repercusión en los medios, mayor construcción de parques de skate públicos, todos elementos que consecuentemente generan beneficios para los diferentes jugadores de la industria.

Por el lado de las marcas y las de calzado en particular, ya no se le adjudica la misma importancia que en un pasado, a la sede central donde una compañía está situada. Ya que muchos de sus esfuerzos de marketing y de gestión hoy en día suelen ser generados de manera descentralizada desde diferentes lugares del planeta, gracias a la facilidad de la comunicación y logística generada por los avances tecnológicos.

Por el lado de la producción y la competitividad, el acceso a determinadas ferias de productores y proveedores de Asia, más la facilidad y rapidez en la comunicación hace exponencialmente más sencillo que jugadores hasta ahora no imaginados, puedan producir una zapatilla de la calidad deseada, del diseño elegido y del precio buscado. Se han abierto de esta manera, y democratizado las puertas de la producción. Con lo cual la oferta de zapatillas ya no está limitada a los grandes jugadores históricos, sino que muchas marcas originalmente sólo de indumentaria han ingresado al mercado del calzado, y muchas marcas locales muy cercanas a su consumidor también han tenido

acceso a producciones a gran escala. La diferenciación es consecuentemente más compleja y hay mucha diversidad de oferta y producto.

En cuanto al mercado y su dimensión, se considera que alrededor del skate (calzado, tablas y accesorios) se mueve anualmente una industria estimada en 4,8 billones de dólares según el último reporte registrado y unos 11 millones de personas dicen practicar el deporte con regularidad alrededor del mundo.<sup>19</sup> Se espera que dentro de este mercado global específicamente el calzado para skateboard represente 1.6 billones de dólares para 2020.<sup>20</sup> Es importante aclarar que la compra de calzado de skate en particular (dejando de lado tablas y accesorios), no posee una directa relación con la cantidad de personas que practican el deporte con regularidad alrededor del mundo, ya que gran parte las ventas de las diferentes marcas provienen de un público que jamás ha puesto un pie sobre una tabla. Esto quedará más claro en cuanto mostremos más adelante en el trabajo, el estilo de cada uno de los productos de la colección, que claramente más allá de apuntar a un nicho específico de practicantes de skate, son útiles, funcionales y atractivos para un público joven en general que no practica el deporte.

Según voces muy reconocidas de líderes de la industria se debate el impacto que han tenido las grandes marcas masivas del atletismo (Adidas y Nike principalmente) al ingresar el nicho del skate.

Este es un breve resumen de lo que nos dejan los fundadores de tres grandes compañías del nicho de skate en el mundo, Bird es el manager general de la marca Lakai, Keith Hufnagel es el fundador de la marca de calzado e indumentaria Huf y Senizergues es por último el dueño de la compañía de calzado etnies.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Fuente: <https://www.skaterreview.com/skateboard-stats/>

<sup>20</sup> Fuente: (<https://www.businesswire.com/news/home/20160705005261/en/Rising-Popularity-Skateboarding-Drive-Global-Skateboarding-Equipment>)

<sup>21</sup> Fuente: <https://www.highsnobiety.com/2014/03/27/skateboard-footwear-bold-steps-forward/>

En las voces de los tres se coincide sobre la gran incidencia que han tenido las grandes marcas del atletismo y estilo de vida, como Nike, Adidas, Converse al ingresar al mercado billonario de calzado de skate. Con grandes inversiones en atletas, eventos, publicidades, y muchos años de esfuerzo han logrado finalmente instalarse. Esto hace más complejo el éxito y la supervivencia de marcas más pequeñas con su foco únicamente en el nicho de calzado de skate, con recursos más limitados.

Pero aún así, también está la visión común que aún siendo pequeños hay posibilidades de competir. De innovar y buscar la diferenciación por producto, comunicación y posicionamiento.

Es importante resaltar el rol que le dan al marketing en la industria del calzado. El foco siempre será lograr la calidad buscada del calzado, dado que debe ser 100% funcional a las exigencias altas de la práctica del skate, de nada logrará un altísimo presupuesto de marketing si luego el calzado no cumple con la promesa de venta. Por otro lado, también concuerdan en que en esta era digital que se está viviendo, el marketing y la comunicación se han democratizado. Ya todos tienen las puertas abiertas para transmitir su mensaje e instalarse en la mente del consumidor creando preferencia de marca e intención de compra. La oportunidad está abierta para ser una de esas marcas que más allá de los esfuerzos de marketing logra ser la aspiracional, aquella que todos quieren usar y los deportistas, ser patrocinados por ella.

Para cerrar con sus aportes, es clave también destacar el punto de vista de la ventaja competitiva inherente a una pequeña marca versus las grandes corporaciones: el hecho de ser pequeño por sí mismo hace a la compañía más ágil, más rápida en la toma y en la implementación de decisiones y ejecución en el mercado. No es una ventaja tan grande como para posibilitar la competencia directa por el liderazgo del mercado, pero sí da la oportunidad de asegurarse siempre tener una porción de nicho considerable como para ser un modelo de negocio atractivo.

### ***Fuerzas competitivas de Porter***

Poder de los proveedores,

Los proveedores son de fácil acceso, pero los de más alta calidad son exclusivos a las grandes marcas competitivas. Los proveedores más pequeños tienen la capacidad de producir productos similares, con volúmenes más bajos pero a un costo de producción más alto.

En nuestro caso, el proveedor tiene un importante poder adquirido, por poseer las matrices realizadas de la marca para producir específicamente nuestro calzado. El acceso a variedad de oferta de proveedores ha quitado cierto poder de negociación pero no todo, ya que otro tipo de proveedores más pequeños o más nuevos, incluso teniendo en sus manos las matrices digitales de los productos, en el momento de llevarlos a la realidad, a producción de la matriz física y la producción del calzado específico, ven muchísimas trabas, y demorarán varios ciclos de producción y mejoras iterativas en lograr un producto terminado de calidad y prestaciones necesarias para salir al mercado.

Poder de los compradores,

Es un producto, el calzado, altamente utilizado por el usuario como un método de demostrar una personalidad frente al resto. Es por esto, que se lo trata como un producto aspiracional. Mas allá de este valor que adquiere entonces una marca, por el imaginario colectivo, el precio es altamente relevante en un momento de decisión de compra. Con Fallen ingresaremos con una propuesta de precio más bajo que la competencia ya que entendemos la variedad de opciones de marcas líderes como una amenaza importante que empodera a los compradores.

Amenaza de sustitutos,

Es una industria con un nivel de concentración de la demanda en pocas marcas competitivas muy importante. Nike, Vans, Adidas y Converse concentran la gran mayoría del mercado. Se concluye que la amenaza de sustitutos es elevada.

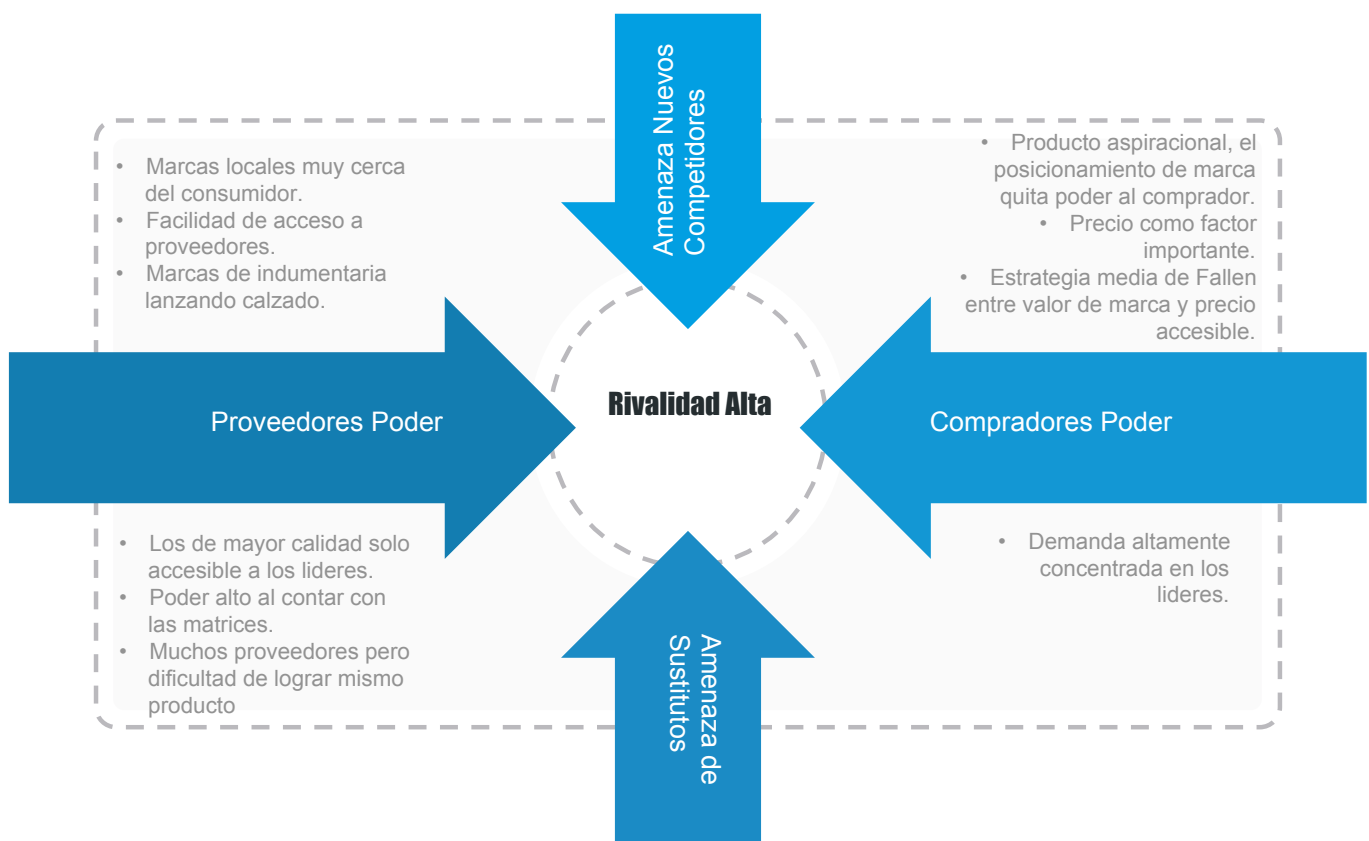
## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

Amenaza de nuevos competidores,

Esta es una amenaza muy importante para cada mercado local, que se da por el fácil acceso a los proveedores. Entonces es en cada uno de los territorios donde uno quiera ingresar, que se puede encontrar con muchas nuevas marcas pequeñas que tienen un perfil local muy cercado a su consumidor.

Rivalidad entre competidores,

Esto resulta en un mercado de rivalidad considerablemente alta, con marcas líderes establecidas y con algunas marcas locales que surgen cada determinado tiempo. Compradores con variedad de elecciones y sensibles al precio. Por último, en nuestro caso un proveedor que ya tiene la etapa de desarrollo realizada con nuestras matrices, crea sinergias ya que se ve beneficiado con nuestro crecimiento.



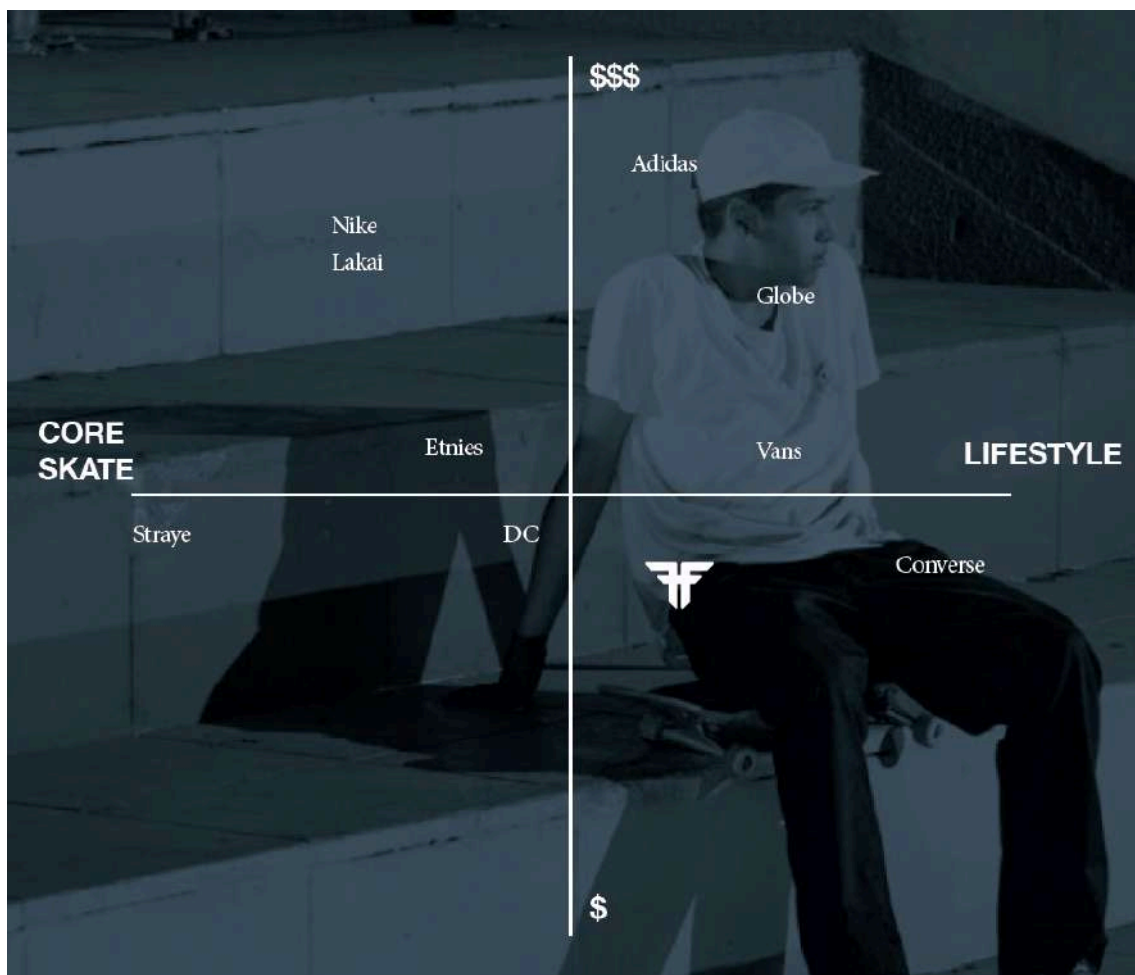
## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

### **Análisis competitivo**

Los jugadores más representativos son,

- Nike
- Adidas
- Converse
- Vans
- DC Shoes
- Straye
- Globe
- Etnies
- Lakai

Con el objetivo de entender sus diferentes propuestas de valor según las variables más importantes bajo las cuales se segmenta el mercado presento el siguiente gráfico,





En el eje X podemos observar diferentes posicionamientos en la variable Funcionalidad del Producto, pudiendo ser en un extremo izquierdo el producto diseñado específicamente para la práctica del deporte skate, y en el extremo derecho aquellos productos que no tienen ningún beneficio funcional extra en el calzado y son utilizados para la vida diaria, para la cultura de calle.

En la vertical Y podemos observar como cruzan con ese posicionamiento la variable Precio, siendo del extremo inferior lo más accesible comparado a la media, y en el extremo superior los de mayor precio de etiqueta en góndola.

En este marco podemos entonces identificar como es el posicionamiento de cada uno de los jugadores del mercado, siendo Fallen Footwear una marca que traerá un precio debajo de la media y con un foco casi central entre lo que es específico para la práctica del skate y la cultura de calle. Buscando ese posicionamiento para abrirse un camino en un mercado de alto nivel de competitividad.

La propuesta de Fallen será la de llegar al consumidor con un precio accesible, debajo de la competencia, y debajo de la media pero con un producto de muy buenas prestaciones funcionales. Demostraremos más adelante en el proyecto, como esto es posible evitando ciertos intermediarios y reduciendo la estructura de costos. Es importante aclarar, que más allá de tener un precio más competitivo, nuestra estrategia no será la clásicamente denominada liderazgo por costos, ya que como marca más pequeña, nuestros costos de producción frente a los grandes líderes son más altos, por menor volumen y poder de negociación frente a los proveedores.

## **Análisis FODA**

### Fortalezas

- Alto valor de marca creado a través de los años.
- Alto nivel de reconocimiento de marca en el público objetivo.
- Posesión de todos los diseños de producto históricos.
- Posesión de todos los mismos canales de redes sociales originales.
- Alto nivel de seguidores en redes sociales globales.
- Acceso a toda la red de distribución global original.

### Debilidades

- Dificultad para posicionarse en un mercado lejano.
- Capacidad de inversión en marketing limitada.
- Imagen de marca sin dueño / skater original.

### Oportunidades

- Surgir con una estrategia de distribución difícil de copiar por la competencia.
- De sinergia con el proveedor con las matrices originales.
- Posicionamiento de precio con valor de marca.
- Público receptivo.

### Amenazas

- Enormes jugadores en la industria como Nike y Adidas.
- Renovación del público target.

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

### Fortalezas

- Alto valor de marca creado a través de los años.
- Alto nivel de reconocimiento de marca en el público objetivo.
- Posesión de todos los diseños de producto históricos.
- Posesión de todos los mismos canales de redes sociales originales.
- Alto nivel de seguidores en redes sociales globales.
- Acceso a toda la red de distribución global original.

### Amenazas

- Enormes jugadores en la industria como Nike y Adidas.
- Renovación del público target.



### Debilidades

- Dificultad para posicionarse en un mercado lejano.
- Capacidad de inversión en marketing limitada.
- Imagen de marca sin dueño / skater original.

### Oportunidades

- Surgir con una estrategia de distribución difícil de copiar.
- Sinergias con el proveedor Chino dueño de las matrices.
- Espacio aun no ocupado de posicionamiento de nicho.
- Público Receptivo.

## Público Objetivo

### *Consumidor según la visión del mercado*

Joven preponderantemente masculino entre 18 y 30 años de edad practicante del skate, que resida en zonas urbanas en Estados Unidos de clase media y media alta. El total del tamaño del mercado es de alrededor de 11 millones de personas, siendo este público objetivo, el principal segmento del mismo estimado en 8 millones de personas.

Nuestro consumidor objetivo vive acorde a nuevos paradigmas de relacionamiento con las marcas, tiene formas nuevas de ver la realidad y de expresarse mediante lo que compra y deja de comprar. Se expresa también mediante lo que usa y deja de usar, y mediante lo que comparte en redes sociales (ver anexo 5).

Las motivaciones de consumo según Shopper Marketing – Diseñando Estrategias que Motiven la Compra - de Victoria Casano pueden provenir de varios diferentes lugares según el shopper. En el caso del calzado, y más en particular en nuestro caso con las zapatillas Fallen varias de estas motivaciones son ‘tocadas’ con la propuesta: “*broaden my horizons*”<sup>22</sup> es una motivación válida para un calzado que promete al consumidor ayudarlo a alcanzar nuevos horizontes en su práctica diaria del skate; ‘*provide social currency*’<sup>23</sup>, es quizás la motivación más fuerte dentro de la propuesta de Fallen, el de pertenecer a esa comunidad de ‘desatendidos’ por el sistema; ‘*lift my mood*’, ‘*keep me in the loop*’, ‘*help me scape*’ y ‘*amplify the movement*’<sup>24</sup>, son otras motivaciones de carácter personales, sociales y contextuales que pueden ser en algún momento de la comunicación y propuesta de valor utilizadas por la marca.

Según Pablo Scholnik en ‘Brand Positioning Template’ es clave determinar las siguientes variables para nuestro consumidor objetivo y así facilitar la creación de mensajes que generarán empatía, capturando detalles de sus necesidades insatisfechas y sobre que es lo que los hace emocionarse.

### *Actitud frente a la vida (principios que influyen en cómo vivir y gastar)*

Encuentran en el skate y en varias creaciones artísticas una forma de expresar su individualidad.

No creen en las instituciones. Las formas tradicionales de pensar ya no aplican a como ven el mundo. No tienen miedo a fallar, tienen miedo a quedarse estancados. Se expresan no sólo por lo que dicen, pero por lo que hacen, y por lo que eligen comprar o no. Comparten todo lo que hacen en redes sociales. Obtienen su renta disponibles de sus primeros trabajos.

---

<sup>22</sup> Ensanchar mis horizontes.

<sup>23</sup> Proveer aceptación social.

<sup>24</sup> Levanta mi ánimo, manténme en tema, ayudame a escapar y amplifica el movimiento.

*Puntos de pasión (dónde gastan su renta disponible)*

Skateboards y accesorios.

Zapatillas y ropa.

Equipos de música y entretenimiento.

Suministros para su arte.

*Categoría Necesidades (Qué esperan de nuestra categoría)*

Una marca que los representa.

Una marca por la cual pueden compartir implícitamente con otros su visión única.

Producto de primera calidad.

Características del producto que mejoran la durabilidad y la capacidad de skateabilidad.

Precios justos y asequibles.

Transparencia y afinidad en la narración.

Todo esto genera una necesidad de las marcas de ser transparentes, de ofrecer productos a un precio justo, de transmitir y comunicar con relevancia aquello que cree, apoyar los valores de sus consumidores.

**Arquetipo de consumidor.**

Un chico de 18 años que acaba de terminar la escuela y ha estado patinando en skate desde que era niño. Él ha visto la marca Fallen en las viejas revistas de skate internacionales y conoce la historia de los antiguos dueños. Tiene cierta nostalgia de los héroes del skateboarding que formaban el equipo de patinadores de Fallen. Ahora anda en skate como una forma de moverse, de conectarse con amigos, liberar la presión de las responsabilidades que tiene por delante. Tiene tiempo para sí mismo. Encuentra en el skateboard un lugar

donde puede ser verdaderamente él mismo y un espacio para el crecimiento personal. También le gusta mucho la música, a veces el rap, a veces el hip-hop, incluso el indie, el rock y el grunge, le gusta las expresiones artísticas y ser único y original. Graba a sus amigos mientras patinan, y lo comparte en las redes sociales. Pasa todo el día con su teléfono, es una parte de él, su personalidad vive en plataformas de redes sociales, ahora está pasando por esa dicotomía entre mantener su vida privada o sólo tomar un evento como real, cuando este se publica. Ya no cree en lo que le han dicho los mayores, las instituciones han perdido su confianza, ya no tiene un modelo a seguir y cree en crear un futuro mejor, pero para sí mismo. Expresa su individualidad a través de todo lo que hace y usa, quiere aprender, está ansioso por incorporar nuevos conocimientos pero no de la forma en que se le enseña en las escuelas, quiere crecer en sus pasiones, en sus creencias y talentos. Comprará un producto simple y barato o gastará un poco más si es de la marca que considera real y transparente, que lo entiende y comparte los mismos valores y visión. No es agresivo, es inclusivo, es desafiante, siempre cuestiona el *status quo*<sup>25</sup>, no está contento con la realidad actual pero sigue siendo optimista y entiende que tiene el poder, por eso se levanta: “Rise with the Fallen” \* (ver anexo 6).

### ***Propuesta Única de Valor – Value Proposition Canvas***

La estrategia de marketing se desarrolla detrás de la propuesta de valor, atendiendo las capacidades de management y del negocio, a las oportunidades del mercado y a la potencial reactivación de cartera de clientes y a la selección del público target.

Se ofrece un enfoque particular que pocas marcas vigentes en el mercado global de calzado para skate pueden utilizar. La estrategia será la de relanzar

---

<sup>25</sup> Manera aceptada de hacer las cosas.

la marca con un foco fuerte en la distribución directa al consumidor con preponderancia principal del canal de venta online a precios justos.

Este espacio en el mercado es único para llevar a cabo la propuesta de valor. Si bien el foco será en tener una porción importante de la distribución a partir de la venta directa, oportunidad generada por haber perdido canales y capilaridad, no vamos a limitar a cero la distribución tradicional, entendiendo la importancia para el posicionamiento de marca de la visibilidad generada en tiendas físicas tradicionales. Ningún otro jugador podría realizar esta estrategia y estas son las razones,

Por iniciar con la distribución de producto desde cero, y no tener que cuidar la capilaridad física ya generada en locales pertenecientes a terceros. De esta manera se puede trabajar con precios más justos directo al consumidor, sin tener conflictos de canal típicos generados por ofertas de precio entre venta directa del fabricante y venta a través de un intermediario (Tres Tipos de Conflictos entre Canales de Salir al Mercado Harvard Business Reviews). No hay grandes clientes mayoristas intermediarios que cuidar.

Por el lado del precio justo, podemos ofrecerlo por tener costos más bajos de marketing e inversión para lograr un espacio en el mercado. Altísimos presupuestos deberían ser destinados en el caso que fuésemos una marca nueva que inicia de cero. Toda esta inversión, es la que generó Fallen Footwear previo a su quiebre, y el valor de marca, reconocimiento y preferencia sigue realmente vigente.

Es entonces en ese punto donde se encuentra una marca con reconocimiento, valor y preferencia generada anteriormente, con la posibilidad de ir con precios justos directos al consumidor de manera online ya que no hay distribución previamente generada.

Para poder visualizar correctamente el 'Business Model Canvas' y sus cuadrantes según el libro denominado de la misma manera por los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, (ver anexo 7).

## ***Estrategia de Plaza***

### ***Foco internacional vs local***

Como compañía paraguas y dueña de los derechos de marca de Fallen Footwear a nivel global, está en Town Connection la capacidad de decidir en qué mercados competir con el relanzamiento de la marca. Con un enfoque Geo-céntrico según Marketing Internacional / Global de Andrés Piacentino en donde como marca y compañía tenemos ciertos conceptos globales pero que requieren una adaptación local.

Es clave entonces destacar que no se enfocará el desarrollo de marca de manera local, donde tiene su sede central en Argentina. Las condiciones contextuales macroeconómicas, de economía real, de costos de importación y de capacidad de producción local hacen al territorio Argentino muy poco atractivo versus la posibilidad de ingreso a otros mercados. Para realizar esta selección se utiliza un criterio de decisión similar al de 'Nine Strategic Windows' de Solberg en su libro 'Global Marketing' en donde se establecen variables internas a la compañía y su capacidad de desarrollar mercados y el nivel de desarrollo local, regional o global en su realidad vigente. Como demostramos a continuación, Fallen se encuentra específicamente en el cuadrante de Inmadurez en el nivel de 'Preparación para Internacionalización', y en el de 'Potencialmente Global' en cuanto a la capacidad del producto/marca de ser global. Cuadrante que determina, la necesidad de buscar nichos en el mercado internacional, justamente lo que saldrá a realizar Town Connection, en Estados Unidos.



		Industry globalism		
		Local	Potentially global	Global
Preparedness for internationalization	Mature	3. Enter new business	6. Prepare for globalization	9. Strengthen your global position
	Adolescent	2. Consolidate your export markets	5. Consider expansion in international markets	8. Seek global alliances
	Immature	1. Stay at home	4. Seek niches in international markets	7. Prepare for a buyout

El mercado local está pasando por una etapa de recesión económica, niveles de inflación anuales superiores a los de cualquier país de Latinoamérica y cualquier país desarrollado y emergente del mundo, caída de poder adquisitivo del consumidor objetivo, reducción del canal mayorista con locales al público dado por una fuerte caída en ventas, incremento exponencial en sus costos, consecuente reducción de sus márgenes y casi nulo acceso al crédito.

A esto se le agrega lo intrínseco al mercado del calzado, que tiene una capacidad productiva local de muy baja sofisticación, lo que hace absolutamente imposible producir de manera local un calzado específico para la práctica del skate de altas calificaciones técnicas, simplemente el país no cuenta con la tecnología, y no cuenta con el conocimiento ni economías de escala como para tener estas plantas de fabricación. Entonces lo que normalmente hacen las compañías con presencia local, es tener una porción de la colección de producción local de los productos que son los más básicos de la línea e importar con producción de China el restante de los productos más sofisticados.

En ninguno de los casos, el producto, queda a un precio final local que sea comparable a un producto similar en otros mercados en moneda constante, por

ejemplo, en dólares americanos. Por lo elevado de los costos de producción local, y por lo elevado de las tasas a la importación en el producto chino.

Un calzado importado se calcula que tiene un 70% de su costo en cargas impositivas y logísticas hasta llegar al depósito de la compañía en el país. Luego en la estructura de costos y precios extenderé sobre este punto.

Esta combinación, hace de Argentina un mercado muy poco atractivo. El foco estará en Estados Unidos donde la marca nació y se formó. Con un mercado de 11 millones de consumidores, un share de 69% del total de negocio de Fallen, un pico de facturación histórica de 12,5 millones de u\$s. Donde el consumidor objetivo está receptivo a la vuelta, donde hay una economía estable, trabas impositivas más bajas (incluso bajo potenciales intervenciones de la presidencia de Trump), buen poder adquisitivo disponible en la clase media y alto desarrollo del e-commerce, elemento también clave que demostraremos en este mismo punto de la estrategia.

### ***Selección de modelos y canales***

Para una compañía con sede local como Town Connection, que quiere lograr desarrollar mercados internacionales se hace imposible hacerlo individualmente de manera directa sin contar con los necesarios socios estratégicos locales. Debe estar basada en un enfoque de crecimientos incrementales como determinado en el marco teórico de Forsgren y Johansson en su 'Uppsala Internationalization Model'. Socios que conozcan el mercado, que conozcan la industria y que tengan la estructura para manejar la operación y la capacidad financiera necesaria. Para el futuro, la compañía buscará socios en diferentes mercados, sobre todo Europa y Asia, pero a los efectos de este plan de relanzamiento y con capacidad de abarcar los diferentes temas en un único trabajo, nos enfocaremos en el relanzamiento en el mercado americano.

En general, ante la incapacidad de Town Connection, de atender a todos los mercados de manera directa ya sea en la actualidad y en el futuro, estas son las tres opciones estratégicas indirectas de modelos que permitan la introducción de marca en cada plaza. Dejando las primeras dos sin efecto en la actualidad, y a ser utilizadas para más adelante, y siendo la tercera, la del otorgamiento de licencias, la que se utilizará para el mercado americano y se desarrolla a lo largo de toda este plan de relanzamiento,

1. PEQUEÑA COMPRA DIRECTA de LA TIENDA. Es un programa diseñado para aquellos tiendas boutiques que deseen comprar productos Fallen para un único local. Tendrá que incorporarse a los pedidos globales y adaptarse a sus fechas de entrega. Obtiene un precio de venta mayorista. No obtiene soporte de marketing especial. No puede diseñar sus propios estilos.
2. COMPRAS DE ALTO VOLUMEN. Programa diseñado para aquellos minoristas que poseen varios locales y les gustaría comprar productos Fallen en volumen suficiente para todos ellos. Obtiene un descuento mayor que en el primer método. Obtendrá orientación de marketing, activos limitados y apalancamiento de medios sociales. No puede diseñar sus propios estilos.
3. PROGRAMA de LICENCIAS. Este programa es el más común y de mayor eficiencia para ingresar con un volumen considerable a las plazas locales. Designa a un socio como un "Licenciatario". Fallen trabajará con cada potencial licenciatario de manera personalizada para comprender si se cumplen las calificaciones de gestión, cartera de tiendas, volumen de ventas e ingresos, experiencia en el rubro y respaldo financiero. Obtienen la exclusividad por el manejo de su territorio. Obtienen un contrato a largo plazo. Tiene la capacidad de distribución local, mayorista y venta digital directa a consumidor. Obtendrá apoyo de marketing de la sede. Puede incorporarse a los

pedidos globales o estructurar su línea de producción con los tiempos de entrega necesarios para su mercado. Puede diseñar sus propios estilos de calzado siempre y cuando lo apruebe la sede central. Trabaja en un programa de regalías sobre ingresos, siendo este el principal revenue stream de la compañía local.

Para seleccionar modelos y canales hemos utilizado lo visto en 'Strategic Channel Design' de ET. Anderson en donde uno estudia las diversas alternativas y las prioriza según variables de efectividad, cobertura, eficiencia de costos y adaptabilidad a su vez que considerando potenciales surgimientos de conflictos entre canales. También apoyados en 'Market Entry Strategies' de 'Global Marketing' se analizaron las opciones en los casos de los métodos de Compra Pequeña y Compra por Volumen, Town Connection vendería a ellos y ellos directo al consumidor. Pero eso se dejará para más adelante en el proyecto del relanzamiento global. Siendo mucho más tediosos, e intensivos de tiempo y esfuerzo y limitados de alcance. Enfocándonos en este momento de relanzamiento y en este trabajo en específico, en el ingreso al mercado Americano mediante la estrategia mas común de la industria: Programa de Licencias, en donde a través de una estrategia de distribución, el socio licenciatarío local llega de diversas maneras al consumidor final. Como indicamos previamente haremos hincapié en la oportunidad de tener un gran foco en lo que es la venta digital directa al consumidor, pero no está demás demostrar también como se abren las opciones de canales y también aclarar que parte del share de ventas esperado por la marca provendrá de tiendas tradicionales, sobre todo lo que es de Nicho de Skate y Mainstream.

Canales para que el Licenciatarío llegue al consumidor final,

- Las tiendas de skate. La mayoría de ellos son propiedad de antiguos skaters muy relevantes en los años '80 y la gestión de su negocio es bastante desorganizada con baja rotación de producto, pero dicho esto es importante para la marca alinearse con los mejores de ellos para

posicionamiento e imagen. Aquí deberemos estar para comunicar nuestro relanzamiento.

- Las tiendas de surf. Es un perfil de consumidor con mayor poder adquisitivo que el que practica skate y en muchas de ellas se comparten las mismas marcas, combinando el merchandising de producto.
- Tiendas boutique de ropa urbana. Estos tienen las colecciones más vanguardistas de cada marca.
- Tiendas mainstream. Cada cliente posee como 2 o 3 locales, son negocios más enfocados y organizados que las tiendas de nicho.
- Grandes cadenas. En cada gran ciudad encontramos un gran jugador con +20 tiendas. Aquí tendremos una mínima presencia.
- Grandes almacenes. Grandes tiendas departamentales que pueden aportar mucho a la rotación del producto y a la llegada a un público masivo. Generalmente generan conflictos con el resto de los canales, y no ayudan al posicionamiento de nicho de la marca, contraproducente para el consumidor fiel. No se incluye en la estrategia de canales.
- Ecommerce. El canal con mayor crecimiento en todos los mercados. En un consumidor nacido en la era digital, la compra online ya lo siente natural. Eventualmente, en diferentes países se utilizará la venta directa al consumidor a través de tiendas online evitando intermediarios que agreguen etapas en la cadena de abastecimiento y de esta manera permitiendo el lanzamiento a mercado a un precio mas competitivo. Aquí pondremos el foco para Estados Unidos con el licenciatario local.

Podemos determinar entonces que la estrategia de distribución será selectiva según 'Salir al Mercado' de Harvard Business Review buscando un punto intermedio entre la exclusividad (solo ecommerce por ejemplo) y la cobertura máxima (todos los canales de ventas posibles).

### ***Estrategia de Producto***

En el momento de auge de Fallen Footwear, no sólo se construyó valor sobre la marca en si misma (según BrandZ Global Brand Report de Kantar los consumidores dicen que las marcas más allá del precio son el factor más importante en la decisión de compra), sino que ciertos modelos particulares de zapatillas se hicieron su nombre en el mercado. Algunos de ellos, siguen al día de hoy ocupando un espacio importante en la mente del consumidor (ver anexo 8).

El calzado de skateboarding debe permitir patinar con facilidad y sobre todo con comodidad para todo el pie y tobillo y soporte para el talón. El alto nivel de exigencia que se le da al calzado, dado por saltos, contacto con la tabla, y empujes sobre el cemento hace del desarrollo de producto una variable indispensable a trabajar en la propuesta de valor.

La mayoría del calzado de skate usa suelas de caucho vulcanizado o poliuretano con un patrón de banda que cubre los contornos como para evitar el pronto desgaste originado por el contacto con la tabla, junto con una composición de cuero o gamuza en la parte superior y con costura doble o triple para asegurar la longevidad del material. Plantillas doble acolchonadas son un plus para asegurar un impacto más suave en las caídas de los saltos, y en algunos estilos el elevar la cobertura del calzado (tipo 'botita') hasta cubrir un poco los talones evita las potenciales dobladuras del mismo.

Es clave entonces encontrar la fina línea entre lo estético y funcional en el producto. Uno no funciona sin el otro en este nicho tan exigente y específico.<sup>26</sup>

### ***Fabricación***

La línea será fabricada en la exacta misma fábrica en donde se produjo calzado de Fallen desde su surgimiento en el 2003. Como lo hemos mencionado por arriba, previamente, la fábrica ha sido el principal acreedor de los antiguos dueños, haciéndose de los derechos y activos de marca.

Entre los activos de marca podemos encontrar un punto diferencial clave, que brinda una ventaja competitiva instantánea: las matrices. Desarrollar nuevas matrices para la producción de calzado con necesidades técnicas tan específicas no es para nada accesible. Es un proceso de prueba y error que puede demorar varias temporadas de lanzamientos de producto que simplemente tienen determinadas fallas o no cumplen con su rol funcional de comodidad, protección y durabilidad. Este ciclo iterativo de aprendizaje puede ser mortal para ciertas compañías, ya que en el mismo, simultáneamente se va generando la percepción del consumidor sobre la calidad del producto y de la marca. En Fallen se ha probado por ejemplo, abrir una sede de fabricación para el mercado americano en Brasil, y ha sido imposible más allá de brindarles los diseños de manera digital y física, que logren con exactitud crear las diferentes matrices y que el producto sea de alta calidad. Aún se han experimentado muchas fallas y correcciones por hacer para poder contar con otro centro productivo que no sea el original.

Al contar ya con estas matrices, nos aseguramos entonces, que desde el mismo momento de lanzamiento del producto, estará a los más altos niveles de competitividad, y aceptación del público en cuanto a cualidades funcionales y técnicas (ver anexo 9).

---

<sup>26</sup>Fuente:(<https://www.businesswire.com/news/home/20160705005261/en/Rising-Popularity-Skateboarding-Drive-Global-Skateboarding-Equipment>)

### ***Producción China vs Argentina***

Como brevemente mencionamos ya en la introducción al trabajo, la capacidad productiva argentina para este calzado de tantas cualidades técnicas se realiza imposible.

Sí, tiene Argentina la capacidad de producir un calzado mas básico, que a niveles estéticos sea agradable para el consumidor tipo, pero de cualidades técnicas para la practica del skate muy limitadas.

Así mismo los costos de producción de este calzado en Argentina son muy altos en moneda constante u\$s comparado a lo que puede ser un producto chino.

Por último, al ya contar con la fábrica original, con matrices desarrolladas de los estilos más buscados, carece de coherencia bajo todo punto de vista, intentar un desarrollo local del producto.

### ***Apertura de línea***

Luego de realizado un análisis de texto en las redes sociales y según demostrado en el anexo 10 y acorde a estos resultados, en conjunto con el conocimiento del equipo directivo sobre qué estilos de calzados tienen mejor aceptación en el público, cuales son considerados los más comerciales de facilidad de rotación y cuales pueden también soportar cierto posicionamiento y diferencial en la comunicación se empezó a delinear la línea para volver al mercado.

Los estilos entonces más buscados son los llamados: Patriot, Chief y Bomber. Tomamos este aprendizaje como puede estar desarrollado en el caso 'Beneful', de Marketing Internacional de Andrés Piacentino, demostrando que las claves para selección de producto de un relanzamiento tienen que estar basadas en



escuchar al consumidor y dejarse guiar por ellos, sin tener nociones preconcebidas de qué va o no va a funcionar y luego transmitir eso internamente al equipo. Pero entendemos que estos estilos, que se han dejado de realizar en el año 2013 necesitan algunos retoques de diseños y nuevos materiales. Han existido avances tecnológicos en procesos productivos e innovación en materiales que facilitan al año 2019 producir un calzado de similares características que el modelo original, pero con una actualización de detalles y look. Los métodos para seleccionar qué incluir y qué descartar de cada uno de los productos fue encarado de manera similar al demostrado en la 'Estrategia del Océano Azul' de Renée Mauborgne & W. Chan Kim en donde se descartan ciertos elementos que agregan costo y no son valorados por el público y se profundizan ciertos otros elementos que generan una diferenciación perceptible en el consumidor, logrando de esta manera un producto de precio accesible con las cualidades técnicas y estéticas que el consumidor valora.

REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

PHOENIX  
FALLEN



Hige rise



Dark denim/Black



Black/Black



Black/White

PATRIOT  
FALLEN



Abbey Stone/Black



Crimson/Gum



Black/Black



Black/White

BOMBER  
FALLEN



Dark denim/White



Almond buff/Black



Black/Gum



Black/White



Black/Black

La línea contará en un primer momento con 3 cantidad de estilos abierta en 13 alternativas de colores en total.

Esta cantidad y apertura de línea es determinada por la necesidad de cubrir un espacio suficiente en la góndola como para tener cierta presencia de marca, brindarle opciones de selección a tiendas de diferentes tipos y que tengan siempre alguna elección potencial para su consumidor, acotarla a los estilos potencialmente de mejor rendimiento y limitarla a una cantidad no exagerada como para evitar errores demasiado importantes.

Si uno no tuviese tanto conocimiento o involucramiento en la industria del calzado específico para la practica del skate, podría determinar que la apertura de la primera colección es muy enfocada en '*lifestyle*'<sup>27</sup> utilizable para cualquier persona joven en una situación diaria de vida urbana. Pero mas allá de eso, hay determinados elementos técnicos del calzado que lo hacen extra reforzado en ciertos lugares específicos donde suele romperse, cuenta con amortiguación especial dentro de la suela, cuenta con una plantilla específica que absorbe el impacto de las caídas de los saltos, costuras reforzadas, pero mas allá de eso no pierde el atractivo para un público que no practica el deporte.

En una primera etapa incluso a consciencia de que ese público que no practica el deporte es mucho mayor que el de nicho, se intentó plantear una colección con calzado más de *lifestyle* como presentamos a continuación. Este calzado fue probado con un focus group en público potencial y no paso la prueba de *likeability*<sup>28</sup>. También fue testeado con nuestro potencial socio americano y descartó la viabilidad del mismo, identificándolo como calzado que intenta ser otra cosa que no es Fallen, más cercano a un producto atlético como lo puede presentar Nike o Adidas. Y por último, la misma conclusión se obtuvo de compradores de grandes cadenas en el mercado americano, que lo identificaron como un estilo muy atlético para el perfil de skate y urbano que consideran debería tener la marca. Con lo cual se descartó la realización de los

---

<sup>27</sup> Estilo de vida. No específico para la práctica del skate.

<sup>28</sup> Aprobación en investigación exploratoria.

# REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

mismos, y nos enfocamos en la realización de los clásicos modelos de Fallen con una actualización de materiales y look.

## LIFESTYLE



FMU1ZA05



FMU1ZA06



FMU1ZA07



### EDGE

FMU1ZA08  
blue



FMU1ZA09  
black



FMU1ZA10  
grey



### WASTELANDS

FMU1ZA11  
melange grey



FMU1ZA12  
gunmetal



### VYPER LE

FMU1ZA01  
black



FMU1ZA02  
white



### VYPER KNIT

FMU1ZA03  
blue



FMU1ZA04  
black



### MARTYR

FMU1ZA13  
bordeaux



FMU1ZA14  
black



FMU1ZA15



FMU1ZA16

### ***Investigación y desarrollo***

Nos fundamentaremos en las capacidades productivas e innovaciones tecnológicas que nos brinda nuestro proveedor en China. Grandes marcas del mercado, principalmente las provenientes del mundo del atletismo: Nike y Adidas tienen enormes departamentos y presupuestos para la investigación y desarrollo. Es una práctica usual en estas compañías que 6 temporadas antes, es decir 2 años antes (3 temporadas por año), ya se lance un primer prototipo de producto. Este prototipo pasará por 6 etapas y 2 años de mejoras en cualidades técnicas y estéticas hasta finalmente dar con un producto final digno de ser lanzado al mercado.

Esto conlleva consecuentemente una inversión, tiempo, energía, recursos humanos imposibles de llevar adelante por marcas más pequeñas como Fallen. Que obligadas a reducir estos niveles de gastos, tienen que tomar mayores riesgos y tomando decisiones de innovación sin tanto espacio para la iteración y prueba y error de prototipos.

El producto de Fallen no puede pasar por tantas etapas de pruebas, los tiempos deben acortarse y lanzarse al mercado modelos que rápidamente brinden un retorno sobre la inversión realizada.

### ***Innovación y Pipeline de Producto***

Hay cuatro estrategias claves que utilizan las marcas más pequeñas como es el caso de la nuestra, para desarrollar las colecciones siguientes. Todas ellas se dan dentro del marco clásico de estrategia de crecimiento de una compañía a través de la innovación según “Desarrollo de Producto, Concepto, Packaging y Pricing” de Sebastián Corzo en Investigación de Mercado. Estas son la de buscar crecimiento por “renovación” mejorando productos existentes, “lanzamiento de nuevos productos” y ‘optimizando portfolio’ generando eficiencias en procesos, materiales y racionalización del portfolio.

Como mostraremos a continuación, estas cuatro estrategias utilizadas se tienen que basar también según el mismo autor, en 4 pilares para la innovación: Tienen que ser ‘Viabiles’ en términos de Negocio, ‘Relevantes’ atacando a una necesidad del consumidor, para un ‘Mercado’ que escuche tendencias para el segmento específico y ‘Novedosa’ que presente una diferencia competitiva real.

En fin, estas son entonces las maneras como se innova en Fallen: testeo específico de producto llevado a cabo por el equipo propio de deportistas llevando el calzado al más alto nivel de exigencia, y ellos mismos siendo parte del consumidor objetivo, proveen de una devolución inherente al consumidor de que funcionalidades, técnicas y estéticas son necesarias para las siguientes colecciones. Un testeo de producto solo en nuestro team de deportistas de carácter cualitativo exploratorio que nos determinará mejoras para renovación o nuevos lanzamientos.

Otra es mas clásica y tiene que ver con el nivel de rotación de los diferentes modelos, dado que tendremos un impacto importante en los ingresos de la compañía dado por ventas directas al consumidor, será claro análisis sobre qué modelos funcionan, sobre cuales desarrollar mayor cantidad de colores y ampliar la línea y cuales ir descartando. Este método ya se enmarca en un

Análisis de Mercado y de carácter cuantitativo basándonos en los números de venta de cada estilo y el aporte al resultado de la compañía.

Una tercera es el *social listening*<sup>29</sup>, al contar con +500,000 seguidores en nuestras propias redes sociales, uno puede determinar cuales son los estilos y modelos de mayor aceptación y cuales los de menor. De carácter exploratorio analizando a través de *'desk research'*<sup>30</sup> identificando las necesidades no cubiertas en el mercado y con la finalidad de realizar un diagnóstico que genere hipótesis para nuevos lanzamientos o mejoras.

Finalmente, la última y que nunca puede ser dejada de lado, es el análisis de tendencias, hay varios reportes en la industria de la moda y el calzado (ver anexo 11), y el equipo de desarrollo de producto siempre está con visiones de acá a uno y dos años futuros con qué colores, funcionalidades, materiales, se podrán utilizar para nuevas colecciones.

Son justamente los responsables del departamento de producto, quienes en contacto con la fábrica China bajan a la realidad todos estos aportes desde diferentes investigaciones para determinar las próximas colecciones. El método más utilizado para seleccionar, mediante el método de descarte para tener un número específico de ideas innovadoras que serán llevadas a cabo son similares a las presentadas por Eduardo Kastika en su Seminario de Creatividad e Innovación. Se pone a prueba toda la tormenta de ideas a diferentes variables como son: Simplicidad, Experiencia, Adopción, Pasos, Visibilidad, Feed Back, Ancla, Fortalezas, Circuitos, Foco, Inspiración y Co Creación. Y sobre cada idea se cuestiona su resultado. Estos a su vez luego se cruzan con una matriz de criterios determinados por la marca como pueden ser, se puede implementar? Incrementara la facturación en + de un 20%? Es lo que espera nuestro público? Cuales son sus costos de desarrollo relativos? Y sobre esas diferentes matrices y testeos se descartan las ideas hasta determinar las que se efectivizaran y ejecutaran – 12 Claves para Innovar y Proceso de Convergencia de Eduardo Kastika.

---

<sup>29</sup> Método de investigación exploratoria en redes sociales.

<sup>30</sup> Método de investigación exploratoria. Investigación de escritorio.

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

A continuación, encontramos el mapa de productos realizado para las siguientes colecciones sobre los cuales según los resultados de las estrategias recientemente resaltadas, se descartarán opciones y se determinará la próxima colección.

### CLASSIC





### ***Estrategia de Precio y Posicionamiento.***

Estrategia central en la supervivencia y éxito del proyecto, siendo la única variable estratégica del marketing que es capaz de Captar Valor ( Producto, Promoción y Plaza crean valor ) – por Nicolás Creixent en Gerencia de Producto y Marca. Con una clara voluntad de llegar a un precio competitivo contra los grandes líderes. Se establece una estrategia de precios ‘costo plus’ o ‘mark-up’ en donde históricamente se utiliza en la industria un margen de ganancia esperado adicionado a la sumatoria de todos los costos – Estrategia de Precios centrada en la Generación de Valor por Marcelo Barrios. La forma para llegar a ese precio será principalmente fundamentada bajo estrategia de venta online (perfil de compra elegido por el target), con reducidos costos de inversión en marketing (apalancamiento de inversión de marketing realizada por los antiguos dueños) comparados a los niveles de la competencia y evitándonos una larga cadena de intermediarios y sus correspondientes mark ups (posibilidad de hacerlo al no tener ya desarrollada una distribución mayorista tradicional al haber estado fuera del mercado) teniendo una porción importante de las ventas totales destinado a ventas directas al cliente final.

Pero a su vez, esta estrategia está atravesada por un beneficio al cliente, por una propuesta de valor dado por posicionamiento en precios por debajo del de las marcas competitivas, con un producto de funcionalidad similares, de alto valor de marca y de estilo comparable.

### ***Estructura de costos***

El precio final de nuestro calzado está determinado entonces por una planificación estratégica minuciosa que incluye una clara identificación de los costos ( a continuación ), una identificación de los clientes finales y lo que están dispuestos a pagar por el valor que obtienen, una identificación de la competencia y de los precios de la competencia, un análisis financiero interno

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

de los costos directos e indirectos, recupero de la inversión y necesidad de fondos para reinversión y finalmente una decisión estratégica de posicionamiento – Introducción a la Fijación de Precios por Marcelo Barrios.

Costo de producción – Precio FOB

Costo logístico y de importación – Impuestos, tarifas y costos

Márgen de la licencia

Márgen del minorista

Precio final

<b>PAIS</b>	USA
<b>MONEDA</b>	USD
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	20%
<b>Tarifas de Importación</b>	10%
<b>Costos Logísticos</b>	6,00%
<b>Licencia - Mark up</b>	70,00%
<b>Retailer - Mark up</b>	100,00%

<b>Estilo</b>	<b>FOB</b>	<b>Impuesto + Tarifas + Costos</b>	<b>Producto en US</b>	<b>Licencia - Mark up</b>	<b>Retailer - Mark up</b>	<b>Precio final en tiendas</b>
BOMBERS	\$13,10	\$4,72	\$17,82	\$12,47	\$30,29	\$60,57
CHIEFS	\$13,30	\$4,79	\$18,09	\$12,66	\$30,75	\$61,50
PATRIOTS	\$13,40	\$4,82	\$18,22	\$12,76	\$30,98	\$61,96

El costo de producción de cada uno de los estilos de Fallen es dado por la fábrica para el determinado volumen que se proyecta producir en esta primera etapa. La diferencia de centavos entre los estilos es dada, por la utilización de materiales técnicos específicos o detalles de construcción que tienen este impacto en el costo.

El costo es valorado a precio *FOB (free on board)*<sup>31</sup> es decir puesto en el puerto de salida Chino, hay varias posibilidades de inco-terms o condiciones de precios y servicios de importación, siendo esta la más utilizada normalmente en

<sup>31</sup> Precio del producto en el puerto de origen.

la industria. Otras serían por ejemplo precio en fábrica China, y uno debería ocuparse de llevarlo hasta el puerto, y otro precio CIF en donde uno pagaría por el producto hasta el puerto de llegada. No solo varían los precios y los servicios brindados, sino muy relevante, en qué momento se transfiere la posesión del producto y pasa de manos la responsabilidad sobre el mismo.

Se considera un costo muy competitivo en el mercado, dado el bajo volumen que se producirán a comparación la capacidad de otras marcas. Para trasladarles esta imagen de costos de producción del mercado, por ejemplo los productos competitivos (calzado de skate) más básicos de Nike tiene un costo entre 8 y 9 u\$s dólares cuando los más sofisticados pueden llegar a unos 14 – 15 u\$s.

El impuesto al valor agregado en Estados Unidos ( VAT en sus siglas en Ingles) era el año pasado más bajo, al día de hoy se encuentra cerca al 20%. Donde es altamente competitivo el mercado americano versus otras plazas es en las bajas tasas de importación, incluso luego del incremento a las mismas impuestas por el nuevo gobierno del presidente Donald Trump. En promedio, un 10% del costo del producto se destina en impuestos a la importación de calzado de China.

Los costos logísticos son internacionales, no varían según la nación, sino según la capacidad de hacer eficiente la entrega. Es decir, qué porcentaje del total disponible de un contenedor de carga puede ocupar el producto de uno, mientras menor es ese porcentaje mayor será el costo relativo de traslado que se deba asignar a cada uno de los productos que conformen la carga.

Otro de los puntos diferenciales de Estados Unidos a diferencia de otros países como por ejemplo Argentina, es el mark up que requiere el licenciatario. Normalmente el mínimo costo plus de otros países es del 100% cuando en Estados Unidos con el 70% están conformes basados en una economía más estable, menos riesgos, costos más bajos, pueden permitirse llegar al mercado a un precio más competitivo y aun así mantener los márgenes de ganancia.

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

Entonces, para concluir con la estructura de cómo llegamos al precio final del producto tomando como ejemplo el estilo Bomber que tiene de precio FOB u\$s 13,10 se le aplican costos por impuestos, tarifas y logísticos por un 36% definiendo el precio del producto puesto en USA de u\$s17,82. A este precio se le aplica el mark up de la licencia del 70% (luego profundizaremos sobre la opción de venta directa al consumidor) para determinar el precio de venta mayorista: siendo este de u\$s30,29. Si el mark up de la tienda minorista será de un 100% determinando un precio final aproximado en góndola de unos u\$s 60,57 perfectamente alineado a la estrategia de precios de la marca altamente competitivos y debajo de la media del mercado.

### *Diferencia con estructura formadora de precios en Argentina*

<b>PAIS</b>	ARG
<b>MONEDA</b>	USD
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	21%
<b>Tarifas de Importación</b>	40%
<b>Costos Logísticos</b>	9,00%
<b>Licencia - Mark up</b>	100,00%
<b>Retailer - Mark up</b>	100,00%

Estilo	FOB	Impuesto + Tarifas + Costos	Precio producto en puerto	Licencia - Mark up	Retailer - Mark up	Precio final en tiendas	Precio final en tiendas en \$ AR
BOMBERS	\$13,10	\$9,17	\$22,27	\$22,27	\$44,54	\$89,08	\$3.732,45
CHIEFS	\$13,30	\$9,31	\$22,61	\$22,61	\$45,22	\$90,44	\$3.789,44
PATRIOTS	\$13,40	\$9,38	\$22,78	\$22,78	\$45,56	\$91,12	\$3.817,93

Me parece muy importante resaltar una de las razones por las cuales el producto argentino en calzado (sucede lo mismo con indumentaria en general) termina en un precio de góndola mucho más caro que el mismo producto en otros países, por ejemplo Estados Unidos.

Principalmente esto se debe a la carga impositiva. Las tarifas de importación en Argentina son cuatro veces las que exige por ejemplo, Estados Unidos. Los costos logísticos como explique previamente, son similares, pero generalmente los menores volúmenes manejados en Argentina, hacen más difíciles conseguir eficiencias en todos los traslados de mercadería, con lo cual es mínimamente superior.

Para un producto fabricado en China en la industria del calzado y la indumentaria, se calcula que puesto en puerto Argentino se le debe agregar un 70% en sus costos, cuando en Estados Unidos es solo del 36%. Por último también es importante resaltar, que aquí los licenciatarios o dueños de marcas no soportan un 70% de mark up y este mínimo es de 100%. Las incertidumbres locales de políticas económicas, las fluctuaciones en los tipos de cambio, las altas tasas de financiación, las caídas en el consumo, los juicios laborales, y los altos costos de estructura y operativos, hacen mandatorio que el margen del licenciatario sea mayor como para cubrirse de todos estos potenciales vaivenes.

Estos cambios y costos más elevados en toda la estructura formadora de precios, terminan determinando un producto casi 50% más caro en moneda constante dólares, y al ser trasladado por el tipo de cambio del día a moneda local pesos argentina queda a un precio fuera de mercado. Poco competitivo, para el bajo nivel adquisitivo del público objetivo. De esta manera haciendo muy poco atractiva la opción de comercializar el producto localmente como buena alternativa de negocio.

***Estructura formadora de precios para venta por canal e-commerce directo a consumidor***

Estilo	FOB	Impuesto + Tarifas + Costos	Precio producto en puerto	Licencia - Mark up	Comisión Marketplace	Precio final en ecomm
BOMBERS	\$13,10	\$4,72	\$17,82	\$35,63	\$6,41	\$59,86
CHIEFS	\$13,30	\$4,79	\$18,09	\$37,98	\$4,49	\$60,56
PATRIOTS	\$13,40	\$4,82	\$18,22	\$38,27	\$4,52	\$61,01

Este cuadro determina el gran beneficio de la venta directa al consumidor mediante una licencia para el mercado americano a través del canal de venta online. Obteniendo ambos márgenes (licenciatario y minorista) y sólo dejando una comisión al *marketplace*<sup>32</sup> (por ejemplo, Amazon) del 12%. Esto es únicamente en el caso de que se venda a través de ellos, sino directamente por página online de venta propia, el porcentaje de comisión es aun menor sólo correspondiente al corredor de pagos. El precio final es similar dentro de todo al precio del canal con intermediarios. No es necesario que sea más bajo aun, ya que tenemos un precio de mercado muy competitivo y evitamos de esta manera posibles conflictos de canal.

Lo complejo de esta venta, es que es unitaria, haciendo mucho más complicado conseguir los volúmenes necesarios para hacer del negocio rentable. Pero sin dudas es atractiva, por la capacidad que tiene la marca con toda la base de seguidores fanáticos originales de la marca en todos los canales de redes sociales a la expectativa que le informen cuando y donde pueden ir a comprar los productos.

Cabe aclarar que tanto los gastos del socio licenciatario de estructura y logística, así como de marketing de la marca en el territorio americano, también el pago de las regalías (porcentaje de las ventas) por uso de marca a la propietaria (Town Connection) y el costo hundido de productos no vendidos o devueltos, provienen del Mark UP de licencia.

<sup>32</sup> Sitio web donde se genera la reunión entre oferentes y demandantes, simulando un mercado tradicional.

### **Objetivo**

El objetivo de la estrategia de precios es ubicar al segmento receptivo de la marca, los compradores leales, aquellos que valoran la marca Fallen por todo lo que fue, los viejos clientes, los amantes skaters de esta marca que tanto fanatismo genera. Ellos estarán dispuestos a volver a comprar el producto si se mueve dentro de una franja de valores que consideran justas. Su nivel de preferencia, por lo auténtico y único de la marca Fallen generará esta primera compra.

Por otro lado se intentará llegar también a los clientes que buscan un menor desembolso económico, son los clientes que han escuchado, han leído o visto elementos comunicacionales y productos de Fallen de antes y que encuentran el producto a un precio más accesible que la competencia. Son consumidores mas jóvenes que quizás valoran el precio mas competitivo del producto que incluye todo el aspiracional y el sentimiento colectivo que genera el poseer un calzado de esta marca, Fallen y están dispuestos a realizar el desembolso siendo este menor que el de las marcas consolidadas – Fijación de Precios centradas en el Valor, por Marcelo Barrios.

### **Precios Competitivos**

Estos son los precios promedio del calzado de la competencia \*(ver anexo 12)

- Nike – u\$s 85 estilo Nike SB Janoski
- Adidas – u\$s 75 estilo Adidas Lucas Premiere
- Converse – u\$s 65 estilo CTS Converse
- Vans – u\$s 70 estilo Vans 112 Style Mid Pro
- DC Shoes – u\$s 70 estilo Switch DC Shoes
- Straye – u\$s 59 estilo Stanley Ben Baller
- Globe – u\$s 71,95 estilo Winslow SG
- Etnies – u\$s 69,90 estilo Low Cut II Ls
- Lakai – u\$s 80 estilo Evo

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

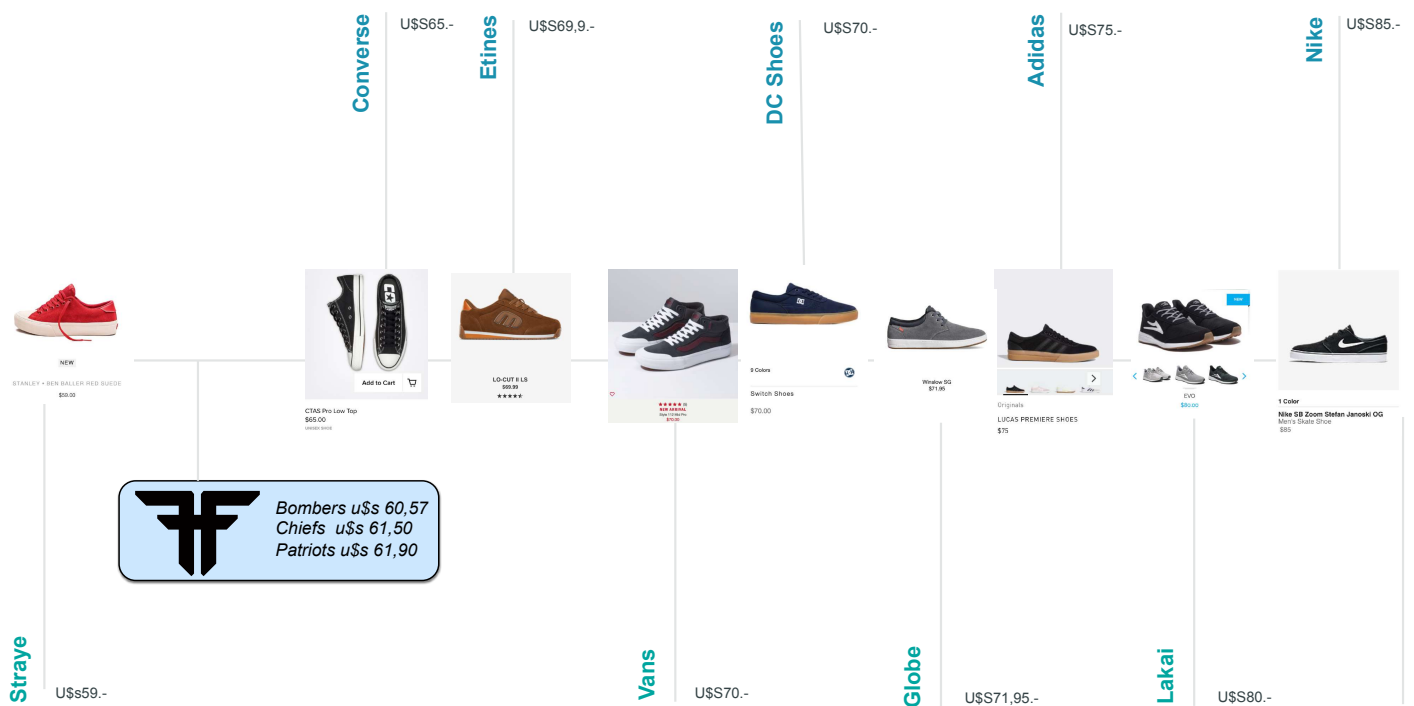
Estos serán los precios buscados de Fallen al público según la estrategia de posicionamiento y acorde la estructura de costos,

### Modelo

1 Fallen Footwear Bombers = u\$s 60,57

2 Fallen Footwear Chiefs = u\$s 61,50

3 Fallen Footwear Patriots = u\$s 61,90



Observamos entonces con claridad, como el precio de los tres modelos de Fallen – Bomber, Patriots y Chief – son de los más bajos del mercado versus el resto de las marcas y los líderes.



### ***Estrategia de Promoción y Comunicación.***

El potencial del relanzamiento radica en el valor de marca generado por Fallen. Fallen con un nombre de marca de tipo 'simbólico' mediante el cual se hace alusión a una institución o suceso creando una imagen en quien lo lee y mira, según lo podemos observar en el Manual de Imagen Corporativa con autoría de Gustavo Ibañez Padilla y participación de Norberto Chavez. Considerando su aún vigente alto grado de recordación en el público objetivo, elevados niveles de preferencia y asociaciones de marca muy positivas (ver anexo 13). Es una marca que ha logrado generar en su corta historia una relación muy estrecha con el consumidor, quien ha sufrido esta pérdida de su marca favorita, y está con grandes expectativas de una vuelta (ver anexo 14). Según los mismos autores en el 'Manual de Imagen Corporativa', podemos determinar que el trabajo de creación de marca que han realizado es altamente efectivo y de valor residual, ya que han logrado trasladar la imagen de su identidad corporativa al público objetivo de una manera que se sienta ligado con el consumidor. Esta marca, en su conjunto de componentes visuales y verbales insta a la preferencia y ha generado una cultura alrededor de ella, un estilo de conducta que brinda personalidad tanto a la marca como a sus distintos públicos tendiendo a construir un posicionamiento y un estilo que aprovechar en este relanzamiento.

Hay varias razones entonces también por destacar por las cuales el valor de la marca se considera fuerte y vigente: ya hablamos de la fuerte identidad reconocida como el conjunto de rasgos, atributos y valores que la hacen única e inconfundible, y también es notoria la identificación, como conjunto de mensajes verbales y visuales que hacen referencia a la misma. El logotipo – versión visual gráfica que representa la individualidad de Fallen- muy recordado y reconocido. Eso sumado al poco tiempo desde que ha salido del mercado y la posibilidad de contar con (casi) todas las redes sociales originales globales y su base de seguidores para transmitir directamente los mensajes

con este consumidor, sin intermediarios hacen que el trabajo de reconstrucción de marca sea más viable.

Aprovecharemos el valor generado por la marca a lo largo de los años (construcción y posicionamiento) y el hecho de contar con un ADN bien integrado en el mundo del skate desde su nacimiento (ver anexo 15). Una marca que entendemos que generará impacto en el público objetivo joven a partir del alto reconocimiento que aún posee. Tenemos la ventaja del valor de marca generado con productos que son memorables, fácilmente reconocibles y que se entienden de alta calidad y confiabilidad para nuestro consumidor objetivo, esta es la imagen que ha creado Fallen, la representación en el público que tiene de la identidad de nuestra compañía.

Es por eso que nuestros productos y las historias que contemos van a aprovechar el alto nivel de reconocimiento del logotipo y la historia de la marca intentando ocupar un espacio en la mente del consumidor de manera estratégica.

### ***Etapas del plan de comunicación***

#### **01. Historias de Producto**

Comunicación específica del calzado. Funcionalidades técnicas, mensaje detallado de cada estilo y como ayudan al consumidor a conseguir sus metas.

#### **02. Mensaje de Categoría Skate**

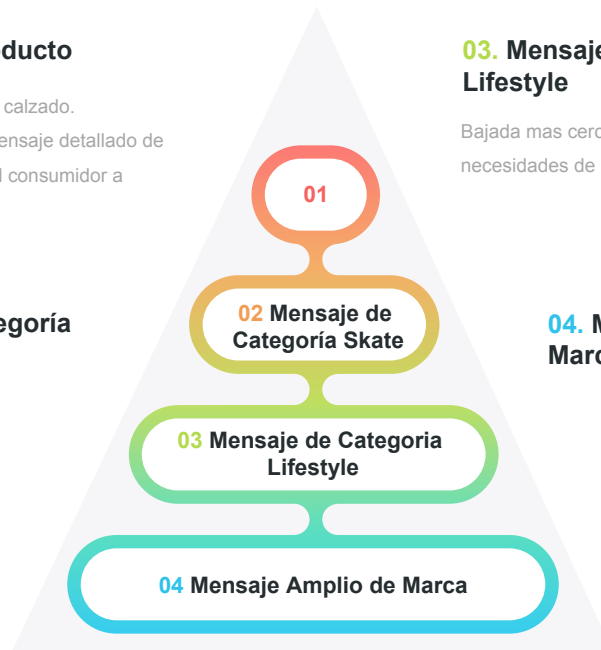
Comunicando el ADN de la marca con su base en el skate. Historias que despierten al consumidor receptivo y que lo hagan sentirse reflejado.

#### **03. Mensaje de Categoría Lifestyle**

Bajada más cercana al segmento target. A las necesidades de la categoría. Estética urbana.

#### **04. Mensaje Amplio de Marca**

Comunicación marcaría comunicando el relanzamiento e invitando a 'levantarse con los caídos'. Invitacional. Inspiracional. Marca.



El plan de comunicación de relanzamiento estará estratificado por etapas y líneas de mensajes.

La etapa inicial de relanzamiento es un mensaje más amplio, etapa de comunicación de 'Marca', en donde como marca invitamos al público objetivo a 'levantarse con nosotros'. Utilizando un mensaje más aspiracional y que motive al público a expresar sus ideas, a ser transparente con sus valores y a levantarse para defenderlos. Un mensaje que va de la mano de los valores de la marca y que busca generar afinidad en el público objetivo mientras se cuenta la historia del relanzamiento y resurgimiento de marca. (Ver anexo 16)

En una segunda etapa, se empieza a profundizar sobre la comunicación de 'Categoría', con dos líneas de comunicación más relacionadas a las actividades que defiende la marca. Por un lado la principal, la que es relacionada a la práctica en sí mismo del skate, como deporte pero también como modo de vida. Es un mensaje que busca despertar en el antiguo fanático una chispa, contando estas historias relacionadas a la práctica de este deporte,

que esta en el ADN de la marca y que comparte la misma visión e imagen con el consumidor objetivo. (ver anexo 17)

Por otro lado, también en esta segunda etapa se tocarán otras líneas de actividades si bien relacionadas con la practica del deporte, pueden ser secundarias o complementarias a la misma. Para este mismo segmento, también tendremos un mensaje que tiene que ver con su estilo de vida para cuando no está practicando el deporte. Mensajes que empiezan a tocar las necesidades de la categoría calzado urbano, que sirve para la vida en la calle mas allá de la práctica del deporte. (ver anexo 18)

Y por último, la línea de comunicación más específica, la de 'Producto', cuando ya hayamos generado un lazo con el consumidor y tengamos su atención y consideración será la relacionada al producto específicamente. Tocaré temas sobre los detalles y descripciones del calzado, y como este ayudará al potencial cliente a cumplir con sus objetivos arriba de una tabla de skate. Cada uno de los estilos de calzado tiene un mensaje particular, acorde a los beneficios técnicos del mismo. (ver anexo 19)

### ***Creatividades de Piezas por Etapa***

Siempre buscando cumplir con los 4 principios de comunicación efectiva que aplican tanto al punto de venta como a medios de comunicación digitales en donde se ha demostrado que el tiempo de atención medio a una pauta es de 5 segundos según 'Shopper Marketing' de Victoria Casano. Estos son no presentar más de tres estímulos visuales, humanizar la escena, conectar emocionalmente y utilizar frases simples, cortas y directas.

Etapa de Marca

Etapa de Categoría

Etapa de Producto

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.



### ***Identidad corporativa***

Para obtener el posicionamiento que buscamos en el relanzamiento de Fallen Footwear vamos a trabajar sobre la re construcción de marca.

Una marca fuerte en términos de negocio según Norberto Chaves en el programa de Branding y Marca,

- facilita el proceso de decisión de compra
- aumenta la fidelidad del cliente / complejiza el abandono
- incrementa el 'Net Promotor Score'
- permite quitar relevancia específica al precio como factor decisor
- hace mas eficientes los costos de inversión en marketing

Si bien lo que podemos decir nosotros como marca en nuestro discurso puede ser cierto, lo que marcará la diferencia en el posicionamiento es que sea creíble. Comprobación del mensaje dado por el cumplimiento de la propuesta de valor.

Nuestro crecimiento provendrá de obtener porción de mercado de marcas competitivas y este 'traspaso', no se genera por motivos racionales, sino principalmente por motivos emocionales generados por la confianza, credibilidad y fiabilidad en una marca. Por lo tanto, esta estrategia que vamos a estar desarrollando de reconstrucción de marca tendrá como foco principal generar un plan integral de proyectos concebidos con el fin específico de volver a instalar la marca Fallen Footwear en el público objetivo.

Tomando como un dado, que los productos de Fallen, el calzado en sí mismo deberá cumplir con su promesa funcional de calidad, diseño y valor; trabajaremos sobre el imaginario.

Mientras mejor definida este la identidad de marca e integrada a un único discurso global en cada punto de contacto con el público, mayor será la rentabilidad de la inversión en comunicación. Esto lo logramos con creatividad y capacidad (sensibilidad + experiencia) del equipo.

Al contar con un discurso corporativo global único (desarrollado a lo largo de las tres etapas previamente planteadas) lograremos aumentar el impacto persuasivo en cada punto de contacto con el público generando el posicionamiento estratégico buscado.



Si logramos que los mensajes sean relevantes (pertinentes), coherentes entre sí y con sinergia entre ellos (que se complementen) impactarán directamente sobre las tres variables claves (Medio y Meta del Programa de Identificación, Norberto Chaves) para la creación de una buena marca que obtenga notoriedad, reputación y personalidad:

-Alto Perfil: altamente reconocida por el público.

-Valorable: beneficios emocionales y funcionales que hagan valer la pena pagar el precio.

-Diferente: algo que nos haga únicos y diferentes del resto.

También desarrollado en los 'Principios de Identificación Visual' de Justo Villafañe.

El branding como proceso de planeamiento estratégico de marca según Pablo Scholnik pasa por diversos pasos. Teniendo definida la visión de marca, el mercado y el público objetivo, es ahora esencial el descubrimiento de un vacío discursivo y simbólico generado gracias a cierto momento de tensión que vive el consumidor. La marca que logre desarrollar un discurso y un mensaje que capture esta oportunidad, se transformará en un dispositivo cultural, con una base fuerte. Para el correcto desarrollo de ese mensaje, primero se determina un *Core Insight*<sup>33</sup>: situación que esta atravesando el público objetivo, en la cual la marca basará su discurso y mensaje.

<sup>33</sup> Situación central de tensión que atraviesa el público objetivo.

### ***Core Insight***

Bajo el cual fundamentaremos la línea de comunicación.

*"Me encanta andar en skate, pero también me encanta hacer un montón de otras cosas en la calle. No me quedaré quieto, estoy comprometido para levantarme y hacer que las cosas pasen y estaré con quienes ven el mundo como yo".*

Este aporte nos brinda un espacio para capturar, similar al posicionamiento de Fallen original, para aquellos que se creían 'dejados de lado por el sistema', aquellos que no encajan con un prototipo clásico de persona, o que no se sienten identificado con las grandes marcas líderes globales, como Nike y Adidas que también defienden tantas otras cosas como el atletismo, crossfit, o deportes que nada tienen que ver con el skate y con la cultura de la calle.

### ***Promesa – motto de marca que busca apalancar esa situación***

*"Rise with the Fallen." (Levántate con los caídos).*

### ***Facetas de la ejecución del plan de branding (según Pablo Scholnik),***

Estos son los soportes que utilizaremos para comunicar nuestro mensaje al público y generar una correcta y completa experiencia de consumo,

- Página Web
- Campañas de Google
- Redes Sociales
- Comunicación Interna
- Comunicados de Prensa
- Empaque de producto



- Creatividad de campañas Comerciales y Promocionales
- Libretos para tiendas
- Catálogos
- Equipo de deportistas y embajadores

### ***Herramientas a crear***

Para lograr el impacto deseado entonces, si ya tenemos los soportes de plataformas de comunicación donde se desplegará el mensaje, será entonces necesario crear los activos necesarios: el contenido del mensaje. Toda la creatividad debe estar al servicio de la oportunidad de negocio y de la marca (Scholnik Pablo, Branding Programa).

Trabajaremos con estudios de alta calidad para lograr la fotografía específica de producto muy necesaria hoy en día para todo tipo de venta digital. Fotografía con fondo blanco, en diferentes ángulos, del calzado y con fotografía en zoom mostrando al detalle las cualidades técnicas y beneficios funcionales de manera visual al potencial comprador.

También es altamente necesario para cualquier plataforma, la fotografía de inspiración, motivacional generada en el exterior. En la calle, se buscará realizar trabajo de fotografía que inspire al usuario a través de un mensaje de categoría del nivel de etapa 2 del plan de comunicación. Producto en uso, en diferentes escenarios y fondos, con enfoque en el estilo de vida y con la estética buscada según planteado en la identidad marcaria. Entendiendo que los cambios en el comportamiento se traducirán en nuevos e incrementales clientes y ventas.

A modo de complementar el trabajo visual es indispensable crear las historias detrás del producto. Los textos que contarán que está sucediendo en la fotografía, ya sea de la etapa 1, 2 o 3. Invitando al consumidor a 'levantarse con los caídos', un mensaje más aspiracional y motivacional, en la segunda

etapa un mensaje más relacionado al estilo de vida de la calle, cultural y relacionado a la práctica del skate, y la tercera etapa una historia ya muy relacionada a los beneficios del producto, las cualidades técnicas del calzado.

El cierre a todo este trabajo por un lado visual y por el otro lado la historia que lo cuenta, es la creatividad de la pieza. El trabajo de diseño gráfico que engloba la historia de marca. Todos estos detalles tienen que estar alineados con el objetivo en mente de transmitir el mensaje de la manera más simple posible generando un impacto de relevancia en el consumidor objetivo. Buscando generar recordación y preferencia en el momento de la posterior compra (ver anexo 20).

### ***Necesidad de Inversión en Marketing***

Es un *benchmarking*<sup>34</sup> para marcas de indumentaria y calzado relativas a los deportes de acción invertir entre un 6 y un 8% de la facturación anual en presupuesto de marketing. Este esquema lo han quebrado completamente Nike y Adidas que tienen recursos provenientes de otras verticales de negocio (atletismo y fútbol) y han invertido más del doble para ganar a la fuerza, su lugar en el mercado. Estas compañías invierten entre el 12 y el 18% en acciones de promoción y comunicación. Como dato de color, para marcar la gran diferencia que tienen estas marcas a nivel comparativo con, por ejemplo, la inversión en marcas de indumentaria y accesorios de lujo (por ejemplo Stella McCartney, Yves Saint Laurent) donde es entre el 20 y 25% de su facturación destinado a marketing.

Con Fallen Footwear, se buscara mantener una mínima presencia en acciones de marketing tradicionales y retail pero con acciones enfocadas en su gran mayoría en posicionamiento digital y redes sociales, buscando brindar mayor

---

<sup>34</sup> Puntos de referencia.

beneficio y aceptación del público no tanto por ser la compañía que más invierte, sino por un gran producto, de una marca reconocida a un precio de venta más accesible y por debajo del mercado. Llegar a un precio más accesible y competitivo es posible por la inversión más limitada que la competencia pero esta inversión es a su vez posible por el valor de marca y reconocimiento ya generado en el pasado, más la posibilidad de contar con todas las redes sociales originales de la marca y un público receptivo a la expectativa de la vuelta. También es posible gracias a la posibilidad de individualización de las acciones promocionales, determinando costos de inversión mas bajos, y con un claro direccionamiento al canal de venta directa al consumidor por e-commerce, evitando la necesidad de margen de los intermediarios.

### ***Proyecciones Financieras.***

- Inversión Inicial
- Dimensionamiento del mercado
- Proyección de Demanda
- Volumen de Ventas y Facturación Esperada
- Estado de Resultados
- Tasa de Retorno de la Inversión

### ***Inversión Inicial***

La inversión inicial para este proyecto es de 250,000 u\$s. Siendo 200,000u\$s en desembolso específico para la compra de los derechos de uso de marca Fallen Footwear para el mercado global. Determinada unilateralmente por faábrica en China y abarcando en ella: la vigencia en el registro de marca de determinados territorios a nivel global, y el primer derecho a reclamo para iniciar proceso de registro de marca para aquellos territorios en donde la misma este vencida, a su vez otorga la posibilidad de otorgar licencias y exclusividad de distribución a terceros en diferentes territorios, el derecho de uso de logo, slogan, y marca, el acceso y derecho sobre todas las redes sociales originales, los diseños de zapatillas originales, los datos e información de la compañía en cuanto a socios estratégicos en el mundo, los números de facturación histórica, contactos para la fabricación, y el valor de marca creado alrededor de Fallen Footwear.

Los otros 50,000u\$s se consideran en diferentes desembolsos durante el período de compra de la marca para pagos al estudio de abogados con experiencia en derechos de marca internacionales.

### ***Dimensionamiento del mercado***

Con un mercado de 938MM de u\$s anuales, en el caso hipotético de obtener un nivel de facturación similar al pico histórico de la marca (12,5MM u\$s anuales) recién estaríamos hablando de un 1% de share de mercado. Es indiscutible, lo atractivo del mismo, y el espacio para crecer que tiene la marca por delante.

Profundizando sobre esos datos ya mencionados y detallando en mayor profundidad algunos elementos que lo conforman en la tabla debajo observamos facturación en dólares de Fallen en sus diferentes mercados en el año 2012,

AREAS	%	Ventas 2012
Global	100%	\$18.000.000,00
<i>USA</i>	<i>69%</i>	<i>\$12.500.000,00</i>
Canadá	11%	\$2.000.000,00
Australia	6%	\$1.000.000,00
Resto	14%	\$2.500.000,00

Una de los activos más importantes que obtuvo Town Connection en el momento de adquirir los derechos de marca es la capacidad para interiorizarse en datos de facturación de la compañía en los años predecesores. Por ejemplo, sabemos a ciencia cierta que Estados Unidos representaba el 69% del mercado global, teniendo en el año 2012 un nivel de facturación de u\$s12,500,000.-

Si bien Asia es irrelevante si miramos la foto pasada, creemos que es el futuro de crecimiento del proyecto global.

No sería realista determinar un objetivo de facturación para el año de relanzamiento cercano al nivel máximo histórico de facturación de Fallen ni siquiera en un escenario optimista, pero sí, uno puede tener una imagen del potencial del negocio a futuro.

Dimensión Mercado	Tiendas	Unidades	USA actual	Global Actual	Mercado Global 2020
Mercado Actual	500	12.771.287	\$938.400.000	\$1.360.000.000	\$1.600.000.000
Mercado Potencial	650	16.602.673	\$1.219.920.000		

Tenemos como dato información de investigaciones de mercado realizada por estudios internacionales resaltados en el inicio del trabajo<sup>35</sup>, que para el 2020 el mercado global de zapatillas para la práctica del skate tendrá un nivel de facturación aproximada de 1,6 billones de u\$s. Tomando una tasa promedio de crecimiento de la industria de +-15% interanual<sup>36</sup>, tomamos a consideración que el tamaño global al 2019 del mercado es entonces de 1,36 billones de u\$s.

A su vez, si tomando en consideración lo que tenemos como dato de información de ventas pasada de Fallen, USA representa del mercado total aproximadamente un 69%, el tamaño actual del mercado en el territorio americano resulta de u\$s 938,400,000.-

En el próximo cuadro, mostraremos como determinamos el precio ponderado del mercado a u\$s73.- el par de zapatillas, resultando el mercado anual total de 12,771,287 pares de zapatillas vendidas. De esta manera tenemos una cuantificación demográfica y determinación de tamaño del mercado concreta.

Este volumen anual se venden al consumidor final a lo largo y ancho del país en +-500 tiendas (físicas y ecomm) con una visión de mercado estrecha – según la definición realizada en Mercado Potencial, Demanda de Mercado y Cuota de Mercado del libro Marketing Estratégico de R. Best- , pero ampliándola a potenciales tiendas que atiendan al mismo consumidor en otros aspectos, tenemos una visión de que se puede empujar los límites del mercado a 650 tiendas.

<sup>35</sup> Fuente: <https://www.skatereview.com/skateboard-stats/>

<sup>36</sup> Tasa de crecimiento interanual basada en crecimientos históricos.

Canal	Tipo	Share x Canal	Facturación	Price index x canal
Grandes Cadenas	B2B	30%	281.520.000	\$73
Mainstream	B2B	20%	187.680.000	\$73
Locales Skate	B2B	15%	140.760.000	\$84
Tiendas Departamentales	B2B	14%	131.376.000	\$62
Tiendas de Deportes	B2B	6%	56.304.000	\$70
E-commerce	B2C	15%	140.760.000	\$70
<b>Totales</b>		<b>100%</b>	<b>\$938.400.000</b>	

En el cuadro superior, hago una apertura por canal de ventas de nivel de facturación. Siendo e-commerce, una gran oportunidad de crecimiento y de mayores márgenes para los licenciatarios de marca, y todo el resto venta mayorista.

Los porcentajes de share de cada canal fueron provistos por el management anterior. El Índice de Precios toma como precio medio 100 a u\$s73 que es el precio promedio ponderado de la industria, y sabemos según un análisis de investigación exploratoria en el cual un equipo de *mystery shoppers*<sup>37</sup> visitaron las diferentes tiendas y capturaron los precios de los productos, marcas y canal. Obteniendo de esta manera un precio medio por canal.

Las tiendas de skate tienen el precio más alto del mercado porque su selección de producto y portafolio de cada una de las marcas se enfoca en el producto más técnico, y de alto nivel de funcionalidad para la práctica del skate. Este calzado es por investigación, desarrollo, complejidad de producción y materiales, el producto más caro dentro de todos los del mercado. En cambio, podemos observar, por ejemplo, una tienda departamental con el precio más bajo del mercado, porque justamente según su público objetivo más masivo, busca aquel producto de las marcas sin ningún tipo de funcionalidad técnica específica para la práctica del deporte, sino que un calzado urbano clásico, de precio mucho más accesible.

<sup>37</sup> Investigación exploratoria. Consumidores encubiertos.

**Proyección de Demanda – Embudo de Ventas**

El origen del embudo será dado por los 500,000 potenciales consumidores considerados el segmento objetivo de Fallen. Estos son determinados directamente por la cantidad de seguidores actuales de las redes sociales de Fallen Footwear que Town Connection obtuvo en el momento de la adquisición de derechos de marca, y tiene línea directa de comunicación del relanzamiento y acciones de marca.

Proyeccion Demanda	Año 1	Año 2	Año 3
Segmento Objetivo	500000	575000	747500
Reconocimiento	450000	517500	598000
Consideracion	225000	258750	299000
Compra	112500	142313	134550
<b>Cientes</b>	<b>112500</b>	<b>226688</b>	<b>304566</b>

Si bien previamente determinamos cual es el consumidor objetivo y las variables bajo las cuales segmentamos el mercado, y cual es la enorme oportunidad que hay en un mercado que mueve 12 millones de pares de zapatillas al año, el pronóstico de demanda – José Pagés, programa de Marketing y Finanzas Avanzadas - se realiza sobre un escenario realista de conseguir ‘leads’<sup>38</sup> con un foco a través de venta directa y traccionado desde la cantidad de fanáticos seguidores de la marca en redes sociales – ‘prospects’<sup>39</sup>. Estos son +500,000 \*(ver anexo 21) ávidos y fieles seguidores de la marca desde sus orígenes, receptivos a la vuelta, donde cualquier acción de comunicación y de relanzamiento de marca y producto tendrá mejores retornos con un CTA (call to action – llamado a la acción) claro, rápido y cercano a finalizar una compra en el site directamente. Para los considerados clientes nuevos, se utilizará principalmente las tiendas de skate y grandes cadenas según detallaremos más adelante. Esperando de ellas tener una porción

<sup>38</sup> Ingresos. Entradas. Clientes.

<sup>39</sup> Potenciales clientes.



menor, mas anecdótico en el total de ventas, pero importante para posicionamiento y visibilidad de clientes nuevos.

Dada la inversión de marketing esperada, tanto por el licenciatarío en USA como por el apoyo desde central, y se espera llegar a un 90% de reconocimiento del público objetivo. Son seguidores de nuestras redes sociales, con lo cual es accesible y realista que estén en contacto con el mensaje, que sepan del relanzamiento, que conozcan que producto, y donde y cómo conseguirlo.

A su vez de este 90% que tocaremos con el mensaje, esperamos de manera muy realista que sólo entraremos en el grupo de consideración (aquellas marcas y productos que consideran en el momento de decisión de compra) de la mitad de ellos, un 50% considerarán comprarnos.

Finalmente, la decisión de compra será tomada en un escenario realista de proyección de demanda de nuevo, por la mitad de los que nos consideraron, un 50% y obtendremos de esta manera que 112,500 seguidores de la marca decidan comprarnos en el año 1 un (1) par de zapatillas Fallen en su relanzamiento en Estados Unidos basados en el 'Método de Intención de Compra Fourt-Woodlock' donde se disponen determinados porcentajes de Prueba de Producto, Cantidad de Unidades por Prueba, y Porcentaje de Repetición de Compra durante el período determinado.



Para la evolución en el año 2, esperamos que el segmento objetivo gracias a los esfuerzos de comunicación (Nurturing Database y generación de un embudo eficiente en términos de José Pagés) crezca en un 15% al mismo ritmo que el crecimiento histórico. Manteniendo similares niveles de reconocimiento y consideración llegamos a ser considerados por un número de 258,750 potenciales clientes. Dado que ya vamos a estar en el mercado por un año con producto y acciones de marketing, consideramos que el ratio de efectividad en las acciones harán crecer la compra sobre consideración siendo este mas cercano al 55% sumando 142,313 clientes nuevos a la cartera de Fallen.

## REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

Con estos clientes, más los del año 1, a una tasa de abandono del 25% anual, tendremos ya una cartera para el año 2 de 226,688, comprando 1 par de zapatillas al año.

Para cerrar en el año 3 de las proyecciones, tenemos ahora plasmado un incremento y mejora en el nivel de llegada al público. Por dos años de vuelta al mercado, y acciones de marketing, promesas de marca cumplidas y boca en boca de clientes actuales. Sumando al final del ejercicio una cartera de 304,566 clientes como podemos observar en la tabla inferior.

### **Proyección de Volumen de Ventas**

Canal B2B	Tiendas Año 1	Tiendas Año 2	Tiendas Año 3	Estilos x Tienda	Q x Pedido	Temporadas	TOTAL x Tienda
Locales de Skate	50	60	75	9	10	3	270
Grandes Cadenas	50	60	75	9	10	3	270
Canal B2C	Clientes Año 1	Clientes Año 2	Clientes Año 3	Estilos x cliente	Q x Venta	Temporadas	TOTAL x cliente
E-Commerce	112500	226688	304566	1	1	1	1

Canal B2B	Precio de Venta en U\$	TOTAL Año 1	TOTAL Año 2	TOTAL Año 3
Locales de Skate	\$ 30,75	\$ 415.125,00	\$ 498.150,00	\$ 622.687,50
Grandes Cadenas	\$ 30,75	\$ 415.125,00	\$ 498.150,00	\$ 622.687,50
Canal B2C	Precio de Venta en U\$	TOTAL Año 1	TOTAL Año 2	TOTAL Año 3
E-Commerce	\$ 60,50	\$ 6.806.250,00	\$ 13.714.593,75	\$ 18.426.220,31
	<b>Facturacion</b>	<b>\$ 7.636.500,00</b>	<b>\$ 14.710.893,75</b>	<b>\$ 19.671.595,31</b>
	<b>Unidades</b>	<b>139.500</b>	<b>259.088</b>	<b>345.066</b>
	<b>Regalia B2B (4,5%)</b>	<b>\$ 37.361,25</b>	<b>\$ 44.833,50</b>	<b>\$ 56.041,88</b>
	<b>Regalia B2C (7%)</b>	<b>\$ 476.437,50</b>	<b>\$ 960.021,56</b>	<b>\$ 1.289.835,42</b>
	<b>Total Revenue ARG</b>	<b>\$ 513.798,75</b>	<b>\$ 1.004.855,06</b>	<b>\$ 1.345.877,30</b>

Podemos observar como si bien en el mercado ecommerce pesa solo un 15% del share total de volumen por canal, como en nuestro caso, con una estrategia fuerte y clara con foco en crecimiento de canal e-commerce posible por no tener previamente un desarrollo de distribución física capilar preexistente, el share de ecommerce versus locales es altamente elevado y el principal ingreso de la compañía.

En el momento de la estructura de precios hablamos de los dos grandes canales que tiene un licenciataria para llegar al consumidor final: a través del canal *business to business (b2b)*<sup>40</sup> o mayorista, en donde se llega al consumidor final a través de tiendas minoristas y el canal *business to consumer (b2c)*<sup>41</sup> o canal de venta directa al consumidor, en este caso a través de venta online.

El dato de proyección de demanda hablamos de cómo dimensionar la cantidad de clientes que comprarán directo a través de la venta online, y el dimensionamiento de la penetración esperada en el canal mayorista se da por expectativas realistas de aceptación en el cliente intermedio. Teniendo en cuenta que el mercado se divide en +- 500 clientes, de los cuales unos 75 son tiendas de skate de nicho (los que están más a la expectativa de un relanzamiento dado por el alto posicionamiento de marca Fallen) y las grandes cadenas son 150 y esperamos tener una penetración mas baja en las mismas.

También vemos las diferencias en el precio de venta (venta al canal a 30,75u\$s y venta al consumidor en 60,5u\$s) determinando los volúmenes y niveles de facturación de los años 1, 2 y 3 de la licencia. Es clave, aclarar que al no ir directamente Town Connection a comercializar el producto, y otorgar la licencia a un tercero, es en las regalías por uso de marca donde ve sus ingresos y no en la facturación total.

---

<sup>40</sup> Ventas de negocio a negocio.

<sup>41</sup> Ventas de negocio a consumidor final.

REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

Y ellas son, las que al fin del día marcarán si es un negocio rentable el relanzamiento o no como veremos a continuación. Benchmark de la industria es, que entre un 5 y un 7% del total de facturación anual se pague en concepto de regalías al dueño de la marca y por contrato las regalías a arreglar con el socio local americano serán de 4,5% para la venta mayorista y 7% para la venta directa al consumidor.

**Estado de Resultados**

El siguiente estado de resultados está expresado en moneda dólares americanos y todos los gastos de sueldos, alquileres, y servicios son determinados por un prorrateo directo del peso de marca Fallen Footwear dentro de la cartera de marcas de Town Connection. No son costos totales de la compañía, sino que también se adjudican en un porcentaje a las otras marcas que se comercializa.

Concepto ///Año	0	1	2	3	Facturacion esperada
Inversion Inicial	-\$ 250.000				
Ingresos x Regalias		\$ 513.799	\$ 1.004.855	\$ 1.345.877	\$ 2.864.531
OTROS INGRESOS					
<b>Ingresos Brutos</b>		<b>\$ 513.799</b>	<b>\$ 1.004.855</b>	<b>\$ 1.345.877</b>	<b>\$ 2.864.531</b>
Alquiler oficinas		21.333,33	25.600,00	29.866,67	
Sueldo Gerente Producto		9.333,33	11.200,00	13.066,67	
Sueldo Diseñador Grafico		6.666,67	8.000,00	9.333,33	
Sueldo CEO		21.333,33	25.600,00	29.866,67	
Sueldo Gerente Marketing		10.666,67	12.800,00	14.933,33	
Presupuesto de Marketing		41.103,90	80.388,41	107.670,18	
Servicios		10.666,67	12.800,00	14.933,33	
Abogado		13.333,33	16.000,00	18.666,67	
Otros Gastos		10.666,67	12.800,00	14.933,33	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>145.103,90</b>	<b>205.188,41</b>	<b>253.270,18</b>	
<b>RESULTADO ANUAL</b>		<b>368.694,85</b>	<b>799.666,66</b>	<b>1.092.607,11</b>	<b>\$ 2.260.969</b>
IMPUESTOS		129.043,20	279.883,33	382.412,49	
INGRESOS BRUTOS		12.904,32	27.988,33	38.241,25	
<b>Resultado Neto dps de Imp.</b>		<b>226.747,33</b>	<b>491.794,99</b>	<b>671.953,37</b>	<b>\$ 1.390.496</b>
FLUJO ANUAL	-250.000,00	226.747,33	491.794,99	671.953,37	
FLUJO ACUMULADO	-250.000,00	-23.252,67	468.542,33	1.140.495,70	

Por último, no está demás una aclaración final de cómo se concretan y distribuyen las tareas, responsabilidades y costos e ingresos en este modelo de negocios. El socio americano y poseedor de la licencia por uso y comercialización de marca Fallen Footwear con exclusividad en Estados Unidos es el que costea las producciones, se ocupa de la importación, logística interna de distribución, salarios de su equipo, administración completa del servicio de ventas a intermediarios y de la venta directa online al consumidor, encargándose de la venta, facturación, atención al cliente, potenciales devoluciones y manejos de sobrantes de stock. Ellos serán los que con su costo plus (mark-up) obtendrán el mayor margen de ganancia en el negocio proveniente de la facturación por ventas. El ingreso para Town Connection, donde nos enfocamos a lo largo de todo el trabajo se basa únicamente en el ingreso por regalías, al ser los dueños de la marca Fallen Footwear a nivel global y con capacidad de ceder los derechos de uso de marca para diferentes territorios.

De manera local, en su sede en Buenos Aires, central de la marca a nivel global se debe trabajar sobre ciertos aspectos que esperará el licenciatario en Estados Unidos. Esta estrategia está basada en centralizar el upstream según 'Essentials of Global Marketing' de Pearson ED. Como son, la dirección general de marca, el diseño de producto, el diseño de campañas de marketing, el apoyo con inversión para ciertas campañas y reposicionamiento de marca global. Estos costos, más los de servicios generales y abogados son los que se adjudica únicamente como costo directo a Fallen Footwear dentro de la estructura de costos de Town Connection.

El Estado de Resultados entonces termina siendo determinado desde el punto de vista de Town Connection, en Argentina, con los ingresos por regalías y costos locales, para analizar la viabilidad del plan de relanzamiento de marca. De lado quedan, los costos e ingresos que son propios al modelo de negocio del licenciatario en Estados Unidos. El tipo de cambio con \$AR tomado para hacer el calculo de los costos en U\$S es de 45.

***Tasa Interna de Retorno***

<b>128,37%</b>	<b>TIR</b>
----------------	------------

Llevando el flujo de fondos a un valor actual neto de la inversión inicial realizada nos da una TIR de 128,637% siendo la tasa de referencia tomada del 3,06% dada por la tasa de interés brindado por los bonos americanos en USA se considera el proyecto altamente atractivo.

### **Conclusión.**

Es un proyecto de reposicionamiento de marca de una gran ambición, que sólo es posible en la economía actual globalizada en la que vivimos, donde se han caído las barreras de comunicación y tecnológicas, en donde pueden dispersarse geográficamente los centros directivos de una compañía.

No deja de ser un desafío, pero no mayor al de cualquier proyecto que uno puede enfrentarse. El atractivo y la oportunidad es real y de dimensiones importantes.

Mi aporte al trabajo fue clave en lo que tuvo que ver con los primeros pasos de análisis de la oportunidad y posibles amenazas del relanzamiento, en la selección y estructuración de la estrategia de marketing y en la conexión con los diferentes socios internacionales, y principalmente americanos.

Hoy en día, este proyecto se hizo realidad. La marca fue relanzada en los últimos meses en Estados Unidos, con la ejecución de casi todas las iniciativas aquí planteadas. Fue recibida con los brazos en alto por el público target con alta aceptación del producto y mensaje. El calzado ya está en nuevos skaters americanos, y podemos decir que *"Fallen is back"*.<sup>42</sup>



*Zapatilla original Fallen del año 2006 que conservó un skater fanático de la marca enviada por redes sociales.*

---

<sup>42</sup> Fallen ha regresado.



**ANEXOS.**

1. *Jaime Thomas (ex dueño Fallen) no es parte del relanzamiento.*



**The Berrics**

March 7 at 11:41am · 🌐



Fallen Footwear is relaunching, but Jamie Thomas is not involved.



**FALLEN FOOTWEAR IS COMING BACK**

THEBERRICS.COM

 Like

 Comment

 Share



   4.5K

Top Comments ▾

936 Shares

472 Comments

2. *Jamie Thomas – antiguo dueño de marca Fallen Footwear.*



## Jamie Thomas



American skateboarder

Jamie Thomas is an American professional skateboarder and skateboard industry entrepreneur. Thomas is the owner and founder of Zero Skateboards and Fallen Footwear, until he announced its closure in January 2017. Thomas' nickname in the skateboard industry is The Chief. [Wikipedia](#)

**Born:** October 11, 1974 (age 44 years), [Dothan, Alabama, United States](#)

**Spouse:** [Joanne Thomas](#)

**Residence:** [Encinitas, California, United States](#)

**Education:** [Northview High School](#)

**Sponsors:** [Zero Skateboards](#), [Insight](#), [Thunder Trucks](#)

**Organizations founded:** [Zero Skateboards](#), [Fallen Footwear](#), [Black Box Distribution](#), [Mystery Skateboards](#), [EA Black Box](#)

### 3. *Nacimiento de Fallen Footwear de la mano de DC Shoes*

#### **Fallen Footwear Is Born**

September 24, 2003 |



#### **DC INKS LICENSING DEAL WITH JAMIE THOMAS**

DC Shoes, Inc., has announced it has struck a long-term licensing agreement with **Jamie Thomas**, professional skateboarder and owner of Black Box Distribution. The new brand, Fallen Footwear, will be manufactured and distributed by DC Shoes, Inc. under license from Thomas. Thomas will serve as brand visionary, and will develop and design all the Fallen products, beginning with the Holiday 2003 initial launch.

"I've been working hard developing the upcoming Fallen Footwear line and I'm proud to bring it to market, said Thomas. "It enables both DC and myself to build upon our individual successes. Fallen Footwear represents the quality and tradition of all my branded footwear and apparel products to date.

Fallen Footwear will be available exclusively through finer specialty skate shops, and accounts will be serviced by DC sales reps. Three Jamie Thomas pro models will hit shelves in the middle of November. The line will include mill apparel and accessories as well.

On the new agreement, DC President Ken Block said, "It's a natural fit for us and for skateboarding. Jamie is really talented and has an amazing work ethic; he has worked really hard to come up with a great name, logo and shoe designs. We predict this brand will be a great success because of what he's done in the world of skateboarding and the potential his creativity lends to Fallen.

4. *Town Connection – licenciatario de Fallen en Argentina y dueño de marca global.*

## AperturaNegocios

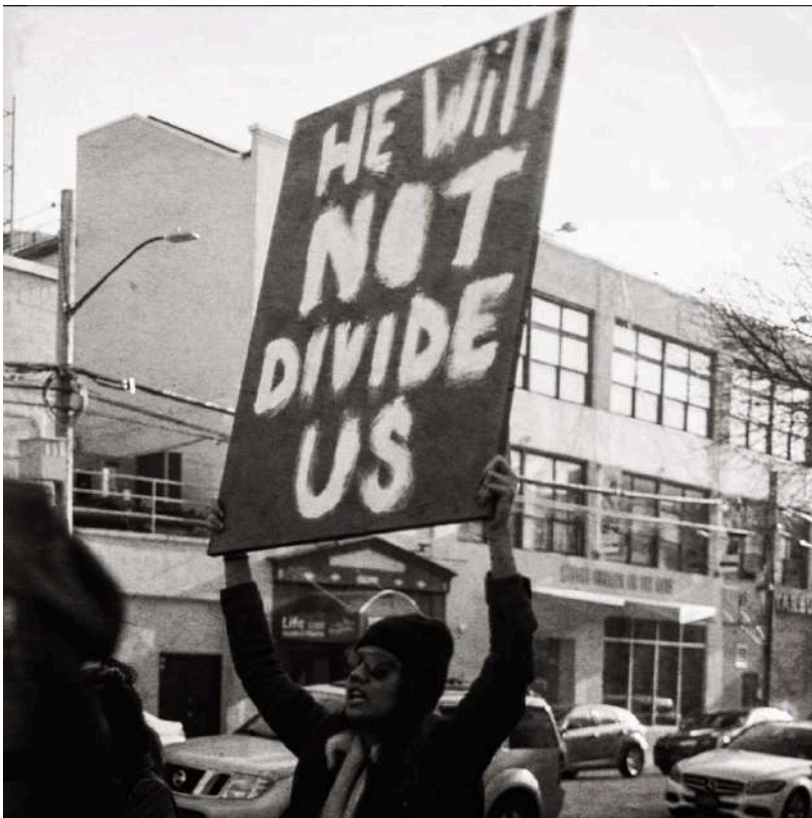
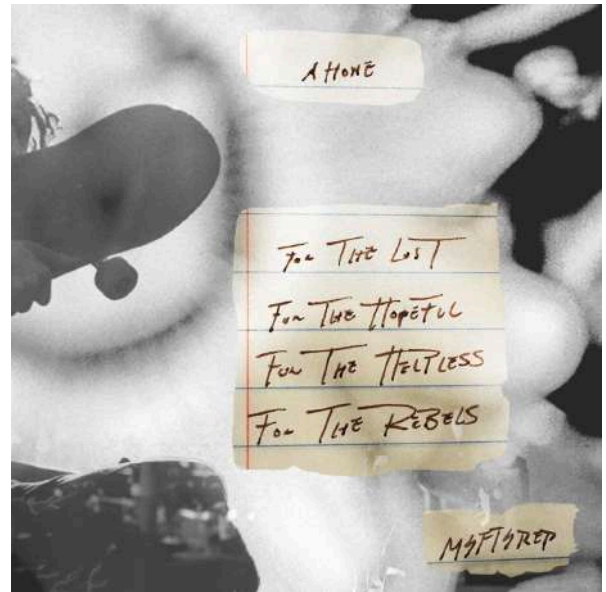
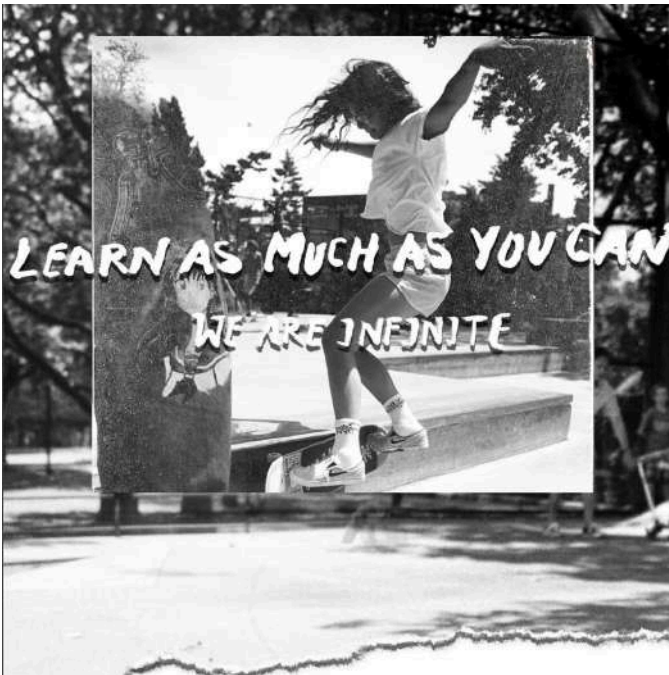
### Argentino compró marca de zapatillas skater y planea facturar u\$s 4 millones





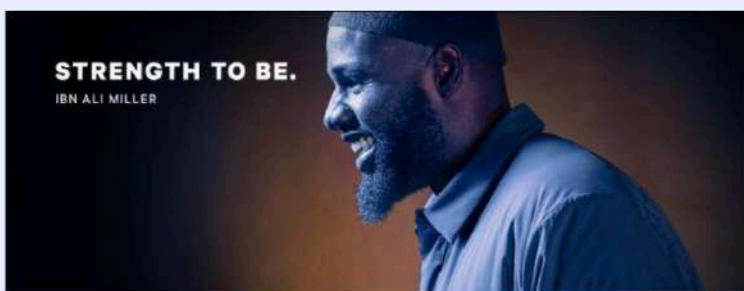
REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

5. Consumidor tipo – expresiones y puntos de vista (solo a modo de ejemplificar).



Contexto de Donald Trump, asumiendo la Presidencia de Estados Unidos.

6. Justificación del arquetipo de consumidor (solo a modo de ejemplificar).

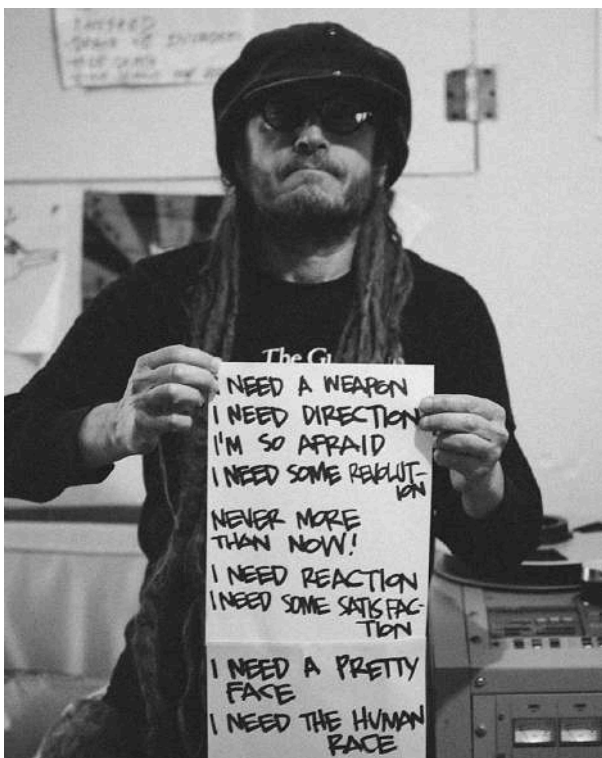


Ibn Ali Miller for Lululemon

Canadian athletic apparel brand Lululemon debuted its first men's campaign, [Strength to Be](#), in September 2017. The video series features five aspirational men to represent different notions of masculinity. The men featured include Ibn Ali Miller, a nonviolence and social justice speaker, who gained fame when footage of him breaking up a fight went viral. In the ad, Miller explains, 'A real man is a man that works on being a better man constantly.'

THIS IS OFF THE WALL:  
"GIRLS SKATE INDIA"

[LEARN MORE ABOUT GIRLS SKATE INDIA](#)



7. Business Model Canvas

<p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas</li> <li>• Equipo de deportistas</li> <li>• Socio Licenciatario Americano</li> <li>• Medios de Comunicación de Nicho</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>Comunicación Branding Recuperación de cartera histórica</p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapatilla de uso urbano de alto nivel de calidad y funcionalidad para la práctica del skate, buen diseño estético con el soporte de una marca de alto nivel de preferencia a un precio altamente competitivo.</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación cercana con el cliente receptivo.</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicho de mercado</li> <li>• Estados Unidos.</li> <li>• Jóvenes entre 14 y 28 años fanáticos de la práctica del deportes skate.</li> <li>• Clase media.</li> </ul>
<p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente de Marca</li> <li>• Valor de Marca</li> <li>• Todas las redes sociales con su base original de seguidores</li> <li>• Todas las matrices</li> <li>• Acceso a fábricas originales</li> </ul>		<p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia.</li> <li>• Venta directa online.</li> <li>• Tiendas de terceros – distribución tradicional.</li> </ul>		
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Gastos administrativos y de recursos humanos</li> <li>• Marketing</li> <li>• Logística</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de regalías por licencias en Estados Unidos.</li> <li>• Potencial ingresos futuros por venta directa en otros mercados.</li> </ul>		




# REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

## 8. Modelos de zapatillas originales que mas espera el publico objetivo.

COMMENTS

F

**Alejandro Ferreira** O dont remember the models name but oh man i loved these shoes! i bought like 5 pairs in a few months...so comfy JT approved looked sick too first gens were the best! Come back!!!!



14  
Like · Reply · Message · 4d

**Chris Carrera** Think those are Rivals.  
Like · Reply · Message · 4d

**Alejandro Ferreira** Nahh the rivals came after i thing it was the 2nd gen. These were jamies first pro model i really dont remember idk i cant find them on google  
Like · Reply · Message · 4d

**Kiefer Adams** Rival lo fi. i had a pair also and i loved them  
Like · Reply · Message · 4d

**Alejandro Ferreira** Best shoe ever and the chief!!!! I bought a ton of those too  
1  
Like · Reply · Message · 4d

**Kiefer Adams** Holy shit same! I loved the chief. I at least had like 5 pairs of them. Also the rangers!  
1  
Like · Reply · Message · 4d

**Joe Barron** The patriots where my favorite fallens I would always buy them bring them back 🙌  
Like · Reply · Message · 2d

**Philip Szpiczka Jr.** Please come back. Supra is the only shoe i'll throw money at now.  
Like · Reply · Message · 4d

**Trevor Ronaldo** Revenge of the Fallen!!  
Like · Reply · Message · 3d

**Steve Peterson Jr** I was too late to get the black ops II. I need Fallen.  
Like · Reply · Message · 4d

**Scott Patho Dorey** Oooohhh thought you guys were dead ??  
Like · Reply · Message · 4d

**Daniele Nagual** Best skateshoes of all times  
Like · Reply · Message · 4d

**Elliott J. Evans** Some of the best shoes I ever skated, life in Alaska is harsh but these shoes did it all  
Like · Reply · Message · 4d

**Mateusz Toma** yeah i had a pair of these, would definately buy them again  
Like · Reply · Message · 3d

**Anders Skogen** Ace, trooper, tgunz, forte, rival, patriot, risingsun, bomber! Bring'em back ❤️  
Like · Reply · Message · 3d

**Pavel Shaganenko** The trooper design was sick  
1  
Like · Reply · Message · 4d

## 9. Re utilización de matrices originales. Diseños de calzado.



**FALLEN**

**BOMBER**

COLOR: BLACK



BLACK      Natural GUM

**W/2018**

---

DATE: 15/05/2018

**MATERIALS**

- NATURAL SUEDE
- QUARTER: COTTON TWILL
- BENDING: CANVAS
- LINING: Closed Mesh Polyester
- Quarter and Heel Logos: Welded TPU
- Tongue Logo: TPU Hot Melt FILM + Silkscreen Logo






ALL STITCHES MUST BE IN THE SAME COLOR TONE AS THE MATERIAL WHERE THEY WILL BE APPLIED



10. Análisis de Texto en Redes Sociales para análisis de relanzamiento.

**COMMENTS**

**Tyler Grossett** If fallens make a comeback i will never buy any other shoe again ahaha  
 23  
 Like · Reply · Message · 4d

**Jake Romer** I second this.  
 Like · Reply · Message · 4d


**Anders Skogen** If fallen returns i will always wear fallen  
 Like · Reply · Message · 3d

Write a reply...

**Jozie Veloso** Rise of the Fallen?  
 36  
 Like · Reply · Message · 5d

2 Replies

**Corey Dillon** Please for the love of God open the doors back up and give me my favorite shoe brand back 😞  
 1  
 Like · Reply · Message · 4d

**Alfredo Castañon** Been saving these for years now and only wear them for super special occasions ! Come back please I need more of fortes..  
  
 1  
 Like · Reply · Message · 4d

**Caspar van der Waals** PLEASE COME BACK. I have 4 pair left after buying every single pair in Europe, but I just need MORE MORE MORE. Best and most sturdy shoes ever.  
 Like · Reply · Message · 4d

**Kiefer Adams** RESURRECTION?! I will throw so much money at you for more Fallen!  
 19  
 Like · Reply · Message · 4d

8 Replies

**SHARES**

**William Wallace** shared Fallen Footwear's photo.  
 February 16 at 3:18am · 🌐

ResurrectionPleaseResurrectionPleaseResurrectionPleaseResurrection  
 PleaseResurrectionPleaseResurrectionPlease  
 Show Attachment

Trevor McGoldrick, Aaron McGoldrick and 9 others  
 3 Comments

Like · Comment · Share

**Kyle Brodie** shared Fallen Footwear's photo.  
 February 15 at 6:45pm · 🌐

Rise of the Fallen?? If this is true, I'mma be buying me some Fallen's again... my favourite shoe ever  
 Show Attachment

Like · Comment · Share

**Dolan Slingsby and Treckles Barker**

**Dolan Slingsby** Fortes, and the HOT WAX ❤️  
 Like · Reply · 4d

Write a comment...

**Philip Szpiczka Jr.** shared Fallen Footwear's photo.  
 February 15 at 10:27pm · 🌐

When fallen footwear changes their photo and this is the first thing they have posted in almost two years. Is this the comeback I've been waiting for!  
 Show Attachment

Mike Harvey and Justin Ingram  
 2 Comments

**Raymond Dagum** shared Fallen Footwear's photo.  
 February 15 at 12:59pm · 🌐

Comeback is real ?  
 Rise of the fallen 😊  
 Abang na agad sa new shoes model 😊  
 Show Attachment

Like · Comment · Share

**Albert Torrenueva**

Write a comment...

**Edwin Danny Sanchez** shared Fallen Footwear's photo.  
 February 15 at 7:44pm · 🌐

Is my favorite shoe brand coming back?? Which one of you guys also wore their shoes back then?  
 Show Attachment

Like · Comment · Share

Write a comment...

11. Tipo de Reportes de Tendencia utilizados en etapa de Investigación y Desarrollo de Producto



## Painted Brush-Stroke Leathers



**Embrace creative expression with paint marks**

- Update the trend for repetitive typeset prints by covering leathers with expressive paint strokes and spills. Take inspiration from art-student styling by incorporating splatter details and a variety of brush marks.
- Reference digital culture with colours associated with glitchy arcade games. Mismatch colours such as [Cyber Red](#), [Xanthoria](#), [Digital Teal](#), [Neo Mint](#), [Violet Spectrum](#) and [Electric Kumquat](#), and add abstract blotting marks.

**Application:** formal footwear, bags, sneakers, small leather goods, party and occasion

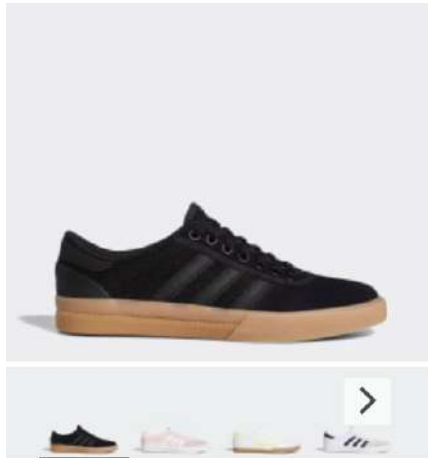
REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

12. Precios de las marcas competitivas.



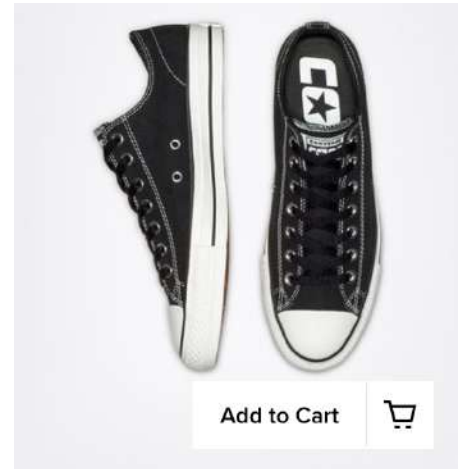
1 Color

**Nike SB Zoom Stefan Janoski OG**  
Men's Skate Shoe  
\$85

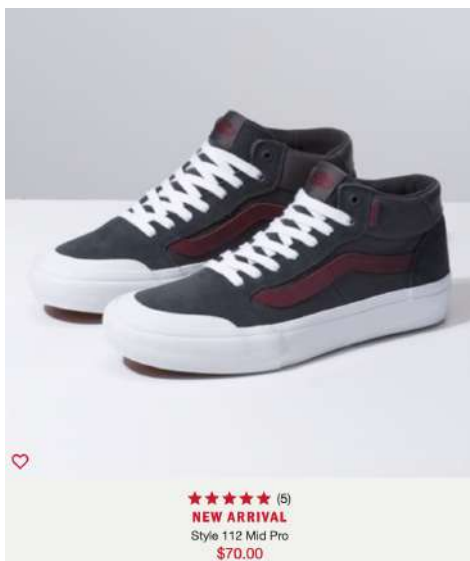


Originals

**LUCAS PREMIERE SHOES**  
\$75



**CTAS Pro Low Top**  
\$65.00  
UNISEX SHOE



★★★★★ (5)  
**NEW ARRIVAL**  
Style 112 Mid Pro  
\$70.00



9 Colors



**Switch Shoes**  
\$70.00

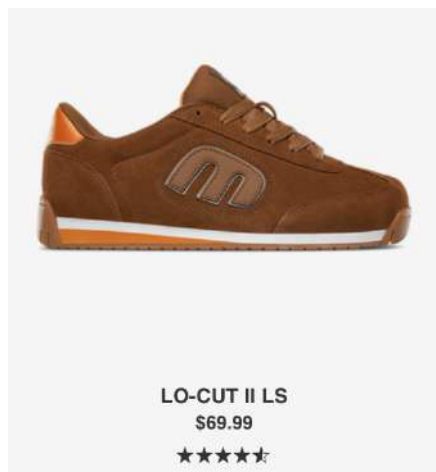


NEW

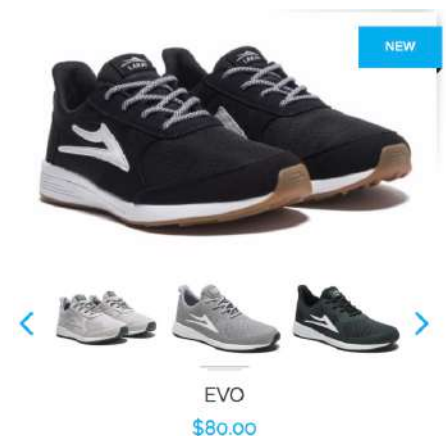
**STANLEY • BEN BALLER RED SUEDE**  
\$59.00



**Winslow SG**  
\$71.95



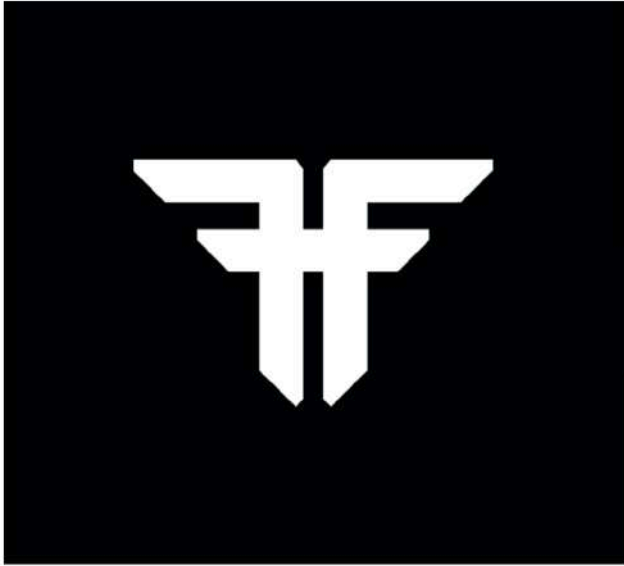
**LO-CUT II LS**  
\$69.99  
★★★★★




**EVO**  
\$80.00

13. Expectativas de relanzamiento (posteos orgánico sin pauta detrás).

**POST**




**Fallen Footwear**
...

Page Liked · February 15 · 🌐

Add a description

📍 Tag Photo
📍 Add Location
✎ Edit

👍 Like
💬 Comment
↪ Share
👤




👍👍👍 2K
Top Comments ▾

65 Shares
115 Comments

**Tyler Grossett** If fallens make a comeback i will never buy any other shoe again ahaa  
👍 23  
Like · Reply · Message · 4d

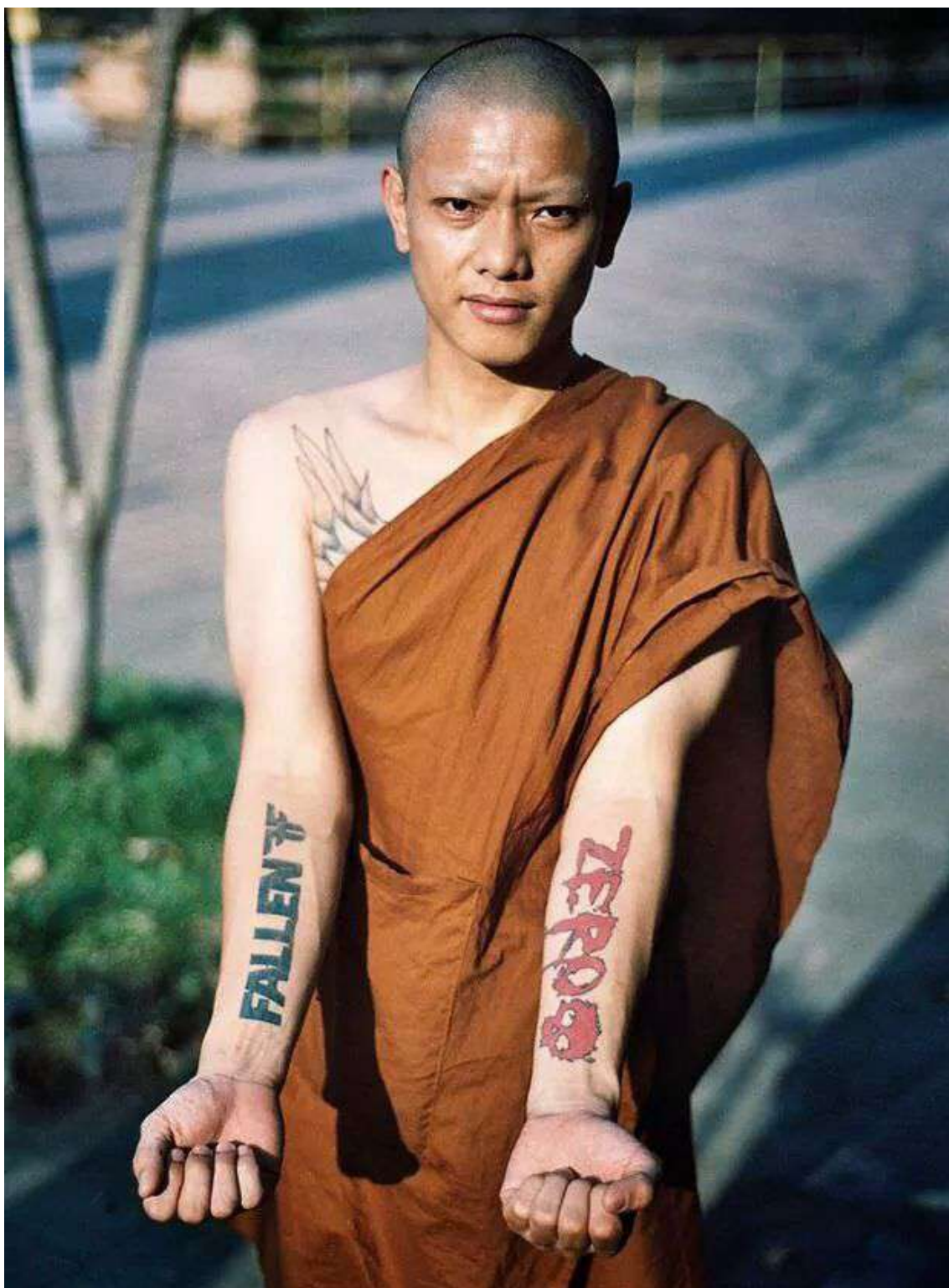
**Alejandro Ferreira** O dont remember the models name but oh man i loved these shoes! I bought like 5 pairs in a few months...so sorry JT approved looked sick too first gens were the best! Come back!!!  
👍 1

👤 Write a comment...
📷
📺
📧
🔒

Published ▾	Post	Type	Targeting	Reach	Engagement	Promote
02/15/2018 12:06 pm	 <span style="font-size: 0.7em; color: #888;">Fallen Footwear</span>			3.9K <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #f4a460;"></div>	550 2.5K <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #e91e63;"></div>	<span style="background-color: #4285f4; color: white; padding: 5px 10px; border-radius: 3px;">Boost Post</span>



*14. Nivel de Preferencia y asociaciones de marca aun vigentes.*



# REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.



15. Fallen en los libros del inicio del skate y equipo original de deportistas.

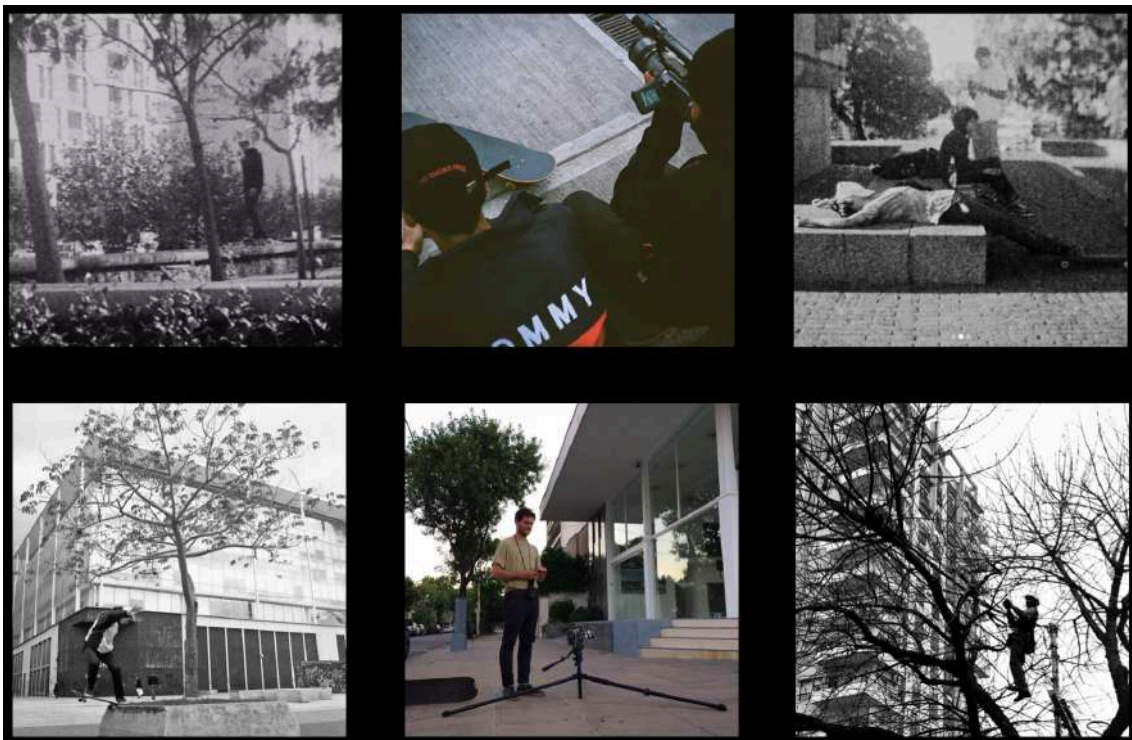




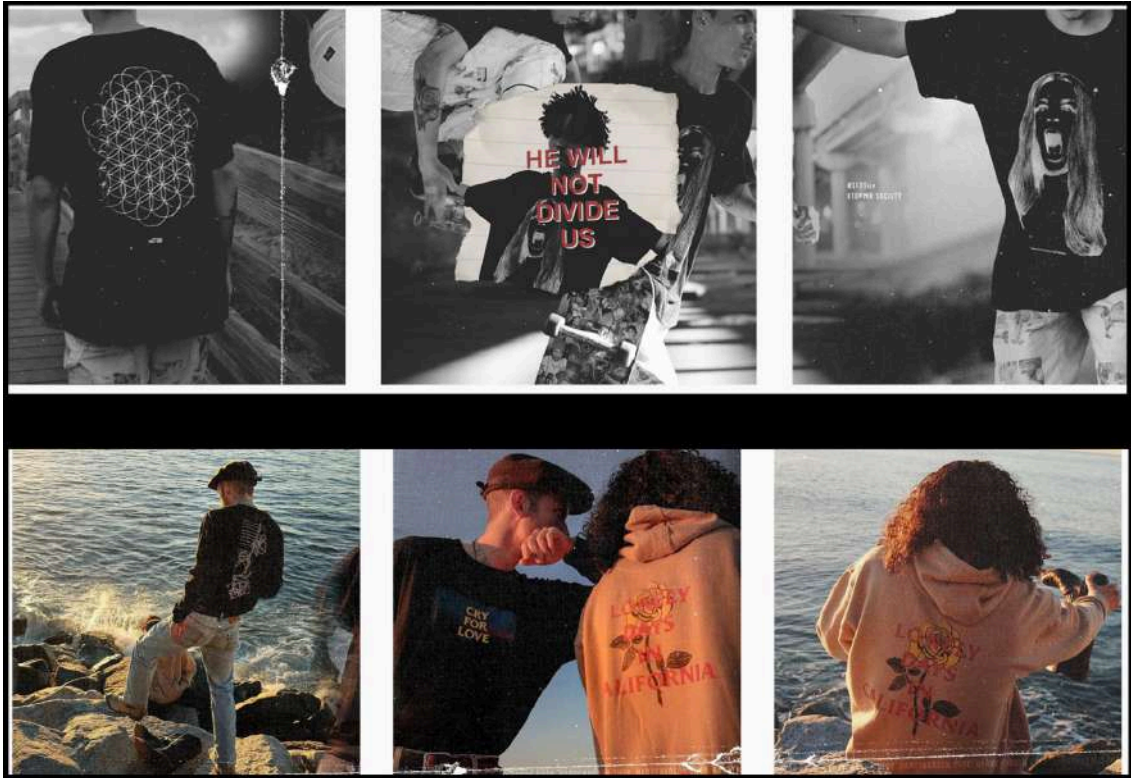
REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.



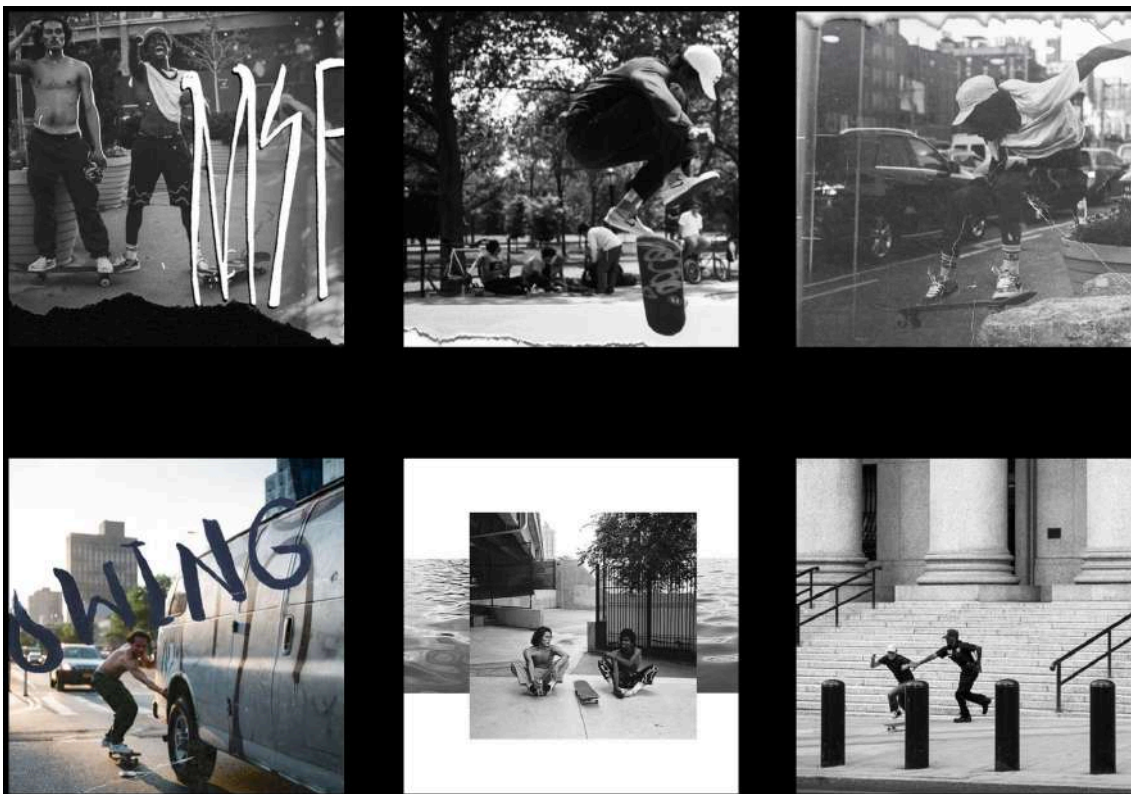
16. Referencias de otras compañías de creatividad y creación de contenido que se buscaran emular con Fallen para la etapa de comunicación 'marca'.



REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.



17. Referencias de creatividad y creación de contenido para etapa de comunicación 'categoría skate'.





REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.



*18. Referencias de creatividad y creación de contenido para etapa de comunicación 'categoría estilo de vida'.*



REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

19. Referencias de creatividad y creación de contenido para etapa de comunicación 'producto'.



20. Ejemplo de creatividad de campaña.





# REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

21. Publico objetivo +500,000 seguidores en redes.

The image displays three digital marketing assets for the brand Fallen Footwear:

- Twitter Profile:** Shows the profile for @fallenfootwear. The header features a large banner with the text "RISE OF THE FALLEN" and a circular logo with a stylized "FF". The profile bio includes "RISE OF THE FALLEN" and "United States". The tweet feed shows a recent tweet with a video titled "RISE OF THE FALLEN".
- Facebook Profile:** Shows the business page for Fallen Footwear (@fallenfootwear). The header also features the "RISE OF THE FALLEN" banner and logo. The page includes a "Shop Now" button, a "Write a post..." section, and a "This Week" summary showing 486 Post Reach, 0 Website Clicks, and 6 Shop Now clicks.
- YouTube Channel:** Shows the channel page for "Minority Division" (fallenfootweartv). The banner features images of sneakers and the text "MINORITY DIVISION #SUPPORTYOURLOCALSHOP #FALLENFOOTWEAR". Below the banner are several video thumbnails with titles like "Road Less Traveled - OFFICIAL Trailer" and "Road Less Traveled - MONTANA by Edler...".

Mariano Benitez

REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

*Extras. Prototipos de lanzamientos de producto de temporadas siguientes.*



REPOSICIONAMIENTO GLOBAL DE UNA MARCA QUEBRADA: FALLEN FOOTWEAR.

