



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Auditoria de Marca:

Análisis y Diagnóstico de la situación marcaria de Ferraro

Autora: Natasha Dominique Tkaczek

DNI: 37417305

Mentor de Tesis: Diego Regueiro

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30 de Octubre de 2018



Maestría en Marketing & Comunicación

Trabajo Final de Tesis

Trabajo de Investigación | Estudio de Caso

Auditoria de Marca:

**Análisis y Diagnóstico de la situación marcaria de
Ferraro**

Autora: Natasha Dominique Tkaczek

DNI: 37.417.305

Tutor: Diego Regueiro

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

30/10/2018

Tabla de Contenidos

1 | Agradecimientos

2 | Introducción

2.1 | Contexto

2.2 | Situación Problemática

2.3 | Objetivos

3 | Marco Referencial Teórico

3.1 | Moda

3.2 | Modelo de Negocio de Empresas de Indumentaria argentinas

3.3 | Marca

3.4 | Estrategia de Construcción Marcaria

3.5 | Definición de la Pregunta

4 | Investigación

4.1 | Tipo

4.2 | Qué, Cómo, Cuándo, Quién

5 | Caso Ferraro

5.1 | Análisis del Entorno

5.2 | Análisis del Consumidor

5.3 | Análisis de la Competencia

5.4 | Análisis Propio

6 | Consideraciones Finales

7 | Futuras Líneas de Acción

7.1 | Posicionamiento Deseado

7.2 | Objetivos

7.3 | Acciones de Marketing

8 | Bibliografía

8.1 | Libros

8.2 | Publicaciones

9 | Anexo

9.1 | Entrevista con Marcelo Ferraro

9.2 | Ferraro en las Redes

9.3 | 1° Encuesta

9.4 | 2° Encuesta

9.5 | Imágenes de Local Ferraro de Av. Santa Fe 2300

9.6 | Análisis de Locales Propios

9.7 | Análisis de Tiendas Online

9.8 | Imágenes de los Productos de la Tienda Online Ferraro



1 | Agradecimientos

A mi familia por apoyarme personal y económicamente; a mis jefes y compañeros de trabajo por darme la flexibilidad y soporte que necesitaba para completar exitosamente la cursada; a mi novio, por su comprensión; a mis amigas, por acompañarme y motivarme; a la Universidad, por la formación y, principalmente, por el excelente grupo humano con el que compartí estos últimos dos años y los amigos que me llevo; y a la familia Ferraro por su predisposición y soporte en esta última parte del camino.



Universidad de
San Andrés

2 | Introducción

2.1 | Contexto

2.1.1 | Industria de la moda en Argentina

“En el mundo sobran prendas y faltan clientes; y Argentina no es la excepción”¹. Con esta frase, Claudio Drescher, director de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, sintetiza la situación complicada en las que se encuentran las empresas argentinas de moda. Sumado a esta necesidad de expandir sus segmentos de consumidores, está la recesión económica del país y la constante inestabilidad de las políticas macroeconómicas que generan incertidumbre y aumentan el riesgo a la hora de expandirse no sólo al exterior, sino dentro del mercado interno.

Sin embargo, la industria de la moda en Argentina se ha desarrollado rápidamente durante las últimas décadas. Hoy en día podemos decir que existe un estilo, materiales y diseños con sello argentino. La materia prima del país por excelencia es el cuero argentino, con el cual se confeccionan diseños exclusivos de zapatos, carteras, chaquetas y demás indumentaria, tanto femenina como masculina.

Entre las marcas nacionales más reconocidas actualmente por sus diseños y calidad en las confecciones encontramos a Sarkany, Paruolo, Prüne y Mishka. Sin embargo, hay cientos de marcas que se han desarrollado, expandiéndose por todo el territorio argentino, llegando incluso a los grandes centros comerciales.

Una de estas marcas fue Ferraro, fundada hace más de 60 años por inmigrantes italianos. Apasionado por el diseño y el dinamismo de la moda femenina, Marcelo Ferraro hoy trabaja en llevar a la compañía a otro nivel. Su propuesta de valor se basa en la calidad de sus diseños clásicos y la trayectoria de la compañía, más que en ser pionero en cuanto a tendencias en el rubro.

¹ Claudio Drescher, en la web de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. “La industria Argentina de la moda tiene talento pero faltan proyectos”, disponible en la URL <http://www.caiindumentaria.com.ar/camara/claudio-drescher-la-industria-argentina-de-la-moda-tiene-talento-pero-faltan-proyectos/>; último acceso el 19 de octubre de 2018.

Ferraro, así como muchas otras Pymes de la industria, se desarrollaron a lo largo de los años, expandiéndose con modelos de franquicia por todo el territorio argentino, buscando constantemente nuevos diseños provenientes de las grandes capitales de la moda. Lo que ocurrió fue, que en esta vorágine de sobrevivir a las constantes crisis económicas del país y a las reglamentaciones tan cambiantes de la industria, no lograron trabajar su marca y detenerse a pensar en cómo hacer crecer su negocio manteniendo una imagen consistente a lo largo de los años. Hoy la compañía no tiene muy clara su posición frente a sus competidores y considera que sus consumidores no son leales a su marca.

2.1.2 | Motivaciones Personales

La marca pertenece a un amigo de mi familia. Actualmente se encuentra en un proceso de crecimiento y expansión de categorías de productos, pero al ser una empresa familiar nunca se realizaron estudios sobre dónde está situada la marca en la mente de su segmento objetivo. Es importante para mí poder hacer un trabajo que sitúe y oriente a la compañía en este camino de expansión que está comenzando.

Por otro lado, mi interés por el diagnóstico de marcas comenzó con el caso presentado por Fernando Moiguer, en la materia Marketing Avanzado, sobre el trabajo de re-branding que está realizando actualmente con Havanna. El profesor nos presentó el proceso de investigación de mercado que realizó, así como un modelo matemático, que gráficamente analiza el posicionamiento, tanto de la marca como de los locales, en la mente de sus consumidores. Se basa en la imagen de marca y los conceptos asociados a la misma, para proponer cambios en pos del crecimiento y desarrollo de la marca.

Me parece muy interesante poder ponerlo en práctica con una compañía tan cercana a mí, que tiene una necesidad real de hacer crecer su negocio y, aparte de ello, tiene los recursos necesarios para expandirse en un mercado tan dinámico como lo es el de la moda.

2.2 | Situación Problemática

Hace 60 años que los padres de Marcelo Ferraro fundaron la zapatería Ferraro, la cual comenzó siendo exclusivamente de zapatos clásicos de cuero para mujeres, para luego expandirse a zapatos para distintas ocasiones y diferentes materiales, junto con carteras y accesorios no solamente de cuero. La marca fue sobreviviendo y creciendo lentamente en el mercado argentino, llegando a expandirse al interior del país con una cadena de franquicias y distribuidores con ventas mayoristas y minoristas.

En los años posteriores, Ferraro fue intentando bajar la edad promedio de su target y modernizando sus zapatos y carteras -sin perder el estilo clásico que lo caracteriza-. Tradicionalmente, la marca fue pensada para mujeres pertenecientes al segmento conocido como *baby boomers*. Con el correr de los años, Ferraro expandió su oferta más allá de los zapatos de mujeres, ampliando su target a audiencias masculinas y adolescentes. Sin embargo, su posicionamiento de marca no tuvo ningún cambio. Hoy, la compañía está volviendo a importar productos del exterior -principalmente de Brasil- y fortaleciendo su línea de accesorios.

Actualmente, Ferraro se está enfocando en realizar alianzas estratégicas para aumentar su presencia y ventas online, desarrollando productos populares entre las millennials (como las plataformas, borceguís y mochilas de cuero), así como también productos de bajo out-of-pocket como los accesorios (cinturones, billeteras, monederos, collares, llaveros, entre otros). Es importante aclarar que la marca mantuvo a lo largo de su historia una alta calidad en cada colección lanzada.

Ante la necesidad inminente de hacer crecer el negocio en un momento de recesión como el que se vive hoy en día en el país, Ferraro tiene un concepto difuso de su situación marcaria con respecto a sus competidores directos.

El objetivo de este trabajo, entonces, es entender en profundidad la percepción de su imagen hoy en día y las posibilidades que se tienen para empujar el crecimiento de la marca, aprovechando el reconocimiento y la presencia nacional

que posee la misma. El análisis lo realizaré en comparación con la competencia existente en cada línea de productos.

2.3 | Objetivos

Los objetivos del trabajo final tienen que ver con entender analíticamente la situación e imagen de la marca de calzados Ferraro, en comparación con los otros actores del mercado de la moda argentina.

La marca será analizada desde las temáticas propuestas por David Aaker en su libro *Building Strong Brands*: conocimiento de marca, lealtad de marca, calidad percibida y asociaciones de marca. Teniendo en cuenta estos ejes de marca, tomaré la noción de construcción de marca en relación a su competencia, y analizaré la misma en contraposición a los principales *players* de la categoría. Asimismo, analizaré el posicionamiento de marca de acuerdo a los modelos propuestos por Roberto Serra y Martin Murphy en su libro *Retail Strategy, la revolución en category management*.

3 | Marco Referencial Teórico

3.1 | Moda

3.1.1 | ¿Qué es la moda?

Al investigar sobre la moda, me di cuenta de que muchos conceptos son erróneamente asociados a la misma. Pensamos que se trata simplemente de colecciones pasajeras de diseñadores de alta costura, que incitan al constante consumo por parte de la sociedad hiperconsumista posmoderna en la que vivimos.

Si entendemos la moda como la creación más o menos continuada de prendas de vestir y del uso de las mismas en diversas culturas, solemos incurrir en un grave error y en una definición un tanto vacía de contenido, porque la moda va más allá de lo que vestimos, ya que nos manifiesta como seres presentes. Sin ninguna duda la moda es un fenómeno social y cultural y, al mismo tiempo, revelador de nuestros usos y costumbres, de nuestros sueños, es el testigo de nuestro tránsito por la vida. En definitiva, nos define culturalmente en tiempo y forma.

Si revisamos la definición de moda según la Real Academia Española, encontramos que es el “uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos”. Aquí vemos cómo estos “trajes, telas y adornos” tienen que ver con el tiempo en el que vive una sociedad particular, la cual expresa sus ideales y creencias a través de éstos.

La moda es portadora de comunicación, comunicando pareceres, formas de comportamiento, e incluso hasta caracteres sociales.

A continuación, otras citas de autores que estudiaron el tema en profundidad, relacionan el concepto con tópicos como la modernidad, el pasado, la tecnología y la imitación.

Theodor W. Adorno en: TEORÍA ESTÉTICA, Madrid, Hyspamérica (1984)

Lo moderno es arte por la imitación de lo endurecido y de lo extraño, y así se hace elocuente, no por la negación de lo que ha quedado mudo.

Lo moderno es abstracto gracias a su relación con lo que ha existido; inalcanzable por su encanto, no puede decir lo que todavía no existía y sin embargo, tiene que luchar sobre la afrenta de lo siempre igual. La fuerza de lo antiguo es la que empuja hacia lo nuevo porque necesita de ello para realizarse en cuanto antiguo.

Moderno y moderado es una contradicción, ya que frena la racionalidad estética. La moderación toma sus medios de la tradición existente o fingida y les concede el poder que ella misma no tiene.

Marshall McLuhan

Todas las modas denotan alguna especie de sonambulismo y constituyen un medio de orientación crítica de los efectos físicos de la tecnología.

Jürgens Habermas en: La Postmodernidad. Barcelona. Kairós (1983)

El término moderno apareció y reapareció en Europa exactamente en aquellos períodos en los que se formó la conciencia de una nueva época a través de una relación renovada con los antiguos y, además, siempre que la antigüedad se consideraba como un modelo a recuperar a través de alguna clase de imitación.

Pero, mientras lo que está de moda quedará pronto rezagado, lo moderno conserva un vínculo con lo clásico. Naturalmente, todo cuanto puede sobrevivir en el tiempo siempre ha sido considerado clásico, es más, una obra moderna llega a ser clásica porque una vez fue, auténticamente moderna.

3.1.2 | La moda como comunicación no verbal

En toda interacción humana intervienen flujos de señales no verbales que, en un proceso de codificación y decodificación, se mueven de un interlocutor a otro. Los miembros de la interacción intentan catalogarse según la edad, el sexo, el grupo étnico, la actividad profesional e incluso la función de los rasgos de personalidad. En cualquier encuentro es importante distinguir algunas de las características más sobresalientes del otro con el fin de saber cómo comportarse.

En definitiva, la moda y el lenguaje de comunicación no verbal tienen vínculos indisolubles, reflejan el paso del hombre por la cultura.

En una sociedad posmoderna donde se potencia más que nunca el individualismo, la moda ha pasado a ser una colaboradora inmediata de nuestros deseos y proyecciones.

Desde hace miles de años el primer lenguaje que han utilizado los seres humanos para comunicarse ha sido el de la indumentaria. Mucho antes de que una persona se acerque a otra por la calle lo suficiente para que puedan hablar, el otro ya está comunicando su sexo, su edad y la clase social a la que pertenece, por medio de lo que lleva puesto; y muy posiblemente, esté dando información (o desinformación) sobre su profesión, su procedencia, su personalidad, sus opiniones, sus gustos, deseos sexuales y estado de humor en ese momento. Ambos registran simultáneamente, de forma inconsciente, la información. Cuando ambas personas se encuentran y entablan una conversación, ya han hablado previamente en una lengua más antigua y universal.

El estudio del comportamiento humano es un estudio del comportamiento social de sus relaciones con los semejantes, que se encauzan sobre todo sin mediación verbal.

En toda interacción humana intervienen flujos de señales no verbales que, en un proceso de codificación y decodificación, se mueven de un interlocutor a otro. Los miembros de la interacción intentan catalogarse según la edad, el sexo, el grupo étnico, la actividad profesional e incluso la función de los rasgos de personalidad. En cualquier encuentro es importante distinguir algunas de las características más sobresalientes del otro con el fin de saber cómo comportarse. Todo comportamiento humano, incluso el silencio y la inmovilidad, es siempre un vehículo informativo en el contexto de la interacción personal, sin existir la posibilidad de estar en dicho contexto sin comunicar nada. Este nuevo enfoque de interpretación viene de la mano de la semiótica, ciencia que estudia el significado de los signos.

Los estudios realizados por Roland Barthes cuestionan la moda considerada a través de las descripciones de la prenda. La tesis fundamental de Barthes es, que tanto hombres y mujeres, pueden crear sentido a través de sus vestimentas. Estudia a la moda por escrito, lo que las revistas dicen sobre el tema, porque para el autor la escritura se manifiesta como parte constitutiva de la moda.

Umberto Eco interpreta a la semiótica como ciencia interdisciplinaria que estudia todos los fenómenos culturales –la moda siendo uno de ellos- como si fueran sistemas de signos, afirmando que todo sistema de comunicación entre seres humanos, presupone un sistema de significación.

En resumen, nuestra apariencia ante los demás es el resultado de la arquitectura anatómica del cuerpo y de todas las modalidades expresivas. Además de expresarse, están inmersos en un tiempo y un espacio determinado, y no olvidemos que nuestros cuerpos, además son cuerpos vestidos.

La ideología está implícita en la elección de un traje determinado, ya que la elección es una opción, y esa opción se hace en base a dejar otras de lado. Por lo tanto, el vestido puede emplearse para señalar una actitud hacia los demás, en particular el poder de disponibilidad sexual, la energía, la rebeldía, la sumisión, la formalidad, y entre las elecciones el comportamiento, también se utiliza para distinguir el estatus económico y para compensar los sentimientos de inferioridad social. En nuestro sistema de sociedad occidental, y dentro de una economía capitalista, cuando una persona elige un atuendo, está expresando quién es, y qué es lo que piensa de sí misma.

Nos vestimos al caer en cuenta de que estamos presentes en los otros, el otro es una mirada de la cual soy objeto, y a través de ella logro mi objetividad. Somos ajenos a nuestra interioridad. Ante la mirada del otro, configuro mi exterioridad como expresión de lo que soy, esto nos enriquece porque añade a nuestro ser corporal nuevos significados que expresan la riqueza interior. La constitución de nuestra identidad, tiene lugar desde la mirada del otro que me objetiva.

3.2 | Empresas de Indumentaria Femenina en Argentina

3.2.1 | Negocio

“No hay sector industrial en la Argentina que presente un potencial de desarrollo como el de la cadena de valor textil. Éste es un sector que genera más de 400.000 puestos de trabajo con una infraestructura productiva de clase mundial, consecuencia del proceso de inversión en bienes de capital, que en los últimos años superó los u\$s3.000 millones.”; asegura la periodista Laura Andahazi para El Cornista Pyme.

La cadena de valor tiene factores estratégicos como la provisión nacional de fibras naturales con alto potencial de crecimiento, presencia en todo el país, capacidad productiva en todos sus eslabones, conocimiento y oficio en los recursos humanos y una usina de generación de valor agregado, en el enclave marcas/diseño. Una tonelada de ropa de marca Argentina exportada al mundo vale u\$s55.000, multiplicando 45 veces el valor de la fibra de algodón.



Asimismo, la industria a nivel internacional tiene un buen pronóstico. El consumo de prendas en el mercado global pasará de u\$s1.7 (dato de 2015) a u\$s2.6 billones en 2025. El mercado presenta grandes oportunidades. Por un lado, el nuevo interés en relación al consumo responsable de ropa certificada libre de condiciones de trabajo precarizado; y por otro, los nuevos desarrollos de materiales textiles.

Según la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria, el modelo de negocio de la indumentaria Argentina cambió con el correr de los años. En el modelo antes utilizado, se trabajaba todo el año con stocks de mercadería homogénea,

mientras que hoy se reemplazó por pequeñas y medianas empresas que realizan colecciones por temporada, manteniendo bajos stocks, pero con gran valor agregado en materia de diseño (INET, 2010). Este es el modelo replicado por las marcas analizadas en este trabajo final de tesis.

3.2.2 | Marketing Mix

3.2.2.1 | Producto

Las imágenes a continuación sintetizan el portfolio de productos de las marcas argentinas de indumentaria y, más específicamente, de calzado. Aquellos productos que se encuentran coloreados, son aquellos que son fabricados, comercializados y distribuidos por Ferraro.

No sólo el dinamismo y la necesidad de presentar novedades en cada colección varía, entre la moda femenina y la masculina, sino que también la cantidad de categorías y subcategorías es visiblemente mayor en el caso de la indumentaria y calzado de mujer. Hay una necesidad de cubrir la mayor cantidad de categorías de productos, de innovar en cuanto a materiales y diseños; y de desarrollar marcas más fuertes, y en consecuencia, con mayor diferenciación de la alta competencia que caracteriza la industria.



INDUMENTARIA FEMENINA

ROPA	ACCESORIOS	CARTERAS	ZAPATOS
PANTALONES	SOBRES	MOCHILAS	BOTAS
CAMISAS/BLUSAS	BILLETERAS	BOLSOS	BOTINETAS/BORCEGOS
SHORTS	ORGANIZADORES	BANDOLERAS	ZAPATOS
REMERAS	TARJETEROS	BAÚLES	SANDALIAS
VESTIDOS	CINTURONES		ZAPATILLAS
POLLERAS	CORREAS		
JEANS/DENIM	LLAVEROS		
DEPORTE	PULSERAS		
INTIMATES	BIJOUTERIE		

ZAPATOS (ZOOM)			
DE CUERO	NO DE CUERO		
BOTAS (caña alta)			
TACO ALTO	TACO BAJO		
BOTINETAS/BORCEGOS (caña media y caña baja)			
TACO ALTO	TACO BAJO		
ZAPATOS			
TACO ALTO	TACO BAJO		
STILETTOS	MOCASINES	CHATAS	ZUECOS
SANDALIAS			
TACO ALTO	TACO BAJO		
SANDALIAS	PLATAFORMAS	SANDALIAS	PLATAFORMAS
ZAPATILLAS			
CON PLATAFORMA	SIN PLATAFORMA		

3.2.2.2 | Precio

“La Argentina tiene problemas estructurales en su economía que hacen que todos los productos industriales sean caros. Pero además hay una distorsión que

amplifica el costo de producción para llegar al mostrador”², opina Jorge Sorabilla, presidente de la Fundación ProTejer.

El precio promedio de los zapatos de cuero en Argentina hoy oscila entre \$2.500 y \$7.000 (especialmente aquellas marcas que se encuentran dentro de shoppings). Muy distinto al rango de precio que presenta la línea de zapatos que no son de cuero, los cuales cuestan \$2.000 aproximadamente.

En comparación con los países vecinos, el promedio de precios de zapatos de cuero en Brasil es un 50% menor y, si comparamos con Chile, nos encontramos superando un 30% el precio promedio de los mismos.

La Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (Ciadi) y la Fundación ProTejer informan que en la composición del precio final que abona el consumidor por una prenda de marca en un shopping o en una calle comercial, un 55% está relacionado con gastos que abona el cliente y que no remuneran a ningún eslabón de la cadena de valor. Ese porcentaje se destina al pago de impuestos (25,5%), gastos financieros relacionados al uso de tarjetas de crédito y débito y promociones bancarias afrontadas por las empresas (15%) y gastos inmobiliarios por alquileres (14,9%). Los impuestos se componen de IVA, Ganancias, Ingresos Brutos e Impuesto a los Débitos y Créditos bancarios. Casi un 15% del ticket se destina a los costos generados por el alquiler de los locales, que incluyen un fondo de publicidad obligatorio en shoppings o calles comerciales, así como el pago de la llave del negocio, el aporte inicial de publicidad adicional al gasto mensual y la comisión inmobiliaria por el total del contrato de alquiler. El costo financiero representa casi otro 15% del precio final de la ropa por el uso de tarjetas de crédito o débito y las promociones bancarias. Además de los costos mensuales por el alquiler del lector de tarjetas se debe sumar el arancel por el uso de tarjetas de crédito y débito y el costo por la aceleración de pagos realizados en cuotas. En este último caso, la entidad financiera le adelanta el monto del pago,

² Jorge Sorabilla en Diario Apertura. “Por qué la ropa en Argentina es más cara que en otros lados del mundo”, disponible en la URL <https://www.apertura.com/negocios/Por-que-la-ropa-en-la-Argentina-es-mas-cara-que-en-otros-lados-del-mundo-20170808-0004.html>; último acceso el 20 de octubre de 2018.

previa aplicación de una tasa de aceleración de entre 45% y 55% anual en función de las cuotas, informa la Ciadi.

Entonces, una vez contemplados los costos ajenos a la cadena de valor, se debe tener en cuenta al 45% restante asociado a la fabricación del artículo, el diseño y el marketing, la comercialización y la distribución y, por último, la rentabilidad de la compañía de indumentaria. Dentro de los costos de fabricación –que son del 20%– se incluyen los procesos relacionados a la producción de la cadena textil. Luego, el 15% responde a la comercialización y distribución, que contempla los costos relacionados a la fuerza de venta y la logística. De esta manera, el margen de ganancia para la empresa que vende la prenda es de un 5% sobre el precio final, según la cámara. En indumentaria y calzado juega también el valor simbólico de marca, la cual se lleva una alta participación.

Esta baja rentabilidad del sector, costos altos y bajos retornos, lleva a que las marcas que sí pueden afrontar estos gastos, eleven sus precios de forma desproporcionada. Hoy, zapatos de cuero de marcas presentes en shoppings, como Ricky Sarkany o Saverio Di Ricci, oscilan entre los \$5.000 y \$10.000, antes de los descuentos de fin de temporada y de entidades bancarias y shoppings.

Ante estos precios difícilmente accesibles para el 85% de la población argentina, las marcas proponen diferentes medios de pago y descuentos con determinados bancos y tarjetas de fidelidad de shoppings o grupos de medios -como La Nación o Clarín-.

La Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción anunció en marzo de este año la renovación de AHORA 3, AHORA 6, AHORA 12 y AHORA 18 hasta el 30 de junio de 2018. El objetivo del programa es fomentar el consumo y la producción nacional de bienes y servicios, mediante el otorgamiento de facilidades de financiamiento dirigidas a los usuarios y consumidores.

Ahora 12 y Ahora 18 están disponibles para adquirir productos de línea blanca, indumentaria, calzado y marroquinería, materiales y herramientas para la construcción, muebles, bicicletas, motos, turismo, colchones, libros, artículos de librería, teléfonos celulares 4G, juguetes y juegos de mesa, computadoras,

notebooks y tabletas, neumáticos, accesorios y repuestos para automotores y motos, artefactos eléctricos de iluminación de tecnología led, Instrumentos musicales y televisores. Ahora 3 y Ahora 6 están disponibles para calzado, indumentaria y marroquinería desde abril de 2017 por el acuerdo firmado con el sector. En enero se sumó el rubro juguetes y juegos de mesa.

3.2.2.3 | Plaza

El diseño interior de todo espacio cumple dos funciones, por un lado ser funcional, ser útil a los fines que le son asignados (en este caso, la venta de calzado de moda), y a su vez, presentar significaciones simbólicas, transmitir sensaciones, tener efectos emocionales sobre los consumidores. Dichos efectos están dados lógicamente a partir de lo que se desee transmitir. En el caso de los locales comerciales, y específicamente en los de indumentaria, la ambientación juega un papel sumamente importante; ya que contiene a los productos protagonistas –los zapatos- y constituye el hogar de dichos productos. En tal carácter, la ambientación elegida debe transmitir la identidad que desean los responsables de la marca.

Para realizar esta tarea de traducción de la imagen de marca de la compañía de indumentaria a la espacialidad interior de sus locales (puntos de venta físicos), y lograr los efectos adecuados, es necesario estudiar detenidamente al usuario objetivo de dicho espacio, la intención de la marca y el espacio físico dado para realizar la ambientación.

Un negocio de retail de éxito está basado en una estrategia empresarial sólida, con un claro posicionamiento en el mercado y con unas perspectivas financieras definidas. La marca juega el papel decisivo y tiene que estar sustentada en una plataforma que defina la personalidad de la marca, así como el tono de voz y su comportamiento.

El estudio del modelo de compra del cliente y un análisis de marketing, permiten dar vida a un concepto retail y marca ambiental que aglutine toda la información generada. La tienda física es el summum de la marca, el espacio ideal para demostrar la promesa de marca hacia sus audiencias.

- *Caso Sarkany*

Tomaré como ejemplo a una de las marcas competidoras de Ferraro, Ricky Sarkany, la cual hoy se posiciona como la marca más innovadora y masiva de calzado del país. Sus espacios apuestan al diseño y tienen como protagonista al producto.

Carlos Jamardo Arrigo, Gerente Comercial de Sarkany, afirma que “sus espacios transmiten el prestigio y la trayectoria de la firma en el país”³.

Cuando la empresa atravesó un cambio de imagen integral, la transformación llegó de manera paulatina a sus locales. Uno de los cambios más grandes para la marca fue la modificación de su nombre, que pasó de Ricky Sarkany al presente nombre institucional que hace alusión al apellido familiar. El éxito comercial de Sarkany en el mundo del calzado es una historia de innovación y prestigio, que tiene la antigüedad de más de tres generaciones.

La nueva imagen de los locales de la firma, a diferencia de otros locales, la vidriera se convierte en un elemento de menor importancia dentro de espacio comercial, para lograr esto la firma generó una transparencia total que busca equiparar la presencia de aquellos productos que se exhiben en el vidriera con los que se encuentran en el interior.

La iluminación también fue pensada bajo este concepto: además de utilizar una iluminación general en todo el local, los espacios de exhibición están reforzados con la presencia de iluminación LED en los estantes. La incorporación de este tipo de iluminación y la colocación de un espejo simulan la esencia de una pasarela, un factor de importancia para la empresa siendo la única marca de calzado que realiza desfiles en el país.

Dentro del local, los productos se disponen teniendo en cuenta las diferentes líneas. Un sector está destinado a la exposición de los productos de la línea S1 - aquellos de producción más masiva con alto stock y de menor valor-, mientras

³ Carlos Jamardo Arrigo en Espacio Tradem. Locales Comerciales de alta gama – Sarkany, disponible en la URL <http://www.espaciotradem.com/locales-comerciales-de-alta-gama-sarkany-978/>; último acceso el 15 de octubre de 2018.

que otro está destinado a los productos Z1 -aquellos ejemplares de calzado que involucran un proceso de fabricación más artesanal en cada etapa de su creación, y en consecuencia, presentan precios más altos-.

La elección de la paleta cromática está relacionada con colores neutros, que destaquen desde la composición los colores presentes en los diferentes modelos de calzado. Para incorporar un material de tendencia en la arquitectura de locales se utiliza un revestimiento símil concreto.

Los locales comerciales de Sarkany, al igual que sus productos, continúan marcando tendencia en el país. Una imagen que habla tanto del prestigio de la firma como de su impecable presencia ante el público.

3.2.2.4 | Promoción

El tipo de comunicación publicitaria utilizada en la industria de la moda es “publicidad mítica”. El autor referente del tema, Jacques Seguéla⁴, habla sobre este tipo de discurso como una “máquina de fabricar felicidad”, el objetivo aquí es darle personalidad al producto y convertirla en algo distinto a lo que es.

Se utiliza la publicidad mítica para dotar de talento al consumo y borrar el aburrimiento del consumo cotidiano. Sin la publicidad, los productos no serían más de lo que son, meros productos de consumo masivo. El sentido de debe construir con la utilización de otros recursos, pero no está en el producto que se quiere comunicar. Se trata de lograr un clima de “ensoñación” a través de la unidad textual.

Al producto se le atribuirá sentido y valor mediante la historia imaginada y el uso narrativo que se hará de él. Se suele recurrir a leyendas, héroes o heroínas (esto se ve mucho en las piezas publicitaria de Versace), símbolos, estrellas o celebridades y grandes referentes culturales. Estos actores necesarios para este tipo de discurso, por sí solos, ya constituyen papeles temáticos muy estructurados

⁴ Jacques Seguéla. “No le digas a mi madre que estoy en publicidad. Ella cree que soy pianista en un burdel”, Francia, 1979.

y conocidos para que justamente se logre construir un valor semántico a los productos.

El objetivo en este tipo de piezas publicitarias es conferir una personalidad a la marca que la haga funcionar en el mercado con el grado de fascinación de una estrella de Hollywood.

La exageración semántica es la típica estrategia de la publicidad mítica. Trabaja por dos figuras retóricas fundamentales. Una de ellas es la Redundancia, es decir, la reiteración de un significante, signo o símbolos. Esta repetición alude a reforzar la significación del mismo y acentuarla. Un ejemplo muy claro, son los cientos de manzanas utilizadas frecuentemente en las publicidades de Nina Ricci, intensificando la idea del aroma/sabor que tendrá el perfume. La otra figura retórica frecuentemente utilizada, es la Sobre dimensión. Un elemento metafórico por sustitución a otro, produciendo un efecto de aumento en el nivel de la significación. Por ejemplo, una gota de perfume que es reemplazada por un diamante. El oro y las joyas remiten al valor de uso o posesión del producto. Estas significaciones se adquieren dentro de un contexto de significación más amplio, según los códigos socio-culturales de época y la adscripción al momento histórico.

En la actualidad, según Mariano Hernández, Business Development Manager de Apple, "las nuevas tecnologías han hecho que cada cliente eleve sus expectativas en relación con la marca a cosas que no habíamos visto antes. Aparecen modos de comunicar en los que no habíamos podido pensar hace sólo dos años"⁵. Este nuevo panorama ha cambiado las reglas del juego.

Desde el lado de la tecnología, los cambios vinieron de la mano de múltiples medios y plataformas digitales que hoy permiten una interacción minuto a minuto de las empresas con sus públicos. La creatividad y el ingenio son las habilidades primordiales entre los profesionales de la comunicación publicitaria. El consumidor nativo digital de hoy espera que sus marcas favoritas le hablen de igual a igual en

⁵ Mariano Hernández en Elle. ¿Por qué estudiar Marketing para trabajar en la moda?, disponible en la URL <https://www.elle.com/es/extra-elle/a798840/estudiar-marketing-moda/>; último acceso el 20 de octubre de 2018.

las plataformas que consumen a diario, en su propio lenguaje, con contenido que les interese.

Desde el lado de las grandes marcas de moda, año a año vemos cómo es que las grandes celebridades internacionales o las campañas grandes de cada colección pierden importancia frente a la búsqueda de influencers del momento, cercanas a su público que utilicen y promocionen “espontáneamente” su marca utilizando sus prendas o incluso co-creando con ellos colecciones cápsulas. Los influencers, en oposición a las celebridades dan credibilidad a las marcas y le aportan una cara “humana” a las mismas.

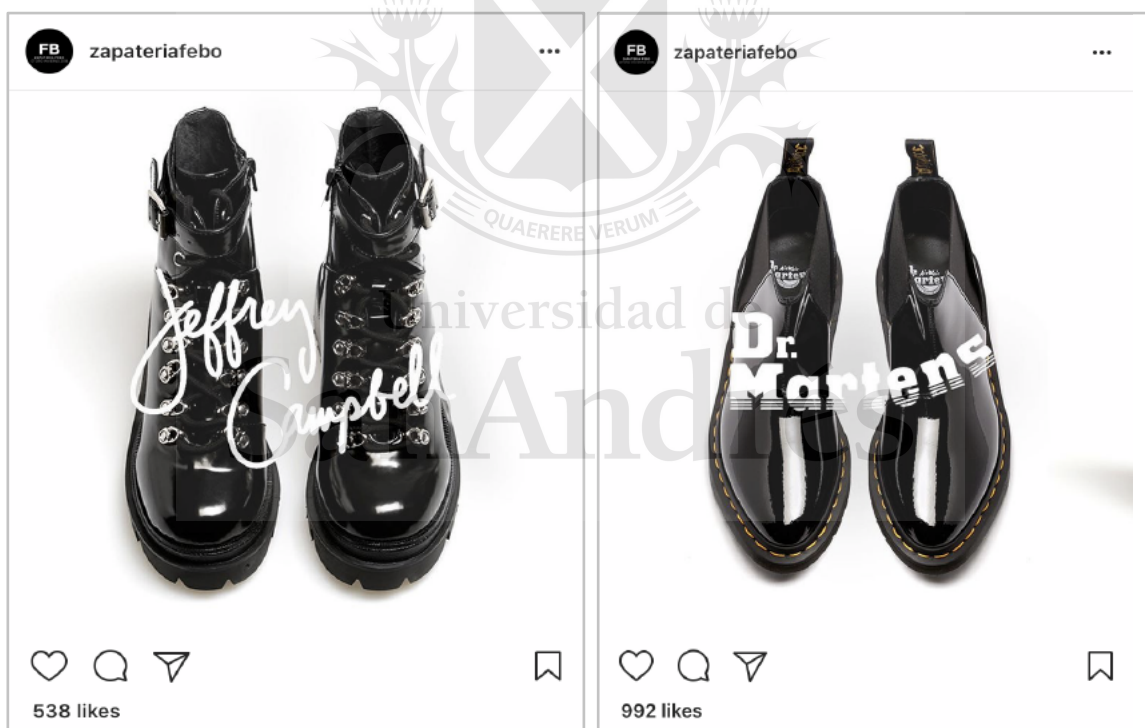
Un gran ejemplo de este cambio son marcas nacionales como Ricky Sarkany, Olivetta (carteras) y Natalia Antolin (alta costura) quienes se alían con una de las actrices más famosas de la Argentina, “La China” Suárez. La China utiliza la ropa y los zapatos de Ricky Sarkany, sacándose fotos junto con las hijas del diseñador; crea una colección cápsula de mochilas de cuero junto a Olivetta; y crea una colección de indumentaria femenina de fiesta junto con Natalia Antolin (China by Antolin). Hoy, las grandes celebridades son frecuentemente reemplazadas por influencers y jóvenes populares en las redes sociales. Las modelos hoy son conocidas con nombre y apellido, no son meras portadoras de las prendas de moda. Un ejemplo claro de esto es Helena Ayerza, una modelo quien por la cantidad de seguidores en las redes es muy requerida por las grandes marcas de moda del país, como Ginebra, Ricky Sarkany, Giesso, Boken y Tucci.

Ricky Sarkany, en una nota para el diario La Nación este año, habla de la gestión de la comunicación de su marca y de los desafíos que se le presentan hoy en día. La define como un “trabajo multiplataforma de varios ejércitos”. Algunos de los ejércitos son influencers, otro es la comunicación propia (por parte de él mismo en notas u eventos) y otra es a través de medios de comunicación (offline y online). Hoy en las redes de la marca, hay alrededor de tres millones de seguidores cada vez más activos. “Antes tenía que competir con mis colegas zapateros, hoy tengo que competir contra mis colegas medios de comunicación. De eso se trata, es por eso que tenemos un equipo de desarrollo de contenidos digital, y para esto

tenemos que ser innovadores en todo lo que es el contenido digital. Tenemos que generar nuevos contenidos que le llamen la atención a la gente y los comparta, diciendo “mirá lo que acabo de ver”. Antes era con el boca en boca, hoy lo que buscamos es que tu amiga vaya y te diga “mira lo que acabo de ver en Instagram”.⁶

A continuación, mostraré distintos ejemplos publicitarios de los principales actores del mercado de calzado de Argentina.

Febo, siendo una marca muy orientada al producto en todas sus comunicaciones, opta por aportar valor a sus productos desde las alianzas con marcas internacionales, que aporten ese aura de ensoñación que se busca para darle personalidad a su marca.



Únicamente comunica su marca a través de sus productos, alejándose de las modelos y figuras mediáticas del momento.

⁶ Ricky Sarkany en Info Negocios. Zapatero en sus zapatos, disponible en la URL <https://infonegocios.info/in-semanal/zapatero-en-sus-zapatos-ricky-sarkany-en-in-semanal/>; último acceso el 21 de octubre de 2018.

Mantiene una estética muy similar en todas sus piezas publicitarias, utilizando en ellas sus colores característicos: blanco y negro.

En el caso de **Paruolo**, una de las marcas más clásicas de la industria, elige como cara de su colección otoño-invierno 2018 a la conocida modelo argentina, Chloe Bello. La modelo es muy activa en las redes sociales y sus seguidores están siempre atentos a las novedades que propone.

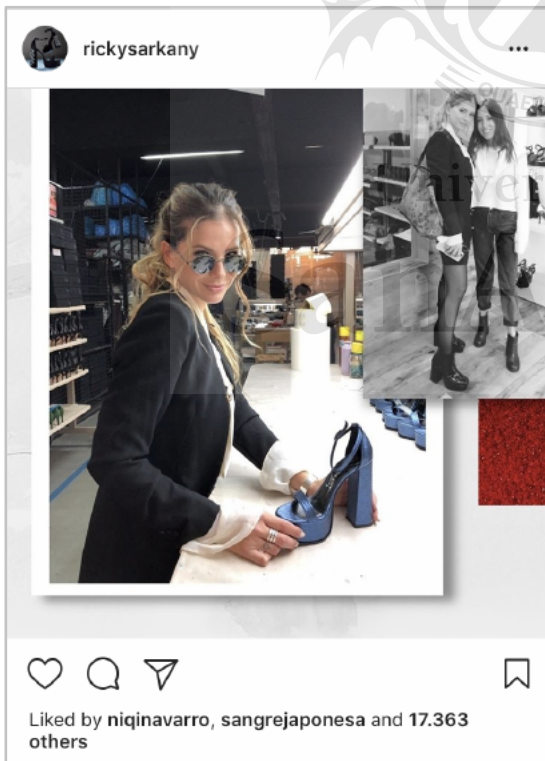
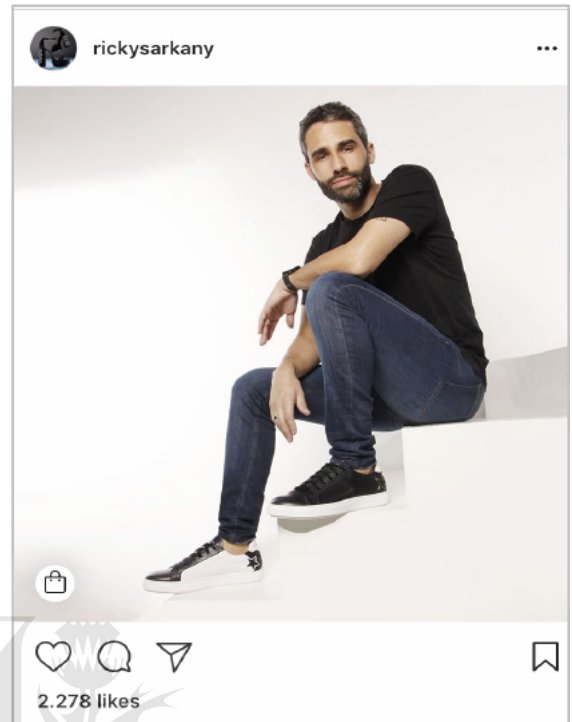
La modelo enfatiza y transmite una belleza clásica, completamente coherente con la personalidad de la marca Paruolo, la cual se destaca por sus calzados de alta calidad y diseños novedosos, pero clásicos al mismo tiempo.



Otro referente del calzado argentino es el diseñador **Saverio di Ricci**, quien elige actrices y figuras nacionales, queridas por el público, atemporales y refinadas que reflejen la imagen de su marca. Dichas figuras, que generalmente asisten a eventos exclusivos, hacen perfecto sentido con el estilo de los zapatos que diseña y comercializa la empresa.



Finalmente, el más pionero y disruptivo de la industria, Ricky Sarkany, elige a los influencers femeninos y masculinos más activos en las redes sociales y populares entre los jóvenes digitales. Por un lado, vemos a Guillermo “El Pelado” López -ex-conductor de CQC, entre otros exitosos programas de la televisión argentina-, y al “Pollo” Álvarez, conductor de un programa de televisión, junto con el ex-tenista Pico Mónaco. En cuanto a las influencers femeninas, vemos a “La China” Suárez, ya referida, y a Agustina Casanova, periodista reconocida en radio y en TV, aparte de modelo de grande marcas como Etiqueta Negra Mujer.



3.2.3 | Futuro de la Comercialización del Calzado

En cuanto al futuro de la industria del calzado en Argentina, se observa que la producción cayó en 2016 un 11,2% frente a 2015, aumentaron un 22% las importaciones y las ventas se contrajeron un 25%. Esto, sumado a la crisis económica y la creciente competencia de marcas de emprendedores y showrooms que cada vez pisan más firmemente en el mercado, da lugar a una situación extremadamente compleja para lograr un crecimiento sostenido en el negocio.

Asimismo, el e-commerce está creciendo a pasos agigantados. Según el estudio anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2016 las ventas online de ropa aumentaron un 40%. Hacer un desarrollo de locales de tiendas offline en cada ciudad de cada país genera una inversión inmensa en decoración, abastecimiento, personal, etc. Es por esto que el e-commerce proporciona una gran solución ante los altos costos de las tiendas físicas y la imposibilidad de estar presente en todo el país. Sin embargo, pocos players de la industria se encuentran con los recursos y expertise necesarios para lograr una experiencia similar y coherente con la de sus tiendas físicas.

Hoy, el e-commerce lejos de ser una práctica aislada es una tendencia en alza en nuestro país y en el mundo. Iniciativas como el Hot Sale y Cyber Monday, entre otras jornadas de descuentos, son clave para atraer a nuevos clientes, que en muchos casos incursionan en el consumo de indumentaria online con resquemores, que pierden en cuanto tienen su primera experiencia de compra online. La posibilidad de acceder a promociones que no se consiguen en los locales y de comprar todos los días durante las 24 horas son algunas ventajas que mencionan los hábitos del e-commerce.

Muchos canales de venta online han optimizado sus estrategias de marketing y apuntado con eficacia a nichos específicos para hacer crecer su negocio. Una de las plataformas pioneras es Dafiti, que funciona en Argentina desde hace 5 años y ya trabaja con más de 500 firmas. Otro modelo de negocio es el de TheNetBoutique que ofrece un servicio de curaduría de más de 60 marcas. Su

aporte diferencial pasa por la vinculación de los productos con contenido editorial exclusivo, la forma de exhibir los productos y el servicio personalizado al cliente. También existen formatos de consumo colaborativo como Renová tu vestidor, una comunidad donde se comparten y se intercambian prendas con poco uso.

Otra alternativa es comprar directamente en los e-shops de las marcas, que han tenido que aggiornarse a esta nueva modalidad. La marca debe replicar la misma oferta que tiene en el canal físico, presentar los productos con fotos de calidad y descripciones completas, renovar los diseños exhibidos con la misma frecuencia que en las vidrieras de los locales y contestar las preguntas que hacen los usuarios lo más rápido posible. Cambia el lenguaje, cambia el medio, cambian los recursos, pero el objetivo final es el mismo.

Finalmente, otra tendencia que se ve en la industria son las colecciones pequeñas, con poco stock. Las hay diseñadas en colaboración con artistas o figuras del medio, utilizando materias primas no convencionales, elaborados 100% de forma artesanal, o vendidas en determinados locales especialmente seleccionados. Estas colecciones *premium* son muy codiciadas por los consumidores más exigentes, ya que da una idea de exclusividad e individualización de los productos de consumo masivo.

3.3 | Marca

3.3.1 | Orígenes

Una marca es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado. Cada sector industrial o mercado otorgó a este término, tan complejo de definir, un origen distinto de acuerdo a su función en el mismo.

Los productores se referían a la palabra “marca” como la práctica de quienes quemaban su marca en sus productos. Las marcas en el área de marketing masivo se originaron en el siglo XIX con la llegada de los bienes de consumo. La industrialización mudó la producción de varios artículos del hogar, de comunidades locales a fábricas centralizadas. Llegado el momento de enviar los

artículos a sus respectivos destinos, las fábricas colocaban su logo o insignia en los barriles utilizados, extendiendo así el significado de marca, al de marca registrada.

La compañía de cerveza británica, Bass & Company, alegaba que su marca -la cual consistía en un triángulo rojo- fue la primera marca registrada mundialmente. Lyle's Golden Syrup hizo una afirmación similar por ser nombrada la marca británica más antigua, con su presentación de colores verde y dorado, la cual permaneció sin cambios desde 1885.

La ganadería entró al tema de la marca mucho antes que los anteriores; el término maverick, el cual originalmente significa un becerro o ternero sin marca, fue creado por el granjero texano, Samuel Augustus Maverick, quien siguiendo la Guerra Civil Americana, decidió que si todas las demás reses tenían marcas, el identificaría las suyas sin marca alguna.

Las fábricas se establecieron durante la revolución industrial, generando así bienes para las masas, vendiendo estos productos a un mercado amplio de consumidores que estaban acostumbrados a consumir productos artesanales. Los fabricantes necesitaban convencer al mercado de que sus productos eran igual de confiables que los locales. Las marcas de sopas Campbell, la goma de mascar Juicy Fruit, Aunt Jemima y las hojuelas de avena Quaker fueron varios de los primeros productos en recibir un nombre de marca en un esfuerzo de incrementar la familiaridad de los consumidores hacia los productos industriales.

Según Peter Cheverton, en su libro "Cómo funcionan las marcas" (2007), la marca nació en el siglo XX como signo de autenticidad en el nuevo mundo de producción masiva, llenas de promesas que -a medida que los consumidores crecían debían moderarse-.

A mediados del siglo XX, las marcas ya se habían asentado en "personalidades" más estables. Los gestores de las marcas empezaron a lanzarse hacia reclamos más simples, como forma de otorgar una línea a sus marcas. Nació la USP (Unique Selling Proposition) que significa propuesta única para ventas. En esta época, nace Volvo, la cual se apropió de la propuesta de valor de la "seguridad".

En los años 50's, se comenzaron a lanzar marcas vacías de contenido y de promesas al mercado regularmente, en tiempos cada vez más cortos, hasta 1960, cuando J. Walter Thompson crea el Plan T. La marca pasa a ser una síntesis de Trabajo, Pensamientos y Proyecciones emocionales. Una marca pasa a ser algo de lo que uno sabía, podía argumentar y engendraba sentimientos y emociones que iban más allá del producto o incluso de su propuesta de valor. Las proyecciones emocionales eran lo más importante. De esta forma, Volvo pasa a significar seguridad con un propósito, el de cuidar a la familia. Las marcas que obtuvieron respuestas emocionales han sido capaces de llevar la delantera durante más tiempo.

Finalmente, durante las últimas décadas, según el autor, crecen las etiquetas privadas, las llamadas «no marcas». Este siglo XXI, prometería un collage de los grandes valores de las «no marcas», productos vendidos en almacenes de gangas sin personalidad.

3.3.2 | Concepto

El concepto de marca lo abordaré, en principio, desde la perspectiva de Andrea Semprini, autor de *El Marketing de la marca: una aproximación semiótica* (1995), dado que desarrolla una teoría de marca en la que la sitúa en un marco sociocultural, alejándose de la concepción comercial de la misma. Así es cómo explica que el concepto evoluciona en el marco de las transformaciones socioculturales, ya que la marca moderna pertenece al mundo de la comunicación y no del comercio (pág.19).

El autor relaciona los siguientes grandes hitos de la historia como originarios de la marca como tal. Por un lado, el paso de la comercialización del producto a la necesidad de su comunicación, -un producto que se presenta al mercado sin una clara estrategia comunicativa no existe como marca y quizás aún tampoco como producto-; y por otro lado, el paso de la voluntad de transmitir los aspectos materiales del producto a la de comunicar sus aspectos inmateriales, -la comunicación versa cada vez más sobre los aspectos inmateriales, aquello que

evoca el producto en el campo imaginativo, las características del producto percibidas de forma subjetiva-.

El autor describe dos mercados diferenciados, pero al mismo tiempo entrelazados. En primer lugar, el mercado de productos, en el cual el consumidor tiene un rol pasivo y la comunicación no deja de ser un elemento más del mix de marketing que el productor tiene a su disposición para vender mejor su producto. Y en segundo lugar, el mercado de las marcas, en el cual los individuos intercambian en igual medida discursos sobre los productos y productos en sí. Se da una relación entre el sistema de producción y el sistema de recepción, afectando tanto a los productos como a los discursos que dan sentido a los mismos productos. Los sujetos tienen en este mercado un papel activo e interpretativo, una actuación creativa y cooperativa. Éstos transforman y adaptan el discurso de acuerdo a su experiencia, valores y opiniones; de esta forma, el público pasa a ser más que un mero receptor de mensajes y ofertas.

La marca, entonces, según Semprini, está formada por el conjunto de discursos que mantienen entre sí todos los sujetos (individuales o colectivos), que participen en su génesis (pág. 47). La marca es una instancia semiótica, una forma de segmentar y dar sentido de forma ordenada, estructurada y voluntaria, es por esto que carece de objeto, función y de actores. Es un aparato semiótico capaz de conferir y producir significado en torno a un producto. La marca es el principio teórico, la fuente de las ideas-marca que existen en el mundo y que experimentamos en nuestra vida cotidiana.

Una marca está siempre atrapada en un sistema complejo y pluridimensional. Su identidad no existe sino en función y a partir de esos múltiples encadenamientos. Para existir, ha de tener cierta presencia en el medio público; un conjunto comunicativo, un contexto de exposición determinado y un contexto de consumo y de recepción definido.

Desde una perspectiva más enfocada en los productos de consumo masivo, Kevin Lane Keller, en su libro *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity (1988)*, define la marca a partir del significado que le

da la Asociación Americana de Marketing (AMA): la marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia. La marca, desde esta visión, le provee al comprador un atajo para tomar la decisión de compra, simplifica sus decisiones.

La marca, según Keller, posee distintos roles (pág. 34). Con respecto al consumidor, sus roles tienen que ver con:

- Identificación de la fuente del producto
- Asignación de responsabilidad al fabricante del producto
- Reducción de riesgo
- Reducción de costos de búsqueda
- Promesa o pacto con el fabricante del producto
- Herramienta simbólica
- Señal de calidad

Por otro lado, los roles de la marca para con los fabricantes de los bienes y servicios son:

- Medios de identificación para simplificar la distribución o rastreo
- Medios de protección legal de características únicas
- Señal de nivel de calidad para clientes
- Medios para dotar a los productos de asociaciones únicas
- Fuente de ventaja competitiva
- Fuente de retornos financieros

Por último, en uno de los libros sobre marcas escritos por David Aaker, *Managing Brand Equity* (1994), el autor propone que una marca es una herramienta estratégica clave para la comunicación corporativa, particularmente en la gestión a largo plazo. La consecuencia de esta hipótesis cae por sentado: es imperativo y urgente el *management* hábil de las marcas. En este texto, la intención se concentra más en la simbología y las significaciones, revisa a fondo las estrategias globales y las aplicaciones y extensiones de marca.

Para el autor, hay diez directrices básicas de las marcas:

- La primera es la necesidad de lograr una identidad para cada marca, recordando que la identidad es cómo pretende ser percibida, y la imagen es cómo, realmente, es percibida por sus clientes.
- La proposición de valor, proyectando en la marca los beneficios emocionales y personales, es la segunda directriz.
- La tercera tiene que ver con el posicionamiento de la marca en su segmento y en el mercado, en general.
- La cuarta implica la puesta en práctica de un programa con objetivos, estrategias y persistencia en el tiempo.
- Mantener símbolos, imágenes y metáforas pertinentes al target es otro lineamiento vital.
- La sexta recomendación tiene que ver con el sistema integral de marcas, para asegurarse de que las que integran el portfolio sean consistentes y sinérgicas.
- La siguiente exigencia se vincula con el desplazamiento de las marcas hacia arriba y hacia abajo, y su relación con las demás.
- La octava es supervisar el capital marcario en relación con su ciclo vital: su desarrollo, madurez, declinación y transformación.
- Tener a alguien como responsable de la marca es la novena propuesta de Aaker.
- Y, finalmente, la décima es la capacidad para invertir en las marcas, es decir, “continuar con la inversión aún cuando las metas financieras no se cumplan”.

En suma y en palabras del autor, “las empresas deben evitar encorsetarse en las marcas como producto, deben considerar sus beneficios emocionales y los vínculos personales como, también, los beneficios funcionales de las marcas, tomando en cuenta las potencialidades de las marcas como personalidad, como empresa y como símbolo”.

3.4 | Estrategia de Construcción Marcaria

“El branding es la disciplina que se ocupa de la creación y gestión de marcas”⁷. El objetivo principal del branding es la creación y gestión del capital de marca, es decir, del valor de la marca para el consumidor; y esta creación de valor se consigue mediante la conexión racional y emocional de la marca con el cliente. Esta conexión se basa en la asunción por parte del cliente de una serie de significados que la marca tiene para él, y se concreta en una idea de la marca en la mente del consumidor.

El branding o construcción de marca –también llamado proceso de brand management-, según Aaker -uno de los autores paradigmáticos en el concepto de marca-, es el proceso que incluye el diseño e implementación de programas y actividades de marketing para crear, medir y administrar el Brand equity. Este es el conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de una marca que agrega (o resta de) el valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y/o clientes de una empresa. Los activos y pasivos están vinculados a la visibilidad de marca, asociaciones de marca y lealtad de marca.

A fines de los 80's, el Brand Equity se consolidó como un elemento que hace crecer la performance del negocio en el tiempo. Esta idea alteró las percepciones de las funciones del Marketing, sobre quién lo hace y sobre el rol que tiene en la estrategia de negocio de una compañía.

Por otro lado, el Brand Equity también cambió la idea que se tenía sobre el valor de marca, demostrando que una marca no es meramente una ayuda táctica para generar ventas a corto plazo, sino que es un soporte estratégico para la estrategia de negocio que agrega valor a largo plazo a la organización.

Un análisis estratégico de marca incluye el análisis de las siguientes dimensiones:

- Análisis del consumidor. Este tiene que ver, en principio con el análisis de las tendencias de los consumidores, es decir, la dinámica del mercado, lo cual nos da insights sobre sus motivaciones cambiantes y sobre los segmentos emergentes

⁷ Emilio Llopis Sancho. Un modelo de Creación de Marca para PYMES y Emprendedores, disponible en la URL <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/branding-amp-pyme-un-modelo-de-creacion-de-marca-para-pymes-y-emprendedores.pdf>, Pág. 29. Último acceso el 23 de octubre de 2018.

con importancia estratégica para el negocio (los famosos océanos azules de W. Chan Kim⁸). Este análisis del consumidor también incluye el análisis de volumen de ventas, tendencias y rentabilidad de los sub mercados. Las motivaciones también son un tema importante a analizar con el propósito de determinar qué beneficios funcionales y emocionales de la marca va a motivar a los clientes a comprar y usar la marca. En términos de segmentos, determinados segmentos pueden responder diferente a los programas de comunicación, por lo cual se podría justificar diferentes estrategias de posicionamiento y quizás distintas identidades. Se deben considerar qué audiencias son las más atractivas para la marca y las más relevantes al equity de marca. Finalmente, las necesidades no satisfechas de las audiencias son clave para entender si hay productos en el mercado que las satisfagan o no.

- Análisis de la competencia. Enfocado en la imagen de marca, el posicionamiento y las fortalezas y debilidades de los principales competidores. El análisis consta de 4 aristas. En principio, la imagen y posicionamiento de las marcas competitivas, es decir, cómo es que los consumidores perciben las marcas competitivas con respecto a los beneficios proveídos, relaciones marca-consumidor y personalidad de marca. En segunda instancia, en este análisis se tratará de agrupar las posiciones de los competidores en *clusters*, de acuerdo a estrategias de posicionamiento similares. En tercera instancia, analizar los cambios en las imágenes de marca de la competencia, para ello es importante no sólo tener en cuenta sus imágenes actuales, sino las pasadas y los posibles futuros cambios en las mismas. En última instancia, se trata de analizar las fortalezas y debilidades de la competencia.

- Análisis propio. Este incluye un análisis profundo de la marca que puede ser visto desde la perspectiva de la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. La auditoría de marca analiza la imagen actual de la marca (percepciones de marca, asociaciones, diferenciación, cambios en el tiempo, beneficios para los consumidores, personalidad de marca, atributos

⁸ W. Chan Kim. La estrategia del Océano Azul. Ed. Verticales de Bolsillo. Barcelona, España, 2008.

intangibles, presencia de marca/organización, imagen visual); la herencia de marca (origen de la marca, la imagen de marca en sus comienzos, el primer significado de la marca); sus fortalezas y debilidades (teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la compañía, sus capacidades y sus prioridades); el alma de la marca (la visión, misión y valores básicos de la marca que hacen a la esencia y significado del negocio); y, por último, la conexión de la marca con el resto del mercado (una marca debe tener un rol bien definido y trabajar teniendo en cuenta siempre este posicionamiento en el contexto de las otras marcas).

El objetivo del branding o análisis estratégico de la marca es la creación de capital de marca, es decir de valor de marca (brand equity). Este valor de marca es doble, valor de marca para el consumidor y para la empresa. La consecución de valor de marca para el consumidor traerá consigo la creación de valor para la empresa. Por tanto, el foco será la creación de valor para el consumidor y esta se realizará mediante un proceso continuo en el tiempo. Este proceso partirá de la creación de la marca, para dar paso a una gestión dinámica de la misma, continuada en el tiempo. Ambas, creación y gestión de la marca, se realizarán desde la óptica del consumidor, de su relación con la marca, y de la percepción que éste tiene de la marca, es decir, de los significados que la marca tiene para él.

El proceso de branding es estratégico, a largo plazo y continuado en el tiempo. Para poder realizar la estrategia de branding, la empresa tendrá que gestionar la información que recibe del entorno, la información que emite al entorno y la información interna de la propia empresa; he aquí los tres análisis que propone Aaker para la gestión estratégica de marcas.

3.4.1 | Identidad de marca

La identidad de marca provee dirección, propósito y significado a la misma. Es central para una visión marcaria estratégica. Es también un conjunto único de asociaciones de marca que el brand manager aspira a crear o mantener en el tiempo. Estas asociaciones representan lo que la marca es, e implican una promesa de los miembros de la organización para los consumidores.

Según Andrea Semprini, la identidad de marca posee tres grandes dimensiones, si una marca logra reunir las tres, maximiza sus posibilidades de ver su propuesta de identidad aceptada en sus públicos. La marca debe ser lanzada a un mercado determinado para poder adquirir estas tres cualidades.

- **Credibilidad:** Cuando el mundo que propone puede ser asociado de forma creíble al producto al que dicha marca confiere valor y significado. Está ligada al tipo de producto al cual la marca dota de significado.
- **Legitimidad:** Más vinculada a las actuaciones de la empresa que a las expectativas de los consumidores. La continuidad a lo largo de los años y su extensión en el espacio dotarán a una marca de legitimidad. El tipo de empresa o producto puede facilitar o dificultar la legitimidad.
- **Afectividad:** Algunas de las marcas dotadas de un fuerte capital afectivo supieron ser en un momento dado, intérpretes de un cambio social o cultural.

La identidad de marca es el término correlativo, en el plano del enunciado, al ente abstracto -marca- en el plano de la enunciación. La identidad de marca es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí. Una marca es tangible y observable a través de su identidad. No hay identidad más que en la diferencia (Lévi-Strauss, 1983).

Los responsables de las marcas en las empresas lo saben perfectamente ya que una de sus preocupaciones constantes es conferir prestancia a su marca, diferenciándola al máximo de las marcas competidoras.

La definición que propone Llopis sobre la identidad de marca es “un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes. Debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión”.

Por tanto, el proceso de branding consistirá en definir una identidad de marca (lo que queremos ser) y a través de la estrategia de branding, obtener una determinada imagen de marca (los que nuestros clientes piensan que somos).

Las asociaciones de marca involucran cualquier cosa que haya creado una relación positiva o negativa con ella o algún tipo de sentimiento con respecto a la marca. Pueden basarse en beneficios funcionales, pero también en la personalidad de la marca, los valores organizacionales, los beneficios auto expresivos, beneficios emocionales o beneficios sociales.

Estas asociaciones pueden incluir atributos del producto, un vocero celebridad o un símbolo particular. Las mismas son regidas por la identidad de marca, es decir, por lo que la organización quiere que la marca sea en la mente del consumidor. La clave, entonces, para crear marcas fuertes, es desarrollar e implementar una clara identidad de marca, conectada con el consumidor, implementable y lo suficientemente rica, para servirle de guía a aquellos que la implementan.

3.4.2 | Elementos de la Construcción de Marca

Como establece Llopis Sancho⁹, quien se basa en el modelo establecido por Aaker, el desarrollo de la identidad es la fase más importante de todo el proceso de construcción de marca para que “los clientes asocien una serie de valores y beneficios que sean distintivos y ganadores respecto a lo que representan las marcas de la competencia”; es decir, desarrollar la personalidad de marca, qué es lo que la empresa busca en la marca y cómo la empresa busca que la marca sea vista por los demás. Es por esto que la misma debe ser clara y consistente, reflejar la estrategia de la compañía y enfocarse en los elementos necesarios para la diferenciación y el posicionamiento.

3.4.2.1 | La marca como producto

En esta dimensión, hablamos de los beneficios funcionales, tangibles del producto, e incluyen los siguientes:

⁹ Emilio Llopis Sancho. Un modelo de Creación de Marca para PYMES y Emprendedores, disponible en la URL <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/branding-amp-pyme-un-modelo-de-creacion-de-marca-para-pymes-y-emprendedores.pdf>, Pág. 29. Último acceso el 23 de octubre de 2018.

- El propósito del producto: con cuál producto o productos está asociada la marca. Un vínculo poderoso a una categoría de productos significa que la marca se recordará cuando la categoría se mencione.

La recordación de marca es el reconocimiento y credibilidad de una marca con respecto a una necesidad de los consumidores, es decir la relevancia que tiene la marca para ellos. Si un cliente está buscando un producto o servicio y la marca no se le viene a la cabeza, o si hay alguna razón por la cual éste percibe que la marca no puede proveerle el producto adecuadamente, la marca no será relevante y, por ende, no será considerada en el momento de realizar la compra.

El reconocimiento de marca es la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor. El reconocimiento es medido de acuerdo a las distintas maneras en las que los consumidores pueden reconocer una marca. En principio, el reconocimiento mismo (si alguna vez escucharon nombrar la marca), luego, la recordación de la marca (cuáles son las marcas que se le vienen a la cabeza al consumidor al pensar en una determinada categoría de productos y servicios), hasta hablar de si la marca es *top of mind* (la primer marca que un consumidor nombra al hablar de una categoría en particular) o si es una marca dominante (la única marca que el consumidor nombra y recuerda de una categoría).

El reconocimiento refleja familiaridad de la marca. La psicología ha demostrado que el reconocimiento sólo puede resultar en sentimientos más positivos con respecto a casi cualquier cosa. Si un cliente se acuerda de tu marca, este puede ser un factor decisivo para agregarlo en su carrito de compras.

- Los atributos relacionados con el producto. Aquellos relacionados de manera directa con la compra o uso de un producto pueden proveer beneficios funcionales y a veces emocionales para los clientes. Un atributo relativo de producto puede crear una proposición de valor al ofrecer algo extra o mejor.

- Asociaciones con ocasión de uso. Algunas marcas intentan con éxito ser dueños de un uso o aplicación particular y obligan a los competidores a trabajar alrededor de esa realidad.
- Asociaciones con usuarios. Otro plan es posicionar una marca por el tipo de usuario. Esto puede implicar una proposición de valor y una personalidad de marca.
- Vínculo a un país o región. Una opción más estratégica consiste en asociar la marca con un país o región que agregará credibilidad a la misma. Esta asociación indicará que la marca proveerá una calidad más alta porque este país o región tiene tradición de hacer lo mejor en esa categoría de producto.
- Calidad y valor. La calidad percibida provee el precio de admisión o la pieza clave de la competencia. El valor mantiene una relación estrecha con la claridad, enriquece el concepto al agregar la dimensión de precio.

En cuanto a la calidad percibida, creo necesario hacer un agregado, ya que es una asociación de marca elevada al status de activo de marca por diversas razones. En principio, porque un activo es aquel que afecta el rendimiento financiero de la marca. Ya fue probado que las inversiones en brand equity son redituables y mueven la aguja en cuanto a las ganancias de la compañía. La calidad percibida contribuye a la rentabilidad, aumentando el precio del producto y el market share. También, está muy ligado a la satisfacción del cliente, el cual tiene un alto impacto en el ROI y en el retorno de las acciones.

Por otro lado, la calidad percibida es un pilar estratégico del negocio. La calidad percibida es a menudo la dimensión de posicionamiento clave para las marcas corporativas y otras marcas que abarcan clases de productos. Debido a esto, es menos probable que estas marcas sean impulsadas por beneficios funcionales, y es probable que la calidad percibida desempeñe un papel más importante. Su calidad es el que define el punto de diferenciación. La calidad percibida es una medida de "bondad de marca". Incluso cuando la identidad de la marca se define por los beneficios funcionales, la mayoría de los estudios muestran que las

percepciones sobre esos beneficios están estrechamente relacionadas con la calidad percibida.

Lograr percepciones de calidad generalmente es imposible a menos que tenga sustancia. Generar alta calidad requiere una comprensión de lo que la calidad significa para los segmentos de clientes, así como una cultura de apoyo y un proceso de mejora de la calidad que permitirá a la organización ofrecer productos y servicios de calidad. Crear alta calidad no es todo, también se necesitan crear percepciones de ello.

3.4.2.2 | La marca como organización

Las propuestas de valor están unidas a un beneficio del producto, son frecuentemente específicas del producto y envuelve atributos tangibles de los mismos. Las asociaciones relacionadas con los valores, la cultura, la gente, los programas y las habilidades de la organización, son diferentes. Éstas generan y apoyan las propuestas de valor y las relaciones con los consumidores.

Esta perspectiva se orienta a los atributos de la empresa, como la innovación, el esfuerzo por la calidad y consideración por el medio ambiente. Tiene que con los empleados de compañía, la cultura organizacional y los valores y programas de la misma. Los atributos de una empresa son más duraderos y resistentes a las demandas competitivas que los atributos del producto. Es más fácil imitar un producto que duplicar una compañía con gente, valores y programas únicos.

Dentro de este análisis corporativo, me basaré en los lineamientos de Serra y Murphy¹⁰ para llevar a cabo una correcta estrategia corporativa, los cuales proponen tener una clara noción de la misión y de la visión de la compañía.

En cuanto a la misión, ésta “tiene una fuerte relación con los valores de la empresa, con los enunciados que todos los miembros de la organización están dispuestos a respetar y defender más allá de los bruscos cambios en el entorno”.

¹⁰ Serra, Roberto y Murphy, Martin. *Retail Strategy, la revolución en category management*. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2013.

Cuando hablamos de misión, estamos hablando de un concepto que tiene, por definición, estabilidad, es un concepto fijo. Estos principios que hacen a la misión de la compañía indica guías de acción en cuanto a los negocios en los que opera, los productos y servicios que ofrece, y en cuáles negocios no puede operar. Es la razón de ser de una empresa. Se plantea cuando la misma nace.

Con respecto a la visión de la organización, ésta “infunde forma y rumbo al futuro de la empresa y guía a la organización en la fijación de metas que sirvan de impulso para la obtención de sus objetivos finales”. La visión es dinámica, la misión es casi estática.

Construir una visión de la corporación es imprescindible para el desarrollo futuro de la misma. La visión le permite a la organización saber claramente cómo quiere ser en el futuro, focalizar, visualizar el futuro en el presente. Le permite tener claridad para tomar las decisiones más importantes para la empresa.

Para poder analizar en profundidad la visión de Ferraro más adelante, utilizaré la matriz propuesta por Serra y Murphy en su libro *Retail Strategy*, la matriz aspiraciones / recursos, la cual relaciona los recursos de la empresa con el nivel de sus aspiraciones.



3.4.2.3 | La marca como persona

En esta dimensión, hablamos de personalidad de marca y su relación con los consumidores. La personalidad de marca puede ser definida como el conjunto de características asociadas con una marca determinada. Incluye características como género, edad, nivel socioeconómico y aspectos humanos como la calidez, los sentimientos e intereses. Una marca puede ser descrita por sus atributos demográficos, psicográficos o aquellos propios de su personalidad humana.

La construcción de una personalidad de marca puede ayudar a los brand managers a enriquecer su entendimiento de las percepciones de la gente sobre la marca y sus actitudes para con ésta, contribuyendo a una identidad de marca diferencial, guiando los esfuerzos de comunicación y creando, a largo plazo, brand equity.

3.4.2.4 | La marca como símbolo

Un símbolo poderoso puede proporcionar cohesión y estructura a una identidad y hacer mucho más fácil obtener reconocimiento y recuerdo. Cualquier elemento que represente la marca puede ser un símbolo. Existen tres tipos de símbolos que sobresalen:

- *Imágenes visuales*: pueden ser memorables y poderosas, pueden capturar gran parte de la identidad de marca.
- *Las metáforas*: adquieren un significado mayor (conejo Duracell).
- *Una tradición o herencia de marca*: puede representar la esencia de la marca.

3.4.3 | Proposición de Valor

Aaker propone como siguiente paso el desarrollo de la proposición de valor, es decir aquellos aspectos que pueden representar algún tipo de beneficio en el mercado desde el punto de vista del cliente. “Se trata de un enunciado de los beneficios funcionales, emocionales y de expresión personal entregadas por la marca que provee un valor al cliente” (Aaker). Una propuesta de valor efectiva debe llevar a que exista una relación marca-consumidor y empujar las decisiones de compra.

Es por ello que la compañía debe centrarse en lo que Kotler¹¹ llama “producto aumentado”, a diferencia del producto “medular” y “formal”. Este tipo de producto aumentado se enfoca más allá del producto tangible, concentrándose en la “totalidad de beneficios que la persona recibe o experimenta al obtener el producto formal”. Esto es sumamente importante en la era donde vivimos, ya que hoy los beneficios funcionales o formales, son cada vez más parecidos, entonces la diferenciación y la propuesta de valor de una marca debe basarse en los beneficios emocionales y los sentimientos positivos que genera en el cliente, aquel beneficio que le da la marca para transmitir su imagen personal.

La lealtad de marca ayuda a crear y mejorar el valor de la misma. Es por esto que se crean programas de lealtad en las empresas. Se espera que un cliente leal genere un flujo predecible de ventas y ganancias. El impacto de la lealtad a la marca sobre los costos de marketing a menudo es sustancial: es mucho menos costoso retener clientes que atraer clientes nuevos. La lealtad de los clientes existentes también representa una barrera de entrada sustancial para los competidores, en parte, porque el costo de atraer a los clientes para cambiar las lealtades suele ser prohibitivamente caro.

La lealtad del consumidor proporciona un flujo de negocios para los productos actuales y potenciales de los clientes que creen en el valor de las promesas de la marca y no perderá tiempo evaluando opciones con precios más bajos. Hay distintos niveles de lealtad de marca que pueden tener los consumidores: no clientes, *price switchers* (aquellos que eligen marca por precio), *pasivamente leales* (compran por hábito), *fence sitters* (son indiferentes entre dos marcas) y los comprometidos.

3.4.4 | Posicionamiento de Marca

Luego de definir la identidad marcaria y la propuesta de valor o credibilidad - según el tipo de marca que estemos analizando-, finalmente se crea una relación sólida entre la marca y el consumidor. He aquí la última instancia propuesta por David Aaker para realizar este análisis de marca estratégico: implementación del

¹¹Phillip Kotler. Fundamentos de Marketing. España, 1991.

sistema de identidad marcaria. Para ello, primero hay que definir el posicionamiento de marca, luego ejecutarla mediante la generación de alternativas, símbolos, metáforas y testeos. Y, por último, el trackeo de marca. Este brand tracking debería ser una práctica usual para la marca, ya que convive en un entorno dinámico y cambiante.

Con respecto al posicionamiento de marca, quisiera explayarme en este tema, ya que luego analizaré el posicionamiento de Ferraro en el estudio del caso. El posicionamiento hace alusión a cómo queremos que el consumidor final y otros actores claves vean a la marca en cuestión. La conexión entre oferta y demanda estará dada por los impulsores (elementos percibidos por los consumidores como representativos de la imagen de marca). Es importante crear valor y elegir uno o dos impulsores por marca para poder diferenciarse de la competencia en cada categoría. Se necesita coherencia y consistencia a largo plazo para lograr un buen posicionamiento.

Posicionamiento es claridad para la toma de decisiones de la marca en su categoría. Los impulsores determinarán la forma que va a tomar la estrategia en el futuro e incluso cómo van a ser las políticas de surtido, precio, exhibición y promoción.

Según Al Ries y Jack Trout, en su libro *Posicionamiento*, la definición de posicionamiento es “el primer intento por enfrentar los problemas de la comunicación en una sociedad sobre comunicada”. El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los probables clientes, o sea cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Los cambios de nombres, precio, packaging son sólo cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente potencial.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; en otras palabras, re-vincular las conexiones que ya existen.

Estamos en una sociedad sobre comunicada, en la cual, paradójicamente, hay muy escasa comunicación interpersonal. Lo que una compañía debe hacer es establecer un posicionamiento en la mente del cliente. Tal posicionamiento debe tomar en cuenta no sólo aspectos fuertes y débiles de la compañía, sino también los de sus competidores. Hoy en día, el único camino para destacarse es escoger, concentrándose en objetivos estrechos, practicando la segmentación, conquistando posiciones. La mejor manera de conquistar nuestra sobre comunicada sociedad es el mensaje sobre simplificado.

Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no computa, sólo admite aquella nueva referencia que cuadra con su estado actual de ánimo y rechaza todo lo demás. Los cambios de opinión ocurren muy poco.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. La mejor manera de penetrar en la mente de otro, es ser el primero en llegar. El segundo no aparece por ninguna parte. En publicidad, es también ideal que el producto sea el mejor, aparte de ser el primero.

Según el psicólogo de Harvard, Dr. George A. Miller, la mente humana no puede procesar más de 7 unidades por vez. La mente no tiene espacio para lo nuevo y diferente, excepto que lo relacione con lo viejo¹².

Peter Cheverton¹³ habla de los distintos tipos de posicionamiento existentes:

- Bajo Posicionamiento: No ocupa ningún espacio en la mente del consumidor y no da ninguna razón para comprar.
- Sobre Posicionamiento: Está tan específicamente colocado que una vez que el puñado de consumidores a los que se dirigió haya realizado la compra, se acabó.

¹² George A. Miller. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. The Psychological Review, vol. 63, 1956.

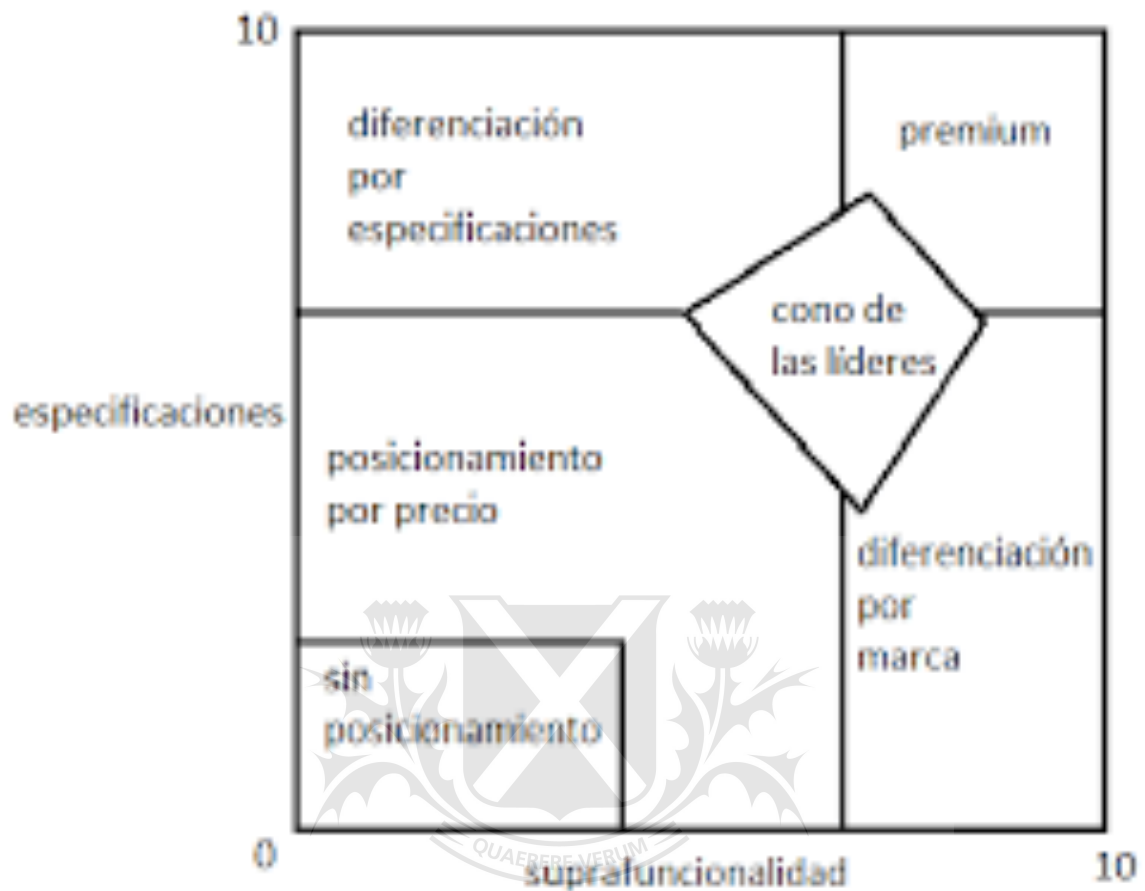
¹³ Cheverton, Peter. *Cómo Funcionan las Marcas*. Editorial NE, 2007.

- Posicionamiento Confuso: No intenta más que ser demasiadas cosas a la vez, suceden contradicciones y conflictos.
- Posicionamiento Irrelevante: A nadie le importa.
- Posicionamiento Dudoso: Se hacen reivindicaciones que nadie cree y sólo los más ingenuos se volverán sus clientes.

Para analizar el posicionamiento a lo largo de esta investigación utilizaremos los modelos propuestos por Serra y Murphy en su libro *Retail Strategy, la revolución en Category Management* (2013). Los autores exponen algunos modelos que deben ser trabajados simultáneamente para poder hacer un análisis integral de la marca en el mercado. Estos modelos son: la grilla actitudinal de la demanda, la matriz del corredor, la matriz de prestigio / consolidación de marca, la matriz de segmentación vincular, la matriz de dinamismo / diferenciación (ésta fue seleccionada del libro de Roberto Serra, *El Nuevo Juego de los Negocios*), y por último, el diagrama de espacios estratégicos.

- **Grilla Actitudinal de la Demanda**

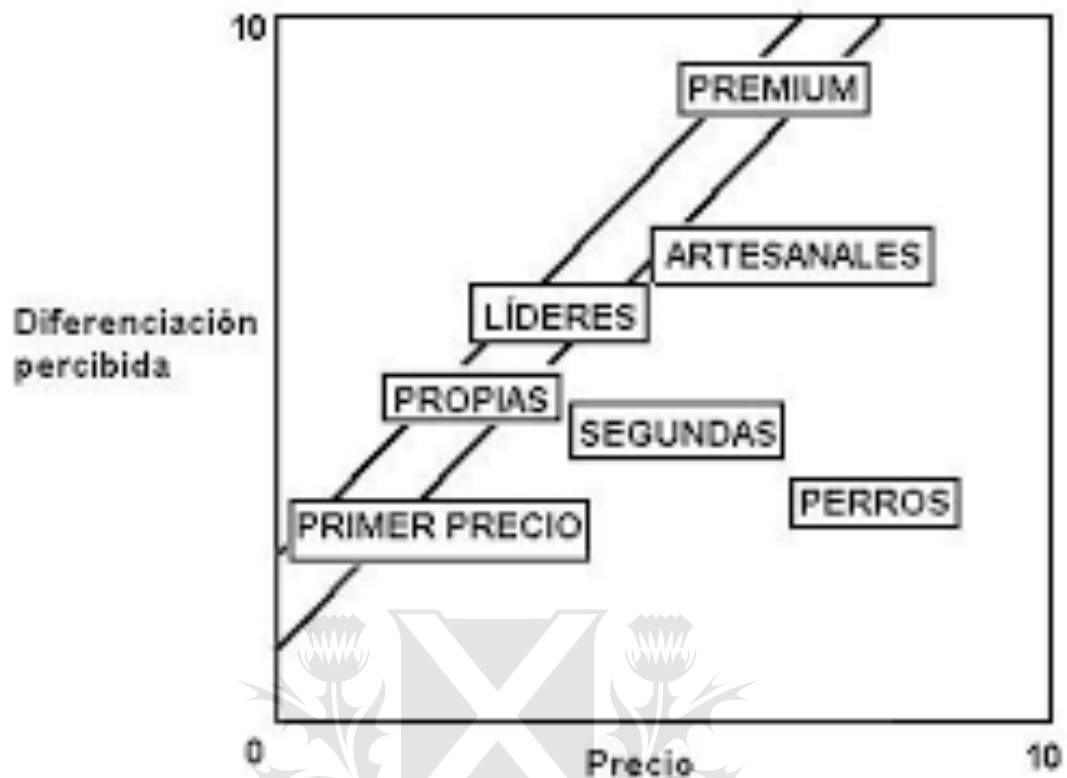
Esta grilla, como bien lo dice su nombre, sirve para analizar la demanda. Sus ejes son las especificaciones y el grado de supra funcionalidad. Estas especificaciones tiene que ver con aquellas cualidades propias de la categoría. La supra funcionalidad se refiere al efecto de marca (más allá de la funcionalidad del producto), la cual tiene que ver con la imagen y prestigio de la marca. A partir de investigaciones cualitativas se ponderan los atributos que componen tanto a las especificaciones como a la supra funcionalidad para cada marca. El resultado final son claros sectores de marcas diferenciados por su posicionamiento en relación a la demanda.



- **Matriz del Corredor**

Esta matriz relaciona la diferenciación percibida de cada marca con el precio relativo, expresado en una escala de 0 a 10. Se realiza un promedio ponderado entre el eje de las especificaciones y el de la supra funcionalidad, en función de la importancia de cada uno. Este dato, junto al precio de la marca permite introducir cada coordenada en dicha matriz.

Las empresas que se encuentran por debajo del corredor son las que peor posicionadas están. Mientras que, las que están situadas dentro son las líderes y preferidas. Esta matriz refleja el dinamismo del posicionamiento, ya que el corredor puede ir desplazándose según el accionar de cada empresa. Cuando esto ocurre, se modifican las posiciones competitivas de todas las empresas, y se generan rupturas y pérdidas de las ventajas competitivas.



- **Matriz de Segmentación Vincular**

Esta matriz sirve para entender cómo los diferentes clientes se vinculan con las categorías y con los productos. Los vínculos pueden ser grupales o individuales, y también discriminatorios o simbióticos.

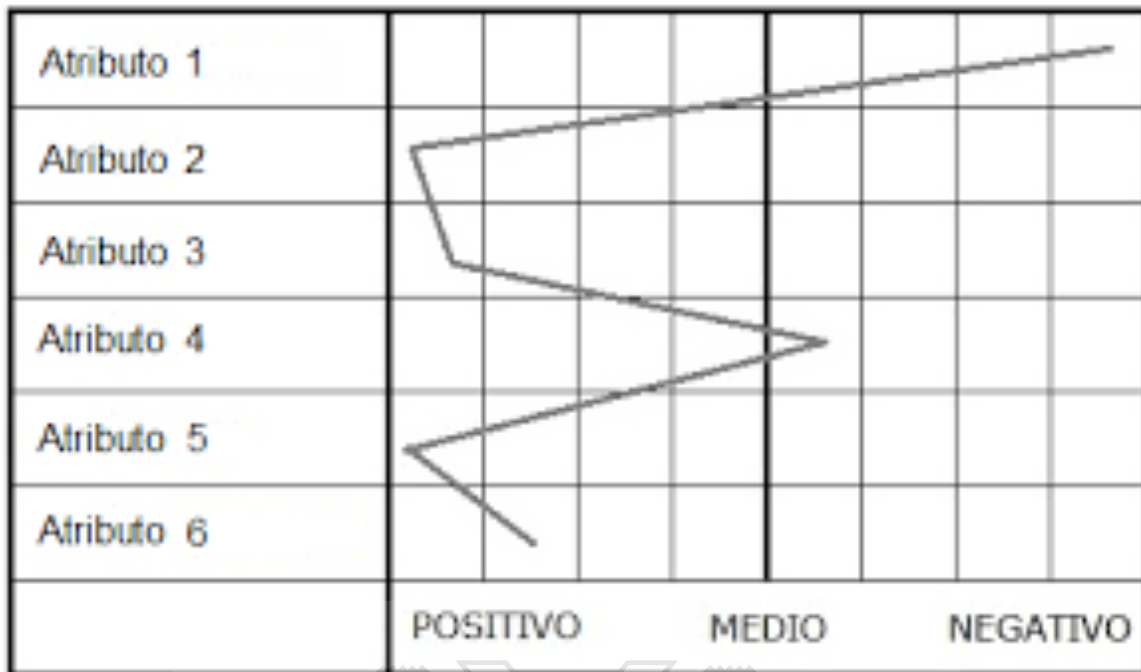
Al cruzar estos vínculos, tenemos la Matriz de Segmentación Vincular, donde podemos ver como son los vínculos típicos de las categorías y los productos clave de éstas.

GRUPAL			
SIMBIOSIS	Vínculo Comunitario (VC) Lealtad Tradición Continuidad Generacional	Vínculo Simbologista (VS) Prestigio / Status Estética / Belleza Saber las Convenciones	DISCRIMINACIÓN
	Vínculo Materno Filial (VM-F) Seguridad Afecto Nutrición Salud	Vínculo Relacionalista (VR) Practicidad Rendimiento Multifuncionalidad Saber Precio	
INDIVIDUAL			

- **Diagrama de Espacios Estratégicos**

Este diagrama nos dará la posibilidad de encontrar las oportunidades en el mercado necesarias para poder crear nuevos negocios.

Se deben listar los atributos de especificaciones y supra funcionalidad utilizados para obtener la diferenciación percibida en la matriz del corredor y, en función a las encuestas realizadas, poder colocar una valoración a cada atributo. De esta forma, gráficamente, se podrán ver las ventanas estratégicas al comparar las valoraciones de cada atributo para cada marca.



- **Matriz de Prestigio/Consolidación de Marca**

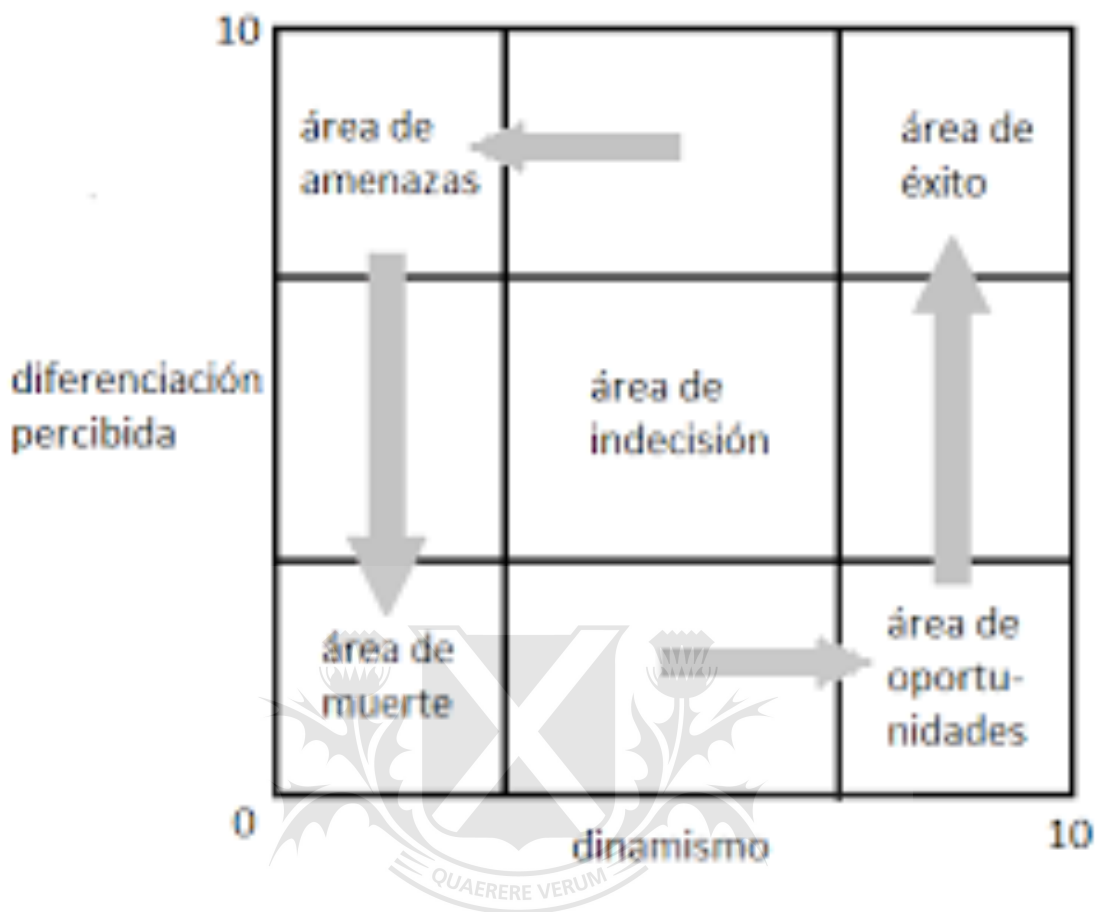
Este gráfico permite categorizar las marcas de acuerdo a su consolidación en el mercado y de acuerdo a su prestigio. Cuando una marca recién ingresa a un mercado, su grado de consolidación y de prestigio son bajos, debido a que no es conocida por el público en general. Por el contrario, cuando logra un grado de prestigio alto o medianamente alto se dice que la marca tiene potencial.

Allí se presentan dos alternativas: seguir incrementando su prestigio y enfocarse en un mercado reducido sacrificando consolidación para convertirse en una marca premium o apostar por un aumento en la consolidación, que sería el reconocimiento vía comunicación y promoción, apertura de nuevos canales de distribución, buscando liderar el mercado total.



- **Matriz de Dinamismo / Diferenciación**

Esta matriz relaciona el grado de diferenciación actual del producto y de la competencia con el grado de dinamismo de los mismos. La importancia de analizar el grado de dinamismo es la de ver posibles tendencias futuras de los distintos competidores, pudiendo determinar amenazas y oportunidades de posicionamiento en el futuro. El dinamismo se obtiene de una ecuación compuesta del grado de innovación (lanzamientos o colecciones) con el grado de acción (distribución de los productos en los distintos canales, cantidad de productos, etc.).



3.5 | Definición de la Pregunta

3.5.1 | Pregunta Central

¿Cuáles son los elementos marcarios relevantes para la construcción de marca en el sector de calzado femenino en el mercado argentino, tomando como caso el de Ferraro?

3.5.2 | Preguntas Secundarias

¿Cuál es la percepción y reconocimiento de marca de Ferraro en su segmento objetivo?

¿Cuáles son los competidores directos de Ferraro y en qué se diferencian con ésta?

¿Cuál es el posicionamiento de Ferraro en el sector de calzado argentino?

4 | Investigación

4.1 | Tipo

El objetivo de esta investigación es analizar los atributos marcarios de Ferraro y su posicionamiento en comparación con otros players de la industria del calzado femenino del país. Éstos fueron seleccionados arbitrariamente, en parte, a la opinión del equipo de Marketing y del dueño de Ferraro (ver anexo 9.1), como también, en función a un análisis de mercado de elaboración propia. Las marcas analizadas y comparadas en el estudio fueron Ferraro, Febo, Paruolo, Sarkany, Grimoldi, Saverio di Ricci y Prüne. El objetivo de la investigación es exploratorio, es por esto que el enfoque de la misma es cualitativo y cuantitativo.

La investigación constó de dos instancias. La técnica utilizada en ambos casos fue una encuesta, y la herramienta, el cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas. En la primera encuesta realizada hay preguntas para completar, de multiple choice, de ranking, y de relacionamiento de conceptos con las marcas. Sin embargo, la segunda encuesta tiene solamente preguntas cerradas de multiple choice y ranking.

El muestreo en este caso es no probabilístico intencional, ya que seleccioné individuos basándome en características que necesito para mi investigación (mujeres residentes en Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires que compren zapatos al menos una vez por año en alguna marca local).

El modo de recolección de datos es Online por Internet, principalmente por redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp). Y el soporte de recolección de datos, es en principio, CAWI (celular) y en segundo lugar, CASI (por computadora).

4.2 | Qué, Cómo, Cuándo, Quién

La primera encuesta sobre la cual basé el análisis de marca de Ferraro (ver anexo 9.3) consiste en 47 preguntas de distintos tipos agrupadas en distintas secciones: en principio, datos demográficos, luego datos de la industria y del comportamiento de compra, luego específicamente sobre Ferraro, y en último lugar, preguntas

sobre Paruolo, Ricky Sarkany y Febo. El tiempo promedio de terminación del cuestionario es de 7'30" y el período en el que se difundió el mismo fue desde mediados de julio a mediados de agosto de 2018.

El universo de estudio de la investigación fueron mujeres entre 18 y 64 años de Gran Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El tamaño de la muestra fue determinado tomando el universo del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de la República Argentina realizado en octubre de 2010 (CABA 1.026.707 y GBA 3.285.495), asumiendo un 90% de nivel de confianza y un 5% de margen de error (benchmark de la industria). La muestra fue calculada con la calculadora de Survey Monkey (plataforma en la cual diseñé y analicé el primer cuestionario).

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

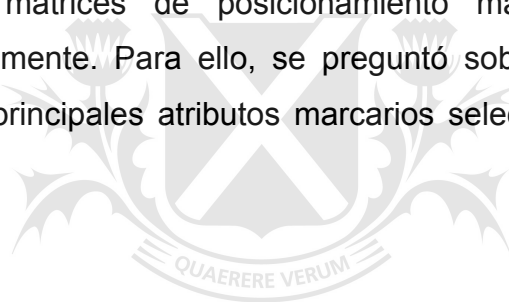
- N = tamaño de la población
- e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)
- z = puntuación z

La investigación fue monitoreada para que haya cuotas parecidas entre mujeres de ambas regiones (CABA y GBA), grupos etarios y respuesta con y sin conocimiento de la marca. Me pareció importante que haya un número interesante

de respuestas que declaren que conocen a Ferraro, para que el análisis del resto de las secciones de las marcas competitivas sea más rico.

Al momento de finalización de la encuesta, se recopilieron 302 respuestas totales, de las cuales 208 fueron respondidas por completo, el resto abandonó la encuesta en distintas instancias. Por la longitud de la encuesta, el porcentaje de finalización de la misma está dentro de los parámetros esperables.

En una segunda instancia -a mediados de agosto-, realicé una segunda encuesta puramente cuantitativa, la cual constó de 28 preguntas concisas de multiple choice y de ranking. Esta vez utilicé la plataforma de Google Forms para compartirla por las redes sociales. Lo que hice en esta segunda instancia fue enfocarme en las matrices de posicionamiento marcario de las marcas seleccionadas previamente. Para ello, se preguntó sobre el prestigio de estas marcas y sobre los principales atributos marcarios seleccionados, a partir de la primera encuesta.



Universidad de
San Andrés

5 | Caso Ferraro

5.1 | Análisis del Entorno

Hoy, el mercado de la moda en Argentina sufre más que cualquier otra industria la crisis económica del país, dado que estamos hablando de una compra impulsiva y sugerida (aquella que generalmente no es planificada, ni racional y frecuentemente está empujada por acciones de marketing, descuentos y por el vendedor). El consumo de zapatos nacionales baja mes a mes, y cada vez es más difícil fidelizar a los clientes. Las ventas se dan principalmente a partir de ofertas especiales y promociones de bancos.

El mercado de calzado argentino, especialmente en lo que refiere a moda femenina, es muy dinámico. Las temporadas anteriores se liquidan y lo que resta, se descarta. Las colecciones más grandes se presentan dos veces al año (verano e invierno), sin embargo en el medio también están las colecciones de otoño y de primavera. La de verano se lanza los primeros días de septiembre del año anterior, y la de invierno, a mediados de febrero de ese mismo año. Cada colección tiene un concepto pensado estratégicamente en conjunto con el equipo de marketing y diseño de la empresa, seis meses antes de su lanzamiento al público, y deben presentar una cierta proporción de productos diferentes, que sigan la tendencia de la temporada.

Por otro lado, si bien existe una línea de calzado de hombres en las principales marcas de calzado femenino, ésta es mucho menos dinámica, no cambia tanto de temporada en temporada. Esta categoría se creó hace 10 años en el caso de Ferraro, sólo con zapatos de vestir, y hoy se sumaron zapatillas, borceguís, botas y accesorios. En el caso de los hombres en referencia a los zapatos, el comportamiento y ocasión de compra es muy distinto al de la mujer, mucho más estable, impulsado especialmente por los principales eventos de compra (Navidad, Día del Padre, Hot Sale, Hot Week, Cyber Monday, Black Friday, etc.).

En cuanto a la industria, la informalidad laboral es una problemática distintiva del sector de la moda en Argentina y en el mundo. Este dilema se vincula no sólo con cuestiones de costos, sino también con dinámicas específicas en términos de

tamaño de establecimiento, sector productivo e inserción en la cadena global de valor, entre otras.

Asimismo, distintos proyectos se pusieron en marcha a lo largo del 2017. para empujar esta industria que, sumado a la inflación y la crisis económica del país, viene decreciendo sus ventas.

Uno de estos proyectos es el “Compre Nacional”. Esta ley tiene como objetivo usar el poder de las compras públicas como factor para el desarrollo de la industria argentina, mejorar sus capacidades productivas y potencias su perfil exportador.

También, la Industria Textil y del Calzado junto con la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, cooperaron en el desarrollo de estos tres programas:

- Construcción y difusión de la marca país “Calzado Argentino”, poniendo énfasis en los atributos de la calidad, el diseño y el cuero argentino.
- Concurso de diseño: ya hay más de 100 diseñadores y estudiantes de todo el mundo inscriptos.
- Carrera de Diseño de Calzado: primicia a partir de 2018, un gran esfuerzo de la CIC junto a la Universidad de Palermo. Trabajaron con el INTI y las normas IRAM para elevar las condiciones de calidad, promover la capacitación, la incorporación de tecnología de punta en nuestras industrias, y en conjunto para dar soporte de laboratorio a la nueva reglamentación que rige en la Industria.

A partir de las propuestas planteadas a fines de 2016, hubo buenos resultados en términos de incentivos al consumo y mejoras en la profesionalización del sector, sin embargo, las ventas recién comenzaron a repuntar en el último trimestre de 2017 y hay ciertas situaciones que son notables destacar.

En principio, las grandes marcas de moda nacionales siguen teniendo empleados trabajando de forma informal en lugares no aptos para realizar tareas de manufactura. Marcas como Cheeky, Awada, Kosiuko / Herencia, entre otras

grandes marcas que fueron denunciadas numerosas veces, pero el trabajo informal continúa ocurriendo.

En segunda instancia, cada vez es más difícil que las marcas nacionales puedan competir con marcas extranjeras de calzados y moda en general, debido a los altos costos y las barreras bajas en la importación de los productos importados. Esto se da particularmente con las pymes y mini pymes del país, las cuales terminan importando gran parte de los productos terminados y materias primas para eficientizar sus costos. Según datos de la cámara del sector, en 2017 entraron 34.6 millones de pares de zapatos provenientes, fundamentalmente, de Brasil y de China; lo que significó un 25,93% de aumento en relación a igual período de 2016. El incremento de las importaciones en el contexto de crisis coloca a la industria del calzado como una de las "más castigadas", aseguran desde la Unión de Trabajadores de la Industria del Calzado (Uticra).

El escenario, desde el campo laboral exhibe "cierres de medianos y pequeños establecimientos fabriles, una masiva reducción de personal en las plantas industriales, y la pérdida de más de 6.000 puestos de trabajo, entre despidos directos o encubiertos en la modalidad de retiros voluntarios".

Ante esta situación de decaimiento, el sector se enfoca en agregar valor al producto final, aprovechando al máximo la materia prima de alta calidad del país. El cuero, un insumo que Argentina produce en alta calidad, es un material marginal en las importaciones. "El 90% de lo que ingresa desde Brasil es calzado de moda sintético (eco cuero) y de materiales plásticos. Es imposible competirle en precio, por eso los fabricantes locales están produciendo calzado de mayor calidad. Todo lo que se hace acá es de cuero", apuntan desde la Cámara Argentina de la Industria del Calzado.

El proceso de agregar valor comenzó en 2016, e incluye perfeccionar el diseño para la diferenciación, así como contar siempre con una cuota de stock de mejor calidad.

Otra opción que adoptó el sector que ayuda a sobrellevar esta crisis son los negocios de nicho. En los últimos años, y de la mano de la creación de nuevos espacios de formación, proliferaron pequeñas marcas que ofrecen calidad con

diseño diferencial, a precios intermedios entre los que se encuentran en los shoppings, y los locales en las principales avenidas porteñas. Tienen su producción tercerizada, una o dos tiendas físicas propias en la ciudad, ruta mayorista y canal online. “Mi consumidora busca calidad, pero a un precio razonable. En muchos casos dejó los shoppings decepcionada por la mala atención o los excesos de precio”, explica Pilar Chesta Prats, propietaria de Pili Yo Quiero (PYME argentina).

5.1.1 | Análisis FODA

El siguiente análisis es de realización personal, basándome en un análisis de autoría del Ministerio de Cuero y Manufacturas de Cuero. El mismo fue realizado en febrero de 2016 y describe claramente la situación de la industria del calzado nacional.

- **Fortalezas**

- Materia prima de calidad reconocida internacionalmente. Argentina es el 5to productor mundial de cuero. Son los más cotizados junto a los de Estados Unidos (3er productor). China, Brasil e India ofrecen cueros de menor calidad y por tanto sus productos son de segunda línea en el mercado global.
- Prestigio en mercados mundiales por calidad y diseño. La marroquinería y el calzado de alta gama trabajan con diseño europeo. Su calidad le permite ingresar en mercados donde la competencia no es por precio. Es un sector capaz de generar productos nuevos de acuerdo a la tendencia de la moda. El fuerte componente artesanal le da flexibilidad en la producción a los cambios en la moda y el diseño, y se adapta a los dictados del mercado con versatilidad.
- Conocimiento del oficio. Sector tradicional en el país. La marroquinería se desarrolló desde la década del 30 del siglo pasado. La producción de calzado es aún más antigua.
- Sector con experiencia exportadora. Un conjunto importante de empresas tiene una larga experiencia exportadora, especialmente

en marroquinería. Las empresas líderes son conocidas en el exterior por más de 20 años de permanencia.

- Programas de incentivo al consumo AHORA 3, 6, 12 y 18.
- Incremento de reintegro a la exportación de calzado terminado.
- Repro Express (2017). A través de este Programa se brinda a los trabajadores de las empresas, una suma fija mensual remunerativa de hasta un monto equivalente al salario mínimo, vital y móvil por trabajador actualizado a la fecha de otorgamiento, por un plazo de hasta 12 meses.

- **Oportunidades**

- Especialización en segmentos de alta gama. El sector puede orientarse por completo a la gama alta. Por disponer de un sistema de producción artesanal, la calidad y el diseño se presenta también como una oportunidad para enfrentar mercados exigentes.
- Escalonamiento de reintegros y derechos a favor del valor agregado. La actual estructura de Derechos y Reintegros a la exportación no premia el valor agregado. Su modificación podría ser un fuerte incentivo para el incremento de la producción de manufacturas de cuero por parte de los mismos actores o por otros que pueden entrar en la cadena de valor.
- Creación de un Instituto de Promoción de la cadena de valor del cuero. El sector no cuenta con un organismo que se ocupe de promocionarlo a través de misiones comerciales, ferias y exposiciones internacionales, estudios de mercado, estrategias de diseño, marca país, capacitación, financiamiento, etc.
- Desarrollo de acuerdos comerciales con empresas del exterior para producir en nuestro país. El proceso de relocalización europeo puede generar acuerdos con empresas locales dada la disponibilidad de cuero, calidad y oficio local. Es posible desarrollar una estrategia adecuada que promueva alianzas productivas con los principales productores mundiales como Italia.

- Desarrollo de marca país. Mientras el cuero tiene gran reconocimiento, todavía las manufacturas no han logrado un nivel similar de imagen en el mercado mundial. El desarrollo de una marca país o denominación de origen, fuertemente reclamado por el sector, puede generar un diferencial que lo potencie.
- Baja inversión requerida para cada nuevo puesto de trabajo. Con condiciones aceptables, la producción puede aumentar rápidamente. Un puesto de trabajo se genera con una inversión aproximada de \$10.000.
- Industria curtidora tecnificada y con capacidad ociosa. La industria curtidora está en condiciones de producir cueros terminados de alta calidad y tiene capacidad ociosa.
- Proyecto de Régimen de Fortalecimiento y Mejora de la Competitividad para la industria del calzado, creando el plan “informalidad cero” que ofrecerá, entre otros beneficios, un Bono de Crédito Fiscal intransferible equivalente a parte del salario bruto y se utilizará para pagar IVA y ganancias y otros beneficios tendientes a la formalización de la industria
- Trabajo conjunto con Ministerio de Producción y Trabajo para modificar la ley de trabajo a domicilio / talleres de aparado.
- **Debilidades**
 - Baja escala de producción. Las empresas son mayormente PyME, en muchos casos el acceso a nuevos mercados se ve restringido por escala de producción baja.
 - Falta de fuentes de financiamiento que ayuden a desarrollar el sector. Bajo acceso al crédito por condiciones normativas y elevados costos. Ausencia de subsidios o ayudas oficiales frente a competidores mundiales que sí las tienen. Dificultad para invertir y competir.

- Falta de nivel tecnológico. En áreas de gestión y organización repercute sobre costos y rentabilidad. En producción sobre layout, capacidad productiva, calidad y eficiencia.
- Falta de mano de obra calificada. Si bien calzado y marroquinería cuentan con escuelas de capacitación de mano de obra, un proceso de expansión de la actividad chocará con baja disponibilidad de mano de obra calificada dada la demanda industrial estancada y los bajos salarios relativos de la actividad.
- Elevado nivel de tercerización del proceso productivo. No permite un control de calidad. Se usa para diversificar oferta, dando a talleres la producción de bienes para ampliar la gama ofrecida. Esta práctica también se ha expandido para reducir el costo de la mano de obra.
- Baja disponibilidad en cantidad y calidad de la materia prima principal. El cuero tiene oferta inelástica, los mejores son exportados y los precios internos no tienen relación con la calidad.
- Costos de producción y distribución muy altos.
- **Amenazas**
 - Crisis económica que resulta en una sostenida caída del consumo de calzado (ventas en mercado interno).
 - Falta de una política de priorizar los cueros a empresas locales. La política económica no prioriza la agregación de valor interna. De no modificarse la estructura de reintegros y derechos, se pone en riesgo la continuidad del sector por falta de materia prima.
 - Falta de política estable en el tiempo de promoción del valor agregado en la cadena de valor. Ausencia de estrategia de largo plazo para desarrollo del sector. Los países subdesarrollados con presencia en mercados de manufacturas llevaron adelante estrategias de largo plazo.
 - Escaso poder de negociación ante los principales proveedores. Concentración en el sector curtidor versus atomización de la

demanda de cueros terminados. Objetivos opuestos: curtiembres orientadas a la exportación. Manufacturas sin materia prima.

- Inversión extranjera reduce oferta local de cueros terminados. Tendencia a la instalación y adquisición de curtiembres por transnacionales para la exportación de cuero semi terminado. En este caso la inversión extranjera es perjudicial para el desarrollo de manufacturas.
- Fuerte aumento de importaciones de calzado terminado de media y baja calidad, calzado para ensamble y partes de calzado (a pesar de medidas vigentes como SIMI, dumping, etc.).
- Alargamiento de cadena de pagos con enorme costo financiero, agravado por la inflación.
- Empresas informales que compiten deslealmente con los fabricantes e industriales inscriptos.
- Altísima carga tributaria en las industrias.
- Importantes aumentos en energía (y un servicio deficiente en varias regiones) y demás servicios e impuestos nacionales y municipales.

5.2 | Análisis del Consumidor

La consumidora argentina hoy, en el entorno previamente descrito, se encuentra en un mercado fluctuante con mucha oferta a su alcance en todo momento por distintos canales. El contexto, junto con el alto uso de la tecnología, abre la puerta a emprendedores con micro pymes y pymes en el sector que amenazan, junto con los players extranjeros, a las marcas ya establecidas (ver Figura 1).

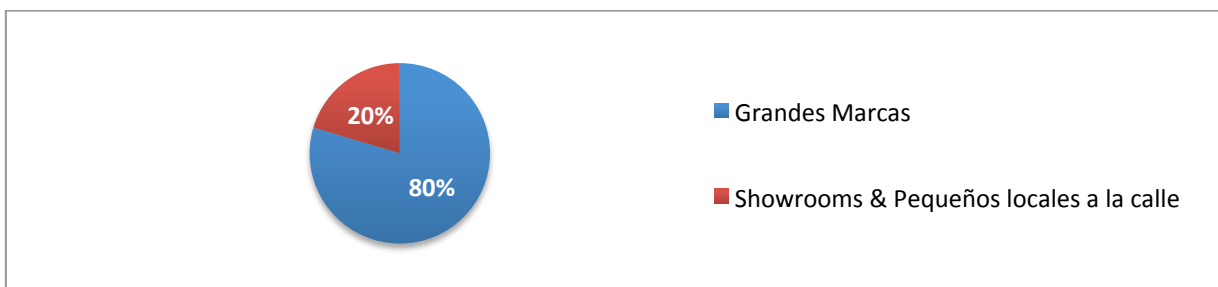


Figure 1: Gráfico de elaboración propia basado en encuestas realizadas.

La compra de calzados de mujer podría ser una compra planificada o una compra impulsiva, dependiendo del momento. Una de las principales razones por las cuales las mujeres compran zapatos es para regalar a otros para alguna ocasión especial, o para ellas mismas. En este caso, las recomendaciones de pares, las redes sociales y los buscadores de Internet son claves a la hora de investigar y buscar precios. Sin embargo, también es muy importante para las consumidoras argentinas de calzado, las ofertas y eventos de descuento. En estos casos, se suelen dar esas compras impulsivas de las que hablaba, en las cuales, las usuarias se dejan llevar por las nuevas colecciones o las liquidaciones de fin de temporada u otro tipo de evento o descuento especial. En este caso no hay investigación, sino que es puramente impulso por parte de la consumidora.

De acuerdo a la investigación realizada, las mujeres que más compran zapatos se encuentran en el rango etario entre 25 y 34 años (pertenecientes a los llamados millennials), residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con una compra promedio de 4 zapatos por año. Su máximo nivel educativo alcanzado es mayormente un título universitario completo y el 60% se encuentra trabajando en relación de dependencia. Este segmento *core* de la industria de calzado nacional pertenece al nivel socioeconómico ABC1C2C3¹⁴ y suele viajar al exterior una vez por año, en promedio.

El target principal de Ferraro son mujeres de más de 30 años residentes en Argentina, pertenecientes al NSE C2C3 -el cual, según lo investigado, tiene una compra promedio por año de 2.5 pares de zapatos por año-. En palabras de Daniel, encargado de unos de los locales más icónicos de la marca, el de Av. Santa Fe, “el 75% de las compras del local son realizadas por mujeres entre 25 y 35 años, son el público más consumista hoy en día”¹⁵. A lo largo de los años, Ferraro ha ido bajando su edad promedio, mediante un re-diseño de sus

¹⁴La gama de variables que componen el nivel socioeconómico son: Nivel educativo de los padres, Hacinamiento en el hogar (relación entre la cantidad de habitaciones de la vivienda en la que habita el estudiante y el número de miembros del hogar), Recepción de la Asignación Universal por Hijo (AUH) en el hogar, Tenencia de equipamiento informático en el hogar (Internet, consolas de videojuegos, televisión y celular). El 52% de las mujeres target niñas son parte del NSE ABC1C2C3.

¹⁵ Entrevista personal con Daniel, encargado del local Ferraro de Santa Fe 2300, durante la visita para analizar la disposición de sus locales el 1º de noviembre de 2018.

campañas de comunicación, tono y diseños de sus productos, ya que entiende que el segmento millennial es un segmento clave de cara al futuro del negocio. Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones realizadas, vemos que el segmento etario que más reconoce la marca hoy en día, son aquellas entre 45 y 54 años, seguido de 25 y 34, y más de 55 años.

Este segmento joven, las millennials argentinas, son un segmento clave en el mercado de calzado, ya que según un estudio realizado por Nielsen a fines de 2017¹⁶, las mujeres y los millennials son los que más compran por internet, realizan el 56% y el 34% de las transacciones online en todo el país.

Por otro lado, en 2017 se hicieron 60 millones de pedidos online en sitios nacionales, a un ritmo promedio de 114 por minuto o 2 por segundo. Fueron un 28% más que el año anterior. Con esas órdenes, se compraron 96 millones de productos, a razón de 263.000 por día. En total, los argentinos gastaron 156.300 millones de pesos por Internet, un 52% más que en 2016. Creció, además, el porcentaje de operaciones a través de dispositivos móviles.

Según la investigación, lo más elegido por los usuarios al comprar online en 2017 fueron pasajes y turismo; celulares y accesorios, indumentaria deportiva, electrodomésticos y aires acondicionados e indumentaria no deportiva. Si se divide por edad y por género, los hombres tienden a comprar más tecnología, herramientas, accesorios para autos y software; las mujeres más indumentaria en general, entradas para espectáculos, productos para el hogar, muebles y artículos de jardín, y cosmética; mientras que los millennials se inclinan más que otros grupos al rubro textil y a programas de aprendizaje y capacitación (como cursos online).

Entonces, si unimos estos datos que demuestran el aumento de las compras por internet de indumentaria y moda de los últimos años con el hecho de que el segmento que más compra online son las mujeres entre 21 y 35 años, queda

¹⁶Estudio Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) realizado en conjunto con la consultora Kantar TNS. Los datos se obtuvieron mediante una encuesta realizada a mil consumidores mayores de todo el país, de 18 a 65 años.

claro que este es el target con mayor potencial de compra en los próximos años, con hábitos de compra e intereses muy particulares.

En Argentina, los millennials representan, según un reciente informe de la consultora Nielsen, el 22% de la población y, hacia 2025, serán el 75% de la fuerza de consumo a nivel mundial, por lo que es de suma importancia para fabricantes y detallistas conocer sus características, preocupaciones y motivadores de compra.

Según un estudio de OMD Argentina y PHD Argentina realizado en 2018¹⁷ para poder entender los principales drivers en la construcción de identidad de este target, los millennials están claramente definidos como la generación social media, con un destacado nivel de participación y *engagement* en Latinoamérica, por sobre otras regiones. Tienen una mayor conciencia global, son precavidos y entienden la necesidad de ahorrar para el futuro.

Una vez generado el primer *approach* de la marca en los medios más tradicionales, los millennials utilizan un promedio de 27 fuentes diferentes para informarse, y los familiares y amigos se convierten en el factor más influyente para la toma de decisiones. Es en este punto donde se hace imprescindible respaldar los comerciales de TV o las piezas de publicidad tradicionales, con una correcta estrategia digital y social media: sobre todo en Argentina y Brasil, los millennials valoran mucho las opiniones de los *peers*.

Los millennials son bombardeados diariamente por avisos publicitarios, lo consideran parte de su entorno y su vida cotidiana, por eso confían en su habilidad para filtrar la mayoría de la información proveniente de las marcas. Son receptivos a los avisos siempre que les resulten creativos, los actualicen sobre nuevas tendencias, les dan ideas o experiencias memorables o los inviten a involucrarse. Por el contrario, evaden las publicidades invasivas, distractoras o

¹⁷El estudio titulado "*Millennials: la generación Empowered. Cómo influenciar, colaborar y sociabilizar las marcas*", fue realizado en conjunto por OMD Argentina y PHD Argentina, y analizó el *comportamiento de compra de más de 9.000 jóvenes de entre 15 y 29 años, pertenecientes a 32 países diferentes*. Se trata de una de las investigaciones más grandes realizadas por compañías privadas.

que los obligan a perder tiempo. Saben que pueden acceder a información de las marcas cuando quieran, analizar las opiniones y experiencias con los productos y servicios que les ofrecen, comparar precios e incluso a través de sus *smartphones* mientras están en el punto de venta.

El consumo es un elemento importante en la construcción de la identidad de los millennials, siendo la compra uno de sus pasatiempos favoritos. De hecho, compartir las buenas ofertas y experiencias de marca con pares es visto como una actitud muy positiva.

Se trata de una generación de consumidores calculadores e informados que llevan al máximo sus búsquedas de información antes de la compra. El precio, la calidad y la autenticidad son atributos de marca muy importantes para ellos. Antes, durante y después de la compra, usan redes sociales para reflejar sus pensamientos, lo cual aumenta su influencia y demanda a las marcas un contacto permanente en post-venta y ya no sólo en el momento previo a la compra. En este sentido, Argentina es el país en el que los usuarios producen más cantidad de *reviews*, después de los países de Centroamérica.

Aunque las redes sociales influyen en sus decisiones de compra, los millennials todavía son reacios a comprar través de ellas; de hecho, según Mintel, el 38% prefiere comprar en locales físicos, porque buscan la gratificación instantánea y no están demasiado dispuestos a esperar para recibir la entrega, aunque el 83% asegura haber realizado algunas compras online durante el último tiempo.

Por otro lado, al ver la publicidad de un producto adquirido recientemente, los millennials se sienten gratificados y orgullosos de su compra, siendo más propensos a difundir el mensaje.

La identidad de este grupo aún consiste en “valores invaluable” relacionados con la familia, la educación y los amigos, considerados como elementos fundamentales para tener éxito en la vida. Destacan también temas como la formación y el estudio para alcanzar sus metas; la sociabilidad y la economía, ya que son más conscientes de la situación a nivel local y global. Y a pesar de la fuerte recesión en la que se vieron involucrados durante su vida, consideran que

comprar es una actividad social. Además, se preocupan fuertemente por la imagen social del producto y su desempeño ambiental.

En resumen, la compradora principal de Ferraro, hoy tiene entre 25 y 35 años, pertenecientes al NSE C2C3; sin embargo, el segmento que más reconocimiento de marca presenta y que más valora a la marca –de acuerdo a las investigaciones realizadas- son aquellas mujeres entre 45 y 54 años, quienes conocen la historia y trayectoria de la misma y sienten un apego especial por ésta.

5.3 | Análisis de la Competencia

La competencia fue determinada de acuerdo a la entrevista personal con Marcelo Ferraro y de acuerdo al las encuestas realizadas en el presente trabajo. Las siguientes marcas fueron utilizadas a modo de *benchmark* en la investigación (ver anexo 9.3) para analizar el posicionamiento actual de Ferraro y los atributos característicos de una marca de calzado femenino bien posicionado en Argentina.

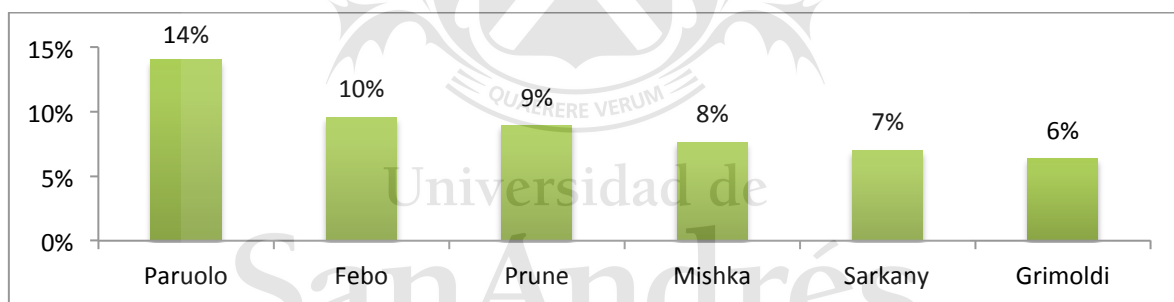


Figure 2: Tabla de elaboración propia en base a encuestas realizadas. Ver anexo 9.3, pregunta #22.

Dicho en palabras del dueño, Marcelo, “Ferraro es una marca sin muchas pretensiones”. La misma no pretende ser Sarkany o Paruolo, players que imponen tendencia e innovación en cuanto al calzado nacional de mujeres. Ferraro no tiene actualmente la maquinaria, tecnología, ni la inversión necesaria para competir directamente con estas marcas, sino que se basa en sus referentes internacionales a la hora de planificar sus colecciones (Laboutin, Ferragamo, Prada).

La competencia de Ferraro, es principalmente por tipo de producto: por ejemplo, en plataformas, es Ricky Sarkany y Paruolo; en zapatos de fiesta, Saverio di Ricci. A continuación está la lista de players del sector que compiten con Ferraro

hoy en día: Paruolo, Sarkany, Febo, Prüne, Saverio di Ricci, Grimoldi, Aldo (comercializado por Falabella y Grimoldi), Mishka, Dr. Martens, Zara y Viamo.

El siguiente análisis competitivo del mercado de calzados de mujeres argentinos se realizó en base a las diferentes matrices de análisis de posicionamiento propuestas por Roberto Serra (2000) y Martin Murphy (2013), previamente presentadas en el marco teórico. A partir de ellos, se clusterizarán a las marcas del mercado en diferentes tipos de posicionamiento, enfocándose en Ferraro y en las oportunidades de posicionamiento que pueden o no haber luego de realizar el análisis competitivo.

5.3.1 | Variables y Métricas

Para armar la Grilla Actitudinal de la Demanda, es necesario puntuar a las marcas de acuerdo a las variables “especificaciones” y “supra funcionalidad”.

Para obtener las variables de las especificaciones se utilizaron las dos encuestas; en la primera, se pidió que los encuestados ordenen del 1 al 6, siendo el 1 el más importante y el 6 el menos importante, una serie de 6 atributos (correspondientes al sector) de acuerdo a su influencia en la decisión de compra.



Figure 3: Encuesta de elaboración propia. Pregunta #14 de la encuesta presente en el Aenxo 9.3.

A partir de estas respuestas, se seleccionaron los primeros tres atributos más influyentes en la decisión de compra de zapatos entre las consumidoras argentinas, y se preguntó –en una segunda encuesta realizada en septiembre de 2018 mediante la plataforma Google Forms-, que se puntúe a estos atributos para

una selección de marcas del mercado previamente determinadas. Los resultados de los atributos por marca fueron los siguientes:

Marca	Calidad	Precio	Diseño
Saverio di Ricci	3,89	4,10	3,58
Sarkany	3,51	4,54	3,41
Prüne	4,11	4,09	3,85
Paruolo	3,88	4,40	3,68
Grimoldi	4,09	3,71	3,32
Ferraro	3,96	3,96	3,71
Febo	4,08	3,42	3,16

Figure 4: Tabla de elaboración propia a partir de resultado de encuesta propia. Preguntas 8-28.

En cuanto a las marcas seleccionadas para realizar las encuestas, como éstas no podían ser demasiadas, ya que la encuesta hubiese sido interminable, se decidió en conjunto con la gente de Ferraro que se profundizaría sobre las marcas más representativas del rubro que fuesen similares a Ferraro en cuanto a edad del segmento objetivo y el tipo de productos ofrecidos. Es por esto que Aldo, Zara y Dr. Martens se eliminaron, ya que no son marcas nacionales y entraban otros factores en juego que no hacían a la comparación de sus posicionamientos justa. Mishka también decidió eliminarse de la selección de marcas a analizar, debido a que no compite directamente con Ferraro, sino que, junto con Bendito Pie y Jackie Smith se encuentran en la categoría premium del mercado. Y finalmente, se prescindió de Viamo, al haber un gap tan grande de precios entre ambas marcas.

Marca	Prestigio (1-10)
Paruolo	8,05
Sarkany	7,81
Prüne	7,70
Saverio di Ricci	7,69
Ferraro	7,53
Febo	7,43
Grimoldi	7,39

Figure 5: Tabla de elaboración propia realizada a partir de encuesta propia. Preguntas 1-7.

Para obtener la supra funcionalidad se pidió a los encuestados de la segunda investigación que puntúen el prestigio de las 7 marcas seleccionadas del 1 al 10.

5.3.2 | Grilla Actitudinal de la Demanda

A partir de los resultados del prestigio, obtenemos la supra funcionalidad necesaria para elaborar esta grilla. Luego, promediando los atributos de cada marca un 33% de importancia a cada uno (son tres atributos los seleccionados), obtenemos la grilla.

A partir de esta grilla, se puede observar que en el cuadrante Premium queda solamente Paruolo (acompañada de las previamente mencionadas Mishka, Bendito Pie y Jackie Smith). Este cuadrante presenta un alto prestigio y alta valoración de los atributos de la categoría (precios altos, calidad alta y diseño muy innovador).

En el cono de las líderes vemos que sólo Saverio di Ricci y Sarkany se encuentran. Sarkany se encuentra un poco más cercano a las marcas premium que Saverio di Ricci, el cual está en una zona limítrofe con el cuadrante de Diferenciación por especificaciones. Podemos ver claramente que el prestigio de Sarkany es notablemente mayor al de Saverio di Ricci hoy en día.

En el sector de las marcas que se diferencian por sus especificaciones se ubican Ferraro y Prüne. Si profundizamos en sus atributos, encontramos que Ferraro es valorado principalmente por su precio y su diseño versus la competencia, mientras que Prüne se destaca por su alta calidad de productos y sus diseños innovadores.

En el cuadrante de Posicionamiento por Precio sólo se encuentra Grimoldi, el cual es un retail multi-marca con precios medios y bajos en relación a la competencia. Es una marca muy masiva, con bajos precios y alta variedad de productos. Aparte de su precio, no hay otro atributo que sea valorado entre los consumidores.

Finalmente en el sector de marcas sin posicionamiento se encuentra Febo, la cual posee un conocimiento de marca bajo (67%) en el segmento objetivo, y en el cuadrante de diferenciación exclusivamente por marca no se encuentra ninguna.

Esto denota un equilibrio del sector entre prestigio y atributos funcionales específicos.

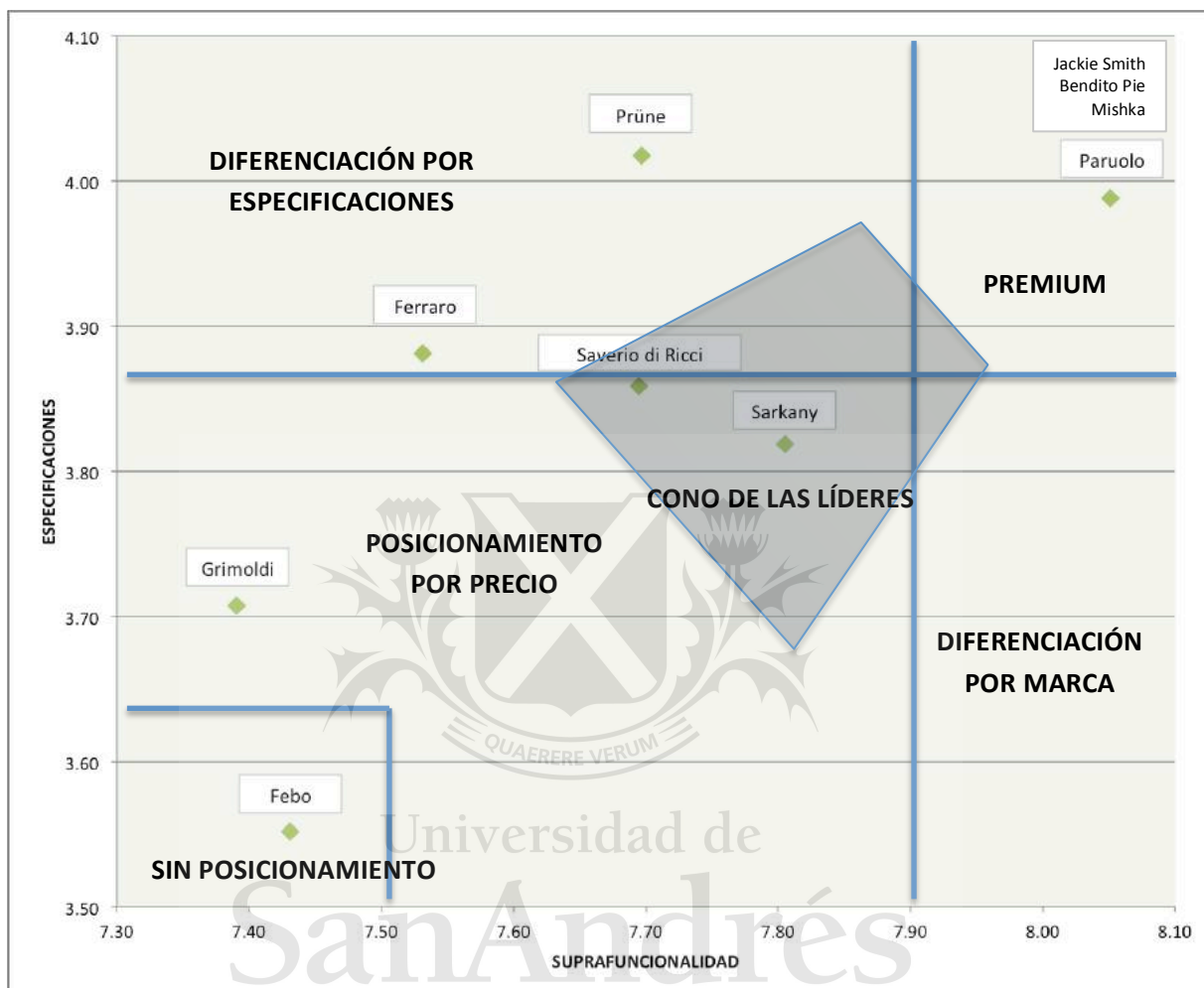


Figure 6: Grilla de elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

5.3.3 | Matriz del Corredor

Para la realización de esta matriz, se relaciona el precio relativo (en una escala de 0 a 10) con la diferenciación percibida (para obtener esta variable, debí primero realizar una ponderación de los atributos determinantes de preferencia). La ponderación de los ejes dio 60% supra funcionalidad y 40% especificaciones según las encuestas realizadas.

Para sacar el precio relativo, se tomó como proxy el calzado que más está creciendo en la categoría, los zuecos. Estos productos pertenecen a todas las estaciones, ya que son semi abiertos, y los hay playeros y formales. Relevé los

precios de los zuecos en los e-commerce de todas las marcas y luego, basándome nuevamente en la ecuación propuesta por Roberto Serra (2000), los transformé en una escala de 0 a 10, tal como lo hice con la diferenciación percibida.

En este punto, me interesa agregar que el precio relativo de cada marca varió muchísimo con respecto al precio percibido. En el caso de Ricky Sarkany y Paruolo, el precio percibido es el doble que el real, mientras que en el caso de Saverio di Ricci y Febo, el precio real es más del doble que el percibido. A partir de esta tabla, realicé la matriz del corredor que está a continuación.

Marca	Diferenciación Percibida	Precio Relativo
Saverio di Ricci	5,14	10,00
Sarkany	6,06	7,80
Prüne	6,32	6,34
Paruolo	7,00	6,86
Grimoldi	0,00	0,00
Ferraro	3,51	4,24
Febo	0,69	4,06

Figure 7: Tabla de elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

En la matriz vemos que Sarkany, Paruolo y Prüne, que se encuentran dentro del corredor, son las preferidas del segmento objetivo, siendo las líderes hoy en día. Éstas presentan una mejor relación precio relativo-diferenciación percibida que las que están por debajo del corredor. Saverio di Ricci se encuentra en una ubicación poco recomendable, ya que su precio es muy alto en relación a su diferenciación percibida de acuerdo a los atributos estudiados.

Por otro lado, vemos a Ferraro con una buena relación precio-diferenciación, pero que debe mejorar sus especificaciones para poder entrar al corredor de las líderes. Por su parte, Febo y Grimoldi, aparecen en una posición mala con diferenciación muy baja, y precios medios y bajos comparados con su competencia. Si tuviésemos que agregar a Jackie Smith, Bendito Pie y Mishka, éstos se encontrarían dentro del sector de las marcas premium, con un precio relativo extremadamente alto y una diferenciación percibida muy alta también.

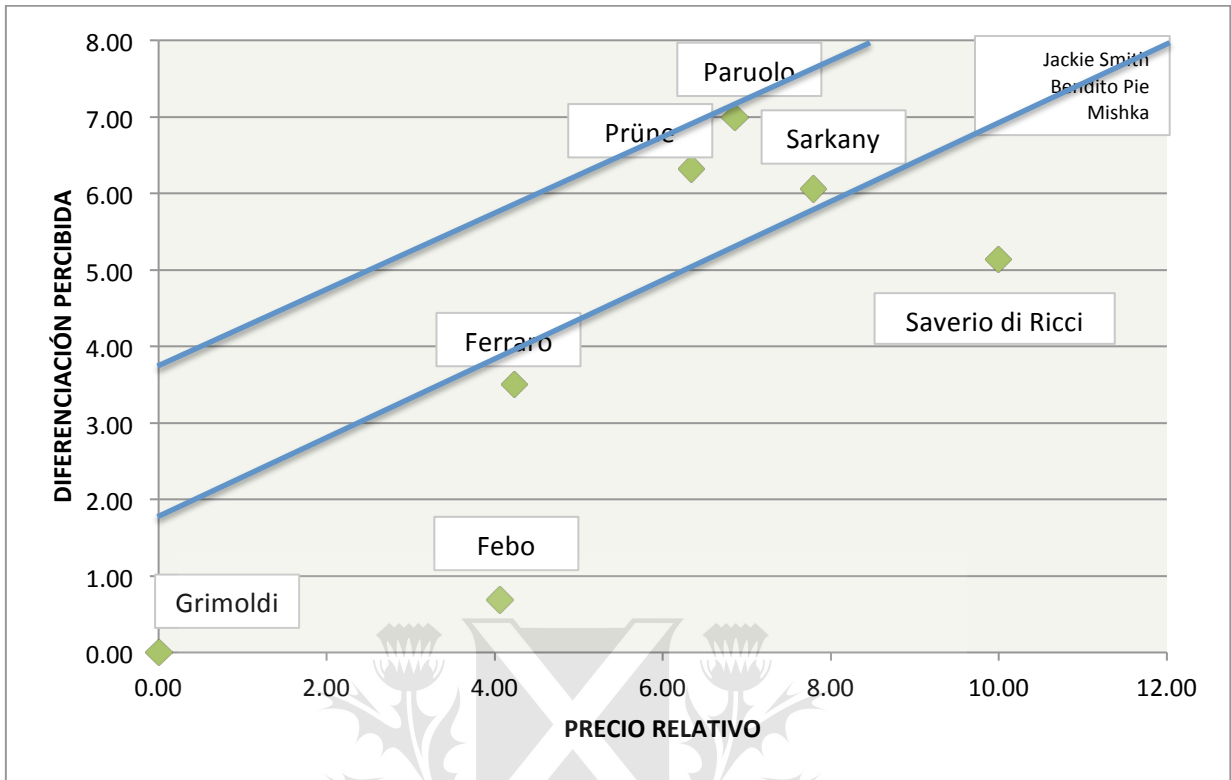


Figure 8: Matriz de elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

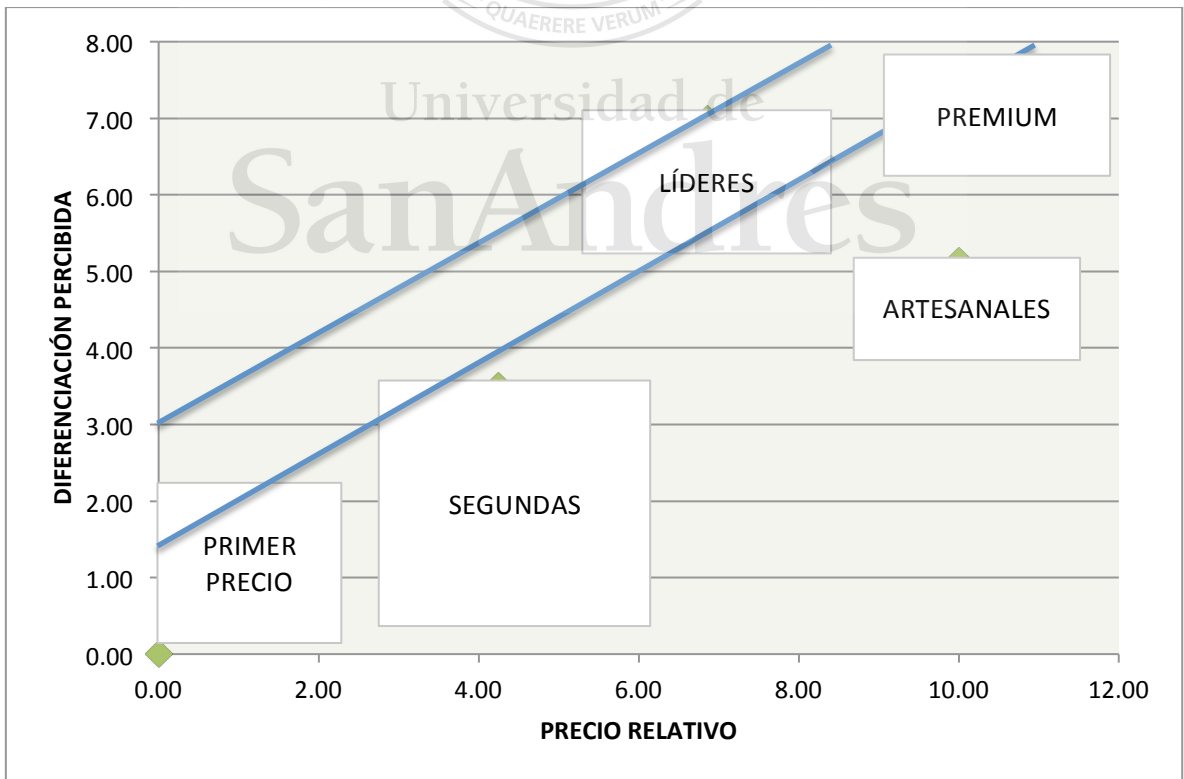


Figure 9: Matriz de elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

Esta segunda matriz fue realizada para clusterizar las marcas dentro del corredor y fuera de éste, en distintas categorías de acuerdo a posicionamientos similares. Aquí vemos como Febo y Ferraro poseen una posición competitiva similar, en la cual ambas tienen baja diferenciación percibida en relación a su precio relativo, lo cual hace que no lleguen a entrar al corredor de las líderes. También esta clusterización nos permite ver que Saverio di Ricci, a pesar de presentar un precio relativo acorde a las marcas premium, no logra tener una diferenciación percibida de especificaciones y supra funcionalidades que estén a la altura.

5.3.4 | Matriz de Segmentación Vincular

Esta matriz me pareció interesante ya que en un mercado tan competitivo como el de indumentaria femenina, se hace cada vez más importante la relación entre el consumidor y las marcas que elige, y este vínculo muchas veces termina siendo la clave en la decisión de compra. Por otro lado, como vimos anteriormente, el segmento de mujeres millennials, buscan marcas con las cuales relacionarse a la hora de comprar.

Estos vínculos pueden ser discriminatorios, en los casos en los que la persona y el producto no se relacionan emocionalmente; simbióticos, si el consumidor se vincula con el producto por alguna forma afectiva, lo cual hace que su relación sea más duradera y leal; individuales, cuando el consumidor toma la decisión de compra del producto de forma individual, sin considerar la decisión de sus grupo de referencia; o grupal, si el consumidor elige un producto teniendo en cuenta su entorno.

En este caso específico, agrupé en el vínculo racional a Grimoldi y a Febo, ya que sus consumidores se relacionan con estas marcas de manera individual y discriminatoria, es decir no existe un vínculo afectivo entre los usuarios y estas marcas, sino que su relación se basa en precio, practicidad y variedad de sub-marcas y productos.

Mishka, Jackie Smith y Bendito Pie tienen un vínculo Simbologista con sus consumidoras, ya que la compra es realizada en función de su grupo de referencia y al mismo tiempo están comprando un símbolo, una percepción de

prestigio, status, lo cual lógicamente viene acompañado de precios altos y productos exclusivos con stock bajo. La colección “Sofía” de la hija de Ricky Sarkany, podría incluirse también en esta categoría de marcas.

GRUPAL				
SIMBIOSIS	Vínculo Comunitario (VC)	Vínculo Simbologista (VS)		DISCRIMINACIÓN
	SARKANY  	 Bendito Pie 		
	Vínculo Materno Filial (VM-F)	Vínculo Racionalista (VR)		
	 	GRIMOLDI 		
INDIVIDUAL				

Figure 9: Matriz de elaboración propia en base a encuestas realizadas.

A pesar de que los vínculos en estos dos casos no son tan afectivos ni cercanos, agrupé a Ferraro y a Saverio di Ricci en el Vínculo Materno Filial. Ambos casos tienen consumidoras que se relacionan con ellos de manera individualista y simbiótica (o no tan discriminatoria como en otros casos). Hay una atención en ambos casos por parte del personal y en la post-venta muy cercano con las consumidoras de sus calzados, y una relación que genera seguridad y afecto en los usuarios de estas marcas. Poseen una historia que acompaña esta lealtad de marca.

Finalmente, el vínculo Comunitario lo tienen la categoría de las marcas líderes que vimos dentro del corredor en la matriz anterior. Estas consumidoras se relacionan con el producto de forma grupal y simbiótica, hay un cierto fanatismo

por estas marcas compartido por su grupo de referencia. Este vínculo es el más potente y más duradero que existe, es por esto que son y se mantienen como líderes.

5.3.5 | Diagrama de Espacios Estratégicos

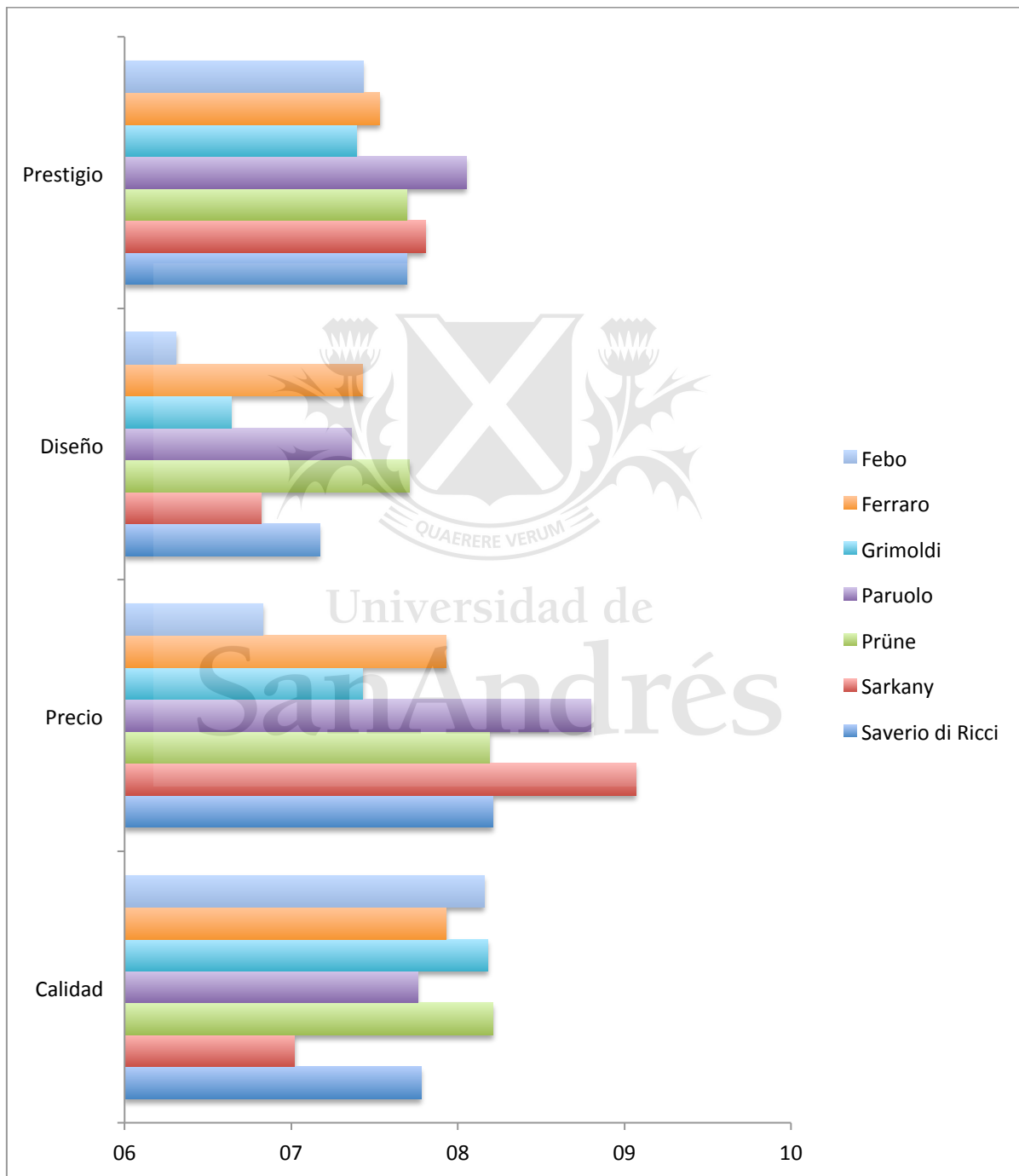


Figure 10: Diagrama de elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Este diagrama muestra las percepciones de los consumidores respecto a los atributos seleccionados: calidad, precio percibido, diseño y prestigio.

A pesar de que el diagrama original es con líneas, a mí me pareció más visual realizarlo con barras horizontales, agrandando la escala para que se vieran mejor las oportunidades de mercado existentes.

Cada marca tiene su color, de esta forma podemos ver más claramente que hay ciertos atributos que presentan una valoración similar entre las marcas, mientras otros atributos –como el precio- presentan claras diferencias.

En el caso del atributo prestigio, este es muy parejo entre todas las marcas, exceptuando a Paruolo, la cual es claramente superior para el target, seguido por Sarkany.

En cuanto al diseño, Prüne lleva la delantera ampliamente, mientras que el resto tienen valoraciones similares. Vemos que el segmento objetivo no se encuentra demasiado a gusto con el diseño que ve actualmente en las colecciones de los calzados de las marcas analizadas, ya que tiene el promedio de puntaje más bajo de todos los atributos. En este caso la valoración más alta es la de Prüne con 7,70.

Con respecto al precio, vemos que exceptuando los casos de Febo y Grimoldi, el target entiende que los precios son demasiado altos en la categoría, la mayoría se encuentra superando los 8 puntos.

Finalmente la calidad de los productos entre todas las marcas es muy pareja, excepto por Sarkany que vemos que el segmento objetivo nota que ha decaído la calidad de sus calzados, a pesar de tener los precios percibidos más altos del mercado.

A pesar de que este diagrama, puede ayudarnos a ver qué atributos mejorar versus la competencia, aquellos donde los principales competidores se encuentran más débiles, no deja de estar sesgado, ya que deja afuera muchas marcas que podrían estar ocupando estos “océanos azules”.

5.3.6 | Matriz de Prestigio/Consolidación de Marca

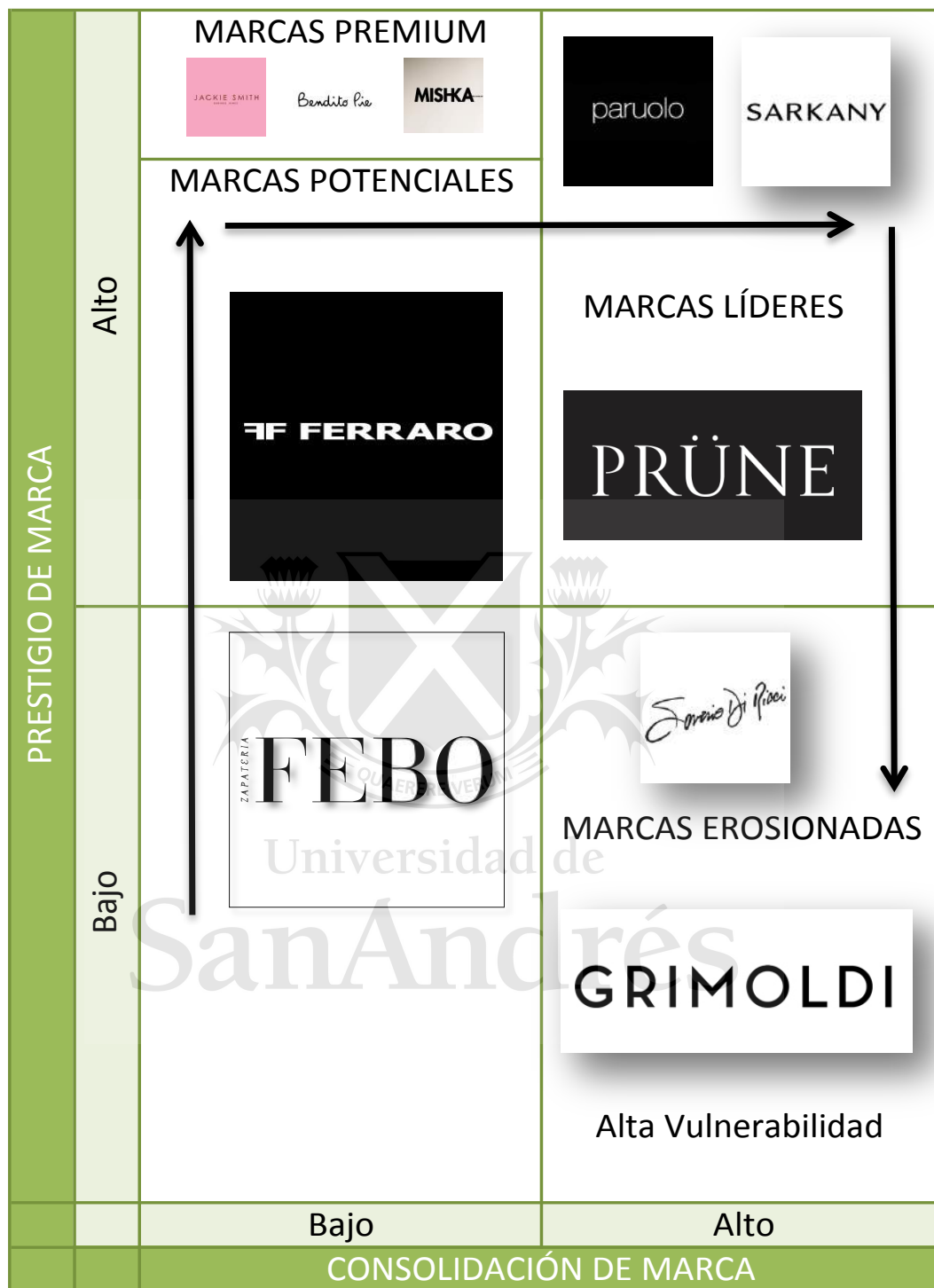


Figure 11: Matriz de elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

Esta matriz relaciona las variables de prestigio y consolidación de las marcas del sector, para que sea más visual el potencial (o falta de potencial) de las marcas. En cuanto a la variable de prestigio, esta fue la misma que utilizamos en la Grilla

Actitudinal de la Demanda para la variable de supra funcionalidad, obtenida a partir de las dos encuestas realizadas. Pero, la variable de consolidación de marca es una métrica de realización propia basada, principalmente, en el reconocimiento de marca (estos resultados se sacaron de las encuestas realizadas) sumado a las acciones de comunicación y promoción llevadas a cabo por cada marca, a la apertura de nuevos canales de distribución y a la cantidad de productos y líneas lanzadas por colección.

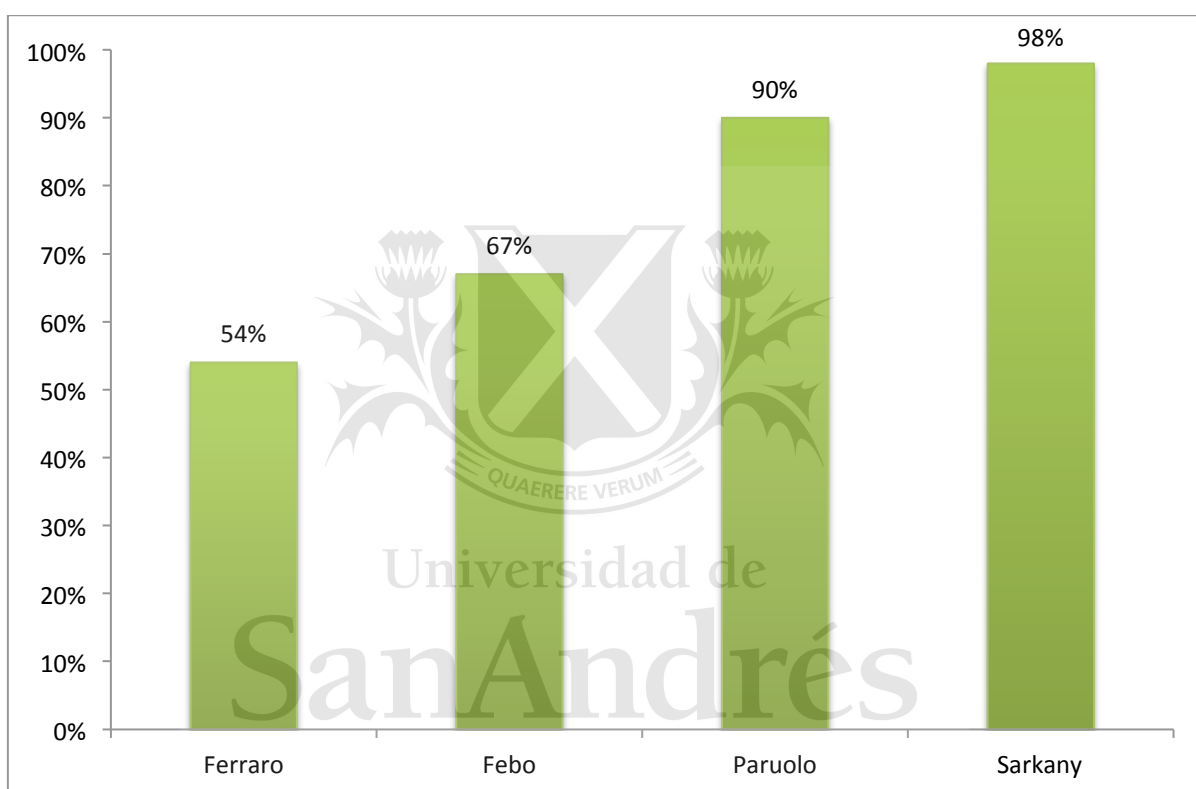


Figure 12.: Tabla de elaboración propia a partir de encuestas realizadas. Para más información, ver la encuesta del anexo 9.3

Las marcas premium, lógicamente, se ubicarán en el sector de mayor prestigio y menor consolidación de marca. En este sector se encuentran las marcas de mayor estatus del mercado: Jackie Smith, Mishka y Bendito Pie. Por otro lado, las marcas también pueden optar por sacrificar prestigio por mayor consolidación, ubicándose en la zona de las marcas líderes. En esta zona se encuentran las mismas marcas que veíamos dentro del corredor en la matriz anteriormente realizada: Sarkany, Prüne y Paruolo.

Por el contrario, cuando las marcas pierden prestigio, corren riesgo de convertirse en marcas erosionadas, obsoletas o antiguas, ya que no pueden satisfacer las necesidades del público. Al caer su participación en el mercado, quedan en un estado de alta vulnerabilidad con respecto a sus competidores. Las marcas erosionadas del mercado de calzados de mujer hoy en día son Grimoldi, y en menor medida -ya que aún mantiene un cierto prestigio por su renombre, historia y locales en ubicaciones exclusivas del país-, Saverio Di Ricci.

Finalmente se encuentra el sector de las marcas potenciales, aquellas que tienen una baja consolidación de marca (rondan el 50% y 60% de reconocimiento de marca en el target) y un prestigio medio-alto. Este prestigio se da principalmente por sus épocas doradas pasadas, lo cual les da un cierto potencial para convertirse en líderes, en caso de mejorar su consolidación de marca –mediante la apertura de nuevos canales de distribución acordes al segmento objetivo, acciones de comunicación y promoción, y el diseño de productos innovadores-.

5.3.7 | Matriz de Dinamismo / Diferenciación

Esta última matriz sirve para relacionar el grado de diferenciación actual del producto y de sus competidores con el grado de dinamismo. Es importante para ver las posibles tendencias futuras de los distintos competidores, pudiendo determinar amenazas y oportunidades de posicionamiento en el futuro.

La diferenciación percibida es la misma que utilizamos en la matriz del corredor y el dinamismo lo saqué en base a un análisis de la cantidad de locales propios (todas las franquicias y locales multimarca quedan excluidos y se ponderaron las ubicaciones en shoppings por sobre los locales a la calle), así como la cantidad de categorías de productos y productos lanzados en cada colección.

En la matriz podemos observar muy gráficamente cómo es que hay marcas muy enfocadas en la distribución y en sus canales –las más dinámicas-, mientras que otras se enfocan puramente en sus atributos específicos que los diferencian de sus competidores.

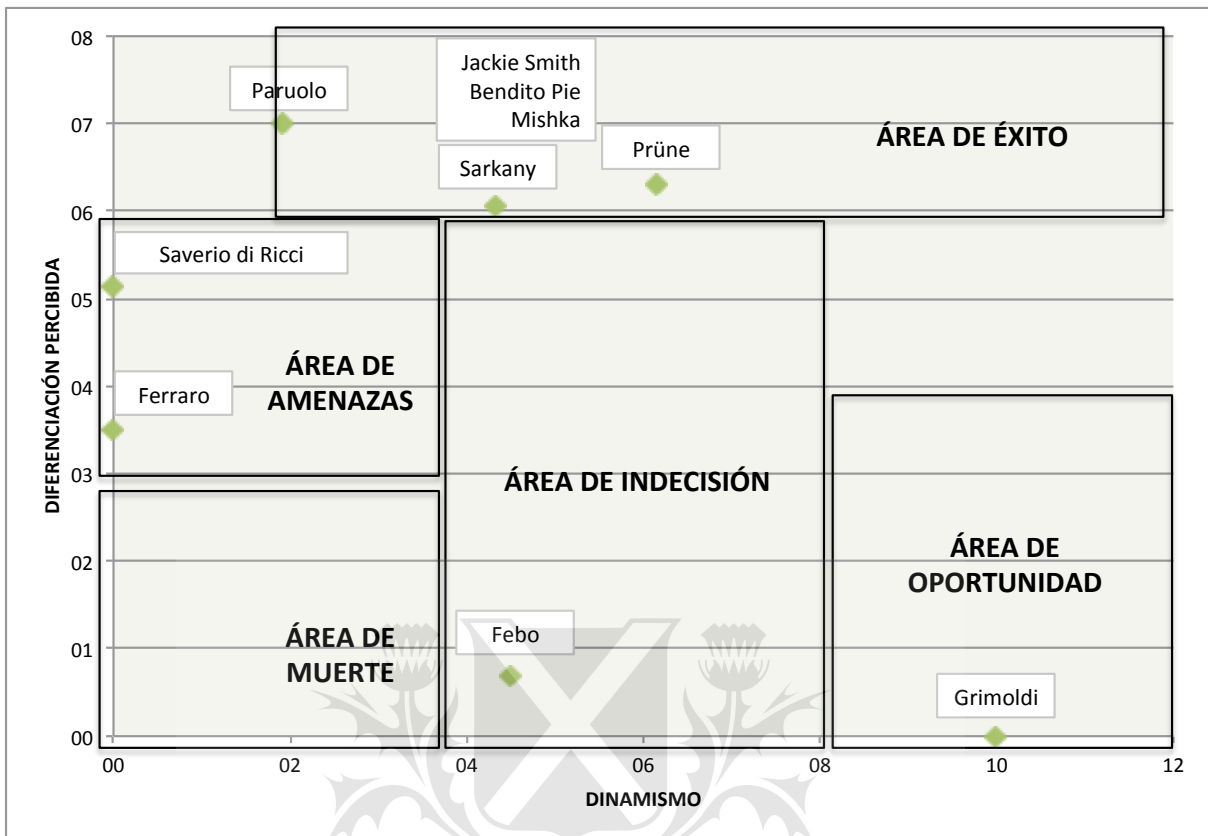


Figure 13: Matriz de elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

En este gráfico vemos que las marcas que están mejor posicionadas son Prüne y Sarkany, con alto dinamismo y alta diferenciación, mientras que Paruolo, a pesar de estar en el cuadrante del área de éxito, está más enfocada en sus atributos que en su dinamismo -en sus canales de distribución y disponibilidad de productos-, es una marca más clásica y estable a lo largo de los años.

En el sector de las marcas con oportunidad vemos a Grimoldi, la cual no estuvo siendo muy favorecida por su posicionamiento en el resto de las matrices. En este caso, observamos cómo sus constantes lanzamientos y alianzas con nuevas marcas internacionales (ALDO, Cat, Timberland, entre otras), ha favorecido su puntaje de dinamismo, así como la enorme cantidad de locales (109 locales propios en el país) en relación a su competencia.

En el área de indecisión se ubica solamente Febo, ya que, si bien su dinamismo es medio, no por su cantidad de canales de distribución, sino por su cantidad de productos y categorías de calzados lanzados en cada colección y su

disponibilidad de productos, su diferenciación percibida es muy baja versus la competencia. En las encuestas se ha dicho que se pensaba que seguía siendo una marca exclusivamente de calzados escolares y de trabajo; lo cual habla de un desconocimiento total de las especificaciones de la marca en la actualidad.

Finalmente en el área de amenazas, se encuentran Saverio di Ricci y Ferraro. Éstas poseen un puntaje medio-alto de diferenciación percibida por parte del segmento objetivo, con un dinamismo muy bajo. Este cluster de marcas corre peligro de perder su diferenciación y caer al área de muerte si no mejoran su dinamismo, es decir su grado de innovación (lanzamiento de nuevos productos) y su grado de acción (distribución de productos en distintos canales, disponibilidad de productos).

5.3.8 | Conclusiones de las Matrices de Posicionamiento

Tras analizar exhaustivamente las siete marcas de la industria de calzados femeninos argentinos desde el punto de vista de la oferta y de la demanda, podemos llegar a algunas conclusiones con respecto al posicionamiento de ellas en el mercado actual.

Es importante aclarar que estas matrices son dinámicas, con lo cual estos diagramas y matrices son fotos del momento que vivimos. En el caso de que haya un cambio estratégico de alguna marca, esto cambiaría las radiografías de sus posicionamientos y sus valoraciones de cada variable.

Habiendo dicho esto, las matrices me ayudaron a graficar la posición de cada marca en el mercado de acuerdo a la relación de distintas variables y a encontrar más fácilmente posibles oportunidades en el mercado, así como a encontrar qué marca es la que compite más directamente con Ferraro, de acuerdo a su posicionamiento: Saverio di Ricci.

Pudimos observar que, en principio, Febo tiene un posicionamiento dudoso o nulo en el mercado, amenazado por su baja valoración de atributos –lo que lleva a una diferenciación percibida baja- y su bajo reconocimiento de marca en el target (65%). En cuanto al precio relativo, es bajo comparado con su competencia, el

segundo más bajo después de Grimoldi. El vínculo con su target es racionalista, ya que la relación es determinada principalmente por el precio y la cercanía. Los atributos con peor valoración son el diseño y el prestigio, mientras que los que tienen mejor puntaje son el precio y la calidad de sus productos.

Grimoldi, por otro lado, está posicionado puramente por su bajo precio (relativo y percibido), lo cual hace que su vínculo con el segmento objetivo sea también racionalista. En cuanto a sus especificaciones, Grimoldi posee una baja valoración de sus atributos principales, especialmente su diseño y su prestigio, lo cual se traduce en una diferenciación percibida por debajo del promedio del mercado. Con respecto al precio y a la calidad de sus productos, la valoración del target es muy buena. También podemos ver que esta marca posee un alto dinamismo, empujado por la gran cantidad de productos que ofrece, variedad de canales de distribución y lanzamientos de nuevos productos y alto stock en todos sus puntos de venta).

En el caso de las marcas líderes –Paruolo, Sarkany y Prüne-, como siempre se mantuvieron unidas en todos los gráficos, voy a analizarlas en conjunto. Estas marcas son las que se muestran dentro del cono de las líderes y dentro del corredor en la Grilla Actitudinal de la Demanda y la Matriz del Corredor. Poseen una alta valoración de sus especificaciones (atributos) y un medio-alto prestigio en comparación con las competencia. Su calidad y diseño son sobresalientes en las opiniones de los encuestados, así como también sus altos precios. La consolidación de estas marcas, naturalmente, es muy alta también, debido a las importantes campañas de comunicación y promoción realizadas, sus alianzas con influencers y su alto reconocimiento de marca (90% en promedio entre las tres marcas); esto las ubica en el área de éxito de la matriz de Dinamismo y Diferenciación Percibida. Su vínculo es comunitario, siendo el grupo de referencia de los consumidores el que empuja la decisión de compra y su relación con la marca es altamente afectiva y emocional, generando una relación duradera y leal con estas marcas.

En cuanto a Ferraro, ésta posee un posicionamiento de diferenciación por especificaciones, es decir que la valoración de sus atributos es muy alta, mientras que su prestigio es bajo en comparación con su competencia. Su atributo mejor valorado es su calidad, mientras que el diseño y el prestigio, se mantienen por debajo de la media. El vínculo con sus consumidores es de tipo materno filial, el cual es característico de una relación individualista –guiada puramente por una decisión propia de los clientes y no de su entorno- y simbiótica, es decir, que su relación con sus clientes es muy cercana y afectiva, hay un cierto afecto que se mantiene a través de los años que hace que las consumidoras valoren a la marca y la elijan por sobre la alta competencia de este sector en particular. Finalmente, esta marca también se caracteriza por tener un bajo dinamismo, lo cual sumado a su media-alta diferenciación percibida pro sus atributos principales, resulta en una ubicación dentro del área de amenazas. Este dinamismo bajo tiene que ver con sus pocos canales de distribución y lanzamientos de nuevos productos innovadores. Su reconocimiento de marca esta en un 55%, el cual resulta en una consolidación de marca baja, relacionado a sus pocas campañas de comunicación y promoción.

Saverio di Ricci es otra marca que se encuentra siempre muy cercana al perfil de Ferraro, sin embargo hay ciertas variables que la alejan de ésta última. Una de ellas es el prestigio que es mayor, y resulta en una supra funcionalidad mejor valorada que Ferraro y más cercana a las marcas líderes. Otra variable que difiere de su principal competidor es el precio, no sólo hay 5 puntos de diferencia en lo que refiere al precio relativo, sino que el precio percibido también es mayor. Lo sorpresivo aquí es que el precio percibido es mucho mayor al precio relativo de esta marca, lo cual habla de que hay otros atributos, como su calidad y prestigio que pueden estar afectando esta percepción de precio más bajo del real.

Por último, las marcas más premium -las cuales no fueron analizadas en profundidad en las encuestas realizadas, ya que no se consideraron competencias directas de Ferraro-, resultaron aquellas con mayor prestigio, presencia en los mejores shoppings de las principales ciudades de Argentina y con el mayor grado de diferenciación percibida, acompañados de altos

precios(percibidos y relativos). Éstas son Mishka, Bendito Pie y Jackie Smith. La audiencia objetivo está dispuesta a pagar un precio premium en pos de mayor diferenciación y un determinado status que sólo este tipo de marcas le puede dar hoy en día. Es importante destacar que el vínculo en el caso de estas marcas es el típico de las marcas más premium del mercado, el vínculo Simbologista, el cual es caracterizado por una alta afectividad y emocionalidad en su relación con sus consumidoras y una decisión de compra puramente individualista. Por último este cluster se caracteriza por un alto prestigio de marca y una consolidación de marca baja, ya que no tienen necesidad de acciones grandes de comunicación y promoción, sino que son marcas más aspiraciones que masivas como lo son las líderes.

En conclusión, muchos resultados fueron acordes a lo investigado y previsible, sin embargo hubo varias sorpresas, así como agrupaciones de marcas que se pudieron reconocer basadas en determinadas variables y métricas compartidas, como es el caso de las líderes (Sarkany, Paruolo y Prüne) y de las marcas potenciales (Ferraro y Saverio di Ricci).

5.4 | Análisis Propio

5.4.1 | Historia

Ferraro es una empresa dedicada al diseño, desarrollo y comercialización de calzados, carteras y accesorios desde hace 60 años. El fundador fue el padre de Marcelo y Fabián Ferraro –actuales dueños y directores de la empresa de calzados-, un inmigrante italiano, apasionado por la manufactura del cuero y con tecnología traída del viejo continente para poner en marcha su emprendimiento.

Desde los inicios, lo más importante es la calidad de sus productos, siempre enfocados en el gusto de la mujer argentina, sin perder de vista la tendencia internacional.

Ferraro hace de sus zapatos piezas únicas, de diseño argentino, con impronta europea. Desde el desarrollo hasta la fabricación artesanal, utilizan materiales

nobles en todas las etapas de producción y combinados con las mas estrictas reglas del arte, logrando así la máxima calidad y comodidad en los productos.

Siempre el foco estuvo en el gusto de la mujer clásica argentina, teniendo en cuenta también la tendencia internacional. Es por esto, que la marca viste hasta el día de hoy a grandes personalidades del país. Por otro lado, Ferraro también diseña productos para uniformes de empresas.

Antes, en Argentina, se fabricaba y comercializada al mercado nacional e internacional.

Hoy en día, hay desarrollo de producto y comercialización. Es por esto que el departamento de diseño, creado hace 12 años, es cada vez más importante, ya que aquí se crea la moda argentina. Se empieza a intentar bajar la edad promedio y crear tendencia moderada.

Por otro lado, la compañía está pudiendo volver a importar lentamente, principalmente accesorios para los zapatos y carteras como avíos, tacos, hebillas, tira cierres, aplicaciones. Actualmente, están en reuniones con Tossone para tercerizar la producción de ciertos diseños. Ésta última es una de las marcas fabricantes de zapatos de cuero más reconocidas del mercado. Fabrican para otras marcas como Etiqueta Negra, Vitamina, Akiabara, pero también venden bajo su marca.

El precio de Ferraro varía mucho por categoría de producto en relación a su competencia. De acuerdo al análisis de precios realizado, vemos claramente que Ferraro siempre se encuentra entre el segundo y el tercer puesto en el ranking de precios por categoría. En palabras de Marcelo, “el precio de los productos Ferraro están un 20% debajo del precio más alto del mercado”.

A lo largo de esta evolución y estancamiento sufridos por Ferraro, la marca logró poseer una red de locales a la calle en las principales avenidas de Capital Federal y presencia en el interior del país. Hoy, la marca se comercializa y distribuye a todo el país a través de locales propios en Capital Federal (tres locales), red de franquicias y clientes mayoristas. También, abrieron dos centros de distribución:

uno en Rosario y otro en Córdoba capital. Sin embargo, la mayor parte de sus ventas viene del canal online, algo que nadie de la empresa creía posible. Desde hace unos 5 años, la marca está incursionando en digital. Hoy cuenta con un e-commerce consolidado que representa el 10% de las ventas totales (ver Figura 14). Este porcentaje de ventas es cada vez mayor vs los canales offline.

En cuanto al portfolio de productos, éste evolucionó de la misma manera que lo hicieron sus canales de venta. Al comienzo, Ferraro vendía exclusivamente zapatos de cuero. Hoy, la marca creó subcategorías de productos y abrió el segmento de calzados y accesorios masculinos. En la categoría de moda femenina, Ferraro vende calzado, carteras y accesorios de cuero, de eco-cuero y de plástico.

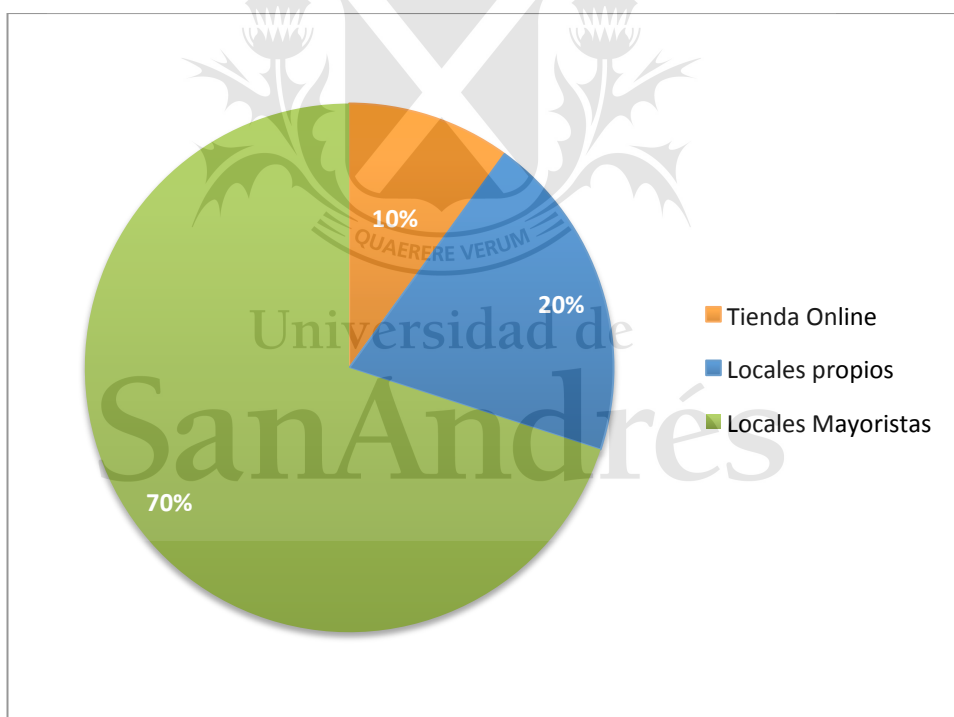


Figure 14: Gráfico de elaboración propia realizado en base a entrevista con Marcelo Ferraro. Ver Anexo 9.1.

5.4.2 | Identidad de Marca

Como vimos previamente en el marco teórico, la identidad solamente existe en comparación con otras, es por esto que, habiendo ya presentado y analizado las marcas más relevantes del mercado actual, seguiremos por la identidad marcaria de Ferraro.

La identidad de Ferraro tiene que ver principalmente con el diseño y producción de calzados y accesorios de alta calidad que sigan las tendencias del mercado internacional.

El naming de la marca denota su naturaleza italiana, lo cual también se ve reflejada en la elección de sus inspiraciones y su tecnología. Su logo claro, limpio, bien equilibrado, junto con sus colores clásicos y elegantes -blanco y negro-, hacen del isologotipo uno muy coherente con su identidad y esencia: una marca elegante que transmite confianza y seriedad a largo plazo para con sus públicos.

Ferraro propone a sus consumidores un universo de calzados de moda internacional al alcance de un segmento medio amplio.

Es una marca que desde su identidad no busca ser el más innovador, ni en el más exclusivo, sino que se enfoca en mantener una alta calidad en la confección de sus productos con una mirada muy clara en sus referentes europeos.

Sus características principales son, entonces, la calidad de sus productos y materias primas -lo cual genera confianza por parte de sus consumidores a lo largo de los años-, elegancia y comodidad. Hay una elección muy pensada de las materias primas utilizadas para el diseño y fabricación de los productos finales.

5.4.3 | Construcción de Marca

Si bien, como hablamos previamente, hoy existe una identidad marcaria de Ferraro, ésta se fue construyendo a lo largo de sus 60 años de existencia pasando por diferentes estadíos. El centro del presente trabajo justamente es entender cómo está compuesta esta identidad, ya que con el correr de los años, ésta se ha ido cambiando, sin que siquiera la gente que hace a la marca y al negocio de Ferraro, lo notaran.

El mercado turbulento y las tendencias tan cambiantes de este sector en particular, han resultado en que Ferraro hoy tenga una imagen difusa en el mercado con respecto a su competencia, lo cual hace que su posicionamiento también lo sea.

El presente trabajo hace sentido a la necesidad de Marcelo de entender cómo está posicionada Ferraro en el mercado y los elementos principales de su marca, ya que nunca se ha hecho un trabajo similar de auditoría estratégica de marca tan exhaustivo. Esta auditoría es necesaria para poder alinear todos los elementos marcarios a su identidad y esencia.

5.4.3.1 | Ferraro como Producto

Dado que el diseño y la calidad de los calzados son los atributos principales para el segmento objetivo estudiado con respecto al mercado de calzados femeninos en Argentina, el producto en este caso es de suma importancia y se encuentra muy atado a la marca y a su identidad. Fortalecer la marca Ferraro en su perspectiva de producto es muy importante para este mercado específico, es por esto que es tan necesario analizarla en profundidad.

Lograr que los consumidores sientan que la marca es el producto, como en el caso de Jackie Smith, en el que sus consumidoras hablan de una “Jackie” al hablar de sus carteras¹⁸, hace que la marca logre poseer las tres dimensiones principales propuestas por Semprini: afectividad, credibilidad y legitimidad. Este tipo de relación entre el consumidor y la marca logra esa cercanía, lealtad y durabilidad deseadas por las marcas aspirantes a ser líderes.

Los productos que ofrece el portfolio de Ferraro son principalmente zapatos, luego carteras y en último lugar, una línea de accesorios. Cada una de estas grandes categorías tiene más o menos sub-categorías de acuerdo a la marca de la que estamos hablando. Esta oferta está alineada con los productos de su competencia, excepto por algunas marcas que ofrecen indumentaria de cuero adicionalmente.

Los productos de las marcas analizadas en este trabajo (Ferraro, Febo, Paruolo, Prüne, Grimoldi, Saverio di Ricci y Sarkany) son similares, sin embargo su categorización varía significativamente. Como similitudes, cabe destacar que la importancia de los productos de mujer es claramente mayor a la de hombres,

¹⁸Valeria Smith, en La Nación. Sra. Smith, disponible en la URL <http://www.lanacion.com.ar/1189034-sra-smith>; último acceso el 20 de octubre de 2018.

excepto en el caso de Febo y Grimoldi, en los que la visibilidad y categorización es muy similar a la de los productos masculinos. Otro punto importante, es que todas las marcas poseen la sección de accesorios, más o menos desarrollada, pero se encuentra como una categoría de productos separada. Finalmente, las carteras son una categoría de productos de cuero que complementa a los zapatos en el caso de la mujer y hay marcas que presentan mayor cantidad de diseños que otra. Febo y Paruolo no tienen categoría de carteras, mientras que el resto sí, siendo Prüne y Grimoldi las que mayor cantidad de sub-categorías de carteras exhibe en su tienda.

Paruolo, Febo y Ferraro poseen categorías de zapatos relacionadas con el momento de uso, como “vestir”, “semi vestir”, “noche”, “confort” y “línea urbana”.

Tanto en lo que es tienda física y online, el sector *vintage* con los productos de temporadas anteriores son siempre las más visitadas, especialmente en momentos de crisis como los que vivimos. Las temporadas anteriores incluyen productos de las colecciones de otoño-invierno y de primavera-verano.

El calzado de mujer posee distintas categorías como mencioné previamente, las cuales se pueden agrupar en: botas, zapatos, sandalias, plataformas, flats y zapatillas. Sin embargo, las consumidoras de Ferraro compran principalmente los siguientes tipos de calzados:

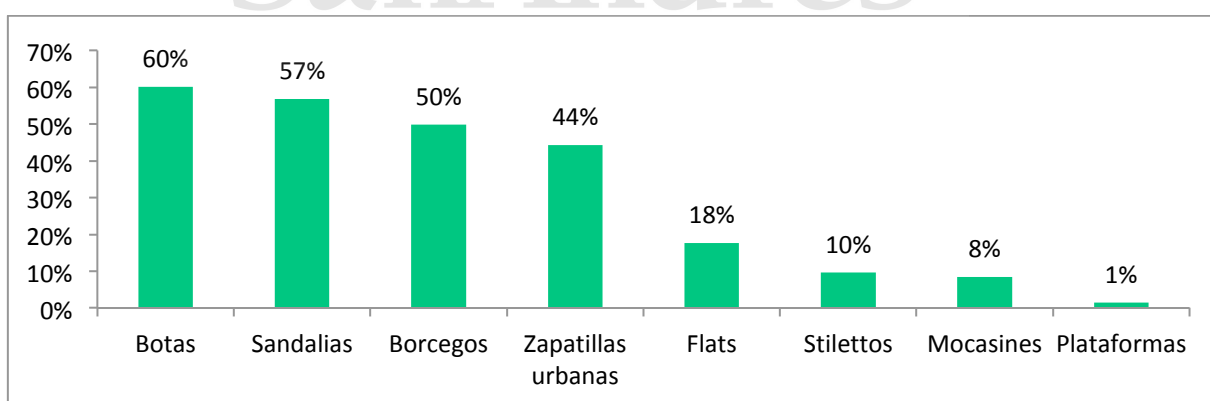


Figure 15: Tabla de realización propia basada encuestas realizadas. Ver anexo 9.3.

Las botas incluyen sub-categorías como borcuéis, botinetas, botas texanas, de caña baja, de caña media y de caña alta. Marcas como Prüne y Febo tienen una división de esta categoría más exhaustiva, mientras el resto de las marcas

simplemente agrupan todos los modelos de botas bajo la misma etiqueta. Estas clasificaciones tiene que ver con el alto del taco y el tipo de suela.

Zapatos es la categoría en la que más modelos de calzados se agrupan. Aquí se pueden encontrar mocasines, ballerinas, sandalias cerradas de taco bajo y medio, zuecos abiertos y cerrados. La característica común de este segmento es que se encuentran zapatos de taco medio y bajo cerrados en la punta.

Las sandalias incluyen zapatos abiertos en la punta, con tiras y tobillera de taco bajo, medio y alto. Este grupo no incluye zapatos con plataforma, sino que principalmente lo que es taco chupete y aguja, tipo stilletos. Es una categoría de un rango etario más elevado generalmente.

Las plataformas son las opción de “sandalias” de un segmento más joven. En esta categoría encontramos no sólo sandalias altas de fiesta con mucha plataforma, sino botas con plataforma y zapatos. Ene general, estas plataformas son de taco alto, pero también hay zapatos de taco chino con una plataforma media.

En cuanto a las flats o chatitas, las hay tipo ballerinas o tipo “mules” que marcan tendencia en esta temporada, son un tipo de zuecos muy bajos que simulan ser mocasines cerrados. En este grupo también se encuentran las ojotas y chatas bajas de goma.

Finalmente, se encuentra la categoría de zapatillas, quizás la que más está creciendo a nivel industria, cada vez estas marcas lanzan más modelos de zapatillas urbanas y semi-deportivas (air). Las hay con plataforma o bajas, con cordones, con velcro o cerradas elastizadas.

Siguiendo con la sección de carteras, ésta es muy amplia e incluye sobres de fiesta, bolsos de playa y de viaje, carteras chicas, medianas y grandes, mochilas grandes y chicas, riñoneras, bandoleras, bolsos de mano y maletines. En este segmento se hace más visible la categorización entre los ítems de cuero y los de eco-cuero. Paruolo y Febo son las únicas marcas que no poseen esta categoría de productos en sus tiendas.

Los accesorios son aquellos productos de compra impulsiva que se encuentran dentro de las tiendas de las marcas analizadas. En el shop online aparecen debajo de los calzados y carteras a modo de “complemento” y en las tiendas físicas -en el caso de Ferraro- se encuentran en la vidriera acompañando a los productos de la temporada y en una vitrina en el centro del local. Esta categoría incluye cinturones, cosmetiqueros, tiras de cartera para intercambiar, llaveros, tarjeteros, billeteras, anteojos, perfumes, porta celulares, bijouterie, monederos, relojes y hasta pañuelos.

“Debido a la crisis económica, la categoría de accesorios es cada vez más importante, ya que significa menos out of pocket para las consumidoras”¹⁹. La mayoría de los accesorios ya terminados se importan desde Brasil en el caso de Ferraro. Hay marcas que tienen más desarrollada esta categoría, como es el caso de Ferraro y Prüne, quienes también le dan un espacio especial en las tiendas físicas aparte de incluir algunos ítems en el mostrador de la caja.

Por último, con respecto a la categoría de indumentaria de cuero, sólo se encuentra disponible en el caso de Prüne y Grimoldi. En el caso de Prüne está enfocada 100% en camperas y tapados de cuero y eco-cuero, mientras que en el caso de Grimoldi esta categoría es mucho más completa, exhibiendo desde pantalones, hasta remeras y sweaters.

Habiendo detallado el portfolio de Ferraro y de las marcas competidoras, si nos centramos en el portfolio de productos Ferraro, vemos que no hay una identidad de marca muy clara en cuanto a los productos ofrecidos. Si bien en esta temporada hay un concepto de colección muy claro, “Casa de Muñecas”, esta estética no se traduce claramente en toda su colección. Vemos materiales muy diferentes como cuero, charol, eco-cuero, y colores desde metalizados hasta pasteles y *nude*. Los productos de Ferraro no nos hablan de su esencia de marca, un consumidor jamás reconocería un producto Ferraro por sus diseños, ya que los productos corresponden a distintos estilos y serían fácilmente confundibles con los de sus marcas competidoras.

¹⁹Cita de Marcelo Ferraro en su entrevista personal. Para ver la entrevista completa, ver Anexo 9.1.

Sí, me gustaría resaltar en esta dimensión de Ferraro, su packaging. Si bien no es el producto ofrecido a los públicos objetivos, éste es su envoltorio y lo primero que el consumidor ve al recibir un calzado o cartera Ferraro. En esto sí vemos una alineación muy fuerte con la esencia de la marca (elegancia, seriedad, confianza, calidad). El gramaje del cartón de la bolsa negra lisa y la cinta de sus manijas son decisiones muy pensadas por la marca para que cada compra de Ferraro sea un regalo para el que lo recibe, aún si es uno mismo el que se auto regala un par de zapatos o una cartera Ferraro. En su interior, la caja de calzados replica los colores y el logo de la marca. En el caso de las carteras, éstas se encuentran envueltas en una bolsa color blanca de tela cerrada con una cinta negra muy fina y útil para proteger los productos.

El packaging es la clave de la campaña actual, la cual funciona como “casa” de la “muñeca”, una modelo disfrazada de bailarina con un tutú y maquillada como una muñeca de exposición. Ferraro juega con la sobre dimensión de una caja de zapatos -en este caso se cambió el color de la caja de negro a fucsia por esta campaña en particular- de la cual sale una muñeca de tamaño real, *lookeada* con carteras y zapatos de fiesta de la nueva colección de Ferraro.

En cuanto al reconocimiento de Ferraro como producto, podemos decir que del 54% de la gente que conoce la marca, todos la relacionan con su línea de productos principal: los calzados. Como expliqué previamente en el marco teórico, este reconocimiento de marca con respecto a su categoría le da credibilidad, familiaridad y relevancia para con sus consumidores.

Con respecto a los atributos tangibles e intangibles de los productos Ferraro, cabe destacar su alta calidad, es más alta la percibida que la relativa, -muy provechoso para la marca-. Este beneficio es emocional y funcional a la vez, ya que lograr percepciones de calidad generalmente es imposible a menos que tenga sustancia. Es importante dejar claro que el concepto de calidad varía de acuerdo al segmento objetivo, entonces, por más de que el segmento de Ferraro considere que la calidad de los productos de esta marca es mucho mejor que la de Sarkany y la de Saverio di Ricci, pero peor que la de Prüne (ver Figura 9: Diagrama de

Espacios Estratégicos), puede pasar que al mismo tiempo el target de Jackie Smith no considere a Ferraro como un calzado de alta calidad porque su concepción de “calidad” es otra.

En conclusión, si bien la colección entera de Ferraro no refleja la identidad marcaria de la misma, su packaging sí lo hace, materializando las características esenciales de la marca. El sentido de elegancia, seriedad y alta calidad no se expresa al 100% en todo el portfolio de productos, si bien su packaging sí presenta esta consistencia con la marca. Adicionalmente, su reconocimiento de marca a nivel categorías de producto es alta, lo cual contribuye a la confiabilidad en el tiempo de sus consumidores y su familiaridad con esta marca. Finalmente, podemos decir que el producto de Ferraro se destaca por su alta calidad percibida, basada en la calidad general de su portfolio de productos, lo cual hace que éste sea su diferencial para su posicionamiento en el mercado.

5.4.3.2 | Ferraro como Organización

La perspectiva que presenta Ferraro como organización tiene que ver con sus atributos como compañía, es decir con sus asociaciones relacionadas con los valores, la cultura, la gente, los programas y las habilidades de la misma.

En el caso de Ferraro, podría destacar como atributos organizacionales el esfuerzo por la calidad de las materias primas utilizadas y en la confección de sus productos, y el interés por la moda internacional.

En cuanto a la misión de Ferraro, ésta es “diseñar piezas únicas, de diseño argentino, con impronta europea; utilizando materiales nobles en todas las etapas de producción, combinados con las mas estrictas reglas del arte, logrando así la máxima calidad y comodidad en los productos”.

Y por otro lado, la visión de la organización es “ser referentes en cuanto a diseño de calzados de cuero argentino, prevaleciendo el buen gusto, elegancia y comodidad, sin perder de vista la tendencia internacional”.

De acuerdo a Serra y Murphy (2013), la visión infunde forma y rumbo futuro a la empresa, y guía a la organización en la fijación de metas que sirvan de impulso

para la obtención de sus objetivos finales. Esta es analizada gráficamente en la matriz de aspiraciones / recursos.



Figure 16: Matriz de elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Tal como vemos en la matriz de arriba, Febo está ubicada en el sector de *Supervivencia*, una posición típica de empresas medianas y chicas con pocos recursos, lo cual hace que crean que no es posible tener altas aspiraciones, así como mucha aversión al riesgo.

En la visión *Relax*, ubiqué a Grimoldi, ya que si bien cuenta con muchos recursos disponibles, entre los cuales destacamos su portfolio inmenso y su red de locales propios tan extensa, presenta un ritmo tranquilo de trabajo. No toma demasiados riesgos, no intenta ser disruptivo, ni innovador, ni se suele plantear desafíos nuevos.

La visión de *Poder* es la típica de las empresas grandes, generalmente las líderes, en la cual ubicamos a Sarkany, Paruolo, Prüne, Mishka, Bendito Pie y Jackie Smith. Este tipo de empresas, las cuales en un mercado más estable podrían tomar la postura de “tengo mucho capital y recursos y hago lo que quiero

con ellos”, en Argentina, suelen estar seguros momentáneamente y arriesgarse un poco más que el resto de las marcas del sector, sin embargo, tampoco es que toman demasiados riesgos como es típico de esta visión. Esta cantidad de recursos puede no ser beneficiosa con respecto a la creatividad, a buscar formas diferentes de hacer las cosas, así como con respecto a las alianzas con *partners* estratégicos que hagan crecer su negocio.

Finalmente, en la visión *Stretch o Estiramiento*, ubiqué a Ferraro y a Saverio di Ricci. Estas marcas poseen bajos recursos pero muchas aspiraciones a ser líderes del mercado. Ésta es la mejor posición del mercado, ya que “requiere inventiva, energía emocional, intelectual, trabajo en equipo y pasión (...) Una posición stretch implica fijarse objetivos que van mucho más allá de lo que una perspectiva conservadora indicaría como posibles (...) Es la visión que nos permite lograr el desarrollo de la organización a través de la innovación disruptiva donde todos puede ganar” (Serra y Murphy, 2013).

En definitiva, podemos observar que Ferraro como organización posee una misión y una visión muy clara, y que si aprovecha esta visión estratégica que posee desafiándose y trabajando en equipo con aliados estratégicos, podría lograr mejorar su posicionamiento en el mercado, acercándose a los líderes del sector.

5.4.3.3 | Ferraro como Persona

En esta perspectiva, veremos las características de Ferraro como persona. El darle cualidades humanas a la marca, guiará los esfuerzos de comunicación de la misma, ya que logrará un mayor entendimiento de las percepciones de sus consumidores sobre sí misma.

Dado que Ferraro ya es un apellido de una persona en sí mismo, esto humaniza aún más a la marca. Cuando se le preguntó a los encuestados que relacionen una de las imágenes de personas con la marca Ferraro, el resultado fue mayoritariamente el de una mujer de unos 50 años, profesional y relajada.

Podríamos definir, entonces, la personalidad de Ferraro como una mujer actual, alrededor de 50 años, urbana, que combina su vida social, familiar y laboral a la

perfección y necesita de un calzado clásico y cómodo que acompañe su estilo de vida tan dinámico y ajetreado (Ver figura 17). Esta mujer tiene gustos simples, no busca destacarse por su look híper moderno, sino que prefiere estar cómoda, pero al mismo tiempo, seguir las tendencias internacionales. Es una mujer sofisticada que pertenece a un segmento socioeconómico medio alto y busca precios accesibles a la hora de comprarse ropa.

En esta dimensión de marca, me gustaría agregar que, luego de un exhaustivo análisis de las distintas campañas realizadas por Ferraro, vemos que la misma muestra erróneamente a modelos demasiado producidas y jóvenes, lo cual no condice con la personalidad de la marca ni con aquel segmento de consumidoras que más valoran a la marca, a su calidad y a su trayectoria. Sería interesante analizar el resultado de una campaña de Ferraro sin tanto foco en la modelo, con



una producción más fresca y natural, en un marco urbano y cercano a la realidad de estas mujeres que se conocen y consideran la marca a la hora de realizar una compra.

Figure 17: Imagen seleccionada por el 43% de los encuestados en la pregunta #22 de la primera encuesta realizada. Para más información, ver anexo 9.3.

Si tomamos como ejemplo las campañas de Jackie Smith, aquí se ve claramente que, sin dejar de lado la frescura de la mujer actual y joven, esta se muestra más relajada, en situaciones urbanas, más relacionadas con la personalidad de su marca y con sus consumidoras. Su dirección creativa es más real y cercana a la personalidad de la marca, lo cual hace más fácil que el target comprenda y asimile la identidad de la marca en cuestión, y se relacione de una forma más

cercana y afectiva con la misma. Cabe destacar que el hecho de no mostrar las caras de las modelos en sus campañas, es una decisión estratégica, acertada, en este caso en particular.

5.4.3.4 | Ferraro como Símbolo

Esta perspectiva está asociada a las imágenes visuales de la marca, a las metáforas y a su herencia o tradición que pueden o no ser representativos de la marca para con su público. Los símbolos que hacen a la marca tienen que ver con la identidad visual de la misma, los cuales reafirman el posicionamiento deseado y le da fortaleza a su construcción de marca e identidad.



En principio, podemos hablar del símbolo logotipado de Ferraro. Éste funciona como elemento semántico y gráfico al mismo tiempo. El isologotipo de Ferraro presenta su marca escrita y un isotipo que hace alusión a la “F” de Ferraro en direcciones contrarias. El mismo se replica en todos sus locales, en su packaging y en sus productos. El isologotipo transmite seriedad, elegancia, solidez y un estilo clásico y atemporal.

Los colores también funcionan como símbolo y hacen a la identidad visual de Ferraro. El blanco y el negro acompañan y refuerzan las cualidades previamente dichas relacionadas con la elegancia y la seriedad. Asimismo conllevan connotaciones estéticas y psicológicas fuertes.

Si sintetizamos el significado psicológico del color, lo primero es la relación luz - oscuridad. Lo claro versus lo oscuro. Y aquí aparece el primer par complementario psicológico, lo blanco y lo negro. En principio, estos no son colores propiamente dichos, si no que son la máxima claridad y la máxima oscuridad. El negro representa sofisticación, lujo, formalidad y autoridad; mientras que el blanco es pureza, inocencia y pulcritud. Este contraste entre claro y oscuro hacen a la identidad sofisticada y clásica de Ferraro, la cual se ve en los resultados de las encuestas, traducida en su alta calidad percibida.

Otro símbolo importante a la hora de analizar a Ferraro es su herencia y tradición, es decir, su historia. Ésta es un símbolo muy fuerte que hace a la identidad

marcaria de Ferraro. Sus 60 años en el mercado de calzado femenino en Argentina refuerzan la seriedad, estabilidad y clasicismo de su identidad.

Su identidad visual también se podría ver reflejada en sus locales propios y en sus comunicaciones y fotografía, pero en ambos casos no existe una identidad que se haya mantenido a lo largo de los años y que refuerce o que haga a su construcción estratégica de marca.

En el caso de Jackie Smith es muy claro cómo su identidad se traduce visualmente en sus puntos de venta y su fotografía. Esta marca se dirige a un nicho de clase alta que suele comprar en las primeras marcas internacionales, pero que cuando se encuentra en Buenos Aires busca los productos Jackie porque encuentra en esta marca una identidad lujosa y sofisticada que va con su estilo y pretensiones. Es por esto que los medios elegidos para comunicarse con sus consumidoras no son masivos, por el contrario son revistas exclusivas y medios digitales que permiten la micro segmentación. Con respecto a los puntos de venta de Jackie Smith, éstos son quizás la decisión más estratégica de su construcción marcaria. Es donde la experiencia de lujo comienza, se materializa. Esto se logra mediante el trato cercano de los empleados con las clientas, el diseño de su vidriera y la disposición sus productos en una especie de estantería, dándole un amplio espacio e importancia a cada producto (se puede ver una relación notable entre la disposición de joyas de alta gama y la disposición de las carteras Jackie). Sumado a esto, la elección de la iluminación, los aromas y música de ambiente fueron decisiones estratégicas que refuerzan esta sofisticación y dan un sentimiento agradable para que las clientas puedan recorrer tranquilamente todo el local, sintiéndose en un lugar seguro, pensado especialmente para que ellas lo disfruten. Esta experiencia de lujo finaliza en la casa de estas consumidoras, quienes luego de comprar una Jackie, abren la caja con el moño de raso que la envuelve, transportándolas nuevamente al local, donde la experiencia comenzó.

En el caso de Ferraro, sus comunicaciones, como se puede observar en el anexo 9.2, fueron mutando especialmente en los últimos años, relacionándose con

diferentes famosas y famosos y diferentes estéticas. Asimismo, los canales elegidos para transmitir sus mensajes varían desde medios masivos como la TV y las revistas de difusión a una estrategia casi 80% digital, entre las que se destacan los siguientes medios: Facebook, Google AdWords, Instagram y Mercado Libre. Este cambio que se da constantemente en sus comunicaciones, fotografía y gráficas, connotan una inconsistencia en su identidad visual desde esta perspectiva.

Finalmente, con respecto a sus puntos de venta, la mayoría son franquicias en las cuales la estética e identidad de Ferraro no se ve reflejada. En el caso de los locales propios de Ferraro (ver anexo 9.5), éstos presentan una fachada completamente negra con el logotipo en la parte superior. Dentro de los mismos, hay sillones de cuero y estanterías de madera oscura enfrentadas a estanterías de hierro negro y madera. En el centro del local vemos una vitrina, donde se exhiben zapatos más playeros tipo ojotas, que opacarían al resto de los zapatos más formales si se exhibiesen al lado de éstos últimos, junto con accesorios de la temporada (tipo llaveros, billeteras, cinturones, etc.).

El local de donde fueron sacadas las fotos, el más icónico y reconocido por las consumidoras encuestadas, posee 4 vidrieras. Éstas se encuentran repletas de productos, e intentan replicar las publicaciones de la marca a la hora de agruparlos en estas áreas. Los productos se disponen de menos formales (zuecos) a más formales (stilletos). También, cada vidriera se enfoca en una gama cromática diferente, hay un sector pink (haciendo alusión al color de la colección “Casa de Muñecas”), otro nude, otro negro y blanco, y el último, de colores pasteles. No hay una clara estrategia en la disposición de los productos en el local, sino que ésta va cambiando de semana en semana en base a preferencias del encargado del local. En las estanterías, vemos carteras mezcladas con los zapatos, agrupados por color principalmente (esta disposición de productos de distintas categorías agrupados, la vemos también en la tienda online, ver anexo 9.8 en las diferente secciones que propone).

Con respecto a la iluminación del local, cabe destacar que nuevamente vemos una falta de estrategia por parte de la marca. En cada estantería la luminaria es diferente, vemos luces cálidas y frías mezcladas, lo cual resulta en que algunos zapatos luzcan mejores que otros.

Finalmente, los carteles con los precios de los productos son de papel impreso en una tipografía con serif, muy caseros, lo cual redundando en informalidad y desprolijidad en la identidad visual de la marca.

El punto de venta de Ferraro debería ser el sùmmum de la elegancia, seriedad, sofisticación desde lo más macro como sus muebles y luminaria, hasta lo más micro como los carteles con los precios de los productos. En ningún momento vemos los nombres de los productos, los cuales sí son comunicados claramente en su newsletter y tienda online. Si bien los locales mantienen los colores de la marca en la fachada y sus muebles oscuros de madera y hierro, hay ciertas cosas que no representan en lo más mínimo los valores que desea transmitir la marca y que son esenciales de su identidad. No diría que los locales identifican ni diferencian a Ferraro por sobre otras marcas de la competencia con los mismos colores (como por ejemplo Prùne y Paruolo). Si sacáramos la marca y las gráficas de la marca del local, sería muy difícil identificar que se trata de un local Ferraro.

5.4.4 | Proposición de Valor

De acuerdo a Aaker, la proposición de valor se traduce en los beneficios que la marca le da al cliente –tanto funcionales como emocionales-. Si una marca logra identificar claramente la propuesta de valor que le ofrece a sus clientes, será más fácil que exista una relación entre la marca y el consumidor y hará más viable que se efectúe la decisión de compra de los productos o servicios que ofrece la marca.

5.4.4.1 | Beneficios Funcionales

Los beneficios funcionales en el caso de Ferraro, son aquellos estrictamente ligados a los productos que ofrece. En el sector de la moda femenina en particular, las características formales de los productos son muy importantes, no

sólo para fortalecer su identidad de marca, sino para mantener su valor en el tiempo, es decir, lograr lealtad con la marca.

Ferraro habla de los siguientes atributos funcionales como los que más le generan valor a su marca:

- *Calidad*, alta calidad de los productos finales ofrecidos, siguiendo reglas estrictas mantenidas a lo largo de los 60 años de la empresa.
- *Materiales*, materiales nobles, nacionales, especialmente seleccionados por el propio dueño y por el equipo de diseño de la empresa.
- *Confección*, debido a la minuciosa selección de los talleres que confeccionan los distintos calzados de la marca que aseguran una excelente confección en los productos finales.
- *Comodidad*, este atributo es clave para las consumidoras de calzados Ferraro, como se observó en la primera encuesta realizada. Estas mujeres valoran mucho la comodidad de los tacos y de las suelas de los calzados Ferraro.

En las encuestas realizadas, vemos que las consumidoras de Ferraro aseveran esta alta calidad percibida, lo cual se desprende de los materiales nobles que se usan en la confección de los calzados comercializados (ver Figura 18).

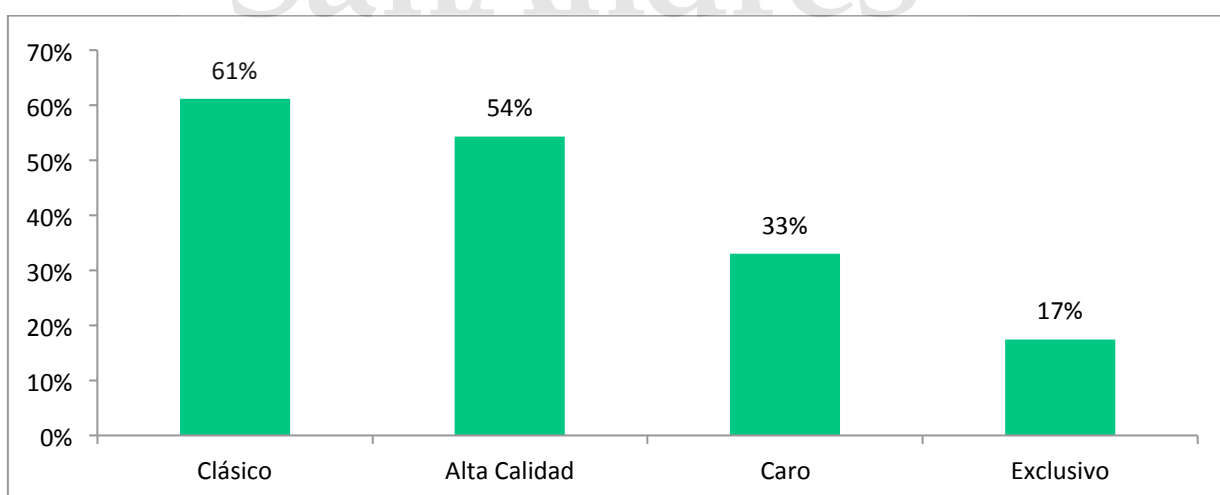


Figure 18: Tabla de realización en base a encuestas realizadas. Pregunta #21 del Anexo 9.3.

Estos beneficios, sumados a los emocionales -que se desprenden de los primeros y de la marca en sí misma-, hacen al valor que el consumidor percibe de la marca, la razón por la cuál compra zapatos Ferraros y no de otras marcas.

Si bien observamos en las encuestas que casi el 75% de las mujeres argentinas no buscan siempre las mismas marcas a la hora de comprar zapatos (ver Figura 19), en la mente de ellas, hay ciertos beneficios que relacionan directamente con ciertas marcas, las cuales son más probables que elijan a la hora de realizar una compra.

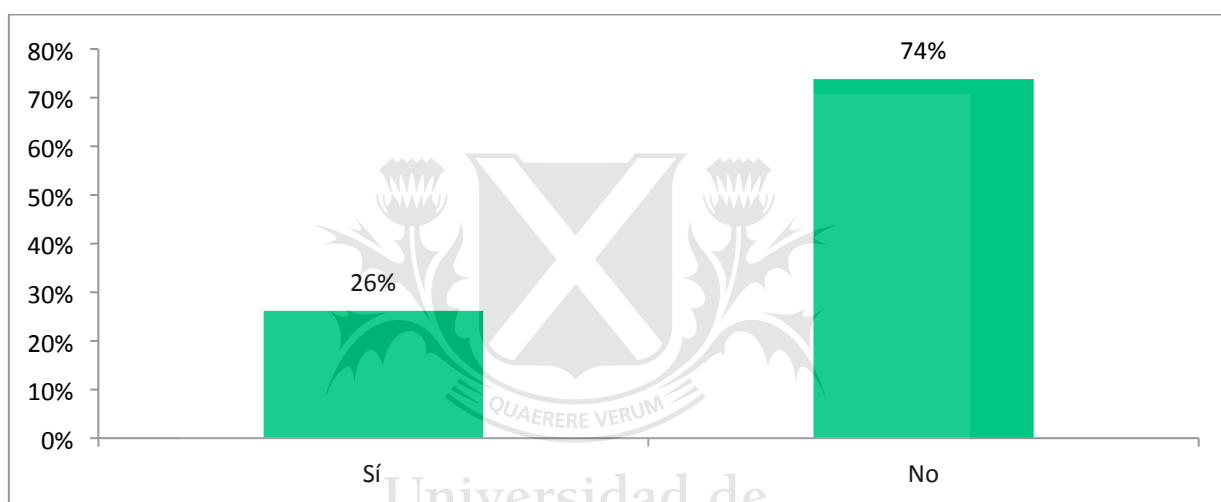


Figure 19: Tabla de realización propia en base a encuestas realizadas. Ver pregunta #11 del Anexo 9.3.

5.4.4.2 | Beneficios Emocionales

Los beneficios emocionales que Ferraro busca transmitir a sus clientas son los valores de la marca, es decir, la elegancia, sofisticación, seriedad y seguridad.

Los beneficios emocionales no tienen nada que ver con satisfacer la necesidad de compra de un par de zapatos, sino que van más allá del producto comercializado en sí mismo. Esta necesidad se relaciona con la autorrealización y con la satisfacción de otro tipo de necesidades psicológicas y sociales, lo cual resulta en una relación cercana y afectiva con las marcas que elige.

Las consumidoras de Ferraro, al preguntarles sobre los beneficios de la marca para con ellas, éstas destacaron su estilo clásico y su exclusividad de la mano de

los precios altos de sus productos. Esto tiene que ver con la elegancia que Ferraro quiere transmitir a sus públicos, sin embargo, hay beneficios funcionales como la sofisticación, la seriedad y la seguridad que no vemos reflejados en las opiniones de sus consumidoras.

En el caso de los calzados de mujer en Argentina, este tipo de beneficios son los que más relación tienen con la compra final. Específicamente, en relación a Ferraro, el hacer más evidente -en la experiencia de compra en los diferentes canales- los beneficios emocionales que conlleva la compra de los productos Ferraro, generaría una propuesta de valor más sólida que la diferenciaría más de su extensa competencia. Esto lograría satisfacer a las clientas, no sólo a nivel funcional / formal, sino a nivel afectivo y emocional, lo cual, naturalmente redundaría en un vínculo más cercano con la marca (ver Figura 9: Matriz de Segmentación Vincular).



6 | Consideraciones Finales

A modo de resumen, luego de haber analizado en profundidad, el posicionamiento y la construcción de la identidad de marca de Ferraro, en comparación con las marcas más relevantes del mercado de calzados femeninos en Argentina, pude arribar a las siguientes conclusiones:

- *El posicionamiento de Ferraro.* Es un posicionamiento de segunda marca, compartido con su principal competidor, Saverio di Ricci. Ferraro posee un posicionamiento de diferenciación por especificaciones, es decir, que la valoración promedio de sus atributos es alta, mientras que su prestigio es bajo en comparación con su competencia. Su atributo mejor valorado es su calidad, mientras que el diseño y el prestigio, se mantienen por debajo de la media. Finalmente, esta marca también se caracteriza por tener un bajo dinamismo, lo cual sumado a su media-alta diferenciación percibida por sus atributos principales, resulta estar en una ubicación dentro del área de amenazas. Este dinamismo bajo tiene que ver con sus pocos canales de distribución y escasos lanzamientos de productos innovadores.
- *La conciencia de marca de Ferraro.* Su reconocimiento de marca está en un 55% del target, el cual redundando en una consolidación de marca baja. Esto se relaciona con sus escasas campañas de comunicación y promoción.
- *Las consumidoras de Ferraro.* El target principal de Ferraro son mujeres de más de 30 años residentes en Argentina, pertenecientes al NSE C2C3; sin embargo, el 75% de las compras del local son realizadas por mujeres entre 25 y 35 años. A lo largo de los años, Ferraro ha ido bajando su edad promedio, mediante un re-diseño de sus campañas de comunicación, tono y diseños de sus productos; ya que entiende que el segmento millennial es prioritario de cara al futuro del negocio, pero no logra crecer en este segmento clave. Asimismo, las investigaciones realizadas en el presente trabajo, indican que el segmento que más reconocimiento de marca presenta y que más valora a la marca son aquellas mujeres entre 45 y 54

años, principalmente, y en segundo lugar, las de más de 55 años. Estas mujeres son las que conocen la historia y trayectoria de Ferraro y sienten un apego especial por la misma. Para poder crecer en el segmento de mujeres que más le compran a Ferraro, la marca necesitaría mejorar su reconocimiento de marca y su valoración de atributos en el segmento etario 25-35.

- *La personalidad de Ferraro.* De acuerdo a las encuestas realizadas, podría ser descrita como una mujer actual, alrededor de 50 años, urbana, que combina su vida social, familiar y laboral a la perfección y necesita de un calzado clásico y cómodo que acompañe su estilo de vida tan dinámico y ajetreado. Esta mujer tiene gustos simples, no busca destacarse por su look híper moderno, sino que prefiere estar cómoda, pero al mismo tiempo, seguir las tendencias internacionales. Es una mujer sofisticada, que pertenece a un segmento socioeconómico medio alto y busca una buena relación precio – calidad a la hora de comprarse ropa.
- *La visión y misión organizacional de Ferraro.* En cuanto a la misión de Ferraro, ésta es “diseñar piezas únicas, de diseño argentino, con impronta europea; utilizando materiales nobles en todas las etapas de producción, combinados con las más estrictas reglas del arte, logrando así la máxima calidad y comodidad en los productos”. Por otro lado, la visión es “ser referentes en cuanto a diseño de calzados de cuero argentino, prevaleciendo el buen gusto, elegancia y comodidad, sin perder de vista la tendencia internacional”. Este tipo de visión, denominada *Stretch*, donde se sitúa Ferraro en la Matriz Aspiraciones/Recursos, es clave para las marcas que tienen potencial de líderes. Hoy Ferraro está en una posición ideal para enfocar su inventiva, energía y pasión en lograr el desarrollo de la organización a través de la innovación disruptiva. En definitiva, podemos observar que Ferraro como organización, posee una misión y una visión muy clara, y que si aprovecha esta visión estratégica que posee desafiándose y trabajando en equipo con aliados estratégicos, podría

lograr mejorar su posicionamiento en el mercado, acercándose a los líderes del sector.

- *Los productos de Ferraro.* Podemos resaltar que del 54% de las mujeres encuestadas que conocen la marca Ferraro, el 100% la relacionan con su categoría principal: los zapatos. Este reconocimiento de marca ligado a la categoría a la que pertenece es sumamente importante y beneficiosa para la misma, ya que le da credibilidad, familiaridad y relevancia para con sus consumidoras. Concretamente, en referencia a sus productos ofrecidos, destaco su alta calidad relativa (con respecto a los players del mercado analizados) y percibida (por su target). A modo de mejora, resalto que la calidad percibida, percepción de diseño y de elegancia, no se ve en todos los productos de igual manera –esto puede deberse a que la marca trabaja con distintos talleres para la fabricación de sus diferentes líneas de productos-; lo que genera una percepción difusa de Ferraro como producto. El hecho de no presentar una línea 100% coherente con la promesa de la marca y sus valores esenciales, hace que los consumidores no se puedan relacionar tan cercanamente con sus productos, como lo hacen con los de las marcas líderes del mercado.
- *Los símbolos de Ferraro.* Uno de los símbolos característicos de Ferraro, es decir, aquellos que hacen a su construcción marcaría, es el isotipo de la marca, las dos “F” opuestas. Este símbolo refuerza la elegancia, y seriedad de la marca, así como su estilo clásico y atemporal. Los colores blanco y negro, también funcionan como símbolo, acompañando y reforzando las cualidades previamente dichas. El símbolo más fuerte, quizás, que presenta Ferraro, es su herencia y tradición. No es menor que una marca tenga más de 60 años en el mercado argentino, lo cual genera una especie de complicidad con sus consumidoras, y al mismo tiempo, enfatiza sus valores de marca. En este sentido, los locales Ferraro son un punto débil en su perspectiva como símbolo, ya que como observamos, los puntos de venta propios no reflejan la identidad marcaría de Ferraro. Si bien

mantienen los colores blanco y negro (siendo éste último el predominante) y materiales que acompañan el estilo sofisticado de la marca –como la madera oscura y el hierro negro-, presenta desprolijidades a la hora de exponer los productos y diseñar la vidriera, y una falta de estrategia que le impide funcionar como guía para todos sus puntos de venta.

- *La propuesta de valor de Ferraro.* Ésta tiene que ver con su valores principales: los funcionales, aquellos que tienen que ver exclusivamente con sus productos, y los emocionales, aquellos ligados a la experiencia y percepción de sus clientas. Los principales beneficios de Ferraro son, en principio, la alta *calidad* de sus calzados y carteras; los *materiales nobles* utilizados; la *confección* meticulosa y cuidada en la mayor parte de su portfolio; la *comodidad* que le ofrece a sus consumidoras –lo cual se traduce en una amplia gama de zapatos adaptables a distintas situaciones con tacos medios y bajos-; el *estilo clásico y atemporal* que transmite a las clientas, quienes valoran la usabilidad duradera de sus diseños; y su *elegancia*, ligada a los precios altos percibidos.

7 | Futuras Líneas de Acción

7.1 | Posicionamiento Deseado

Luego de haber evaluado en profundidad el posicionamiento de Ferraro en el mercado de calzados de mujer en Argentina hoy, y a los principales players del mismo, a continuación propongo ciertas recomendaciones para que la marca pueda crecer, logrando el posicionamiento deseado.

A la hora de determinar el posicionamiento deseado por la marca y partiendo por lo expresado en la entrevista con Marcelo Ferraro –quien dejó claro que no pretende ser Sarkany ni Paruolo, pero al mismo tiempo, la calidad y diseños de sus productos sí compiten con ellos directamente-, considero que una buena opción a la hora de re-posicionar a Ferraro es acercarse a Prüne, la cual posee una alta consolidación de marca, alto prestigio, y mantiene un estilo clásico y atemporal a lo largo de los años.

Lo recomendable es mantener este posicionamiento en el segmento etario 25-34, pero ampliar su nivel socioeconómico, subiéndolo a una clase media alta. Lo que se pretende es que éstas consumidoras jóvenes, no sólo conozcan la marca, sino que la relacionen con los valores esenciales de la misma y luzcan su bolsa Ferraro, orgullosas de la compra que acaban de realizar.

7.2 | Objetivos

Utilizaré, a continuación, la Matriz del Corredor y la de Prestigio/Consolidación de Marca para graficar el posicionamiento deseado y describir las variables sobre las cuales se recomienda accionar, basándome en las investigaciones realizadas para el presente trabajo.

En principio, propongo mejorar la diferenciación percibida, mejorando los atributos que actualmente son los peor valorados entre sus consumidoras: el diseño y la calidad. Esto aumentará la diferenciación percibida y, junto con el precio relativo que actualmente posee, lograría tener una relación diferenciación-precio acorde a las marcas líderes dentro del corredor, sin llegar a ser una marca premium.

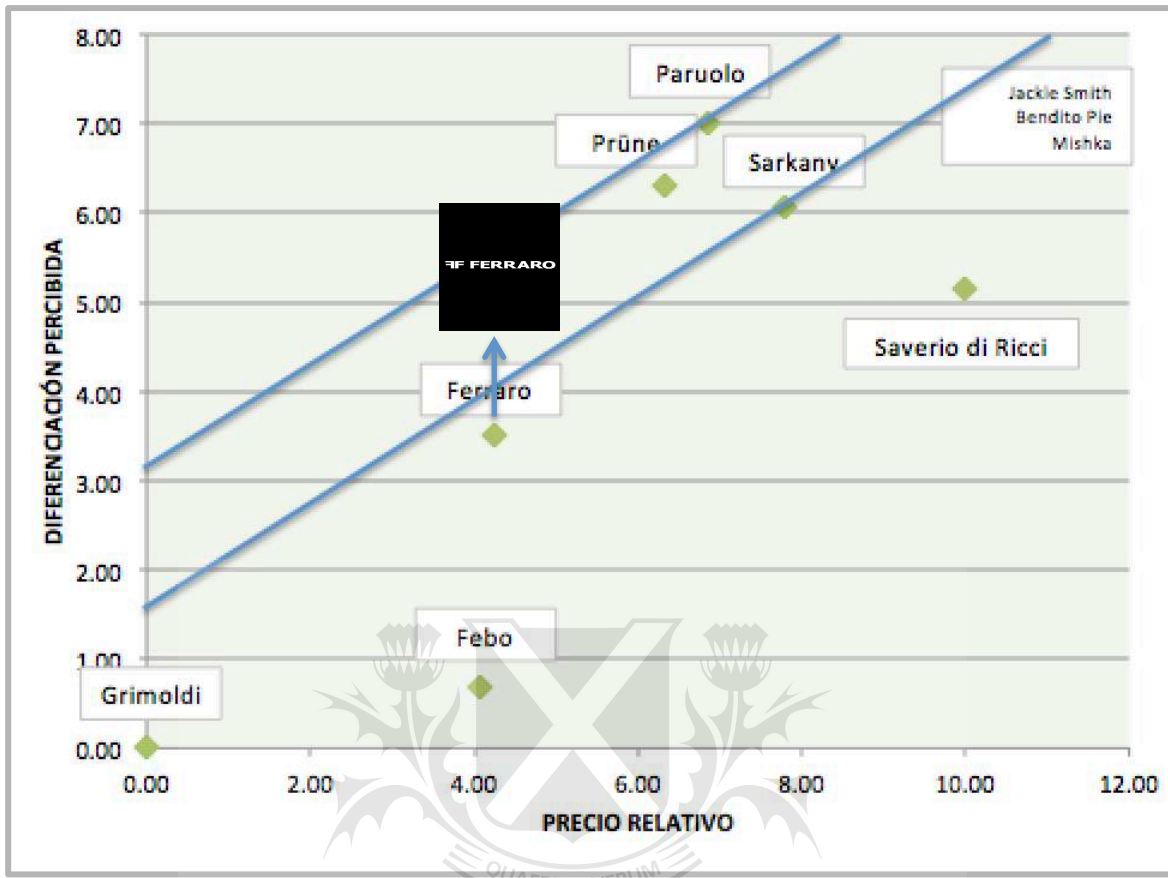


Figure 20: Matriz de realización propia en base a encuestas realizadas.

Por otro lado, la consolidación de marca es una variable clave a la hora de re-posicionar a Ferraro. Esta variable se relaciona, principalmente, con el reconocimiento de marca, sumado a acciones de comunicación y promoción relevantes, y aperturas de nuevos puntos de venta. A continuación, especificaré las acciones de marketing propuestas enfocadas en mejorar la consolidación de la marca Ferraro en el mercado actual de calzados de mujer argentinos.

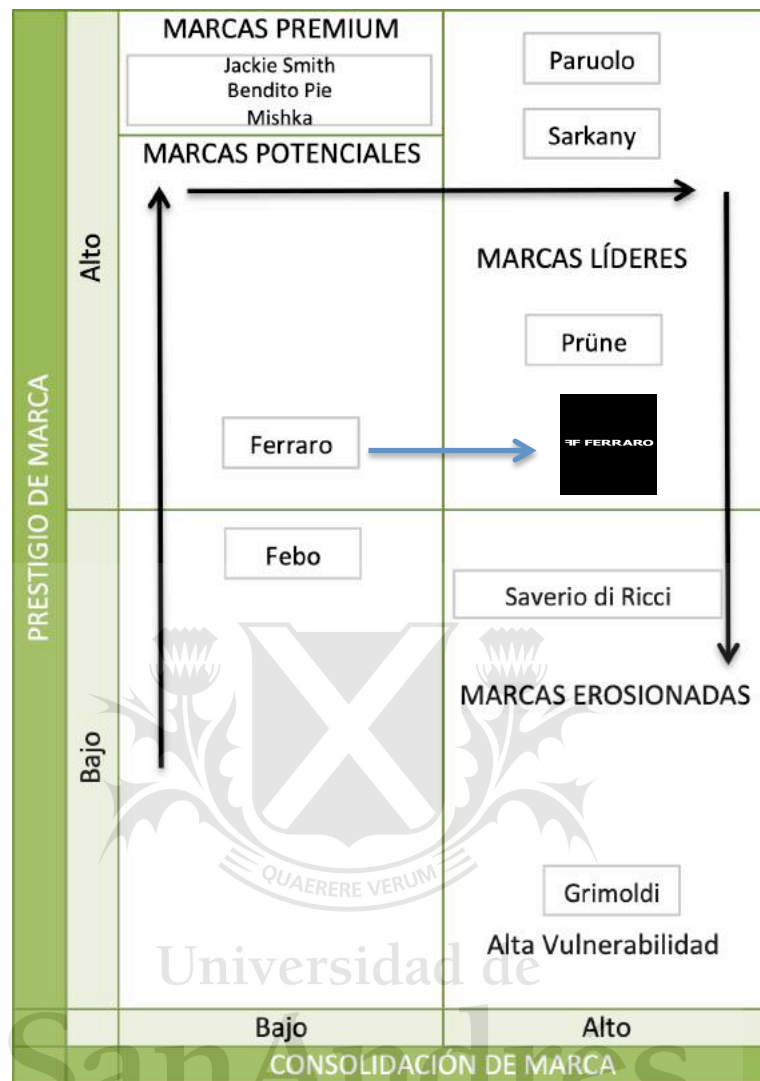


Figure 21: Matriz de realización propia en base a encuestas realizadas.

7.3 | Acciones de Marketing

En base a los objetivos de re-posicionamiento planteados en el punto previo, se determinaron ciertas acciones de Marketing a tener en cuenta, para lograr el posicionamiento que le permitirá crecer en el mercado actual, basado en la auditoría de marca realizada en el presente trabajo.

- *Diferenciación percibida:*

Crear una colección cápsula con alguna influencer millennial multitarget, una opción podría ser Natalie Pérez, por ejemplo. Si bien la cantante y actriz, posee

un look descontracturado y fresco, también tiene un estilo clásico que acompaña a la perfección su vida cotidiana.

Bajar la cantidad de stock de los productos, para que las clientas puedan percibir que los productos Ferraro son exclusivos, y, que debido a su alta calidad, no se produce tanta cantidad.

Lograr una homogeneidad en la alta calidad de los calzados Ferraro, es decir, que todos los productos de la marca mantengan el mismo nivel de calidad deseado por la misma. Esto implicaría establecer lineamientos claros de calidad para los diferentes talleres con los que trabaja Ferraro.

- *Reconocimiento de marca:*

Realizar una campaña digital fuerte con una estrategia clara de *awareness* de marca, enfocándose en los medios con mayor cantidad de mujeres millennials de nivel socioeconómico medio alto amplio. Los medios digitales recomendados son, en este caso, Facebook (Feed), Instagram (Feed y Stories), Twitter, Google Search, y Google Display Network.

Adicionalmente a esto, recomendaría realizar alguna experiencia con el target que luego amplifique en la campaña digital. Esta experiencia puede ser el lanzamiento de la nueva colección, invitando a las compradoras principales a participar y co-crear con la marca algunos diseños.

- *Puntos de venta:*

Con respecto a este punto, cabe aclarar que en este trabajo no se realizó un análisis financiero de la marca, y es probable que las siguientes recomendaciones no sean viables al 100%, debido a los recursos de la compañía. Aún así, me parece interesante proponerlo, y que la marca decida si es posible abrir algún punto de venta con una ubicación estratégica para el target al que apuntan, en el futuro. El primer punto de venta recomendado es un *pop-up store* en algún principal shopping de Capital Federal, como Galerías Pacífico o Paseo Alcorta; el segundo, es un local a la calle en Palermo Soho, el cual funcione como *showroom* de la marca, -una especie de boutique-. Las ubicaciones propuestas mejorarán el

prestigio y consolidación de la marca, sin necesidad de invertir tanto dinero en vía pública (medio offline en donde las principales marcas de indumentaria y calzados femeninos están presentes). Este nuevo local, sería ideal que tuviera un diseño clásico, pero fresco, diferente al resto de los locales de Ferraro, con el cual el segmento objetivo se sienta relacionado y cercano, exponiendo en el mismo, los productos más premium de la marca, aquellos de mayor calidad y diseño más innovador.

Como últimas recomendaciones con respecto al diseño y decoración de los puntos de venta sería, en principio, darles más espacio a los productos. En las imágenes sacadas del local de Av. Santa Fe, vemos claramente que en cada área de la vidriera (cada una tiene aproximadamente 1m x 0.5 m) hay, como mínimo, 12 productos diferentes. Esto marea a las potenciales clientas que pasan por la calle y ven la vidriera de Ferraro, ya que los mejores productos pierden protagonismo y no llegan a ser captados ni recordados por las mismas. Adicionalmente, la iluminación debería homogeneizarse, es decir, que todas las luces de las estanterías sean cálidas, logrando el mismo efecto en cada zapato y cartera. La vitrina del centro del local, por más de que sea útil a la hora de exponer accesorios, debería arreglarse y modernizarse. Se dificulta la visión de los artículos debido a que el vidrio se encuentra rayado, a lo que se suma el reflejo de la luz que se encuentra justo arriba de la misma. Una vitrina más grande, de madera, con separaciones para los sobres, billeteras y demás accesorios que se exhiben en ésta, haría más fácil la visualización de los productos y facilitaría la cercanía con la clienta, ya que ésta podría tocarlos y probárselos. Con respecto a los carteles de los precios de cada producto, propongo imprimirlos en un papel con un mayor gramaje, tipo cartón, con una tipografía limpia y clara, sans serif, consignando los precios y el nombre del producto debajo. Esto ayudaría a expresar la elegancia y sofisticación que Ferraro quiere transmitir a sus públicos.

8 | Bibliografía

8.1 | Libros

AAKER, David; Jacobson, Robert. *The financial information content of perceived quality*. Journal of Marketing Research, 1994.

AAKER, David. *Building strong brands*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002.

AAKER, David. *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York, 1991.

AAKER, J. L. *Dimensions of Brand Personality*. Journal of Marketing Research, 1997.

CAPRIOTI, P. *Branding Corporativo*. Santiago de Chile, 2009.

CAPRIOTTI, P. *La Imagen de Empresa*. España, 1999.

CHAVES, N. *Imagen corporativa*. México, 2005.

CHEVERTON, Peter. *Cómo Funcionan las Marcas*. Editorial NE, 2007.

KELLER, Kevin Lane . *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing, 1993.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall: Saddle River, N.J., 2003.

KELLER, Kevin Lane. *Branding*. Editorial Pearson, 2009.

PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*. Rei, Buenos Aires, 1985.

RAPAILLE, Clotaire. *El Código Cultural*. Editorial Norma, 2007.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Positioning the Battle for Your Brand*. Warner Books by arrangement with McGraw-Hill Book Co., 1996.

RIES, Al; RIES, Laura. *Las 22 Leyes Inmutables de la Marca*. Ed. Mc Grax-Hill, 2000.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamiento*. Mc Graw-Hill, Madrid, 1989.

SEMPRINI, Andrea. *El marketing de la marca: Una aproximación semiótica*. Paidós Empresa. Barcelona, 1995.

SERRA, Roberto y MURPHY, Martin. *Retail Strategy, la revolución en category management*. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2013.

VILLAFANE, J. *Identidad visual corporativa*. Editorial Pirámide, Madrid, 1999.

BARTHES, Roland. *El sistema de la moda y otros escritos*. Editorial Paidós, Barcelona, 2003.

BAUDRILLARD, Jean. *La sociedad del consumo*. Editorial Plaza & Janés, Barcelona, 1974.

BEATON, Cecil. *El espejo de la moda*. Parsifal Ediciones, Barcelona, 1990.

LIPOVETSKY, Gilles. *El lujo eterno*. Ediciones Anagrama, Barcelona, 2004.

LUIRE, Alison. *El lenguaje de la moda*. Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, 2002.

MORRIS, Charles. *Fundamento de la teoría de los signos*. Editorial Paidós, Barcelona, 1985.

RIVIÉRE, Margarita. *La Moda, ¿Comunicación o Incomunicación?* Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1977.

SQUICCIARINO, Nicola. *El vestido habla. Consideraciones psico-sociológicas sobre la indumentaria*. Editorial Cátedra, Madrid, 1990.

VEBLEN, Thorstein. *Teoría de la clase ociosa*. Madrid: Alianza Editorial, Madrid, 2004.

8.2 | Publicaciones

8.2.1 | Publicaciones Periódicas Académicas

Holt, Douglas. 2004. *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Moda España. 2006. *Guía de Branding para la Moda*. Observatorio Industrial del Sector Textil y de la Confección & Interbrand.

Holt, Douglas. 2012. *Cultural Brand Strategy*. Consultado el 30 de agosto de 2017 en <http://douglasholt.org/wp-content/uploads/2012/01/Cultural-Brand-Strategy.pdf>

Casablanca, Luís y Chacón, Pedro. 2014. *La moda como lenguaje. Una comunicación no verbal*. Consultado el 17 de septiembre de 2017 en <http://www.aacadigital.com/contenido.php?idarticulo=1030>

8.2.2 | Publicaciones Periódicas de Divulgación

8 de agosto de 2017. *Por qué la ropa en la Argentina es más cara que en otros lados del mundo*. Apertura por Florencia Lippo. Consultado el 1º de junio de 2018 en <https://www.apertura.com/negocios/Por-que-la-ropa-en-la-Argentina-es-mas-cara-que-en-otros-lados-del-mundo-20170808-0004.html>

1º de mayo de 2017. Infobae por Carlos Albia. *"Plan de Informalidad Cero": el proyecto de ley que prepara el Gobierno para enviar al Congreso*. Consultado el 1 de junio de 2018 en <https://www.infobae.com/economia/2017/05/01/plan-de-informalidad-cero-el-proyecto-de-ley-que-prepara-el-gobierno-para-enviar-al-congreso/>

Precios de ropa y calzado en Argentina. Actualizados en abril de 2018. Consultado el 20 de mayo de 2018 en <https://preciosmundi.com/argentina/precio-ropa-calzado>

Laura Andahazi Kaznya. 2018. *Textil, un sector que genera más de 400.000 puestos de trabajo*. Consultado el 20 de mayo de 2018 en <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Textil-un-sector-que-genera-mas-de-400.000-puestos-de-trabajo-20180524-0002.html>

Zoia, Massimo. 5 marzo de 2017. *Nuevos Paradigmas en el Retail Design*. Consultado el 2 de junio de 2018 en <https://rewindretail.com/2017/03/05/nuevos-paradigmas-en-el-retail-design/>

Espacio Tradem. 2017. *Locales Comerciales de alta gama - SARKANY*. Consultado el 2 de junio de 2018 en <http://www.espaciotradem.com/locales-comerciales-de-alta-gama-sarkany-978/>

González, Diego. 2017. *Industria del calzado en alerta por incremento de 62% de importaciones*. Consultado el 20 de agosto en <http://www.ambito.com/873737-industria-del-calzado-en-alerta-por-incremento-de-62-de-importaciones>.

Chabay, Ezequiel M. 2016. *Calzados, un sector que ansía pisar fuerte*. Consultado el 20 de agosto en <https://www.cronista.com/pyme/Calzados-un-sector-que-ansia-pisar-fuerte-20160526-0011.html>.

Orlando Aprile. 2000. *El éxito de tu producto está en la marca*. Consultado el 28 de julio de 2017 en <http://www.adlatina.com.ar/node/128261>.

El Mercurio Media. 2012. *La historia tras las marcas y el nacimiento del marketing moderno*. Consultado el 30 de agosto de 2017 en <http://www.elmercuriomediacenter.cl/la-historia-tras-las-marcas-y-el-nacimiento-del-marketing-moderno/>.

Ana Zoroquiain. 2013. *De las marcas, a las lovemarks*. Consultado el 20 de agosto en <https://marketingqueinteresa.wordpress.com/tag/marca/>.

Rack Blogger. 2016. *El eCommerce y la industria de la moda confeccionan un negocio a la medida*. Consultado el 28 de julio en <https://blog.rackspace.com/es/el-ecommerce-y-la-industria-de-la-moda-confeccionan-un-negocio-la-medida>.

Gonzalez-Rodriguez, Angela. 2017. *The future of Inditex in three words: "solid, sustainable and integrated"*. Consultado el 30 de agosto en <https://fashionunited.com/executive/management/the-future-of-inditex-in-three-words-solid-sustainable-and-integrated/2017071916611>.

María Elena Baggio. 2012. "No volvería a diseñar ropa". Consultado el 10 de julio de 2018 en <https://www.lanacion.com.ar/1479739-no-volveria-a-disenar-ropa>

Esteban Ferreyra, 2016. Ministerio de Cuero y Manufacturas de Cuero. *Análisis tecnológicos y prospectivos sectoriales*. Consultado el 5 de septiembre de 2018 en <http://www.mincyt.gov.ar/adjuntos/archivos/000/047/0000047538.pdf>

9 | Anexo

9.1 | Entrevista con Marcelo Ferraro

(NT) Contame un poco sobre tu marca y la historia de la empresa.

(MF) Ferraro “es una marca sin muchas pretensiones”. Desde los inicios –en 2018 cumplimos 60 años-, lo más importante fue la calidad de nuestros productos. Siempre nos enfocamos en el gusto de la mujer argentina, y nunca perdimos de vista la tendencia internacional.

Hacemos de nuestros zapatos piezas únicas, desde el desarrollo de los mismos, hasta la fabricación artesanal de sus productos. Utilizamos materiales nobles en todos nuestros productos y somos rigurosos en cuanto a la calidad de los mismos.

Comercializamos nuestros productos en todo el país, a través de locales propios, red de franquicias y clientes mayoristas. Tenemos dos locales propios en capital federal y los del interior son franquicia y venta mayorista. También, tenemos dos centros de distribución, uno en Rosario y otro en Córdoba capital. Estamos incursionando hace unos años en digital, tenemos shop online y el porcentaje de ventas es cada vez mayor vs los canales offline.

Exportamos a distintos países nuestra calidad y diseño. También hemos vestido a grandes personalidades de nuestro país, como así también a empresas, a través de sus uniformes.

(NT) ¿Cómo ves el mercado de calzado argentino?

(MF) Durante mucho tiempo el zapato bueno fue el Luis XV, el stilleto. Esa era la meca del zapatero. Fabricamos durante 25 años stilletos en una fábrica especial. Ahora es más de señora ese zapato.

Empezamos a bajar la edad promedio y a aggiornarnos a la tendencia hace 12 años cuando me fui a Barcelona. Empezamos a querer exportar y quedabas pasado de moda, por eso surgió algo nuevo con la creación del Departamento de Diseño, sería como armar la moda argentina. Se empieza a intentar bajar la edad promedio y crear tendencia moderada. En Argentina, la tendencia es una cosa que no es lo mismo que la tendencia en Europa.

Antes, se fabricaba y comercializada al mercado nacional e internacional, había mucha más importación.

Hoy hay desarrollo de producto y comercialización. Se está pudiendo volver a importar lentamente, traemos principalmente avíos, tacos, hebillas, tira cierres, aplicaciones. No se puede exportar por los precios poco competitivos. El departamento de diseño es cada vez más fuerte e importante en el negocio.

(NT) ¿Qué podés decirme del core target de Ferraro? Veo que hay un sector de hombres en la tienda online y en los locales.

(MF) En cuanto a la audiencia objetivo, estas son mujeres desde los 18 años en adelante de Argentina.

El mercado, especialmente en lo que es moda femenina, es muy dinámico. Las temporadas anteriores las liquidas y después se tiran. Las colecciones más grandes se presentan dos veces al año (verano e invierno), sin embargo en el medio también están las colecciones de otoño y de primavera.

Actualmente, están en reuniones con TOSONE para tercerizar la producción de ciertos diseños. Son los mejores zapatos del mercado en el momento. Fabrican para otras marcas como Etiqueta Negra, Vitamina, Akiabara; pero también venden bajo su marca (<https://www.tosoneshop.com/#1>).

La línea de hombres, por otro lado, es mucho más estable, no cambia tanto no se hacen tantas colecciones por año. Surgió hace 10 años y las colecciones no cambian mucho una a otra.

(NT) Entonces, específicamente en cuanto al mercado de zapatos femeninos, ¿cuáles dirías que son los principales competidores de tu marca?

(MF) Y, mira... La tendencia de Ricky y Paruolo no es la que va con esta marca, es demasiado jugada, no lo sabemos hacer ni queremos hacerlo.

Hay competencia por tipo de producto, por ejemplo, en lo que es plataforma son Ricky y Paruolo, y en zapatos de fiesta, Saverio di Ricci.

(NT) Hay muchas categorías de productos en la industria de calzado femenino, ¿cómo la categorizarías vos?

(MF) Zapatos (sandalias, botas, zapatillas, botinetas), Carteras (bolsos, carteras, sobres, mochilas) y Accesorios (cinturones, organizadores, colgante, billeteras, llaveros).

Debido a la crisis económica, la categoría de accesorios es cada vez más importante, ya que significa menos out of pocket. La mayoría de los accesorios ya terminados se importan desde Brasil.

9.2 | Ferraro en las Redes

Evolución de posteos en el feed de Instagram desde 2013 a la actualidad.

2013



2014



2015



Universidad de San Andrés

QUAERERE VERUM



30 likes
ferrarocalzados Bota Berta en SALE NOW
#shoelover #fashion #Ferraro Encontrala en
www.ferraro.com.ar y en nuestros locales exclusivos!

2016



58 likes
1 FEBRUARY 2016



18 likes
ferrarocalzados BANDOLERA MALIBU encontrala en
www.ferraro.com.ar y en locales exclusivos
13 SEPTEMBER 2016



34 likes
ferrarocalzados SANDALIA SILVER
#Repost @alemaglietti with @repostapp.
How do #Berdita #dress @aranciafarmada #beac...



84 likes
ferrarocalzados SORTEO ✓
Un ZAPATO SANTANA B&N
like en @ferrarocalzados like en la foto
afuente a 2 amigos



629 views · Liked by eliferraroscakes
ferrarocalzados ZAPATO TINA
Encontralo en www.ferraro.com.ar y en locales exclusivos #shoes #new #in #spring #summer #2017 #love #ferraro

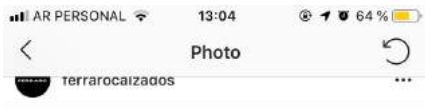


56 likes
ferrarocalzados BOTIN RUSH
Encontralo en www.ferraro.com.ar y en locales exclusivos
#fall #winter #2016 #love #shoes #fashion #trend



629 views · Liked by eliferraroscakes
ferrarocalzados ZAPATO TINA
Encontralo en www.ferraro.com.ar y en locales exclusivos #shoes #new #in #spring #summer #2017 #love #ferraro

2017



187 likes

ferrarocalzados SANDALIA WENDI ON SALE!!!! En locales exclusivos y tienda online ferraro.com.ar

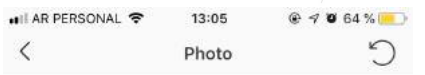
View 1 comment
17 JANUARY 2017



54 likes

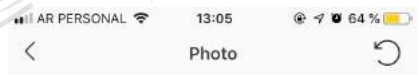
ferrarocalzados Bolso JANISE 🚫
Encontralo en nuestra tienda online y en locales exclusivos 🛍️
<http://www.ferraro.com.ar/tienda/carteras/bolso-janise>

17 JANUARY 2017 · SEE TRANSLATION



405 likes

ferrarocalzados Sandalia TAMMY 🛍️ #sale
Encontrala en locales exclusivos ✓ y en nuestra tienda online 🛍️
Envías a todo el país 🇦🇷



134 likes

ferrarocalzados 🚫 Zapato AMANDA 🚫
#shoes #shoelover #fashion #spring #summer #2017
#summersale #summervibes #summertime #poolparty
#love #Ferraro

View 1 comment
17 FEBRUARY 2017 · SEE TRANSLATION





83 likes
ferrarocalzados Mochila SOUL ¡Encontrala en nuestra tienda online y en locales exclusivos! Envíos a todo el país. Cambio y devolución sin cargo



171 likes
ferrarocalzados Bucanera AMBAR Ph @giselafilic Ella @melodygiselle para @civiles #choc #choclover #choc #new #in #photo #fall #winter

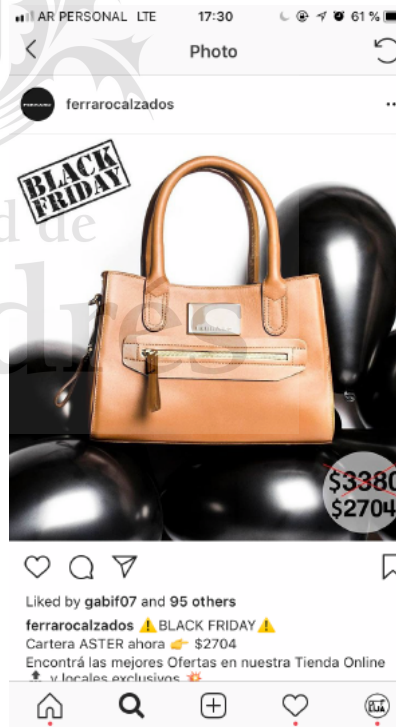


125 likes
ferrarocalzados Botín Amy ¡Ahora! En nuestra tienda online y locales exclusivos Envíos a todo el país!

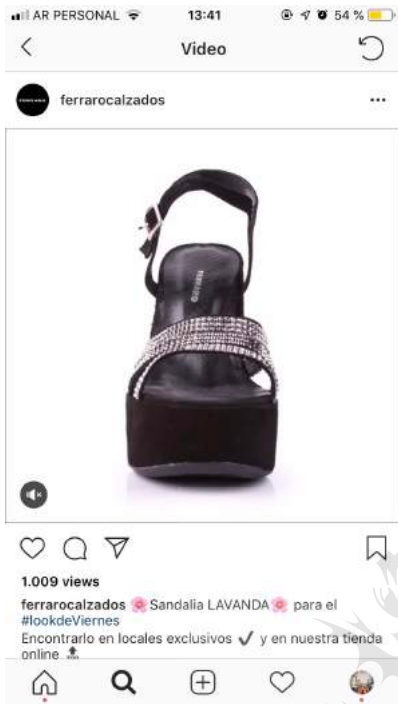


87 likes
ferrarocalzados ÚLTIMO DÍA Sandalia CHABELLA en Hot Sale nuestras ofertas en www.ferraro.com.ar #choc #choclover #fall #winter #wintertime

Universidad de San Andrés



2018





Liked by eliferraroscakes and 217 others
ferraroalizados THE NEW BLACK. #BotinVancouver
Entrá ahora en nuestra tienda online y aboná en hasta 12 cuotas SIN INTERÉS con TODO PAGO. ¡Compralos ahora! LINK IN BIO



Liked by eliferraroscakes and 607 others
ferraroalizados #VAMOSARGENTINA ¡Alentá a la selección con nuestros colores! ¡Sabías que ahora puedes retirar tus compras en nuestros locales de C.A.B.A.? Entrá ahora en nuestra tienda online y comprá hasta en 12 cuotas SIN INTERÉS con TODO PAGO. Envíos a todo el país.



Liked by eliferraroscakes and 307 others
ferraroalizados DESCUBRI NUESTRA Casa de Muñecas en WWW.FERRARO.COM.AR y en locales exclusivos



Liked by eliferraroscakes and 121 others
ferraroalizados 🌸🌻🌻 "Rifonera Blade" 🌸🌻🌻
Encontrala en locales exclusivos ✓ y en nuestra tienda online 📱
Envíos a todo el país 📦



Liked by eliferraroscakes and 121 others
ferraroalizados 🌸🌻🌻 "Rifonera Blade" 🌸🌻🌻
Encontrala en locales exclusivos ✓ y en nuestra tienda online 📱
Envíos a todo el país 📦

9.3 | 1º Encuesta

Creada, diseñada y analizada en la plataforma de Survey Monkey en julio de 2018.



**Análisis de Marca:
Ferraro**

lunes, 27 de agosto de 2018

Powered by  SurveyMonkey



Universidad de
San Andrés

302
Respuestas totales

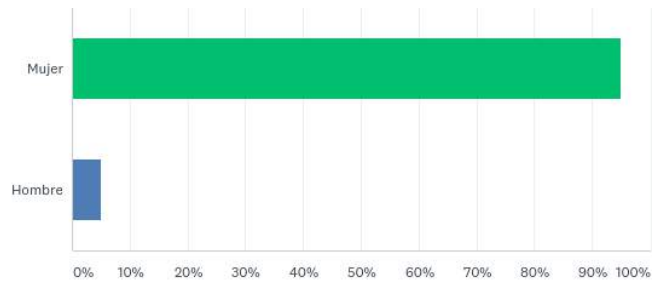
Fecha de creación: lunes, 23 de julio de 2018

Respuestas completas: 208

Powered by  SurveyMonkey

Q1: ¿Cuál es tu sexo?

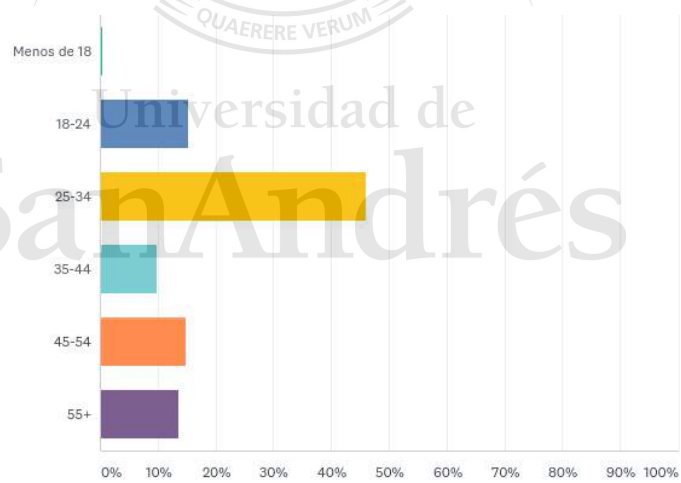
Respondidas: 299 Omitidas: 3



Powered by  SurveyMonkey

Q2: ¿Qué edad tenés?

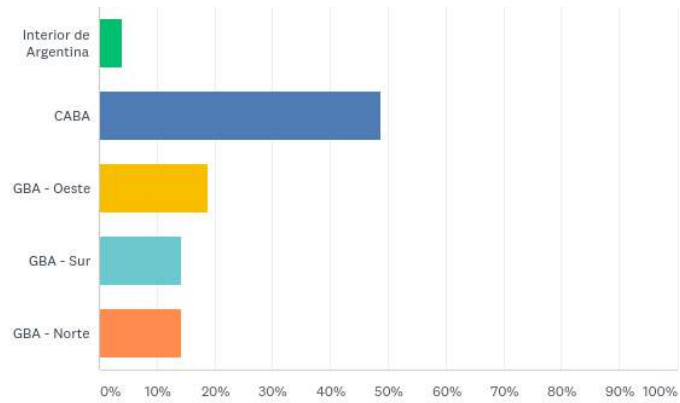
Respondidas: 302 Omitidas: 0



Powered by  SurveyMonkey

Q3: ¿Dónde vivís?

Respondidas: 302 Omitidas: 0



Powered by SurveyMonkey

Q4: ¿Cuál es tu estado civil?

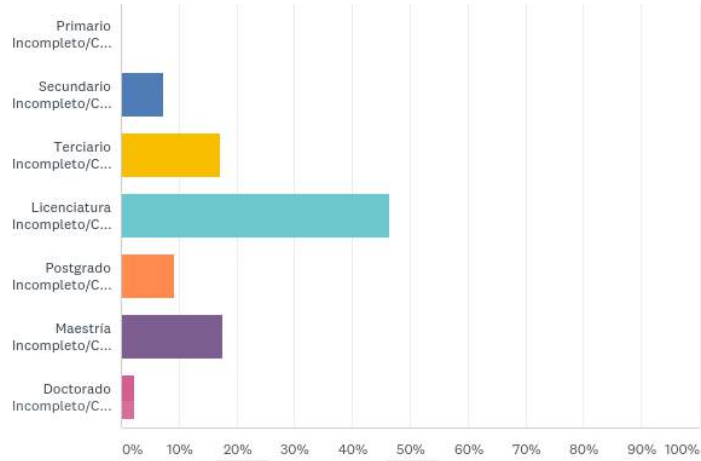
Respondidas: 302 Omitidas: 0



Powered by SurveyMonkey

Q5: ¿Cuál fue tu mayor nivel educativo alcanzado?

Respondidas: 302 Omitidas: 0

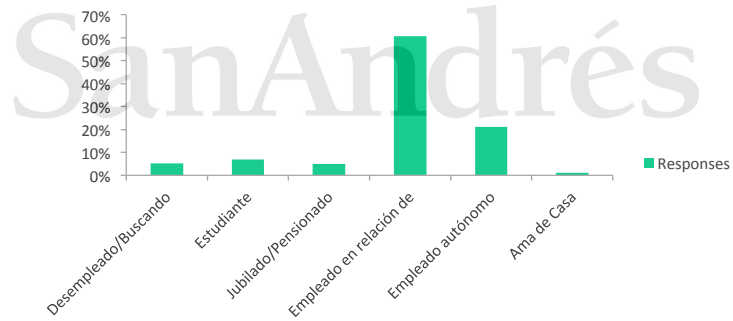


Powered by SurveyMonkey

Q6: ¿Cuál de las siguientes describe mejor tu situación laboral actual?

Respondidas: 302 Omitidas: 0

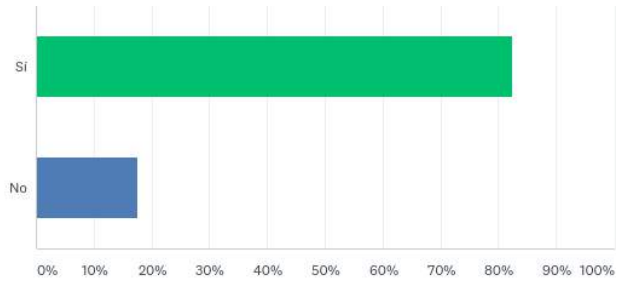
¿Cuál de las siguientes describe mejor tu situación laboral actual?



Powered by SurveyMonkey

Q7: ¿Viajaste al exterior en los últimos 2 años?

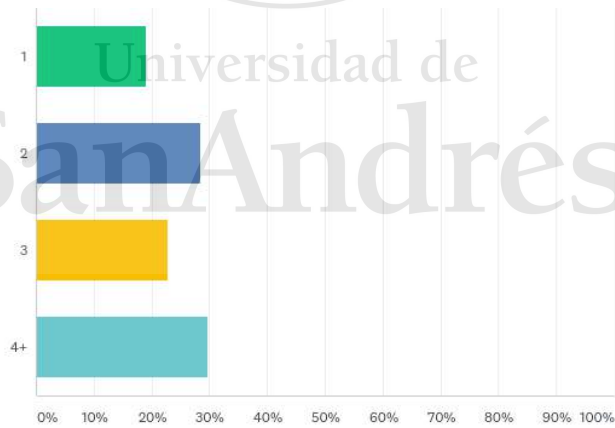
Respondidas: 302 Omitidas: 0



Powered by SurveyMonkey

Q8: En el caso de que sí, ¿cuántas veces?

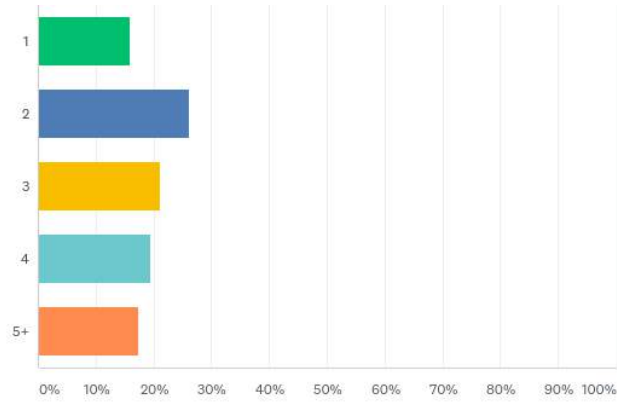
Respondidas: 232 Omitidas: 70



Powered by SurveyMonkey

Q9: ¿Cuántos pares de zapatos comprás por año (exceptuando calzado deportivo)?

Respondidas: 271 Omitidas: 31

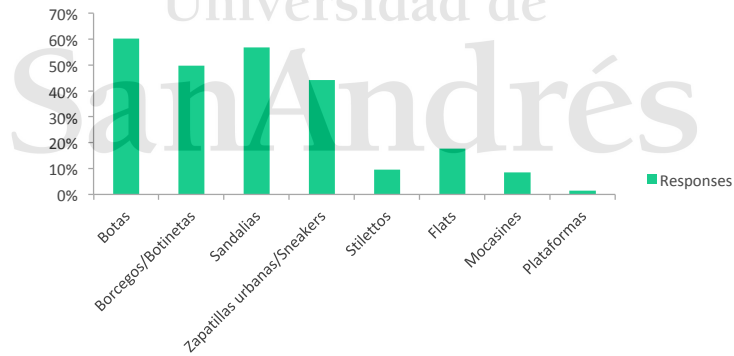


Powered by SurveyMonkey

Q10: ¿Qué tipo de zapatos compraste?

Respondidas: 271 Omitidas: 31

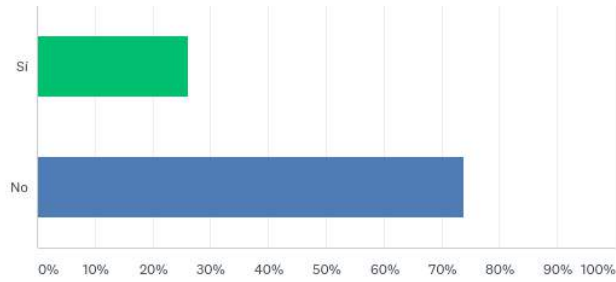
¿Qué tipo de zapatos compraste?



Powered by SurveyMonkey

Q11: A la hora de comprar zapatos, ¿buscás siempre la/s misma/s marca/s?

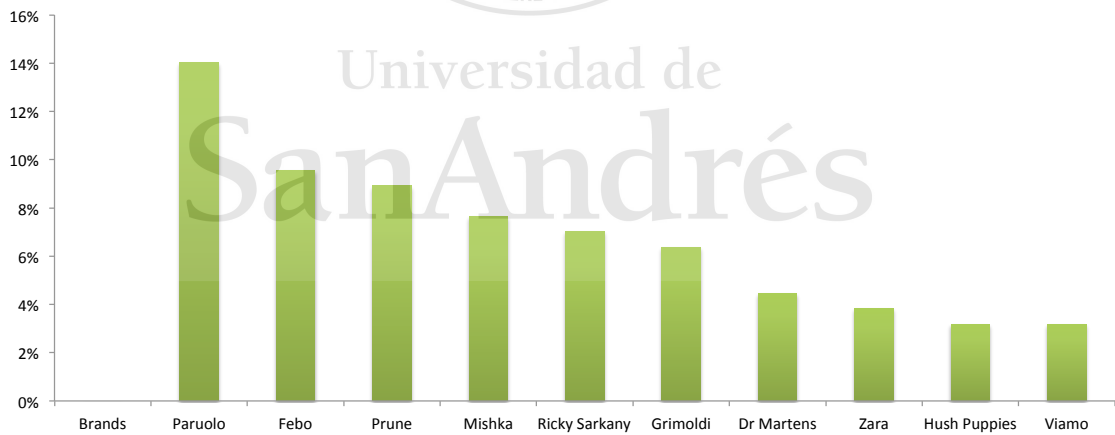
Respondidas: 271 Omitidas: 31



Powered by SurveyMonkey

Q12: En caso de que sí, ¿cuáles?

Respondidas: 245 Omitidas: 57

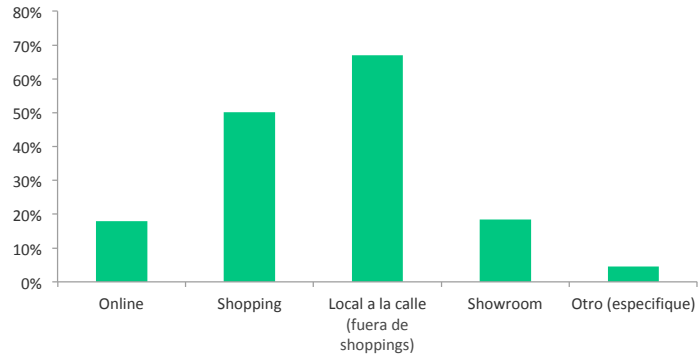


Powered by SurveyMonkey

Q13: ¿Dónde solés comprar zapatos?

Respondidas: 245 Omitidas: 57

¿Dónde solés compras zapatos?



Powered by SurveyMonkey

Q14: ¿Cuál de los siguientes atributos influyen más en tu decisión de comprar zapatos? Ordenalos del 1 al 6, siendo el 1 el más importante y el 6 el menos importante.

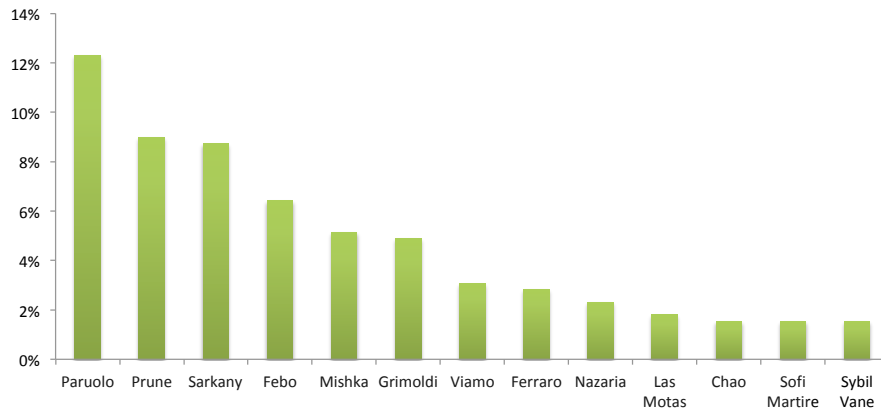
Respondidas: 247 Omitidas: 55



Powered by SurveyMonkey

Q15: ¿En qué marcas argentinas compraste zapatos en los últimos 2 años?

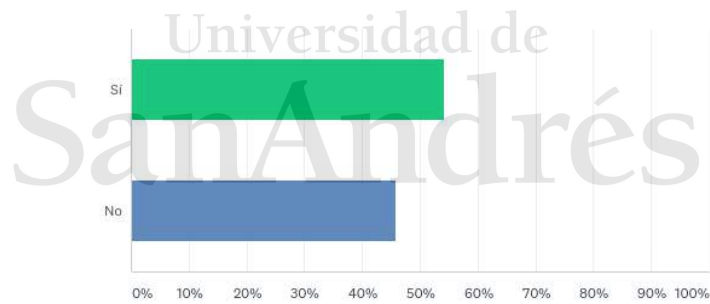
Respondidas: 247 Omitidas: 55



Powered by SurveyMonkey

Q16: ¿Conocés los zapatos Ferraro?

Respondidas: 238 Omitidas: 64

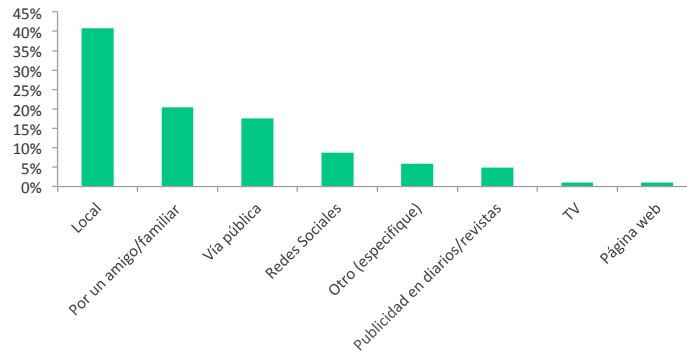


Powered by SurveyMonkey

Q17: ¿Cómo conociste la marca Ferraro?

Respondidas: 103 Omitidas: 199

¿Cómo conociste la marca Ferraro?



Powered by SurveyMonkey

Q18: ¿En qué redes sociales seguís a Ferraro?

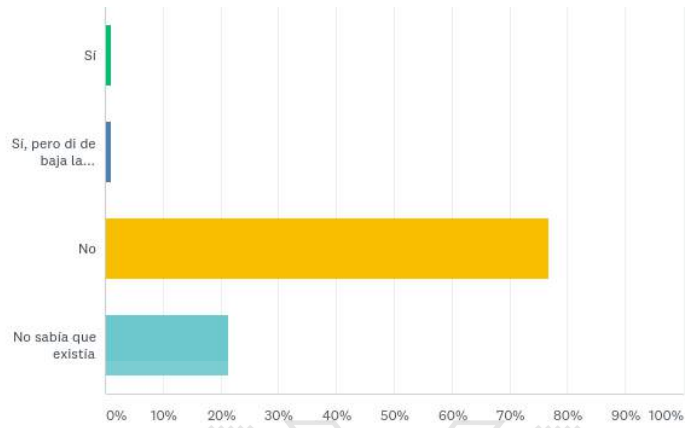
Respondidas: 103 Omitidas: 199



Powered by SurveyMonkey

Q19: ¿Estás adherido/a al newsletter de la marca?

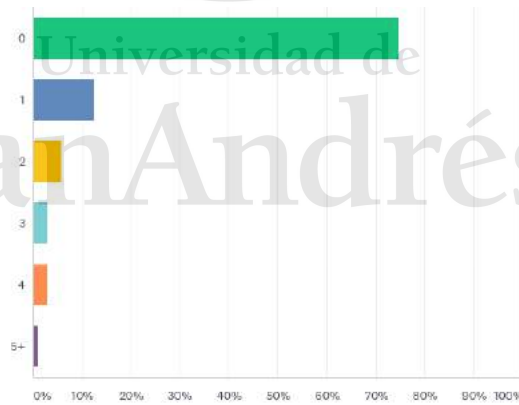
Respondidas: 103 Omitidas: 199



Powered by  SurveyMonkey

Q20: ¿Cuántos pares de zapatos Ferraro tenés?

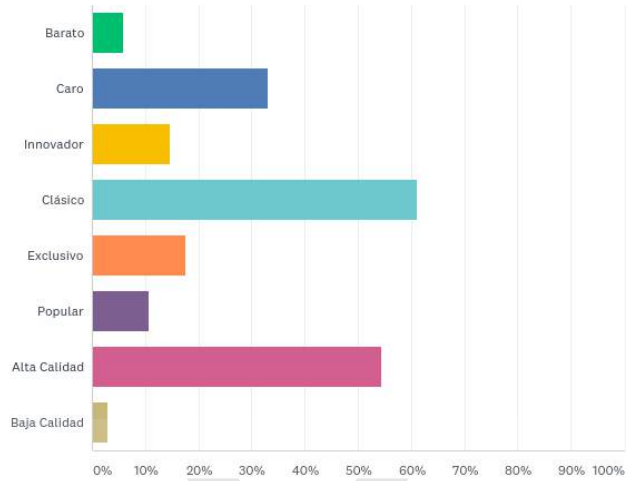
Respondidas: 103 Omitidas: 199



Powered by  SurveyMonkey

Q21: ¿Cuáles dirías que son las principales características de Ferraro? Elegí 2.

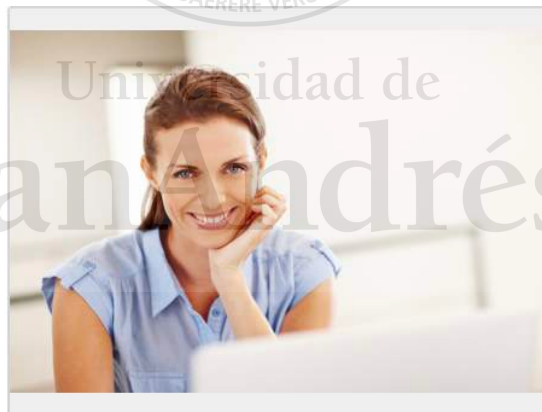
Respondidas: 103 Omitidas: 199



Powered by SurveyMonkey

Q22: ¿Cuál de las siguientes imágenes la identificas con la marca "Ferraro"?

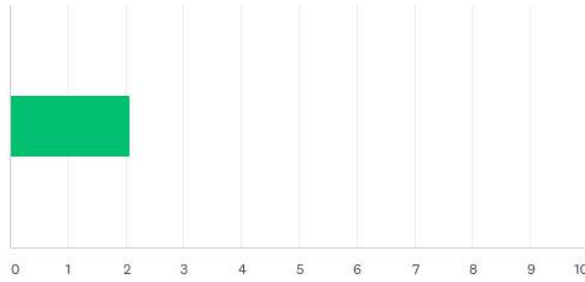
Respondidas: 103 Omitidas: 199



Powered by SurveyMonkey

Q23: ¿Cuán probable es que elijas Ferraro para comprar tus próximos zapatos?

Respondidas: 103 Omitidas: 199

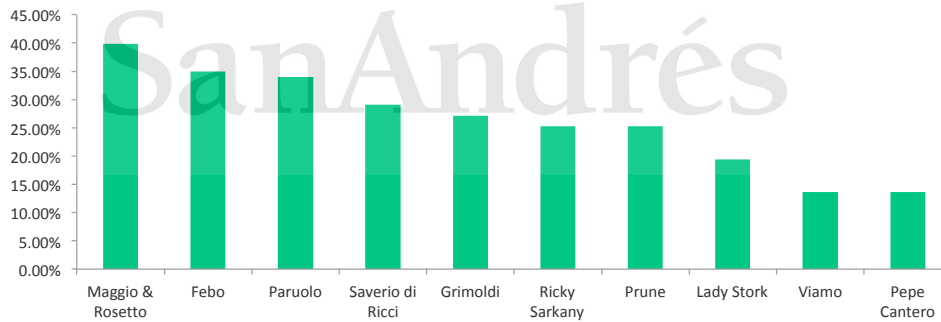


Powered by SurveyMonkey

Q24: ¿Cuáles dirías que son los principales competidores locales de Ferraro?

Respondidas: 103 Omitidas: 199

¿Cuáles dirías que son los principales competidores locales de Ferraro?

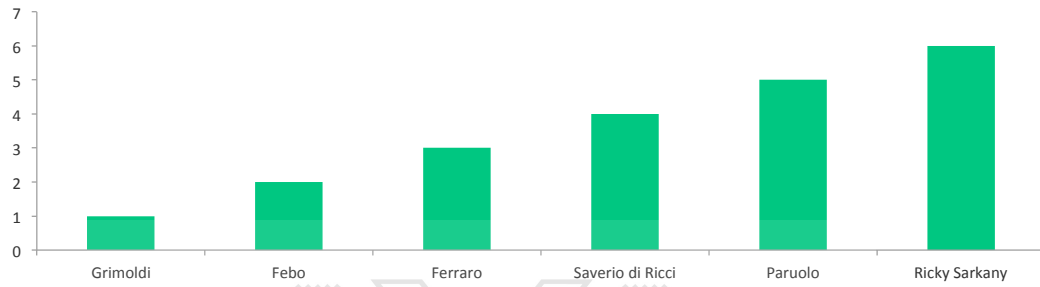


Powered by SurveyMonkey

Q25: Ordená de menor a mayor el precio que pensás que tiene un par de Stiletos en las siguientes marcas, siendo 1 el más barato y 6 el más caro.

Respondidas: 103 Omitidas: 199

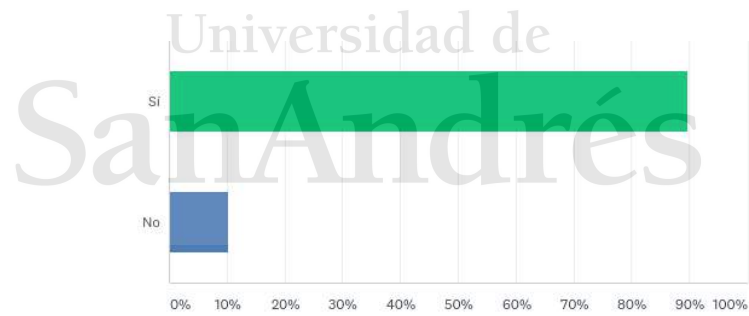
Ordená de menor a mayor el precio que pensás que tiene un par de Stiletos en las siguientes marcas, siendo 1 el más barato y 6 el más caro.



Powered by SurveyMonkey

Q26: ¿Conocés los zapatos Paruolo?

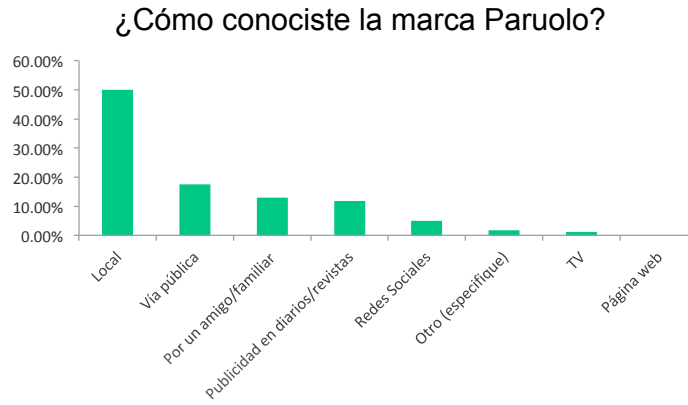
Respondidas: 205 Omitidas: 97



Powered by SurveyMonkey

Q27: ¿Cómo conociste la marca Paruolo?

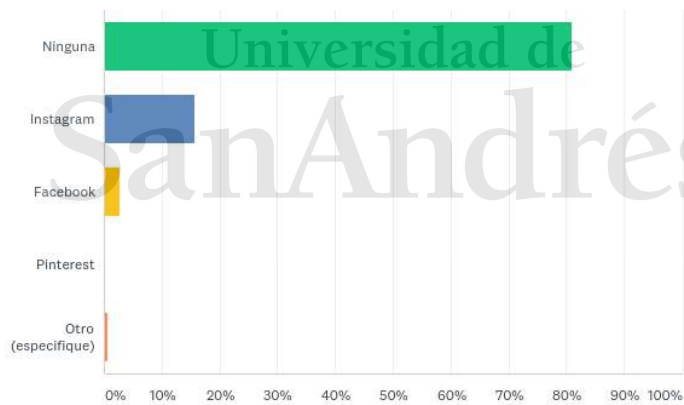
Respondidas: 178 Omitidas: 124



Powered by SurveyMonkey

Q28: ¿En qué redes sociales seguís a Paruolo?

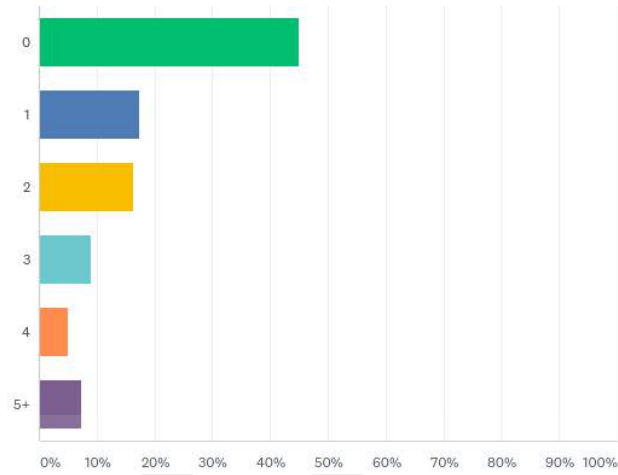
Respondidas: 178 Omitidas: 124



Powered by SurveyMonkey

Q29: ¿Cuántos pares de zapatos Paruolo tenés?

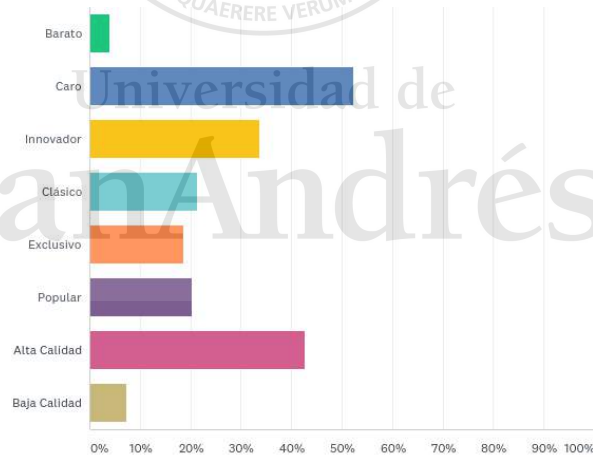
Respondidas: 178 Omitidas: 124



Powered by SurveyMonkey

Q30: ¿Cuáles dirías que son las principales características de Paruolo? Elegí 2.

Respondidas: 178 Omitidas: 124



Powered by SurveyMonkey

Q31: ¿Cuál de las siguientes imágenes la identifica con la marca "Paruolo"?

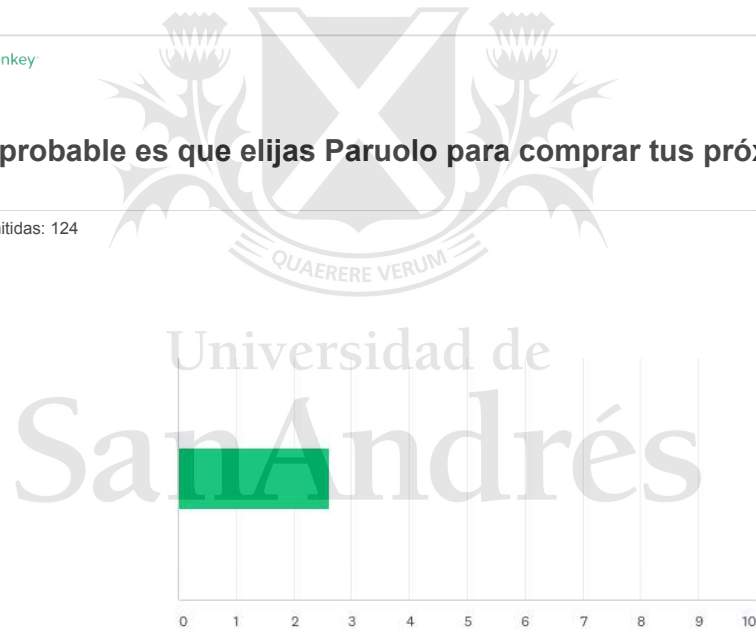
Respondidas: 136 Omitidas: 166



Powered by  SurveyMonkey

Q32: ¿Cuán probable es que elijas Paruolo para comprar tus próximos zapatos?

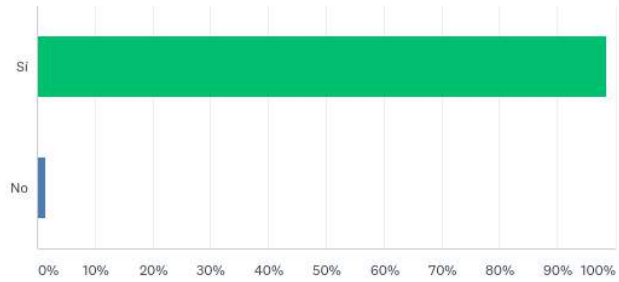
Respondidas: 178 Omitidas: 124



Powered by  SurveyMonkey

Q33: ¿Conocés los zapatos Ricky Sarkany?

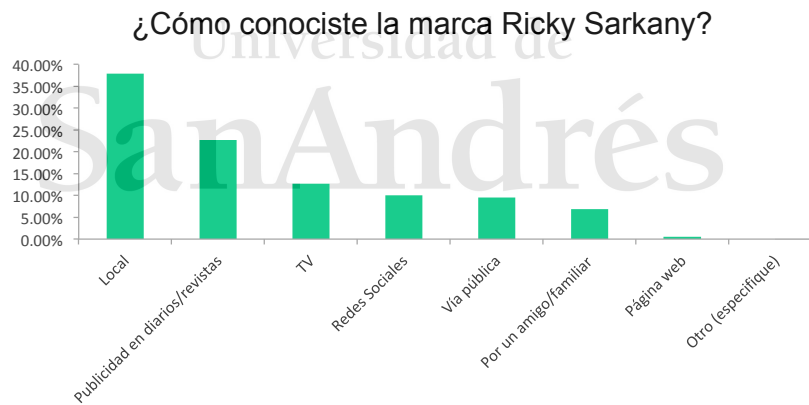
Respondidas: 199 Omitidas: 103



Powered by  SurveyMonkey

Q34: ¿Cómo conociste la marca Ricky Sarkany?

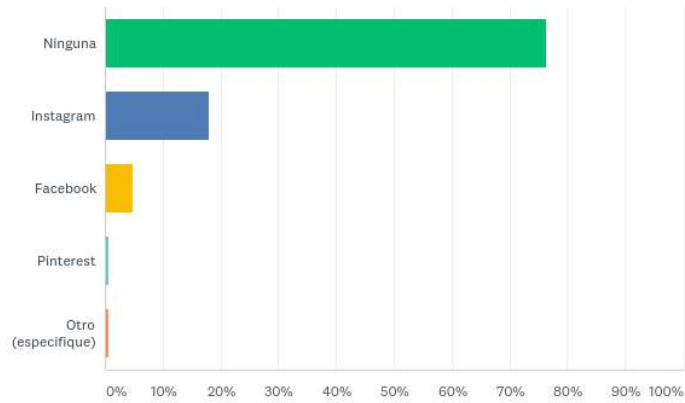
Respondidas: 190 Omitidas: 112



Powered by  SurveyMonkey

Q35: ¿En qué redes sociales seguís a Ricky Sarkany?

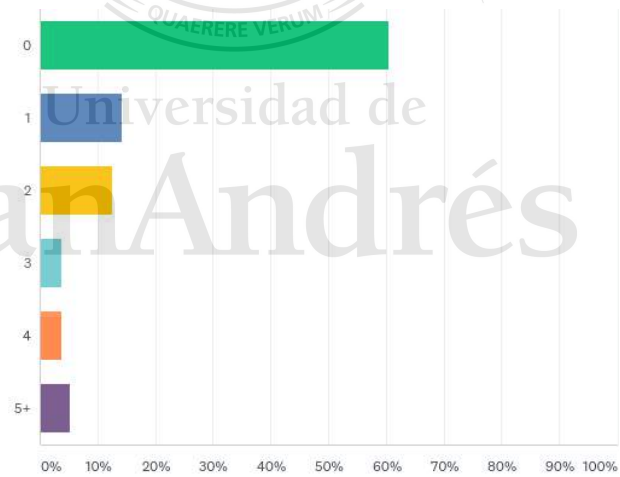
Respondidas: 190 Omitidas: 112



Powered by SurveyMonkey

Q36: ¿Cuántos pares de zapatos Ricky Sarkany tenés?

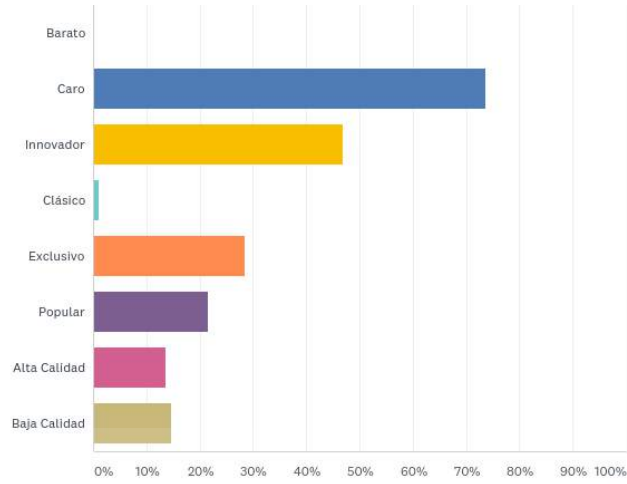
Respondidas: 190 Omitidas: 112



Powered by SurveyMonkey

Q37: ¿Cuáles dirías que son las principales características de Ricky Sarkany? Elegí 2.

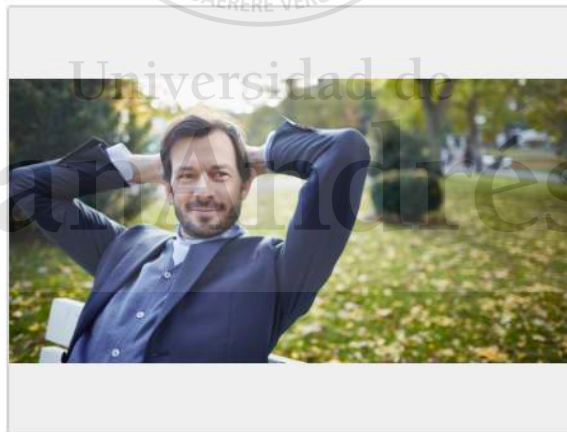
Respondidas: 190 Omitidas: 112



Powered by SurveyMonkey

Q38: ¿Cuál de las siguientes imágenes la identificas con la marca "Ricky Sarkany"?

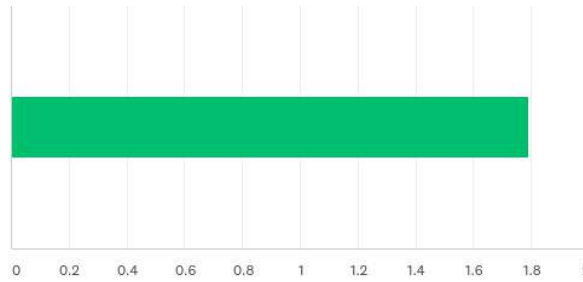
Respondidas: 135 Omitidas: 167



Powered by SurveyMonkey

Q39: ¿Cuán probable es que elijas Ricky Sarkany para comprar tus próximos zapatos?

Respondidas: 190 Omitidas: 112



Powered by SurveyMonkey

Q40: ¿Conocés los zapatos Febo?

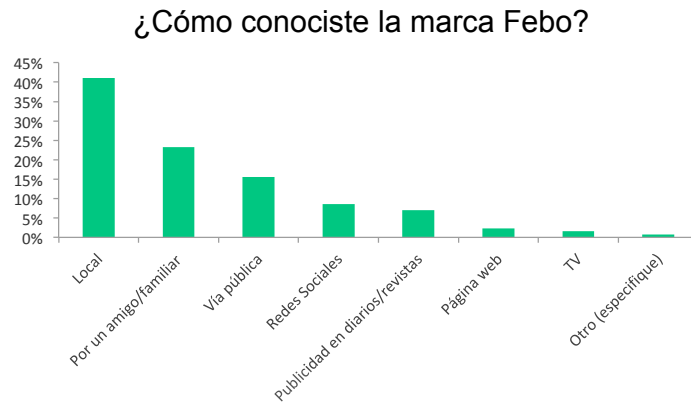
Respondidas: 192 Omitidas: 110



Powered by SurveyMonkey

Q41: ¿Cómo conociste la marca Febo?

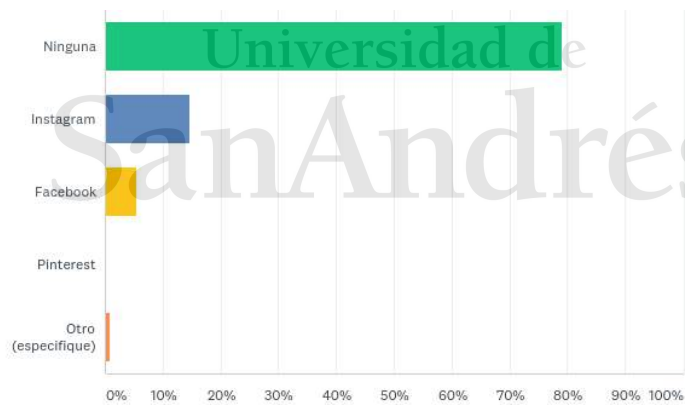
Respondidas: 129 Omitidas: 173



Powered by SurveyMonkey

Q42: ¿En qué redes sociales seguís a Febo?

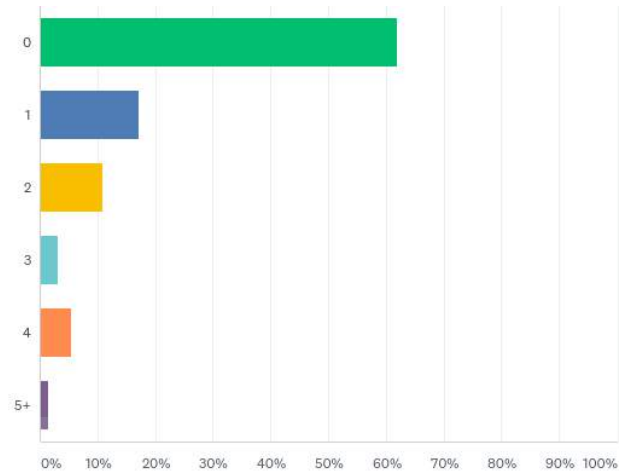
Respondidas: 129 Omitidas: 173



Powered by SurveyMonkey

Q43: ¿Cuántos pares de zapatos Febo tenés?

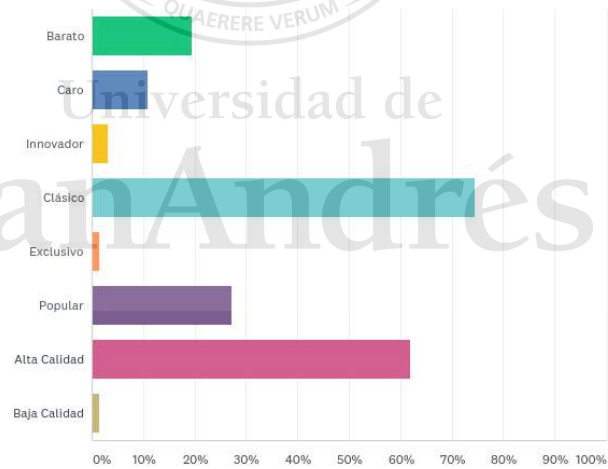
Respondidas: 129 Omitidas: 173



Powered by SurveyMonkey

Q44: ¿Cuáles dirías que son las principales características de Febo? Elegí 2.

Respondidas: 129 Omitidas: 173



Powered by SurveyMonkey

Q45: ¿Cuál de las siguientes imágenes la identifica con la marca "Febo"?

Respondidas: 118 Omitidas: 184



Powered by  SurveyMonkey

Q46: ¿Cuán probable es que elijas Febo para comprar tus próximos zapatos?

Respondidas: 129 Omitidas: 173



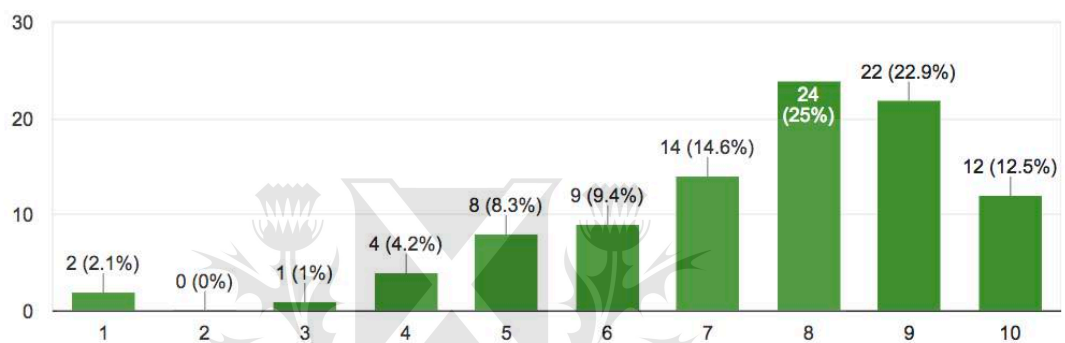
Powered by  SurveyMonkey

9.4 | 2º Encuesta

Creada, diseñada y analizada en la plataforma de Google Forms en septiembre de 2018.

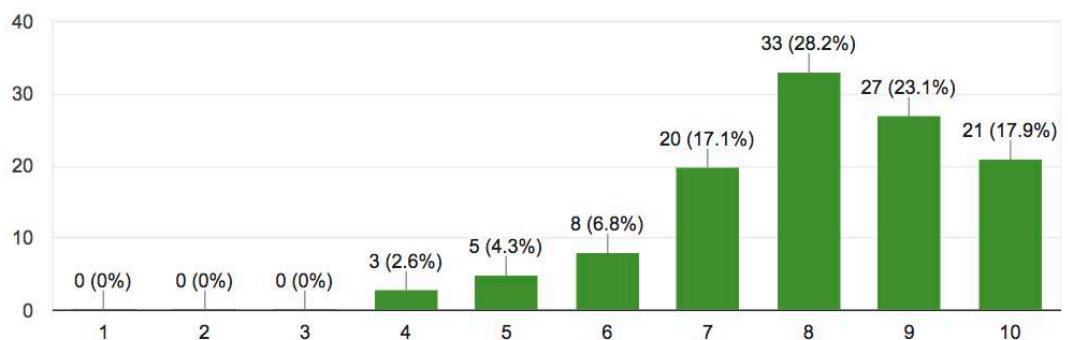
¿Cómo calificarías el prestigio de la marca de calzados Saverio di Ricci?

96 respuestas



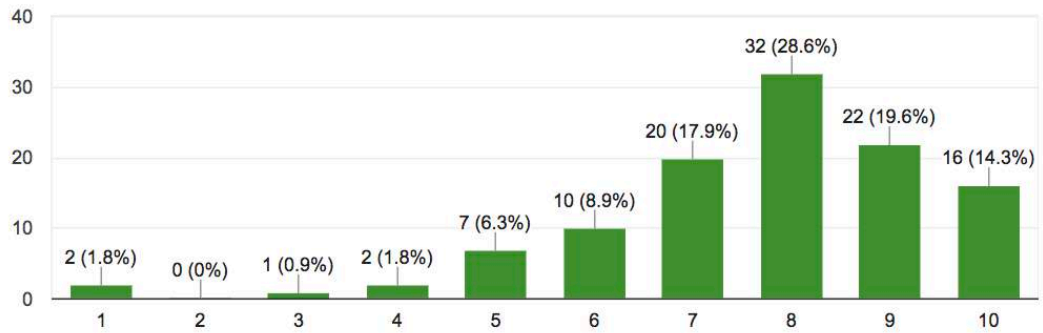
¿Cómo calificarías el prestigio de la marca de calzados Prune?

117 respuestas



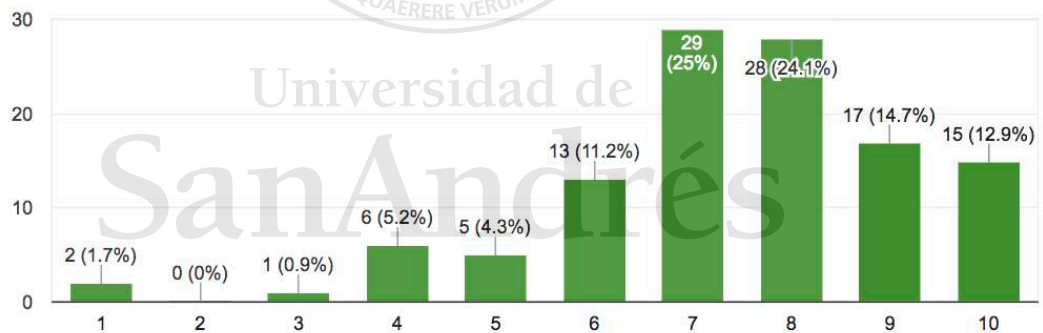
¿Cómo calificarías el prestigio de la marca de calzados Paruolo?

112 respuestas



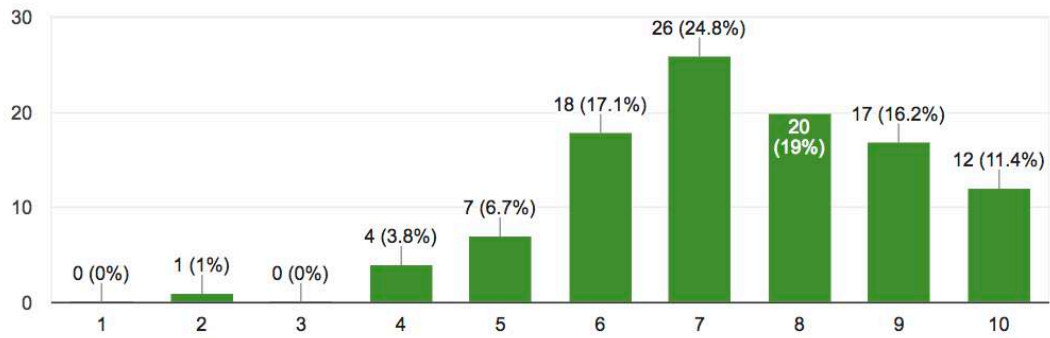
¿Cómo calificarías el prestigio de la marca de calzados Sarkany?

116 respuestas



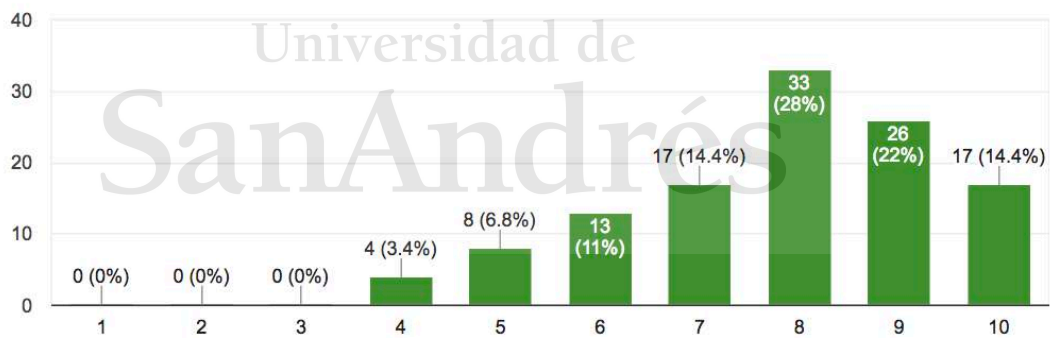
¿Cómo calificarías el prestigio de la marca de calzados Febo?

105 respuestas



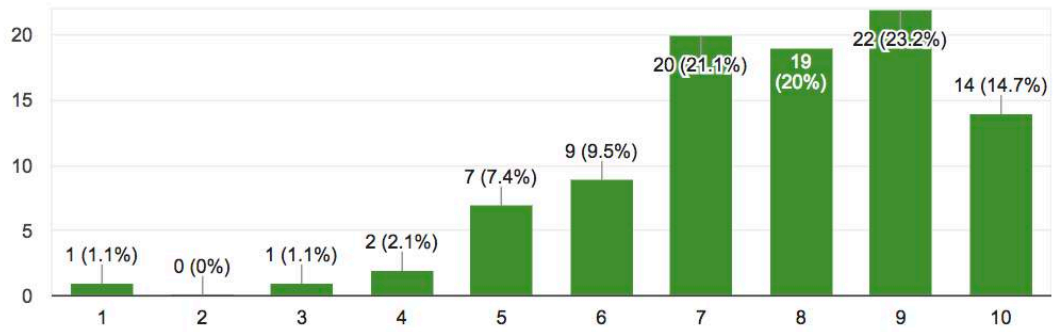
¿Cómo calificarías el prestigio de la marca de calzados Grimoldi (Hush Puppies)?

118 respuestas



¿Cómo calificarías el prestigio de la marca de calzados Ferraro?

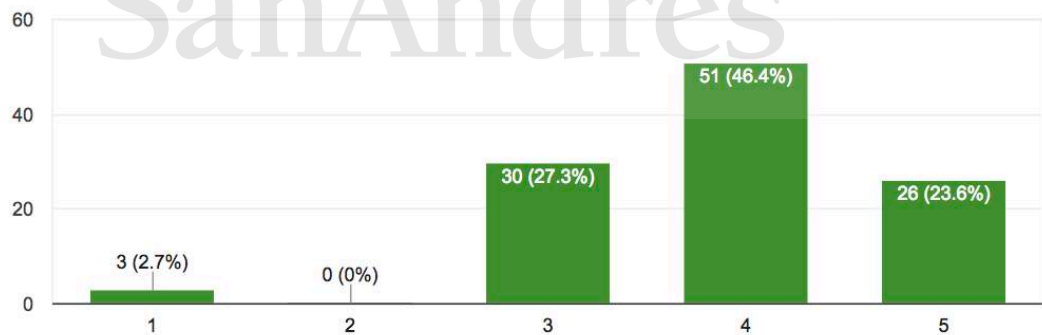
95 respuestas



Cualidades de Marcas

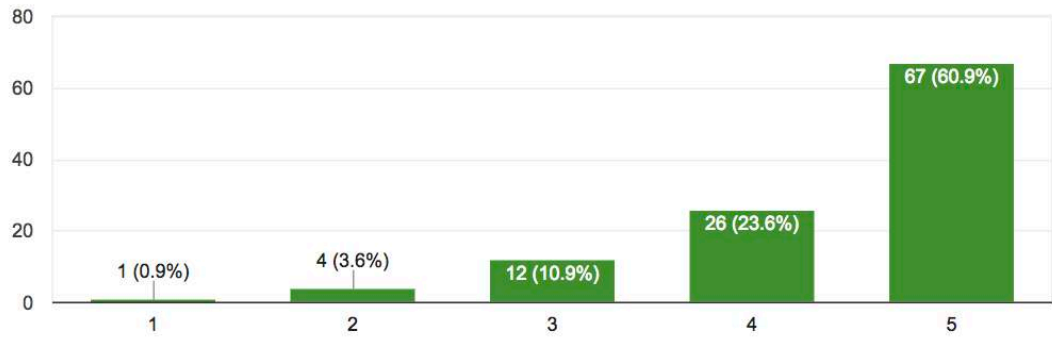
Puntuá la CALIDAD de los zapatos Paruolo del 1 al 5.

110 respuestas



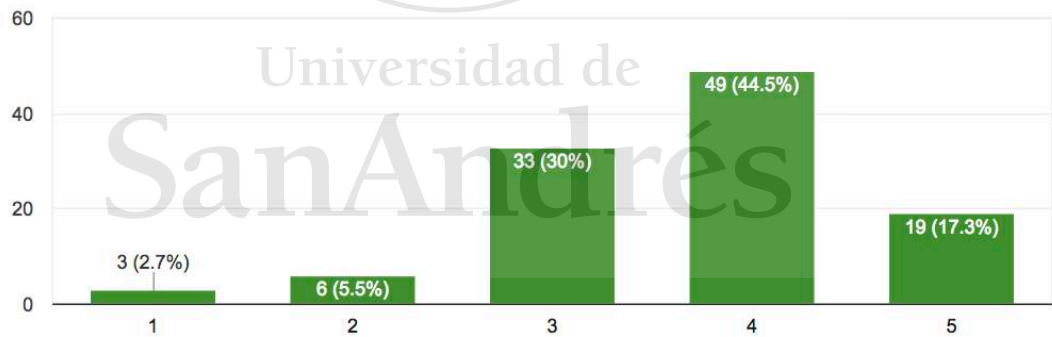
Puntuá el PRECIO de los zapatos Paruolo del 1 al 5.

110 responses



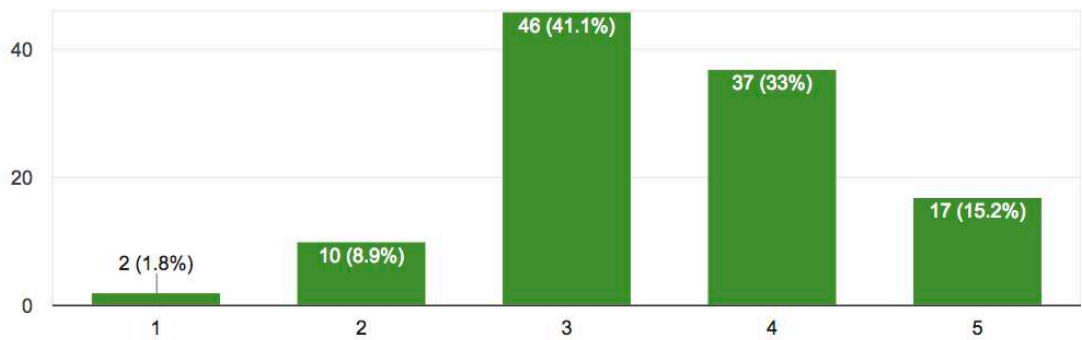
Puntuá el DISEÑO de los zapatos Paruolo del 1 al 5.

110 responses



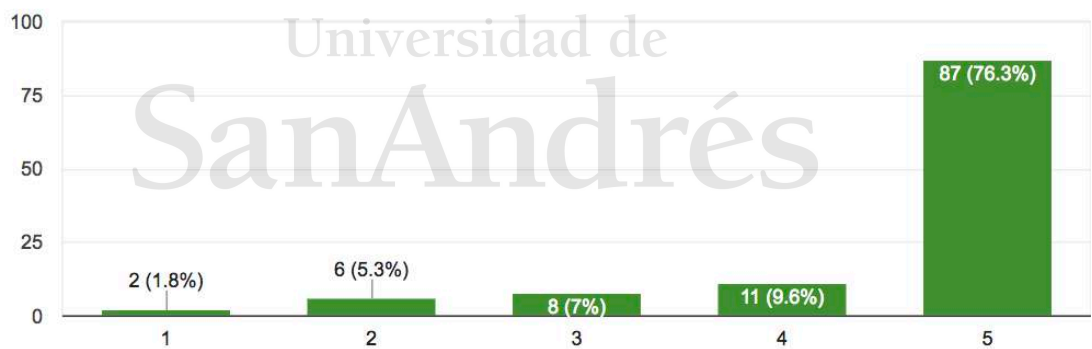
Puntuá la CALIDAD de los zapatos Sarkany del 1 al 5.

112 respuestas



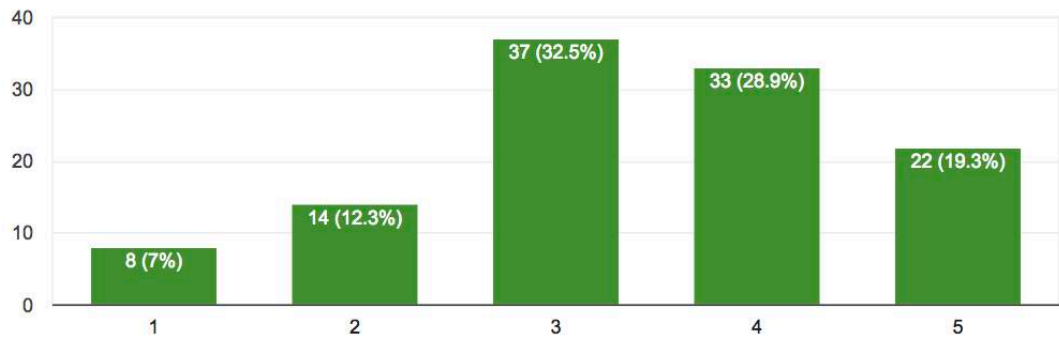
Puntuá el PRECIO de los zapatos Sarkany del 1 al 5.

114 respuestas



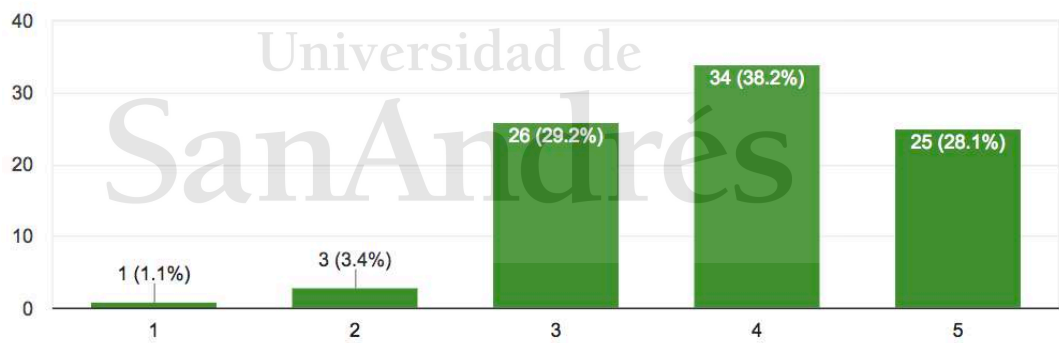
Puntuá el DISEÑO de los zapatos Sarkany del 1 al 5.

114 responses



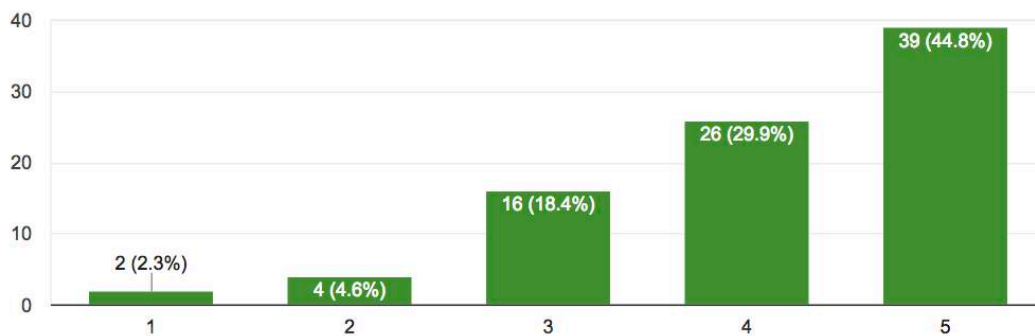
Puntuá la CALIDAD de los zapatos Saverio di Ricci del 1 al 5.

89 responses



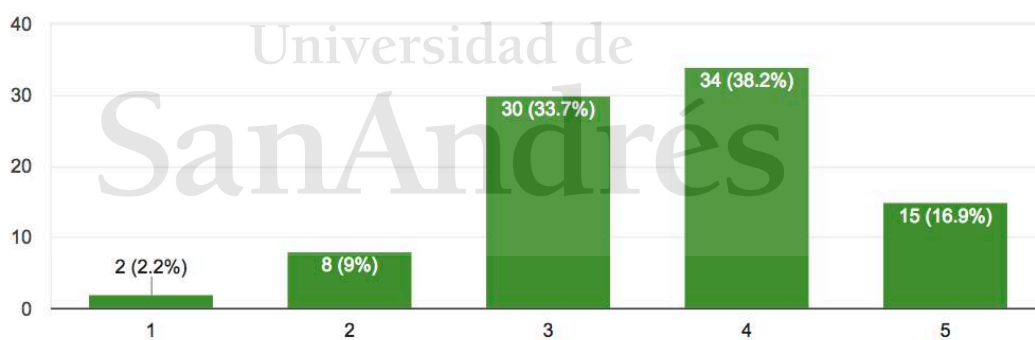
Puntuá el PRECIO de los zapatos Saverio di Ricci del 1 al 5.

87 responses



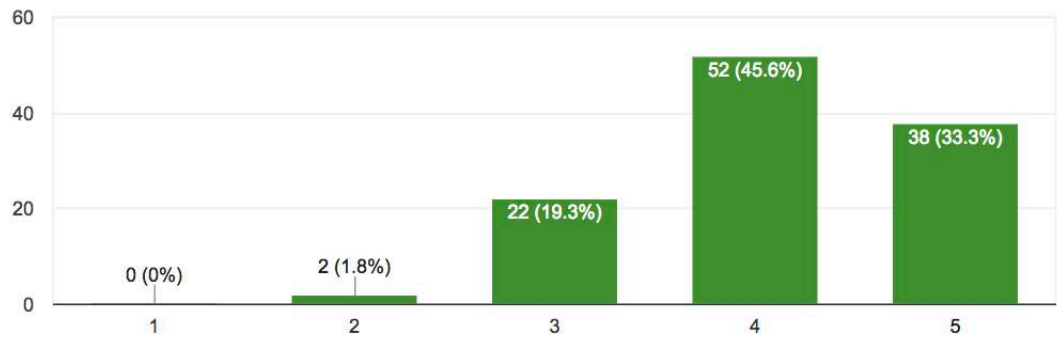
Puntuá el DISEÑO de los zapatos Saverio di Ricci del 1 al 5.

89 responses



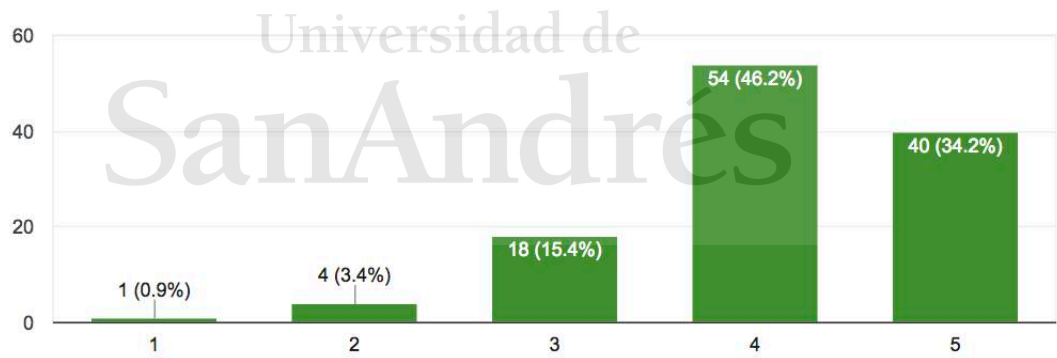
Puntuá la CALIDAD de los zapatos Prune del 1 al 5.

114 respuestas



Puntuá el PRECIO de los zapatos Prune del 1 al 5.

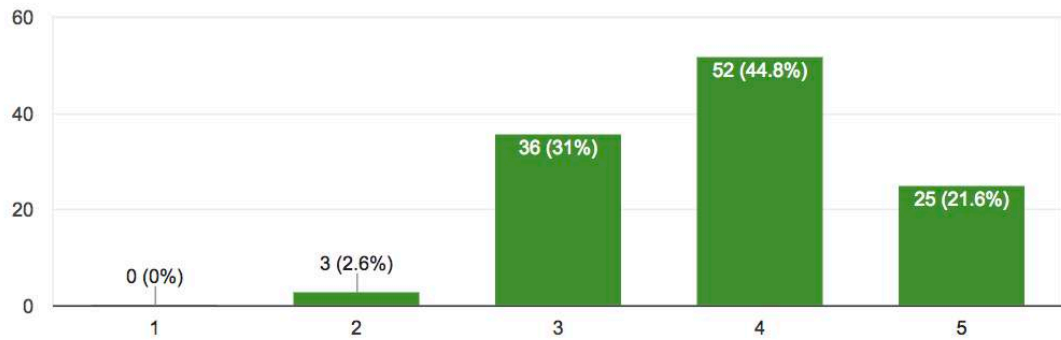
117 respuestas



Universidad de
San Andrés

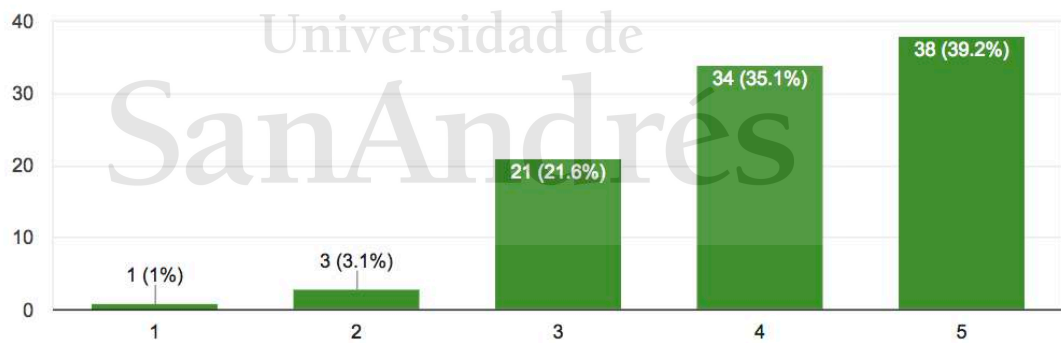
Puntuá el DISEÑO de los zapatos Prune del 1 al 5.

116 responses



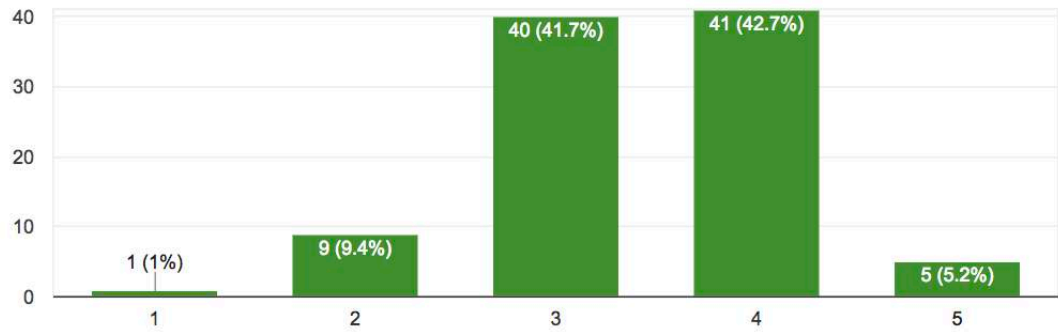
Puntuá la CALIDAD de los zapatos Febo del 1 al 5.

97 responses



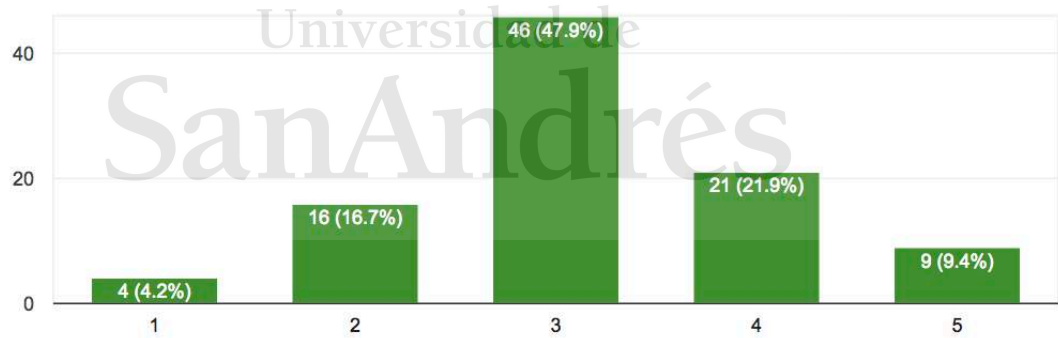
Puntuá el PRECIO de los zapatos Febo del 1 al 5.

96 responses



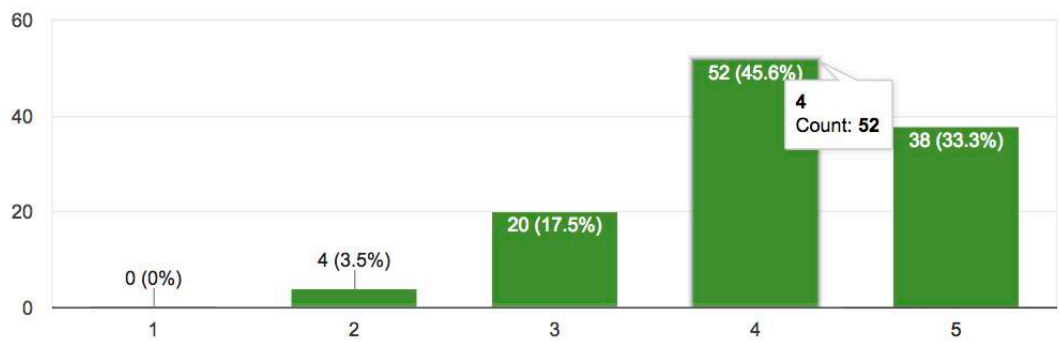
Puntuá el DISEÑO de los zapatos Febo del 1 al 5.

96 responses



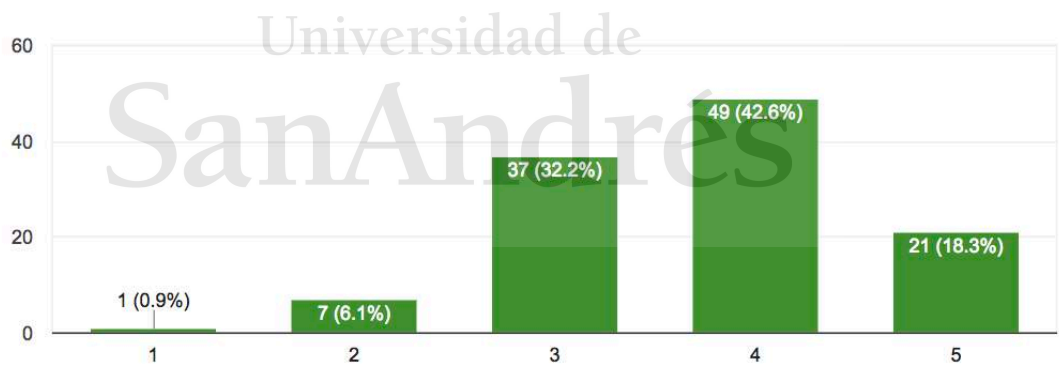
Puntuá la CALIDAD de los zapatos Grimoldi (Hush Puppies) del 1 al 5.

114 respuestas



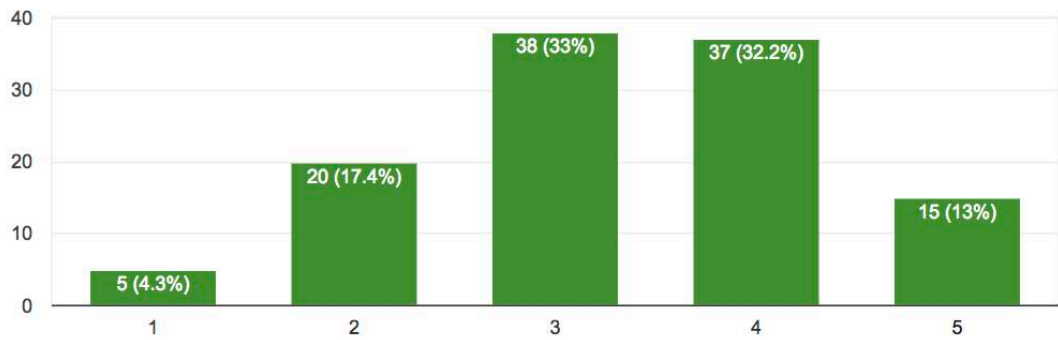
Puntuá el PRECIO de los zapatos Grimoldi (Hush Puppies) del 1 al 5.

115 respuestas



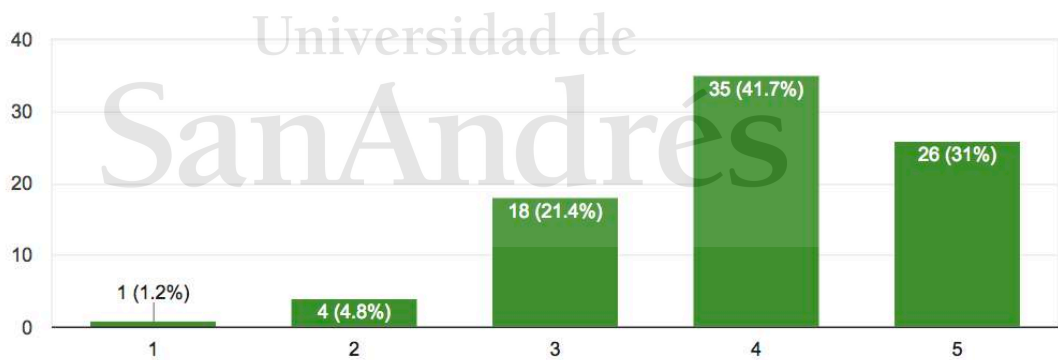
Puntuá el DISEÑO de los zapatos Grimoldi (Hush Puppies) del 1 al 5.

115 responses



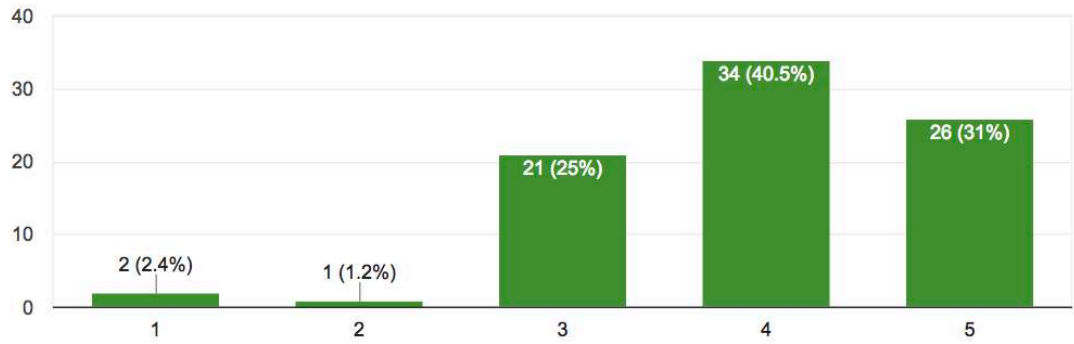
Puntuá la CALIDAD de los zapatos Ferraro del 1 al 5.

84 responses



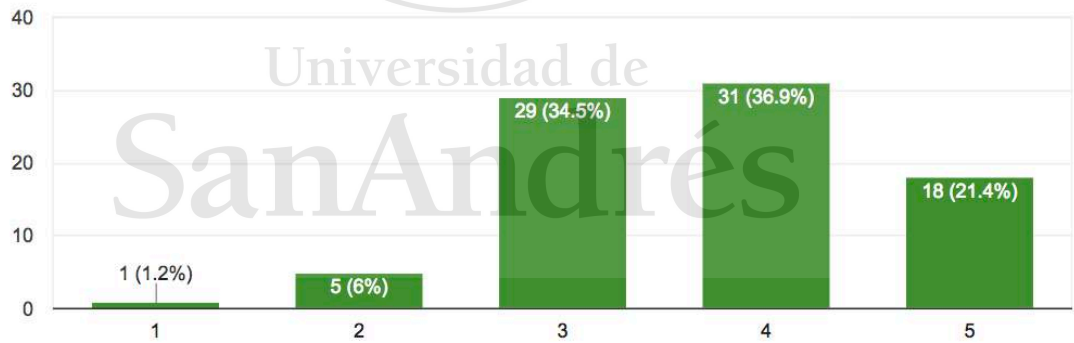
Puntuá el PRECIO de los zapatos Ferraro del 1 al 5.

84 respuestas



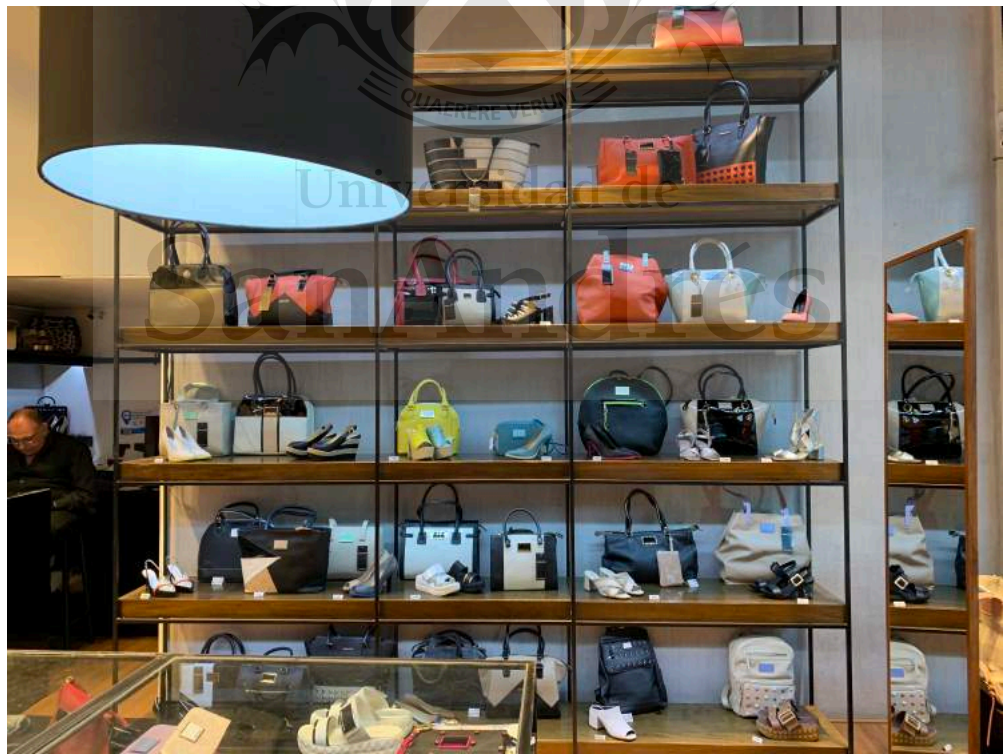
Puntuá el DISEÑO de los zapatos Ferraro del 1 al 5.

84 respuestas



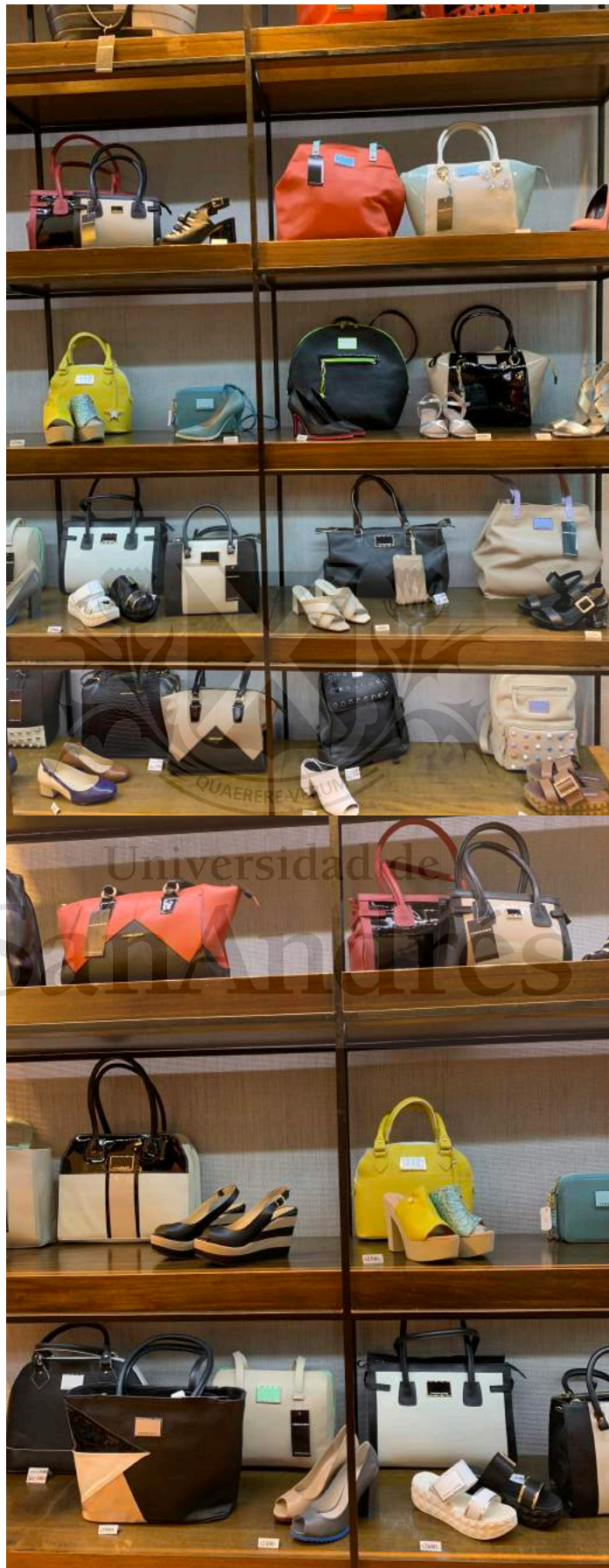
9.5 | Imágenes Propias de Local Ferraro de Av. Santa Fe 2300







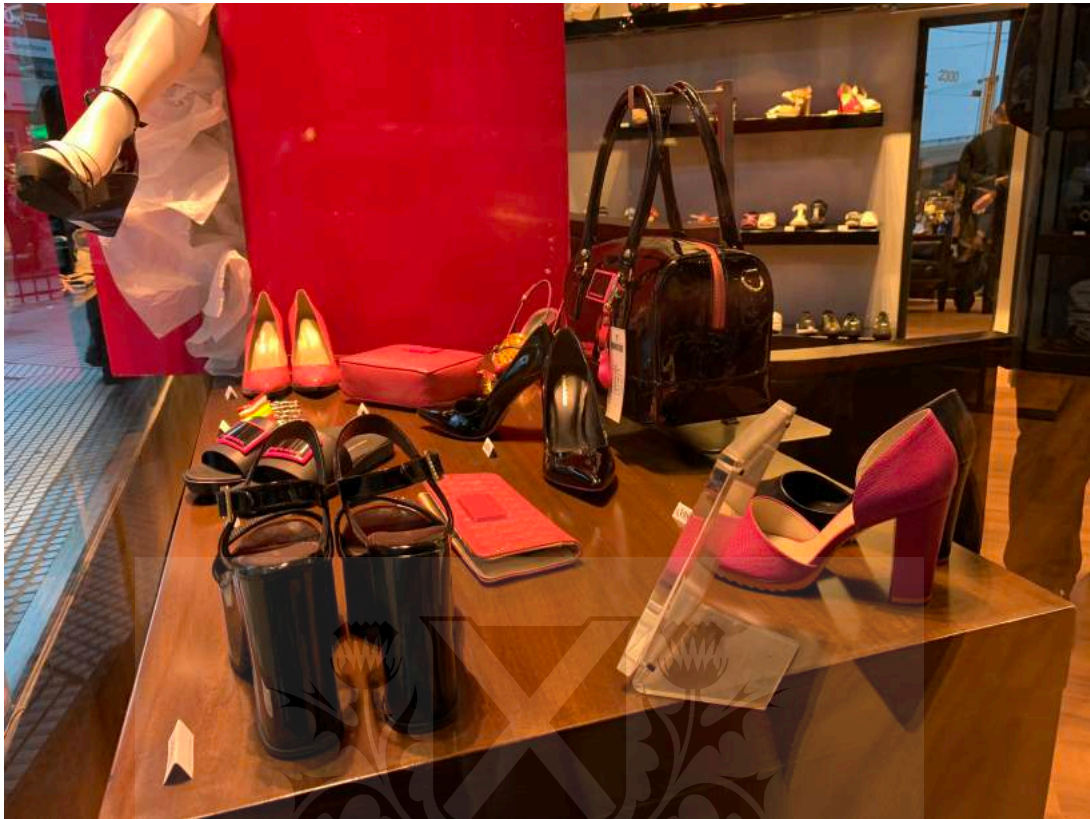












9.6 | Análisis de Locales Propios

Marca	Shoppings CABA & GBA	CABA & GBA	Shoppings Buenos Aires	Buenos Aires	Shoppings Interior	Interior	Exterior	E-Commerce
Ferraro	No	Av. Santa Fé 2300 (Barrio Norte) Av. Rivadavia 6611 (Flores) Av. Scalabrini Ortiz 437 (Villa Crespo)	No		No	Av Libertador 1826 oeste, Patio Alvear local 8 (San Juan Capital)	No	Sí
Prune	Abasto Shopping Alto Palermo Paseo Alcorta Portal Palermo Galerías Pacifico Casa del Ángel, Belgrano El Solar Shopping Village Caballito Devoto Shopping Patio Bullrich DOT Baires Recoleta Mall Nordelta Shopping Palmas del Pilar Las Toscas Unicenter Alto Avellaneda Plaza Oeste Soleil Premium Outlet Tortugas Open Mall Boulevard Shopping Adrogué Distrito Arcos	Av Santa Fé 1677 Gurruchaga 875 (Outlet) Florida 481, Retiro Italia 124, Lomas de Zamora Aeroparque Belgrano 289, San Isidro Calle 13A 291 L.12, City Bell Av Rovadavia 6836, Flores El Salvador 4743, Palermo	Centro Comercial Guemes, Mar del Plata Bahía Blanca Plaza Shopping Los Gallegos Shopping, Mar del Plata	Calle 9 762, La Plata	Palmares Open Mall, Mendoza Mendoza Plaza, Guaymallen, Mendoza Alto NOA Shopping, Salta Portal Rosario Shopping, Santa Fé Alto Rosario, Rosario, Santa Fé Portal Patagonia Shopping, Neuquén Villa Allende Shopping, Córdoba Córdoba Shopping, Villa Cabrera, Córdoba Patio Olmos, Córdoba Espacio San Juan Shopping Center Centenario Shopping Mall, Corrientes Nuevo Centro, Córdoba Paseo del Jockey, Córdoba Sarmiento Shopping, Chaco Casa Gamez, Jujuy Alto Comahue, Neuquén	Cervantes 24, Paraná, Entre Ríos 9 de julio 239, Santiago del Estero Lisandro de la Torre 2639, Santa Fé Av. Guaraná 57, local 5, Puerto Iguazú Esquiú 601, Catamarca Av. Aconquija 1620 local 12, Yerba Buena, Tucumán Hipolito Yrigoyen 1252, Corrientes Brown 183, Chaco Av Presidente Roca 858, Rosario, Santa Fé Av 25 de mayo 284, Tucumán Constitución 975, Río Cuarto, Córdoba San Nicolás de Bari 510, La Rioja Av del Viento Chorrillero 1653, San Luis Av San Martín 1045, Neuquén	Perú Chile Uruguay	Sí
Sarkany	Paseo Alcorta Patio Bullrich DOT Baires Shopping Recoleta Mall Abasto Shopping Alto Palermo El Solar de la Abadía Galerías Pacifico Devoto Shopping Distrito Arcos Sofía Paseo Alcorta Unicenter Alto Avellaneda Las Palmas del Pilar Tortugas Open Mall Soleil Premium Outlet	España 129, Lomas de Zamora Paunero 1479, San Miguel Blanco Encalada 42, San Isidro Necochea 140, Ramos Mejía Almirante Brown 496, Quilmes Av Cramer 3664, Nuñez			Córdoba Shopping, Córdoba	Florentino Ameghino 626, Río Grande, Tierra del Fuego San Martín 487, Río Gallegos, Santa Cruz Quaglia 238 - Local 1, Bariloche, Río Negro Doctor Ramón y Ruta 7 - Local 4, Neuquén, Neuquén 9 de Julio 37, Santa Rosa, La Pampa Av Brown 14, Bolívar, Buenos Aires Güemes 2759, Mar del Plata, Buenos Aires Calle Cerezo 342 Paseo Cerezo Local 1, Cariló, Buenos Aires Ignacio de la Roza 806 Oeste, San Juan, San Juan Julio A Roca 260 - Local 3, San Luis, San Luis Constitución 934, Río Cuarto, Córdoba Mendoza 1040, Villa María, Córdoba Corro 342, Córdoba, Córdoba Junin 501 - Local 79, Rosario, Santa Fe Dique 1 Puerto de Santa Fe, Local 030, Santa Fe, Santa Fe Bolívar 1979 - Local 33, Posadas, Misiones Av. Centenario 3525, Corrientes, Corrientes Avenida Sarmiento 2400 - Local 15, Resistencia, Chaco San Martín 629 - Local 49, San Miguel de Tucumán, Tucumán Av Aconquija 1570, San Miguel de Tucumán, Tucumán Av. del Bicentenario de la Batalla de Salta 702 - Local 54, Salta Capital, Salta Corro 342, Córdoba, Córdoba Av Velez Sarsfield 361 - Local 210, Córdoba, Córdoba San Martín 487, Río Gallegos, Santa Cruz	Bolivia Chile	Sí



Marca	Shoppings CABA & GBA	CABA & GBA	Shoppings Buenos Aires	Buenos Aires	Shoppings Interior	Interior	Exterior	E-Commerce
Febo	No	Av. Maipú 2798, Olivos Alvear 237, Martínez Belgrano 179, San Isidro Av. Cabildo 1687, Belgrano Av. Santa Fe 1641, Barrio Norte	No		No	No	No	Si
Paruolo	Alto Avellaneda Alto Palermo Dot Baires Shopping Galerías Pacífico Alcorta Shopping Unicenter Vintage Shopping Soleil Distrito Arcos Plaza Oeste Shopping	Bernardo de Irigoyen 2647, Boulogne Av.Santa Fe 1619, Recoleta	Paseo Aldrey, Mar del Plata	Calle 51 nº 484, La Plata	Alto Rosario Shopping, Santa Fé Córdoba Shopping, Córdoba Patio Olmos Shopping, Córdoba Mendoza Plaza Shopping Alto Comahue Shopping, Neuquén Alto Noa, Salta Portal Tucumán San Luis Shopping Center Shopping Paseo del Jockey, Córdoba La Ribera Shopping, Santa Fé	Paraguay 789, Rosario Av.Cordoba 1620, Rosario	No	
Saverio di Ricci		Arenales 1218, Recoleta Honduras 4834, Palermo		Locales Multimarca		Locales Multimarca	No	Si
Grimoldi	Abasto de Buenos Aires Alto Palermo Shopping Caballito Shopping Center Devoto Shopping Dot Baires El Solar de la Abadia Galerías Pacífico Paseo Alcorta Shopping Portal de Palermo Recoleta Mall Villa del Parque Shopping THE NORTH FACE Alto Palermo Sucursal THE NORTH FACE Galerías Pacífico TIMBERLAND Abasto TIMBERLAND Alto Palermo TIMBERLAND Galerías Pacífico Adrogué: Boulevard Shopping Alto Avellaneda Shopping Las Palmas del Pilar Las Toscas Canning Shopping Lomas Center Nine Shopping Nordelta Centro Comercial Plaza Comercial Hudson Plaza Oeste Shopping Shopping Remeros Plaza Shopping Terrazas de Mayo Soleil Tortuguitas Open Mall Unicenter Shopping THE NORTH FACE Unicenter	Aguirre, Palermo Av. Cabildo 1716 Av. Santa Fe 1649 Av. Santa Fe Megashop Barracas Factory Outlet Florida 110 Florida 251 - Sucursal Grimoldi Arcos FO Once Parque Brown Rivadavia 6782 Lomas de Zamora: Av. Meeke 202 Martinez Moron: 25 de Mayo 231 Quilmes Quilmes: Alsina 133 Ramos Mejia: Av. de Mayo 201 San Justo San Miguel	Caril - - Galería Patio de la Pulpería Mar del Plata Shopping Aldrey Mar del Plata: Los Gallegos Shopping Pinamar - Centro Comercial	La Plata La Plata - Pasaje Rodrigo Mar del Plata Guemes Mar del Plata: San Martín 3025 Mercedes San Nicolás Tandil Villa Gesell	Chaco - Sarmiento Shopping Mall Chubut - Portal Trelew Shopping Córdoba - Paseo del Jockey Córdoba - Patio Olmos Shopping Córdoba - Shopping Center Córdoba - Shopping Rivera Indarte Córdoba - Shopping Villa Allende Corrientes - Shopping Centenario Entre Ríos - La Paz Paraná Shopping Jujuy - Annuar Shopping Mendoza - El Portal de Los Andes Mendoza - Plaza Shopping Center Mendoza - Shopping Palmares Open Mall Mendoza - Shopping Barraca Mall Neuquén - Shopping Portal Patagonia Portal de Salta Salta - Salta Shopping San Juan - San Juan Oeste Shopping Santa Fe - Portal Rosario Santa Fe - Shopping La Ribera Santiago del Estero - Shopping Portal Santiago Tucumán - Shopping Portal de Tucumán Tucumán - Shopping Libertad	Catamarca - Rivadavia 701 Chaco - Resistencia Chubut - Comodoro Rivadavia Concepción Tucumán Córdoba - 9 de Julio 32 Córdoba - R'o Cuarto Córdoba - Villa Maria Córdoba - Carlos Paz Córdoba - Lugones Entre Ríos - Gualeguaycheco Formosa La Pampa - Santa Rosa Mendoza Mendoza - San Martín Mendoza: San Rafael Misiones: Posadas Salta San Carlos de Bariloche San Juan San Luis Santa Fe Santa Fe - Rosario Peatonal Tucumán	No	Si

9.7 | Análisis de Tiendas Online

	Ferraro	Febo	Grimoldi	Paruolo	Prune	Saverio di Ricci	Sarkany
Página Web	https://www.ferraro.com.ar/	https://zapateriafebo.com/index.php	https://www.grimoldi.com/	https://www.paruolo.com.ar/	https://www.prune.com.ar/#1	http://www.saveriodiricci.com/	https://www.rickysarkany.com/
Cantidad de categorías de productos	13	15	19 (muchas categorías, por sexo, por marca, por tipo de producto, vende indumentaria tmb)	9	6	8	12
Calidad de la descripción de los productos	Muy buena descripción, párrafo de 5 líneas	Muy completa	Buena	Sin descripción	Poco extensa	Info muy útil, dividida en bullet points.	Muy completa y con datos de cómo lavarlos.
Calidad de las fotos en cada producto	Buena con zoom in	Buena sin zoom in	Buenas con zoom in	Buena con zoom in	Buena con zoom in	Buenas con fondo blanco sin zoom in	Buena con zoom in
Cantidad de fotos de cada producto	5	4	4	2	2	5	5
Métodos de envío	OCA a todo el país	Retiro en local, envío a sucursal Andreani o envío a domicilio	Retiro en local, envíos a todo el país	Andreani a todo el país	Envío a domicilio por Senders, Andreani, Urbano, DHL, Andreani y Urbano	Oca, Andreani a todo el país	Andreani a todo el país
Cantidad de medios de pago	Mercado Pago, Todo Pago	Mercado Pago	Mercado Pago, Todo Pago	Mercado Pago, Todo Pago	Mercado Pago, Todo Pago	Mercado Pago	Mercado Pago
Promocionalidad en productos (ofertas)	Sale Verano, Sale Invierno, Big Sale	Últimos pares y Rebajas	Outlet	Hot items, tiene una sección de promociones	Outlet	Sale	Sale
Devoluciones	72 hs	7 días para productos rebajados	30 días	No	24 hs	15 días	10 días
Cambios	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días	15 días	30 días
Diseño del sitio	Complicadas de entender las categorías, zapatos con carteles de precios de oferta en el home	Difícil de navegar, demasiado minimalista, demasiadas sub-categorías	Marcas mezcladas entre las categorías de productos y la sección locales también	Fácil de navegar, lindo diseño y fácil de encontrar toda la info	Fácil de navegar, estético, categorías claras	Buen diseño y fácil de navegar, peor el store es medio difícil de encontrar	Fácil de navegar, tiene un centro de ayuda por separado dividido por temas
Información institucional	Si	Si	No	Si	Si con video	Si	No
Información sobre tiendas	Si	Si		Si	Si	Si	Si
Canales de ayuda	FAQ, whatsapp, formulario de contacto, mail	FAQ, mail, formulario de contacto	FAQ, telefono, Whatsapp, formulario de contacto, mail	FAQ, whatsapp, formulario de contacto, mail, telefono	FAQ con videos, formulario de contacto por tema	FAQ, Teléfono, mail, formulario de contacto	Formulario de contacto, FAQ
Comunicación omnicanal	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Blog	Facebook, Instagram, Tumblr, Pinterest	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, G+, Vimeo	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram y Twitter	Facebook, Twitter, Instagram
Usabilidad del sitio	Sí	No tanto		Sí	Sí		Sí

San Andrés

9.8 | Imágenes de los Productos de la Tienda Online Ferraro

- All Products
- CYBER MONDAY
- SANDALIAS
- OUTLET
- ZAPATOS
- ZUECOS
- NOCHE
- ZAPATILLAS
- LINEA URBANA
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ÚLTIMO VERANO
- ÚLTIMO INVIERNO
- BIG SALE
- OUTLET

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Taille

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio

80 7 880

\$ Min - \$ Max

 SANDALIA SIBILA ☆☆☆☆ \$ 5 980,00	 SANDALIA LOURDES ☆☆☆☆ \$ 5 480,00	 SANDALIA DONATELLA ☆☆☆☆ \$ 5 280,00
 SANDALIA DALIA ☆☆☆☆ \$ 4 980,00	 ZAPATO MIA ☆☆☆☆ \$ 4 680,00	 SANDALIA ALMA ☆☆☆☆ \$ 4 680,00

SANDALIAS

- All Products
- CYBER MONDAY
- SANDALIAS
- ZAPATOS**
- ZUECOS
- NOCHE
- ZAPATILLAS
- LÍNEA URBANA
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ÚLTIMO VERANO
- ÚLTIMO INVIERNO
- BIG SALE
- OUTLET



ZAPATO VIRGINIA
☆☆☆☆☆
\$ 5.480,00



ZAPATO GRACE
☆☆☆☆☆
\$ 4.480,00



ZAPATO ABRIL
☆☆☆☆☆
\$ 4.280,00

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Taille

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio

80 7.880

\$ Min - \$ Max

Universidad de
San Andrés



ZAPATO LUCIA
☆☆☆☆☆
\$ 4.980,00



ZAPATO CARA
☆☆☆☆☆
\$ 4.580,00



ZAPATO NINA
☆☆☆☆☆
\$ 4.280,00

ZAPATOS

- All Products
- CYBER MONDAY >
- SANDALIAS >
- ZAPATOS
- ZUECOS**
- NOCHE
- ZAPATILLAS
- LÍNEA URBANA
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ÚLTIMO VERANO
- ÚLTIMO INVIERNO
- BIG SALE >
- OUTLET >



ZUECO ANDREA
☆☆☆☆☆
\$ 2.980,00



ZUECO TRINIDAD
☆☆☆☆☆
\$ 3.180,00



ZUECO URSULA
☆☆☆☆☆
\$ 2.680,00

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Taille

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio

80 7.880

\$ Min - \$ Max

Universidad de
San Andrés



ZUECO VALERIA
☆☆☆☆☆
\$ 2.580,00



ZUECO GRETA
☆☆☆☆☆
\$ 2.980,00



ZUECO GINA
☆☆☆☆☆
\$ 2.680,00

ZUECOS

- All Products
- CYBER MONDAY >
- SANDALIAS >
- ZAPATOS
- ZUECOS
- NOCHE**
- ZAPATILLAS
- LÍNEA URBANA
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ÚLTIMO VERANO
- ÚLTIMO INVIERNO >
- BIG SALE >
- OUTLET >

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Talle

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio





SANDALIA SIBILA
☆☆☆☆☆
\$ 5.580,00



ZAPATO VIRGINIA
☆☆☆☆☆
\$ 5.480,00



SOBRE KATE
☆☆☆☆☆
\$ 4.980,00



CARTERA SABRINA
☆☆☆☆☆
\$ 6.980,00



CARTERA VERA
☆☆☆☆☆
\$ 6.980,00



ZAPATO GRACE
☆☆☆☆☆
\$ 4.480,00

NOCHE


 Universidad de San Andrés
 QUERERE VERUM

- All Products
- CYBER MONDAY
- SANDALIAS
- ZAPATOS
- ZUECOS
- NOCHE
- ZAPATILLAS**
- LÍNEA URBANA
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ÚLTIMO VERANO
- ÚLTIMO INVIERNO
- BIG SALE
- OUTLET



ZAPATILLA VALENTINA
☆☆☆☆☆
\$ 4.280,00



ZAPATILLA LOVE
☆☆☆☆☆
\$ 3.280,00



ZAPATILLA CUORE
☆☆☆☆☆
\$ 3.280,00

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Taille

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio

80 7.880

\$ Min — \$ Max



ZAPATILLA LOLA
☆☆☆☆☆
\$ 3.680,00



ZAPATILLA LILI
☆☆☆☆☆
\$ 3.480,00

Universidad de
San Andrés

ZAPATILLAS

- All Products
- CYBER MONDAY >
- SANDALIAS >
- ZAPATOS
- ZUECOS
- NOCHE
- ZAPATILLAS
- LÍNEA URBANA**
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ÚLTIMO VERANO
- ÚLTIMO INVIERNO
- BIG SALE >
- OUTLET >



OJOTA ADELE
☆☆☆☆☆
\$ 3.980,00



OJOTA MAYA
☆☆☆☆☆
~~\$ 2.280,00~~ \$ 2.280,00



RINONERA BLADE
☆☆☆☆☆
\$ 3.280,00

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Talle

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio

80 7.880

\$ Min - \$ Max



ZUECO MARTA
☆☆☆☆☆
\$ 2.980,00



ZUECO ANTONIA
☆☆☆☆☆
\$ 2.680,00



ZUECO LUCY
☆☆☆☆☆
\$ 2.680,00

Universidad de
San Andrés

LÍNEA URBANA

- All Products
- CYBER MONDAY >
- SANDALIAS >
- ZAPATOS
- ZUECOS
- NOCHE
- ZAPATILLAS
- LÍNEA URBANA
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ÚLTIMO VERANO
- ÚLTIMO INVIERNO
- BIG SALE >
- OUTLET >



SOBRE KATE
☆☆☆☆☆
\$ 4.980,00



CARTERA SABRINA
☆☆☆☆☆
\$ 6.980,00



CARTERA VERA
☆☆☆☆☆
\$ 6.980,00

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Taille

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio

80 7.880

\$ Min - \$ Max



CARTERA MORA
☆☆☆☆☆
\$ 7.480,00



CARTERA LETIZIA
☆☆☆☆☆
\$ 6.680,00



BOLSO ANA
☆☆☆☆☆
\$ 6.980,00

PROMOCIÓN

- All Products
- CYBER MONDAY >
- SANDALIAS >
- ZAPATOS
- ZUECOS
- NOCHE
- ZAPATILLAS
- LÍNEA URBANA
- CARTERAS
- ACCESORIOS
- PROMOCIÓN
- HOMBRE
- ULTIMO VERANO
- ULTIMO INVIERNO
- BIG SALE
- OUTLET



RINONERA BLADE
☆☆☆☆☆
\$ 3.280,00



SOBRE CATALINA
☆☆☆☆☆
\$ 2.580,00



BANDOLERA JENA
☆☆☆☆☆
\$ 2.680,00

▼ Filtrar por Color

- Suela
- Camel
- Animal Print

▼ Filtrar por Taille

- 35
- 36
- 37
- 38

▼ Filtrar por Precio

80 7.880

\$ Min - \$ Max



BANDOLERA REINA
☆☆☆☆☆
\$ 2.680,00



BANDOLERA ZURI
☆☆☆☆☆
\$ 2.680,00



COSMETIQUERO PALMAS
☆☆☆☆☆
\$ 680,00

ACCESORIOS