



# Altezza

UN ZAPATO, MUCHOS TACOS

## Trabajo Final de Graduación

### Plan de Marketing lanzamiento nuevo producto: calzado femenino multialtura con taco extraíble

Autora: Alejandra Basalo

Tutor: Morina Laura Sanz

Mayo 2022



UNIVERSIDAD  
**FASTA**  
Marketing

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

# INDICE

<b>PLAN DE MARKETING</b> .....	3
INTRODUCCIÓN .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	3
LA EMPRESA .....	4
<b>HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS MIEMBROS</b> .....	4
<b>ESTRUCTURA / EMPLEADOS</b> .....	5
OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING .....	7
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	7
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	7
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	7
<b>MACRO ENTORNO</b> .....	7
<b>MICRO ENTORNO</b> .....	13
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO DE CLIENTES</b> .....	20
<b>ANÁLISIS DE LA EMPRESA</b> .....	29
<b>DIAGNÓSTICO F.O.D.A.</b> .....	30
MARKETING ESTRATÉGICO .....	32
<b>MERCADO META</b> .....	32
<b>ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO</b> .....	35
<b>POSICIONAMIENTO</b> .....	37
MARKETING OPERATIVO .....	43
<b>PRODUCTO</b> .....	43
<b>PRECIO</b> .....	46
<b>COMUNICACIÓN</b> .....	48
<b>DISTRIBUCIÓN</b> .....	51
PRESUPUESTO .....	55
INDICADORES DE SEGUIMIENTO .....	56
PLAN OPERATIVO .....	59
RECOMENDACIONES .....	60
REFERENCIAS .....	61

## PLAN DE MARKETING

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto, teniendo como meta trabajar sobre necesidades insatisfechas. A tal fin, pensamos en un zapato que le permita a la mujer actual, independiente, urbana, que desempeña múltiples roles a lo largo del día y la noche, sentirse cómoda y lucirse como profesional, mamá, ama de casa, amiga, hija, pareja, sin relegar confort ni elegancia. Aptos para actividades laborales, recreativas o domesticas diurnas o nocturnas. Contar con el calzado adecuado a lo largo del día, le permitirá a la mujer optimizar su tiempo y enfocar su energía en todo aquello que quiera lograr.

**Llega Altezza, los zapatos multialtura que permiten intercambiar tacos para adaptarlos a cada necesidad. Estos innovadores zapatos, cuentan con tacos extraíbles, de diferentes alturas y grosores para acompañar a la mujer actual en cada paso de su vida.** A partir de ahora, en una pequeña bolsa de terciopelo negra, los tacos podrán llevarse en cualquier cartera, y así hacer magia formará parte de la vida cotidiana.



***Aclaremos que a los fines del trabajo final, se consideró que este producto lo producirá y lanzará una empresa en marcha, argentina y líder en la industria del calzado, Grimoldi, como una nueva marca dentro del porfolio que hoy comercializa.***

## JUSTIFICACIÓN

Grimoldi S.A. es una empresa con una importante trayectoria en Argentina. Su negocio es comercializar calzado, accesorios e indumentaria a través de locales de terceros, locales propios, franquicias y por internet. Estos productos son adquiridos a fábricas nacionales e internacionales o fabricados en su propia planta. Esta amplia cartera de productos, con

marcas propias y licencias exclusivas de marcas internacionales, generan acuerdos que son de largo plazo y ubican a Grimoldi como líder en el mercado.

Es acá donde encontramos una excelente oportunidad para el lanzamiento de un nuevo producto de fabricación nacional, dado que la devaluación del peso impacta directamente sobre la rentabilidad de la empresa tanto a través de las importaciones como del pago de regalías por las licencias de las marcas extranjeras que comercializa. Consideramos un buen momento para hacer cambios en el mix de productos comercializados e incrementar la participación de productos provenientes de producción propia en el total de sus ventas, y de este modo lograríamos disminuir la exposición a la volatilidad del tipo de cambio.

## **LA EMPRESA**

### **HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS MIEMBROS<sup>1</sup>**

La empresa Grimoldi inicia su actividad en 1895, como fábrica de calzado, con el nombre “Grisetti y Grimoldi”. El nombre fue mutando a través del tiempo, en 1906 cambia a “Grimoldi Hermanos” y en 1946 vuelve a cambiar a “Alberto Grimoldi Fabricación de Calzados S.A.” y finalmente fue en el año 1985 cuando toma su nombre actual “Grimoldi S.A.”

Esta compañía creció durante la primera mitad del siglo XX hasta convertirse en una de las empresas más importantes de Sudamérica en fabricación y venta de calzado. Este crecimiento fue posible gracias a la adquisición de maquinarias de alta tecnología, a la integración con curtiembres (propias y asociadas), a la producción de sus propias hormas y al desarrollo de una cadena de comercios minoristas tanto en Argentina como en Uruguay.

Llegada la década de 1980, y a raíz de los vaivenes macroeconómicos del país, la compañía decide redefinir su estrategia comercial y modernizar la empresa familiar. Así, enfatiza el desarrollo de productos de diseño y tecnología, adopta marcas internacionales, expande la cadena de locales comerciales Grimoldi y suma al equipo profesionales jóvenes, logrando así un gran crecimiento de la compañía.

La compañía desarrolla, fabrica, adquiere y comercializa calzado no deportivo. A su vez, desarrolla, adquiere y comercializa calzado deportivo, indumentaria no deportiva, indumentaria deportiva y accesorios. Adicionalmente, fabrica fondos de poliuretano para la producción propia de calzado no deportivo, y para vender a distintos fabricantes de calzado.

Grimoldi posee un amplio portafolio de marcas de productos altamente conocidas y valoradas por los segmentos de consumidores a los que apuntan, como fabricante o como único importador, entre las que incluyen: Hush Puppies, Merrell, Kickers, Caterpillar, American Pie, The North Face, Vans, Grims y Stitching.

Grimoldi cuenta con una extensa red de distribución de calzado en el país. La compañía cuenta actualmente con 94 locales al público (administrados por la propia empresa o por franquiciados), y más de 500 clientes independientes seleccionados a los que les vende, ya sean zapaterías, casas de deportes, tiendas departamentales, etc.

La administración de la empresa se realiza en su sede, en Castelar, Provincia de Buenos Aires. Grimoldi también cuenta con una instalación industrial en Arroyo Seco, Provincia de Santa Fe, en la que fabrica una parte de lo que comercializa con casi 5.000 m<sup>2</sup> de área productiva y depósito de materiales, y aproximadamente 1.000 m<sup>2</sup> de oficinas, tiene la posibilidad de alcanzar una capacidad instalada de 4.500 pares por día, adicionando maquinaria y capacitando personal.

Adicionalmente, tiene una planta productora de fondos y plantillas para calzado instalada en Pilar, Provincia de Buenos Aires. Cuenta con casi 4.500 m<sup>2</sup> de área productiva y depósito de materiales. Allí, Grimoldi es capaz de producir más de 1.000.000 de pares y plantillas por año.

Operando desde su centro de distribución localizado en Pilar, Provincia de Buenos Aires desde 2011, el grupo busca satisfacer las necesidades de mujeres, hombres y niños en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en las 23 provincias argentinas. Cuenta con una capacidad máxima de despacho de aproximadamente 25.000 pares por día.

Grimoldi es una de las pocas empresas nacionales de más de 125 años de antigüedad que han sobrevivido las turbulencias argentinas y aún se conserva en manos locales. Grimoldi sigue siendo la compañía más importante en la industria del calzado en Argentina.

## ESTRUCTURA / EMPLEADOS <sup>ii</sup>

La actividad de la empresa durante el 2020, al igual que el país y el mundo, tuvo un año difícil por las cuarentenas decretadas que generaron, el cierre de locales no esenciales y de fábricas de calzado e indumentaria, la continua devaluación del peso, el efecto en los precios

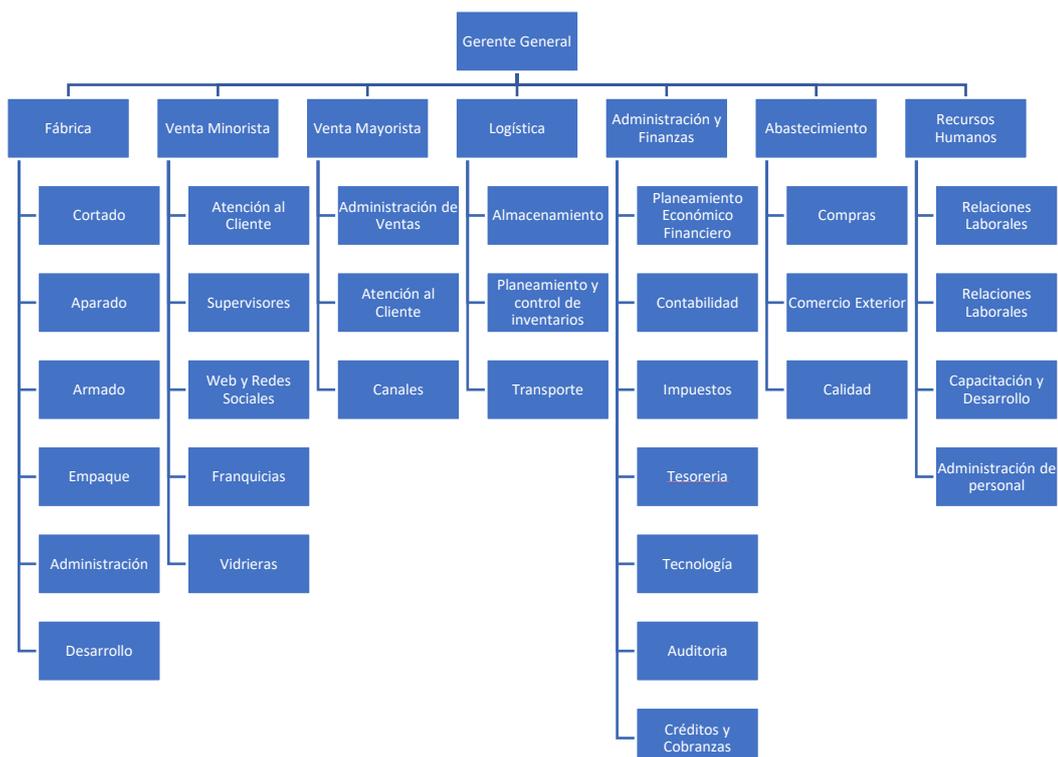
en general por sobre los salarios, y el efecto recesivo en la economía que en definitiva generó una gran incertidumbre en los consumidores finales afectando las ventas.

La estabilidad lograda por Grimoldi se basó en acciones tomadas durante el año como la dolorosa reestructuración, principalmente en la sede administrativa de la empresa en Castelar y en los locales comerciales, el fuerte reajuste del inventario, la reducción en los plazos de cobranza a terceros, las estratégicas negociaciones con locadores y proveedores apostando al futuro, la baja en inversiones de marketing y la reducción de la costosa deuda financiera.

En cuanto a su estructura Grimoldi se organiza en diferentes unidades de negocio, siendo las principales la de Fábrica, Abastecimiento, Venta Mayorista, Venta Minorista, Logística, Recursos Humanos, Administración y Finanzas. A su vez, estas áreas están compuestas por distintos equipos funcionales.

Grimoldi cuenta con un equipo gerencial joven pero experimentado, los siete miembros de la alta gerencia tienen, en promedio, 40 años de edad y más de 15 años en la compañía. Fuera de su organigrama, Grimoldi también cuenta con asistencia y asesoría externa, en las funciones legales, laborales, impositivas y de auditoría.

## ORGANIGRAMA



# OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

## OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Marketing para el desarrollo y lanzamiento del nuevo calzado multifuncional femenino con taco extraíble para Grimoldi.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un producto innovador que no exista en el mercado y seleccionar una compañía local que pueda incluir el producto creado en su portafolio
- Establecer un pronóstico de ventas para los próximos dos años, 2022 / 2023
- Obtener una rentabilidad neta de al menos el 30 % en el periodo 2022 / 2023
- Alcanzar las 1.000 unidades mensuales vendidas en los primeros seis meses desde el lanzamiento del nuevo producto
- Alcanzar la venta de 200 pares promedio anual por local al finalizar el primer año del lanzamiento

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

## MACRO ENTORNO

A fin de hacer un análisis estratégico que defina el entorno de Grimoldi, analizaremos un conjunto de factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, utilizando la herramienta Pestel.

Analizaremos la situación de cada factor en Argentina, luego el impacto de dicho factor en el sector del calzado en particular y por último en Grimoldi.

### *Políticos*

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. La popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica, como el aumento de los índices de pobreza.<sup>iii</sup>

Respecto al impacto del aspecto político en la industria del calzado, la extensa cuarentena obligatoria profundizó la crisis que el rubro indumentaria y calzado venía

sobrellevando desde el segundo trimestre del 2018 y eso afectó la actividad y resultados de todas las empresas del rubro.

De acuerdo al Informe de Panorama Productivo realizado por el Centro de Estudios para la Producción en Mayo 2021, entre las seis ramas industriales que experimentaron contracciones significativas y atenuaron la importante mejora del agregado industrial nacional, sobresalen indumentaria, calzado y cuero. En los tres casos se trata de ramas que venían en baja en la prepandemia y que además se vieron perjudicadas por el cambio de hábitos de consumo que implicó el COVID-19. En el caso de indumentaria, calzado y cuero, la reducción de la circulación y la menor frecuencia de reuniones sociales repercutieron negativamente.<sup>iv</sup>

Desde mediados del 2018, y durante el 2019, Grimoldi tomó medidas destinadas a recuperar la rentabilidad. Pero en marzo de 2020, a partir del momento en que se decreta la cuarentena, la empresa pasa a priorizar las acciones tendientes a cuidar la salud de sus empleados y a mitigar sus efectos:

- La Planta Industrial de Arroyo Seco, que ya había adecuado su estructura y procesos a las nuevas reglas comerciales, paralizó su actividad a mediados de marzo y, recién a partir de junio 2020, volvió con un grupo reducido de personas a operar bajo estrictos protocolos. Hoy, opera de forma parcial, respetando los aforos y con costos adicionales de desinfección.
- La Planta Inyectora de Poliuretano y Goma Eva de Pilar, también debió paralizar la actividad ante el anuncio de la cuarentena. En estos últimos meses en que las industrias y comercios vuelven a la actividad, empieza a operar de forma más normal, aunque con restricciones de protocolos, riesgos de contagios y costos adicionales.
- El Centro de Distribución de mercadería, sito en Pilar, Provincia de Buenos Aires, que también paralizó su actividad a mediados de marzo 2020, está funcionando en forma parcial, pero más eficientemente que en el pasado. Continúa siendo repensado para mejorar los procesos que conlleva el crecimiento de la venta on line y el manejo coordinado que requiere la omni-canalidad.<sup>v</sup>

### *Económicos*

Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo. La situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. Durante

2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 51,5% a fines de 2021.

Respecto del impacto económico en el sector, el 2020 fue un año difícil por las cuarentenas decretadas que generaron, el cierre de locales no esenciales y de fábricas de calzado e indumentaria, la continua devaluación del peso, el efecto en los precios en general por sobre los salarios, y el efecto recesivo en la economía que en definitiva generó una gran incertidumbre en los consumidores finales afectando las ventas.

En particular, Grimoldi previendo un período largo hasta la vuelta a una nueva normalidad y considerando estos efectos económicos, pasó a resguardar el flujo de caja, incentivar la venta online, negociar nuevos plazos de pago, tanto con proveedores como con clientes, evaluar exhaustivamente sus compras e inventarios de mercadería, y a preparar protocolos para la vuelta a la actividad de sus distintas unidades de negocio.

La apertura extremadamente gradual de las bocas de venta y canales de distribución, de la fábrica en Arroyo Seco, del depósito en Pilar y de los proveedores de diversos rubros, afectó mucho el volumen de venta de la compañía.

- En volumen, la compañía vendió, en el 2020, 1.025.000 pares. Esto representa una reducción del 53% respecto a los 2.160.000 de pares vendidos en el 2019. Si bien había razones que justificaban la reducción de la venta como una baja demanda en el mercado, la reducción en el acceso a capital de trabajo y el acortamiento de los plazos de cobranza, la paralización casi total del comercio tradicional que generó la cuarentena es el motivo principal de la caída.

- En pesos, las ventas consolidadas del año 2020, ajustadas por inflación, cayeron un 48% respecto al 2019. El margen de ganancia bruta consolidado empeora en el 2020, respecto al 2019, y pasa a representar el 38% de la venta, frente a 47% del año anterior, básicamente debido a la liquidación fuerte y temprana de la colección de invierno, promociones con bancos y empresas, atrasos en el lanzamiento de la colección de verano, variaciones en el mix de canales con distintos márgenes, etc.

La estabilidad lograda se basó en acciones tomadas durante el 2020 como la dolorosa reestructuración, principalmente en Castelar y en los locales comerciales, el fuerte reajuste del inventario, la reducción en los plazos de cobranza a terceros, las estratégicas negociaciones con locadores y proveedores apostando al futuro, la baja en inversiones de marketing y la reducción de la costosa deuda financiera.

La compañía debió seguir tomando decisiones difíciles en el 2021 para fortalecer su situación económico-financiera.<sup>vi</sup>

### *Sociales*

La volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil del 57,7%.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.<sup>vii</sup>

El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal.

La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos y entre el gobierno y las organizaciones sociales. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales.<sup>viii</sup>

En cuanto al efecto del entorno social en el sector, hoy las nuevas generaciones son más propensas al uso de zapatillas deportivas y no tanto al calzado. Debido a esto, las marcas de calzado no son tan deseadas por estas nuevas generaciones. No así por un grupo adulto, que son leales, a diferencia de los jóvenes. Adicionalmente el comercio electrónico crece aceleradamente en toda la región y el sector indumentaria es uno de sus motores principales.

En 2021 la compañía fue cauta en sus planes. Desarrolló colecciones segmentadas, que apuntan a un consumidor tradicional y a un consumidor con menor poder adquisitivo que surge de los efectos económicos de la cuarentena. Mantuvo la esencia de sus locales y las marcas que comercializa previendo que el consumidor es más selectivo y busca productos y marcas que le den confianza o le hagan recordar momentos mejores y más simples.<sup>ix</sup>

### *Tecnológicos*

En un contexto de incertidumbre por la pandemia del coronavirus y la economía, en materia de tecnología en Argentina resulta importante destacar para este 2021 la profundización de los procesos de transformación digital y la necesidad de apostar más por la educación en TIC (tecnologías de la información y el conocimiento).

La pandemia aceleró el proceso de innovación y el salto tecnológico asociado, como también la necesidad de adoptar sus productos y servicios. Durante el 2020 se evidenció una tasa exponencial de crecimiento del comercio electrónico, un enorme canal que los nativos digitales explotaron al máximo y obligó a compañías más tradicionales a sumarse.

A la vez, el foco en plataformas de pago está revolucionando el mercado financiero. Esta aceleración afecta todas las industrias.

La modalidad del home office, de alguna manera obligó a que las empresas se digitalicen. Esto aceleró el interés en la transformación digital. Empresas grandes y pequeñas comenzaron a interesarse por nuevas tecnologías que permitan tener toda la documentación en la nube.<sup>x</sup>

En cuanto al impacto tecnológico en el sector, de acuerdo al estudio realizado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio electrónico en Febrero 2021, el 2020 ha sido un año sin precedentes, en pocos meses, hemos innovado al mismo nivel que la última década en cuanto a comercio electrónico y queda claro que cada vez dependemos más del mundo online. En este contexto, el e-commerce continuó sumando nuevos compradores, 1.284.960 en 2020, sumando un total de 20.058.206 compradores online. 6 de cada 10 usuarios compran algún producto al menos una vez por mes. Y la mitad de los compradores post pandemia ya son usuarios cotidianos o regulares. La indumentaria y artículos deportivos y indumentaria no deportiva son el TOP1 y TOP2 de las categorías más populares.<sup>xi</sup>

El crecimiento de la venta on linde de Grimoldi, generó que sigan siendo repensados los procesos del centro de distribución de mercadería, sito en Pilar, para mejorar los servicios.

Adicionalmente en cuanto a la tecnología en el sector, los últimos años se pudo ver que el mercado se inclinó por la compra de zapatillas, tanto es así, que en términos tecnológicos fue tendencia mundial cambiar las máquinas con las que fabricaban fondos de poliuretano, por máquinas que fabrican fondos de goma eva.

Grimoldi es una marca innovadora en tecnologías, por eso, hizo una gran inversión en máquinas de Eva para que se conviertan todos sus fondos en este mismo, siguiendo así su tendencia innovadora.<sup>xii</sup>

### *Ambientales*

Diversas leyes y regulaciones nacionales, provinciales y municipales en materia de protección del medio ambiente, higiene y seguridad regulan la actividad del sector del calzado (al igual que otros sectores productivos). Entre otros aspectos, esas leyes y regulaciones tratan sobre la higiene y seguridad de los empleados, la generación, almacenamiento, manejo, uso y transporte de materiales peligrosos; y la emisión y descarga de materiales peligrosos en el suelo, aire o agua.

Por su actividad, Grimoldi está obligada a obtener permisos de autoridades gubernamentales en relación con determinados aspectos de sus operaciones. Grimoldi cuenta con el seguro ambiental vigente que establece el artículo 22 de la ley 25.675.<sup>xiii</sup>

Grimoldi mantiene seguros por montos que considera adecuados para cubrir los daños a sus plantas y bienes ocasionados por incendio, responsabilidad general de terceros por accidentes, riesgos laborales, transporte internacional y local, y pérdida de beneficios.

Todas las plantas de Grimoldi operan atendiendo al cumplimiento de las regulaciones nacionales y medioambientales.

Con fecha 14 de septiembre de 2016, mediante Resolución N° 3034 dictada por el Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible de la Provincia de Buenos Aires, Grimoldi ha obtenido el Certificado de Aptitud Ambiental para su establecimiento industrial de calzado, suelas y plantillas ubicado en Pilar, Provincia de Buenos Aires.

Los planes para el ejercicio 2021 implicaron priorizar el respeto por la normativa en vigencia, prevenir los eventos que puedan generar problemas de contaminación del medio ambiente, así como optimizar la utilización y consumo de los recursos; todo ello en el marco de las planificaciones anuales, dentro de la estrategia global de la empresa.<sup>xiv</sup>

### *Legales*

En cuanto al marco legal Argentina es una república federal. El gobierno federal está integrado por el Poder Ejecutivo, encabezado por el Presidente; un Poder Legislativo constituido por el Congreso, que se divide en dos cámaras: el Senado y la Cámara de Diputados; y el Poder Judicial. Los gobiernos provinciales, en general, se organizan siguiendo líneas similares.<sup>xv</sup>

Las empresas extranjeras que buscan ser accionistas o socios de una subsidiaria argentina o que quieren operar en Argentina a través de una sucursal, deben primero registrarse como accionistas, socios o sucursales extranjeras en la Inspección General de Justicia (IGJ). En todos los casos, las empresas extranjeras que operen en Argentina deben designar personas físicas que sean sus representantes legales y llevarán registros contables separados de las operaciones de las empresas en Argentina.<sup>xvi</sup>

En el ámbito legal, se estableció un nuevo acuerdo salarial para la industria del calzado: el 23 de junio de 2021 se firmó entre la Unión de Trabajadores de la Industria del Calzado (UTICRA) por la parte sindical y la Federación Argentina de la Industria del Calzado (FAICA) por la parte empleadora.<sup>xvii</sup> El acuerdo comprende el período Junio 2021 a Mayo 2022.

Adicionalmente también considerando el impacto en el ámbito legal, los beneficios impositivos logrados con los entes gubernamentales de la Nación y la provincia de Santa Fe, ayudaron a que el negocio fabril sea sostenible, aunque Grimoldi considera que sería importante que el gobierno actúe con mayor determinación en la reducción y eliminación de la producción informal con la que compete.<sup>xviii</sup>

## MICRO ENTORNO

Presentamos un análisis de las fuerzas competitivas a fin de entender cómo influyen en el grado de rivalidad del sector donde opera Grimoldi. Buscamos conocer el potencial de la

empresa en relación con sus competidores a través de la determinación del grado de rivalidad del sector.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Considerando a Grimoldi en su totalidad, y tomando como competidores a empresas con características y productos similares a los nuestros (es decir, no estamos considerando a las pymes que producen o venden calzado en otra escala y/o de otra calidad o dirigidos a otros segmentos) consideramos que no es tan simple para nuevos competidores acceder al mercado, es decir no es tan fuerte la amenaza que representa para nosotros.

Las barreras que disponemos para la entrada de nuevos competidores a nuestro mercado son:

- Acceso a los canales de distribución: Grimoldi cuenta con 94 locales al público, administrados por la propia empresa o por franquiciados y más de 500 clientes independientes seleccionados, distribuidos a lo largo de todo el país. Adicionalmente cuenta con una plataforma de e-commerce para la venta on line de todos los productos.
- Experiencia acumulada: Grimoldi es una empresa establecida en el mercado hace más de 125 años, y se ha convertido en una de las compañías más importantes de Sudamérica en fabricación y venta de calzado. Este crecimiento fue posible gracias a la constante actitud innovadora, a la incorporación de tecnologías novedosas, a la firma de acuerdos con compañías internacionales, el desarrollo de productos de diseño y tecnología, la adopción marcas internacionales con características distintivas y al desarrollo de una cadena de comercios minoristas tanto en Argentina como en Uruguay.
- Trayectoria de marca: Grimoldi posee un amplio portafolio de marcas de productos altamente conocidas y valoradas por los segmentos de consumidores a los que apuntan, como fabricante o como único importador: Hush Puppies, Merrell, Kickers, Caterpillar, American Pie (Apie), The North Face, Vans. Grims y Stitching.
- Integración vertical parcial: además de la instalación industrial en Arroyo Seco, Provincia de Santa Fe, en la que Grimoldi fabrica una parte de lo que comercializa, también cuenta con una planta productora de fondos y plantillas para calzado instalada en Pilar, Provincia de Buenos Aires.

- Economías de escala: si bien la compañía redujo su escala operativa en términos de volúmenes comercializados y cantidad de locales dado el contexto actual, comparado con los otros competidores de su sector, es un jugador muy importante en cuanto a escala. En su instalación industrial en Arroyo Seco, Provincia de Santa Fe, Grimoldi tiene la posibilidad de alcanzar una capacidad instalada de 4.500 pares por día. Adicionalmente, en su planta productora de fondos y plantillas para calzado instalada en Pilar, Provincia de Buenos Aires, es capaz de producir más de 1.000.000 de pares y plantillas por año. También desde su centro de distribución localizado en Pilar cuenta con una capacidad máxima de despacho de aproximadamente 25.000 pares por día.
  
- Si bien Grimoldi cuenta con una base de costos fijos alta (a pesar de los recortes realizados en la estructura de costos en los últimos 24 meses), cuenta con mecanismos que le permiten mantener otros costos bajos, ellos son:
  - o sistema de franquicias: permite a Grimoldi reducir costos fijos, diversificar los riesgos asociados con la gestión directa de los locales y disminuir las necesidades de capital de trabajo e inversiones de capital. La relación con los franquiciados, se limita a la compraventa de mercaderías y gestión de marca.
  
  - o eficiente gestión de stocks: tal como es usual en las compañías que comercializan calzado e indumentaria, Grimoldi presenta picos de demanda estacionales asociados a fechas especiales, por este motivo es esencial para la compañía el manejo de stocks con el objeto de no carecer de abastecimiento para satisfacer la demanda mientras se evita una sobreabundancia de stocks que, por el carácter intrínseco del tipo de mercadería, se convierta en obsoleta. Como mitigación de esto último, la compañía cuenta con locales especiales de liquidación en los que también absorben la mercadería excedente de las franquicias. En estos locales también se liquidan los stocks de mercadería con fallas menores.
  
- Exclusividad: además de los productos que comercializa con marcas propia, Grimoldi cuenta con licencias exclusivas de producción y distribución de marcas internacionales. Estos acuerdos que son de largo plazo, ubican a Grimoldi como líder en el mercado y actúan como barreras legales para la competencia.
  
- Diferenciación del producto: en particular, considerando el producto que estamos lanzando, calzado multifuncional Altezza, viene a innovar en el mercado de calzado para dama, no existe nada similar en el país.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Al tratarse de un producto innovador, resulta difícil encontrar un sustituto. De hecho, en el mercado argentino, no existe otra marca que produzca y/o comercialice calzado femenino con la particularidad de contar con tacos extraíbles de manera de poder intercambiar diferentes alturas y grosores según la necesidad del momento y lugar particular de cada mujer.

Considerando la capacidad de satisfacer la misma necesidad, podríamos suponer como sustituto (de manera algo forzada) a un calzado con taco chino, o de cuña, o bien plataforma. Si bien pueden resultar más cómodos que un taco alto más delgado, de todas maneras, no permitirá la comodidad de un taco bajo. Satisfacer la misma necesidad, requeriría contar con dos pares diferentes, además del trastorno de tener que cargarlos durante todo el día, y aún en ese caso dejaría de tratarse de un producto sustituto.

No consideramos que exista en la actualidad una amenaza de un producto sustituto para el calzado que estamos lanzando. Lo que no quita, que una vez lanzado y más aún si resulta exitoso, surjan imitadores que quieran corroer nuestro mercado y tengan posibilidad de alterar la decisión de compra de nuestras consumidoras.

Nos resulta muy satisfactorio no contar con la presencia de otros productos sustitutos en relación al precio máximo que podemos llegar a cobrar por nuestro producto.

### *Poder de negociación del cliente*

Considerando los productos que actualmente comercializa Grimoldi, creemos que el poder de negociación del cliente es elevado, éste tiene la potestad de elegir cualquier otro producto de la competencia, a precios similares, en las mismas plazas, canales de venta similares, con calidad más o menos parecida y variedad de medios de pago.

Sin embargo, si consideramos exclusivamente el producto que estamos lanzando, Altezza, ese poder desaparece ya que nuestra diferenciación es total, no existe hoy en el mercado argentino otro producto con las mismas características.

### *Poder de negociación del proveedor*

Dada la compleja situación que atraviesa la industria y en particular Grimoldi,

entendemos que los proveedores tienen un alto poder de negociación, pero también es sabido que *“cuando la deuda es pequeña el problema es del deudor, cuando la deuda es grande el problema es del acreedor”*.

En este momento existen varios factores que podrían interferir con el normal aprovisionamiento de suministros de Grimoldi, ellos son:

- la propia situación de pago de su deuda comercial: Grimoldi poseía al 31 de diciembre de 2020 una deuda comercial por \$1.239 millones la cual deberá readecuarse a la capacidad de pago esperada. Durante el 2020 la extensa cuarentena, limitada movilidad y caída en el PBI y salario disponible, ha afectado los volúmenes de Grimoldi en un 50% y las ventas netas ajustadas por inflación en 48% en comparación a 2019. Consideramos que va a tomar tiempo la normalización del consumo discrecional como es el negocio del calzado al que se dedica Grimoldi dadas las condiciones económicas esperadas.

- las restricciones a las importaciones de bienes no esenciales: la devaluación del peso argentino impacta directamente en la rentabilidad de Grimoldi a través del esquema de importaciones y el pago de regalías por las licencias de marcas extranjeras.

- acceso al Mercado Único Libre de Cambios para el pago de bienes y servicios del exterior: actualmente el 70% de las ventas de Grimoldi corresponden a productos importados.<sup>xix</sup> Consideramos que la compañía deberá incrementar la participación de productos provenientes de la producción propia en el total de sus ventas, lo que disminuiría su exposición a la volatilidad del tipo de cambio. Por este motivo lanzamos Altezza de fabricación nacional.

- la escasez de cuero<sup>xx</sup>: los fabricantes argentinos de calzado denunciaron recientemente una escasez de cuero y aumentos en los precios a causa de la especulación sobre su abastecimiento, para lo cual pidieron la intervención del Ministerio de Desarrollo Productivo. El problema de faltantes comenzó en los últimos meses, cuando el Gobierno habilitó la exportación de cueros salados con arancel cero frente a cierta resistencia de las curtiembres, a recibir un producto cuyo precio internacional se había precipitado notablemente. Aunque en enero de 2021 el arancel subió al 4,5 %, sigue siendo más bajo que el histórico 15 % que pagaba el sector, lo que hizo que en dicho mes se exportaran en salado el 80 % de la faena. La Cámara de la Industria del Calzado (CIC) informó que se encuentra trabajando en el monitoreo de los precios de los insumos y materias primas para la industria,

y particularmente en relación al cuero terminado. Se encuentran en contacto permanente con las curtiembres proveedoras locales, con los sindicatos y junto a las autoridades nacionales, en pos de una solución que permita poder producir competitivamente y ofrecer a nuestros consumidores locales productos de cuero argentino.

En definitiva, la evolución de las restricciones cambiarias, las renegociaciones en curso y la velocidad de recupero de la demanda determinaran el pulso de las ventas y por ende la demanda a los proveedores.

### *Rivalidad entre los competidores*

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás.

La estrategia de Grimoldi consiste principalmente en el crecimiento del posicionamiento de mercado a través de la gestión permanente de la marca y de los acuerdos celebrados con compañías internacionales.

El nombre Grimoldi no se utiliza para el calzado, pero si para la identificación de la compañía y de sus locales. Los productos fabricados y comercializados tienen características tecnológicas, de moda y confort, que sumadas a su calidad y prestigio los distinguen claramente de productos de otras marcas.

El sector de calzado en Argentina se caracteriza no sólo por su atomización sino también por la presencia de una importante cantidad de empresas informales, por lo que carece de estadísticas que permitan evaluar el posicionamiento de mercado de Grimoldi. Sin embargo, la compañía cuenta con una extensa trayectoria en el mercado local y sus estimaciones le otorgan una participación nacional dentro del segmento de altos ingresos de alrededor del 11% (diciembre 2017).<sup>xxi</sup>

Identificamos entre los principales competidores de Grimoldi en calzado femenino a Prune, Viamo, Paruolo, Via Uno, y Lady Stork. Estas marcas se dirigen a nuestro mismo segmento de clientes, están ubicados a lo largo de todo el país, cuentan con numerosas tiendas exclusivas, están localizados también en los principales shoppings del país, sus

rangos de precios son similares, están instalados en el mercado hace tiempo, son consumidos también por nuestros clientes.

Realizamos un cuadro comparando las variables más relevantes de los principales competidores de Grimoldi:

MARCA	GRIMOLDI	PRUNE	LADY STORK	PARUOLO	VIAMO	VIA UNO
<b>PRECIO</b>						
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	\$ 8.320	\$ 11.187	\$ 6.180	\$ 8.540	\$ 9.838	\$ 10.819
<b>DTOS BANCARIOS</b>	SI	NO	NO	NO	NO	NO
<b>CUOTAS SIN INTERES</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>PRODUCTO</b>						
<b>MUJERES</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>HOMBRES</b>	SI	NO	SI	NO	NO	NO
<b>NIÑOS</b>	SI	NO	NO	NO	NO	NO
<b>PUNTOS DE VENTA</b>						
<b>LOCAL EN SHOPPINGS</b>	32	42	26	12	15	2
<b>PRESENCIA INTERNACIONAL</b>	URUGUAY	URUGUAY PERU CHILE	NO	NO	NO	NO
<b>LOCALES EXCLUSIVOS</b>	83	66	51	17	26	5
<b>CORDOBA</b>	10	7	2	2		
<b>CABA Y BUENOS AIRES</b>	42	36	31	7	21	4
<b>MENDOZA</b>	6	2	3	1		
<b>TUCUMAN</b>	3	2	1		2	
<b>ENTRE RIOS</b>	1	1				
<b>SANTIAGO Del ESTERO</b>	1	1				
<b>LA PAMPA</b>	1		1			
<b>SANTA FE</b>	3	2	5	4	1	
<b>SAN JUAN</b>	3	1	1			
<b>RIO NEGRO</b>	1	1				
<b>SALTA</b>	2	1	3	1	2	1
<b>JUJUY</b>	1	1				
<b>CATAMARCA</b>	1					
<b>CHACO</b>	2	2				
<b>SAN LUIS</b>	2	2		1		
<b>NEUQUEN</b>	2	3		1		
<b>CHUBUT</b>	2	2	3			
<b>LA RIOJA</b>		1				
<b>CORRIENTES</b>		1	1			
<b>COMPRA ON LINE</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>OUTLET</b>	SI	SI	SI	NO	NO	SI
<b>PROMOCIÓN</b>						
<b>ATENCIÓN WA</b>	SI	NO	NO	NO	NO	SI
<b>NEWSLETTER</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI

<b>INSTAGRAM</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>FACEBOOK</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>YOUTUBE</b>	SI	SI	NO	SI	NO	SI
<b>TWITTER</b>	SI	NO	SI	SI	NO	SI
<b>PINTEREST</b>	SI	NO	NO	NO	NO	NO
<b>VIMEO</b>	NO	NO	SI	SI	NO	NO

De todas maneras, si pensamos específicamente en el producto que lanzaremos, Altezza, no contamos hoy en el mercado local con competidores que produzcan o comercialicen calzado multialtura con taco extraíble.

*En conclusión, las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial. En nuestro caso en particular, analizando específicamente la línea de producto innovador que estamos lanzando (no la industria del calzado femenino completa) y en función del desarrollo realizado para cada fuerza, entendemos que todas son débiles salvo el poder de negociación del proveedor. Con lo cual, estimamos que tendremos un buen rendimiento de este producto en el mercado nacional.*

## ANÁLISIS DEL MERCADO DE CLIENTES

A fin de realizar un análisis del mercado de clientes se optó por la herramienta de Investigación de Mercados. El objetivo de la investigación es exploratorio, es por esto que el enfoque de la misma es cualitativo y cuantitativo.

La técnica utilizada para la investigación de mercado fue una encuesta, y la herramienta, un cuestionario, con preguntas cerradas de multiple choice.

El muestreo fue no probabilístico intencional, ya que se seleccionaron individuos basándonos en características que necesitamos para la investigación (mujeres residentes en Argentina que consuman zapatos no deportivos).

El modo de recolección de datos fue online por Internet, principalmente por redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp). Y el soporte de recolección de datos se realizó a través de Google Forms.

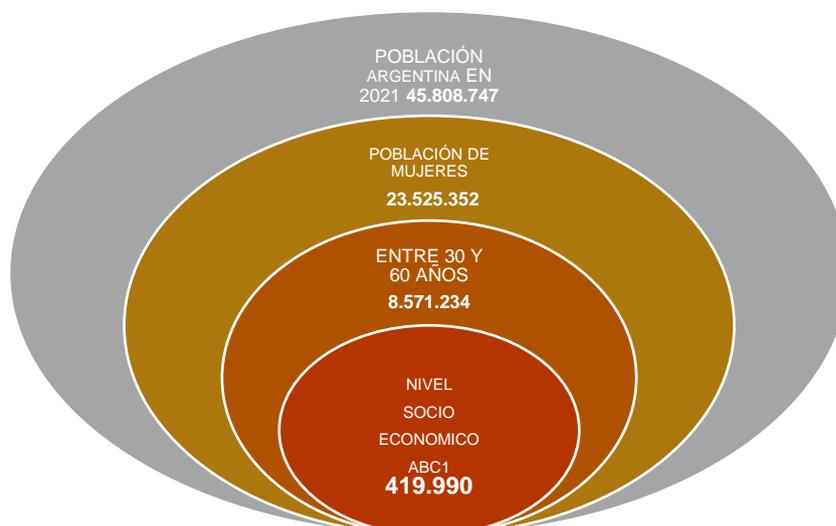
La encuesta sobre la cual basamos el análisis consiste en 31 preguntas de distintos

tipos agrupadas en distintas secciones: datos demográficos, educativos, laborales, comportamiento de compra, atributos deseados, competencia, canales de distribución, precios, redes sociales y predisposición a la innovación. El tiempo promedio de terminación del cuestionario es de 3'20" y el período en el que se difundió el mismo fue desde mediados de julio a mediados de agosto de 2021.

El universo de estudio de la investigación fueron mujeres entre 30 y 59 años de Argentina, del segmento ABC1.

- En primer lugar, tomando la información de la población por sexo y grupos quinquenales de edad proyectados para el año 2021 provisto por Indec<sup>xxii</sup>, seleccionamos solamente las mujeres entre 30 y 59 años (8.571.234 individuos).

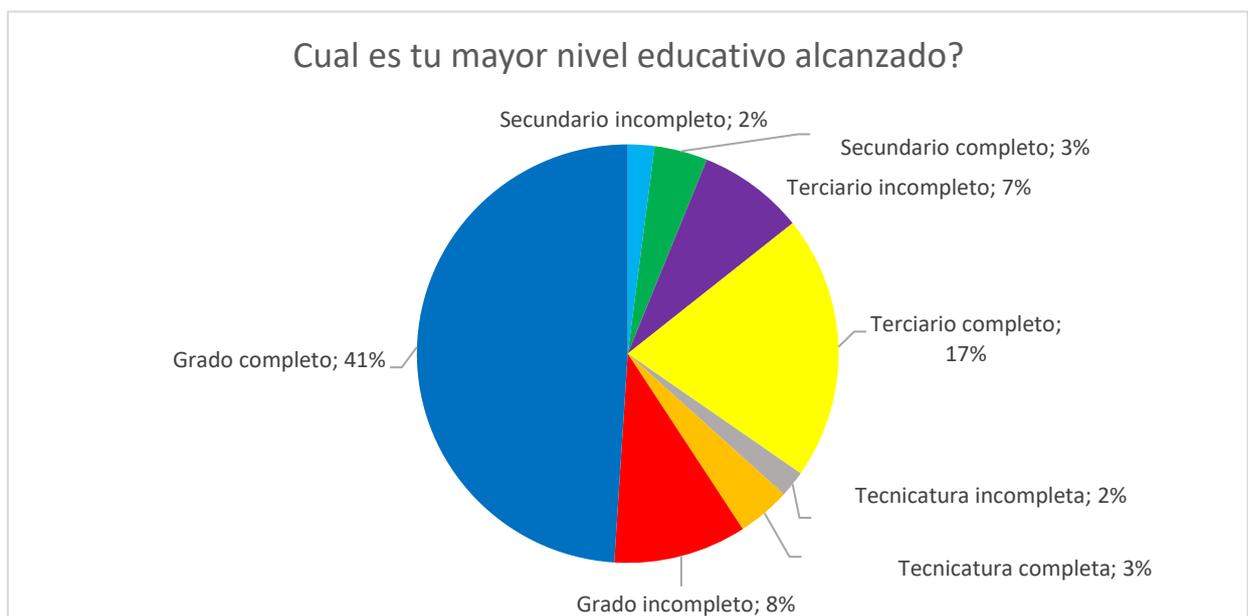
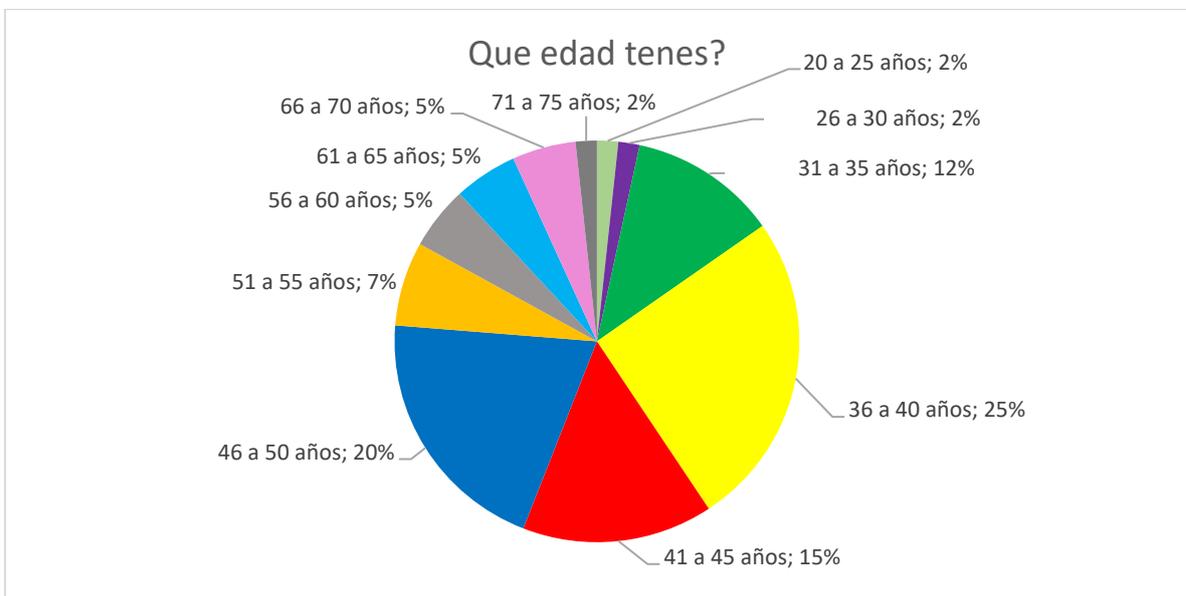
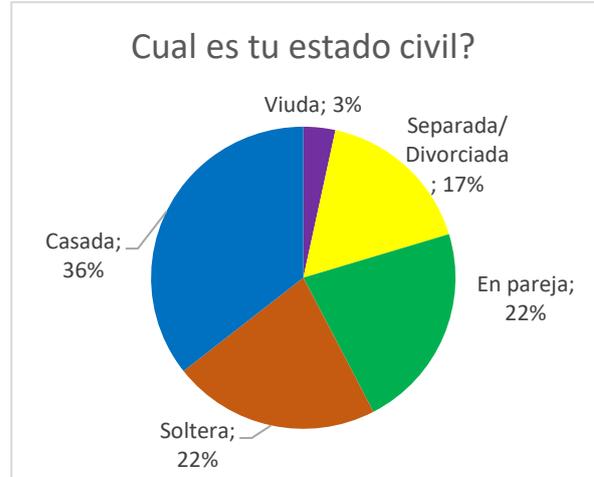
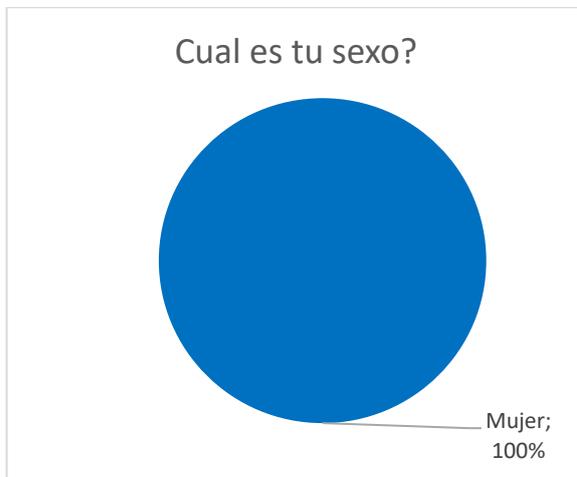
- En segundo lugar, intentamos filtrar solo aquellas mujeres que correspondieran al segmento ABC1, a tal fin consideramos la pirámide de nivel socio económico elaborada por Guillermo Oliveto, que determina que la clase alta representa el 5% de la población (es decir el famoso segmento ABC1), que también remite al 10% de mayores ingresos en la tabla del Indec: familias que ganan entre \$ 116.170 y \$ 8.805.000 mensuales <sup>xxiii</sup>. Esto nos permitió determinar un universo final de 419.990 individuos.

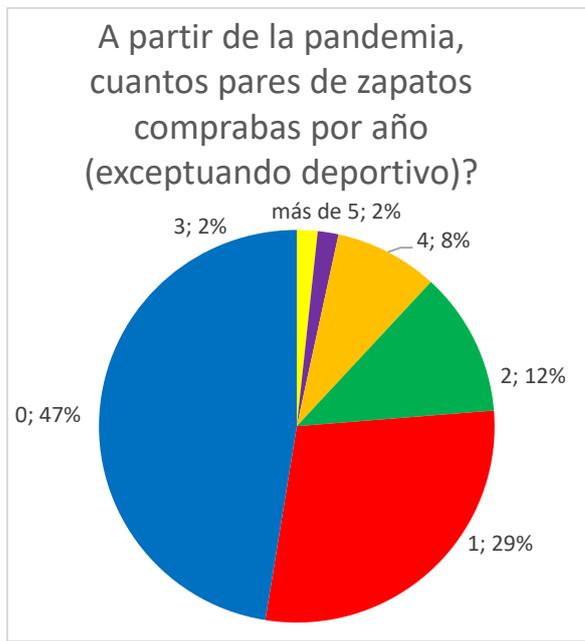
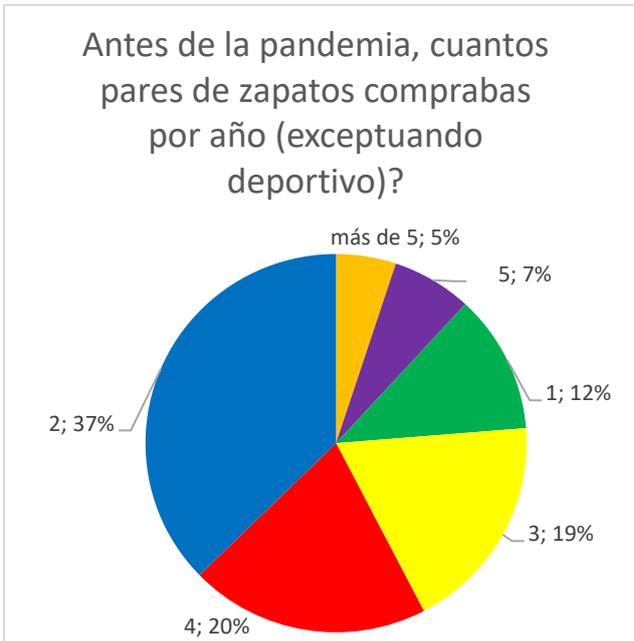
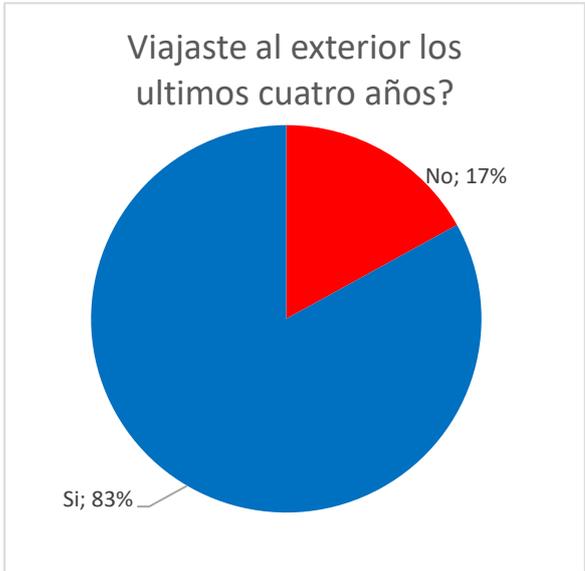
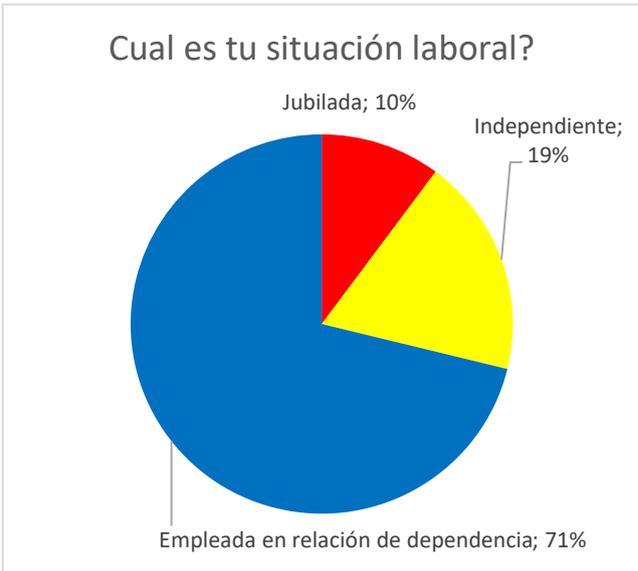
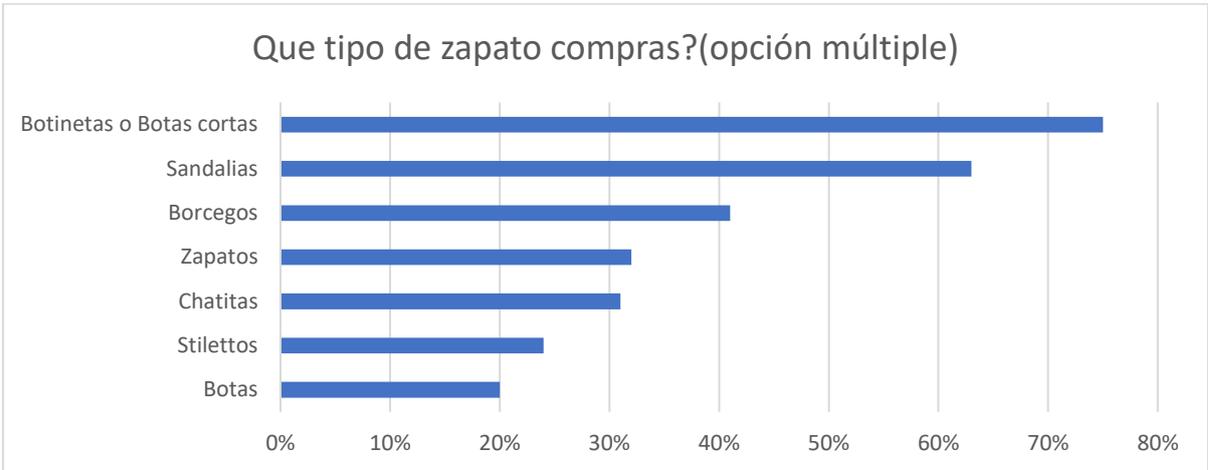


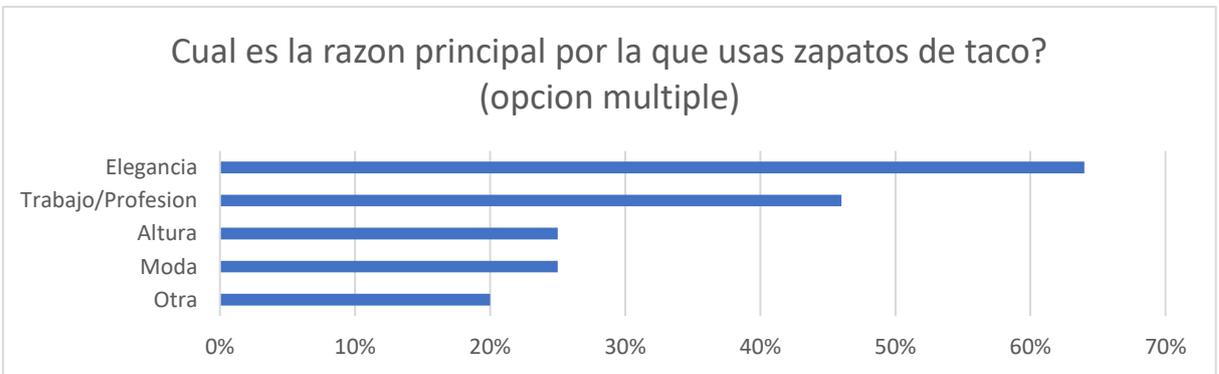
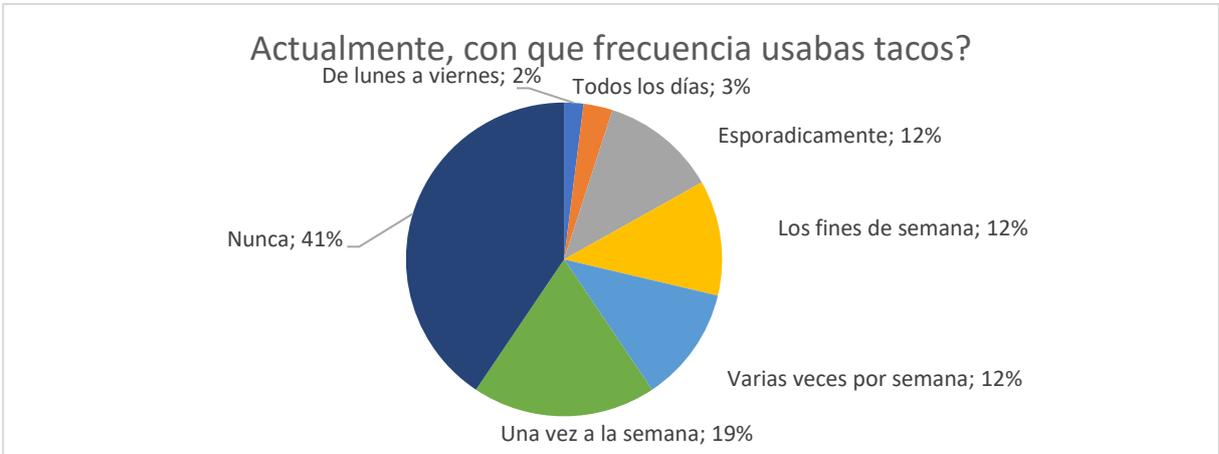
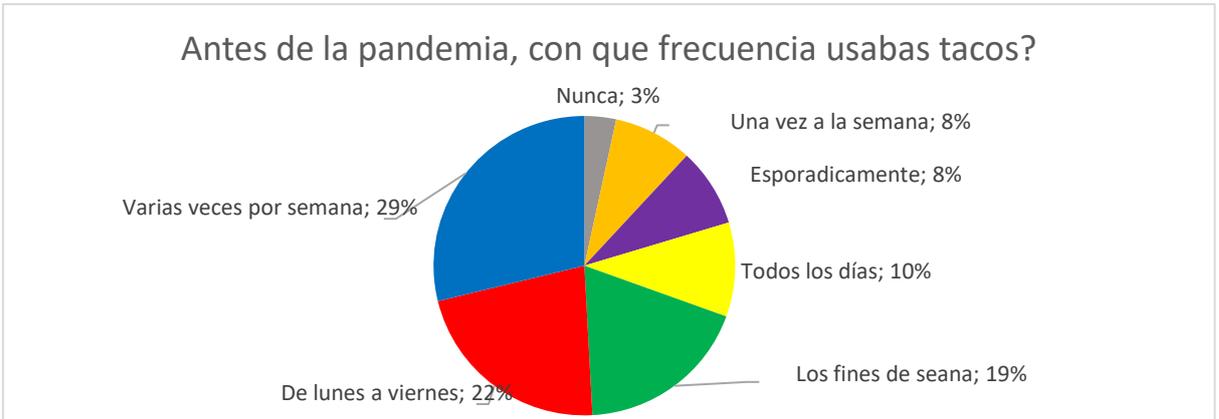
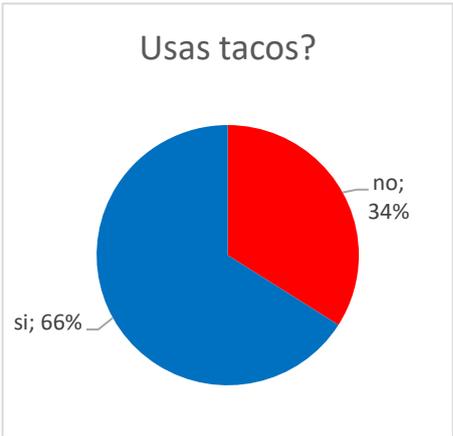
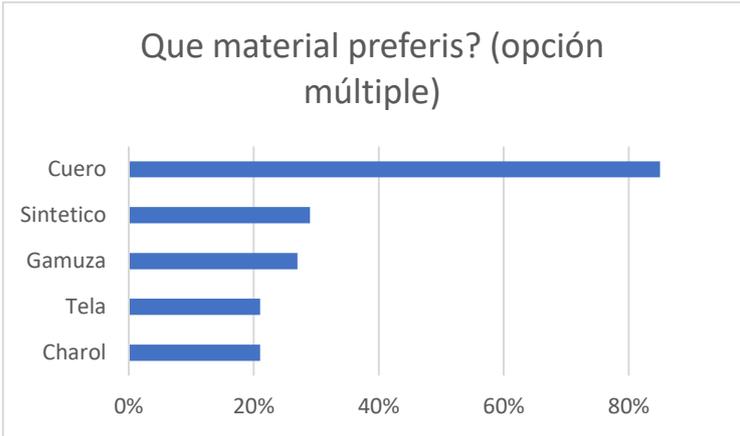
El tamaño de la muestra fue determinado tomando este universo de 419.990 individuos, asumiendo un 90% de nivel de confianza y un 5% de margen de error, se estimó usando la calculadora on line de NetQuest<sup>xxiv</sup> y arrojó un resultado ideal de 271 individuos a encuestar.

Al momento de finalización de la encuesta, se recopilaron 236 respuestas totales, las cuales en su totalidad fueron respondidas por completo, ningún individuo abandonó la encuesta en alguna instancia intermedia.

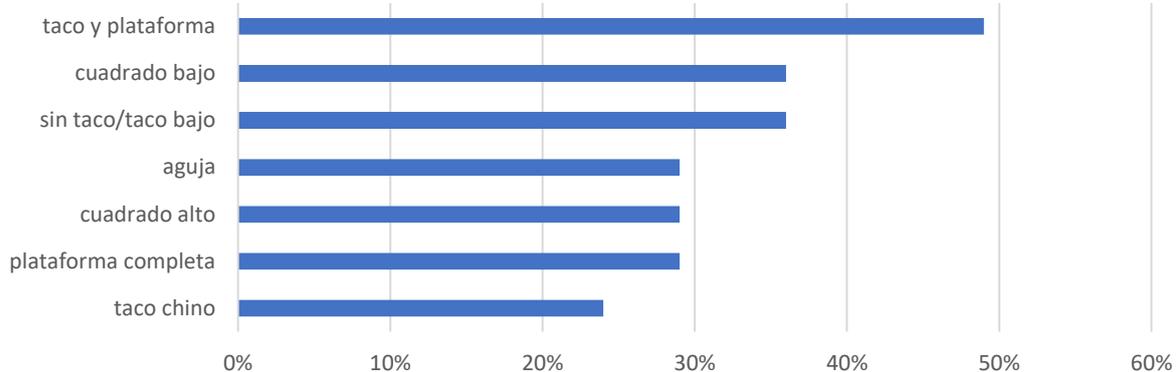
A continuación, se detallan los resultados obtenidos:



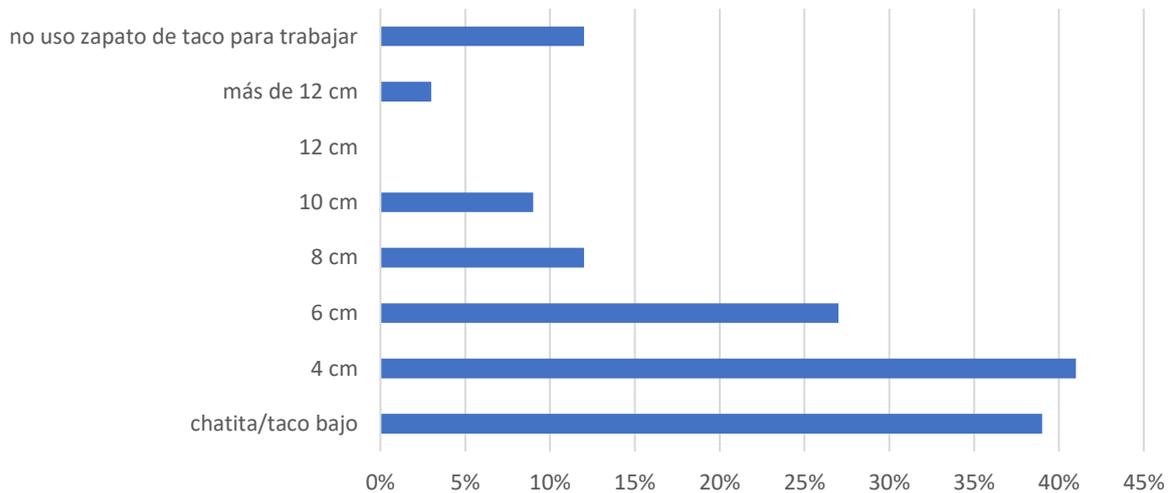




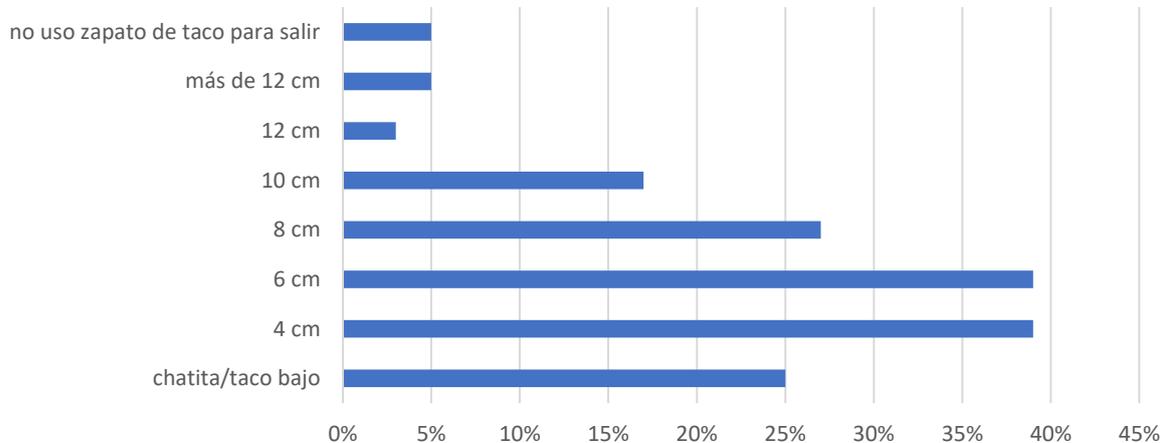
### Que tipo de taco de zapatos usas? (opcion multiple)



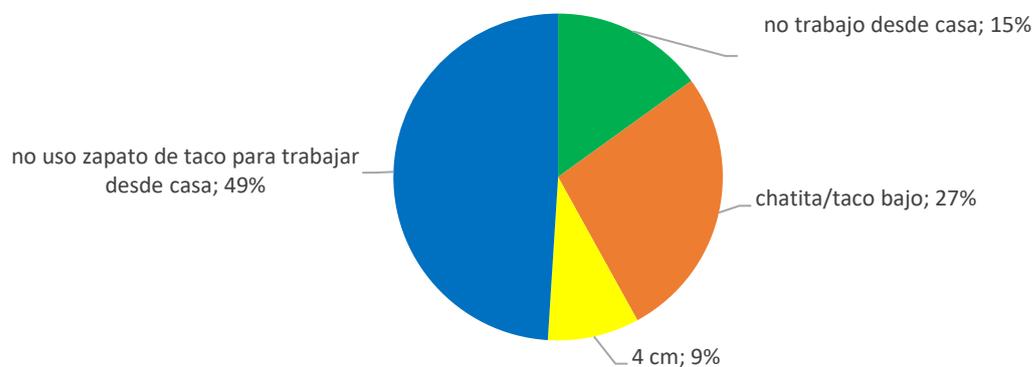
### Que altura de taco usas para ir a trabajar? (opcion multiple)



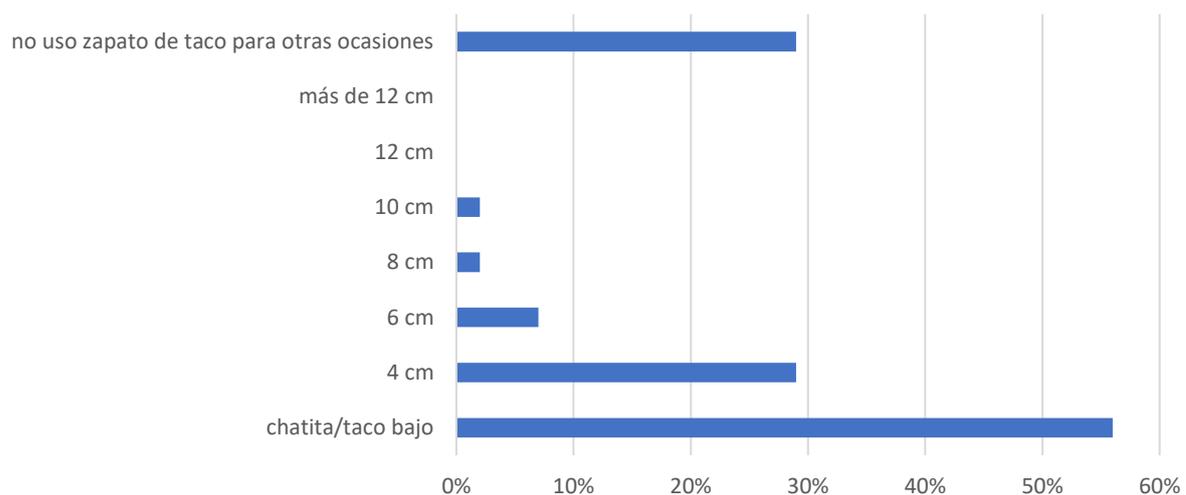
### Que altura de taco usas para salir? (opcion multiple)



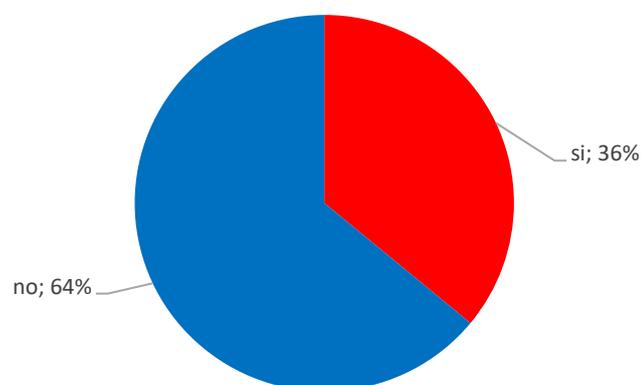
### Que altura de taco usas para trabajar desde casa?



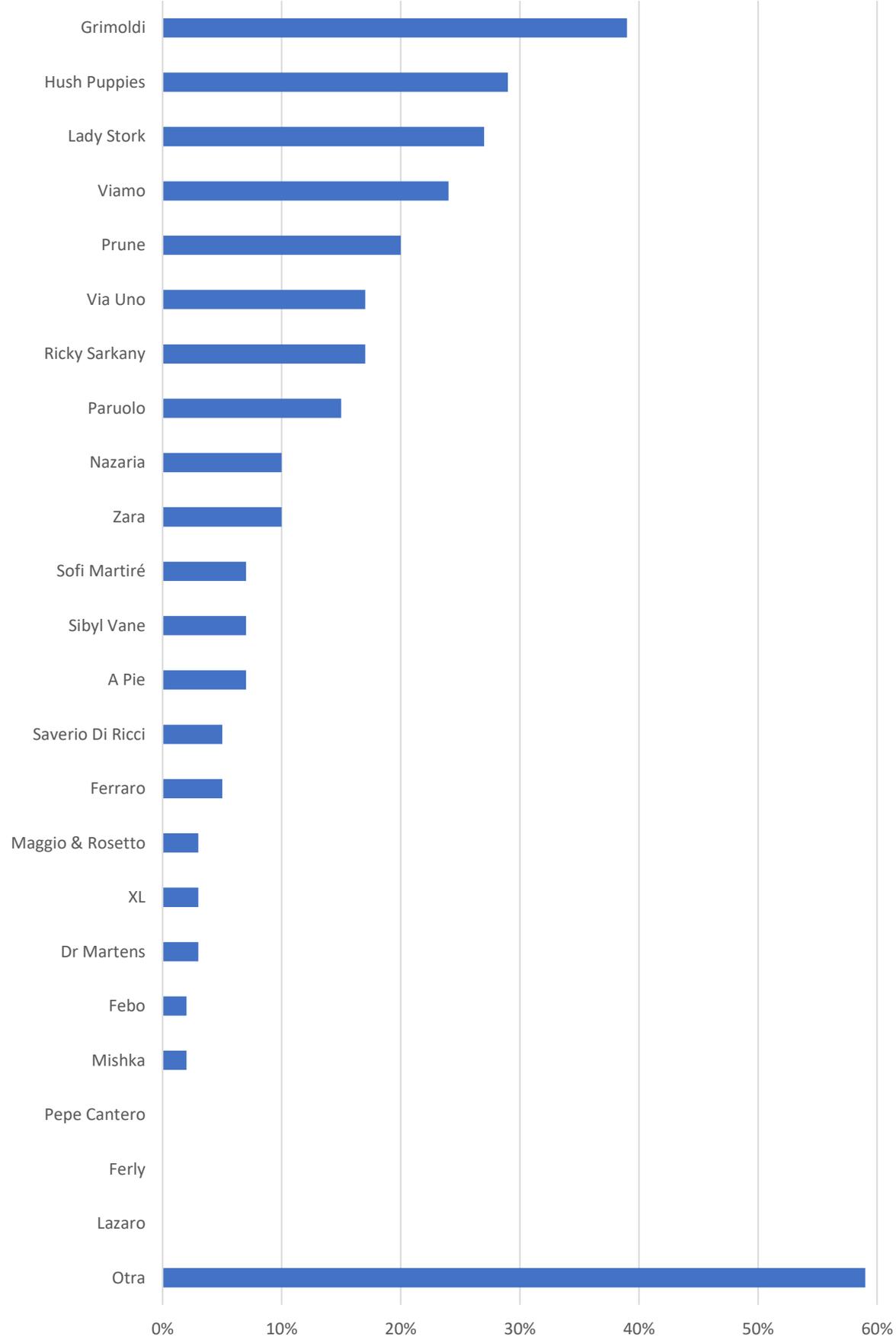
### Que altura de taco usas para otras ocasiones (estudiar, ir de compras, trámites, ir al colegio, etc.)? (opción múltiple)

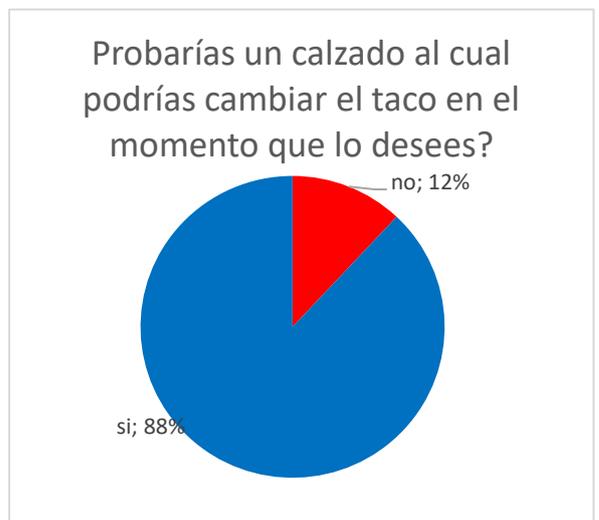
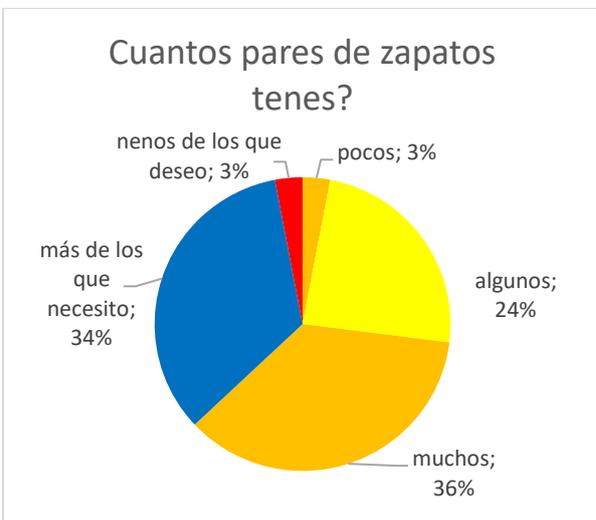
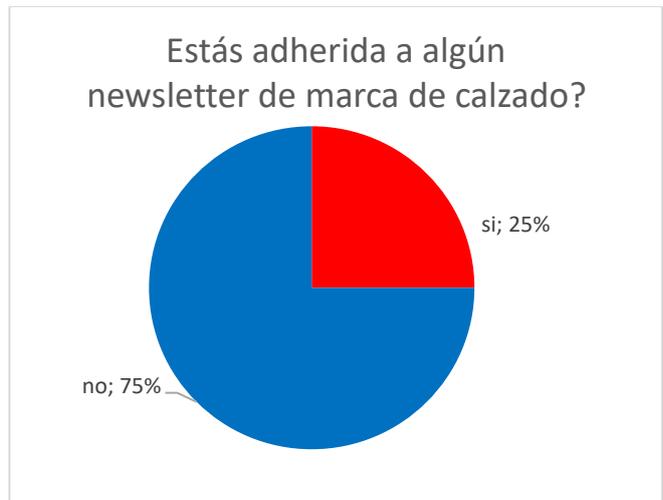
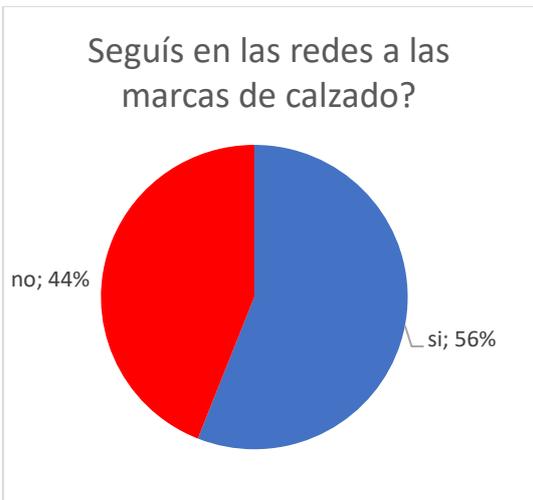
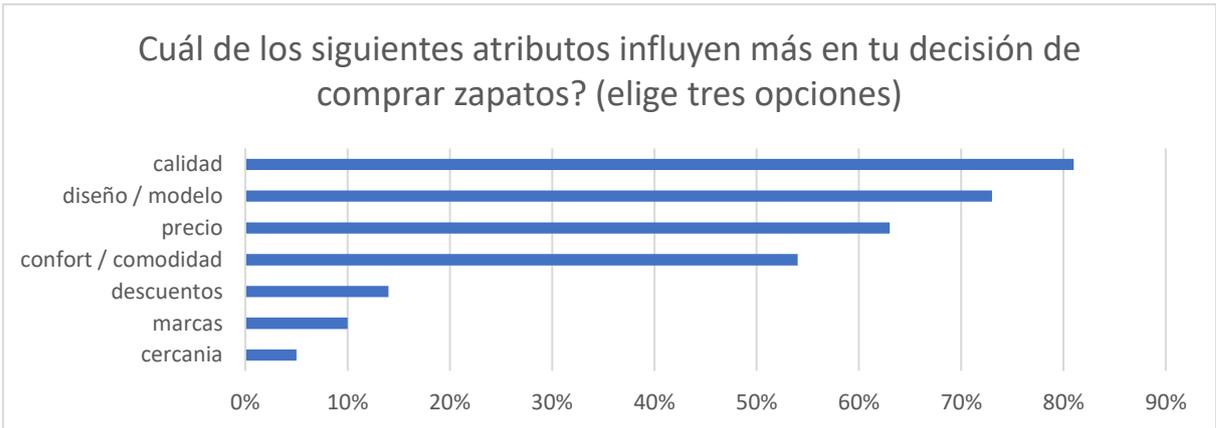
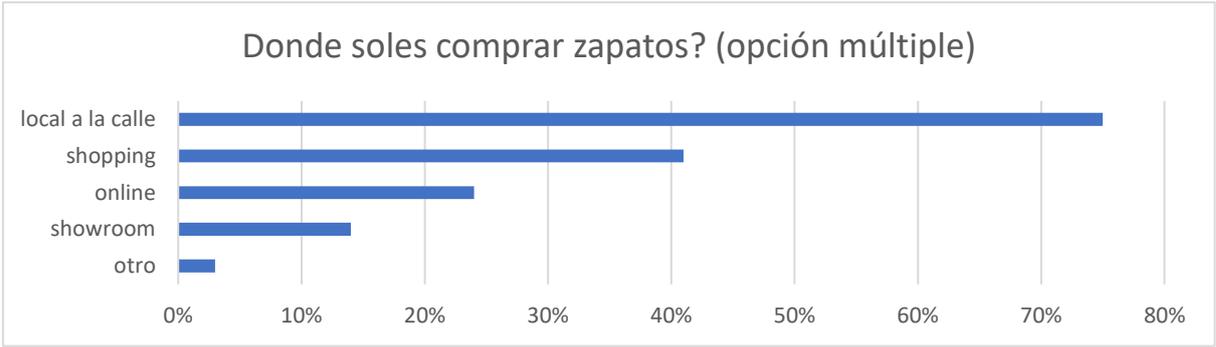


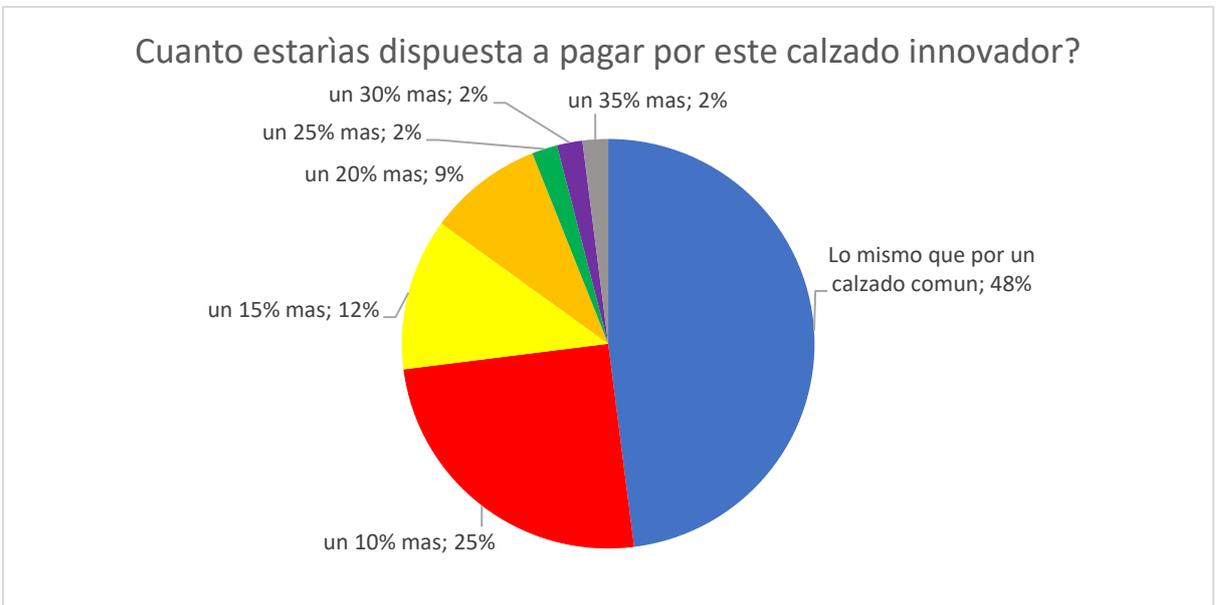
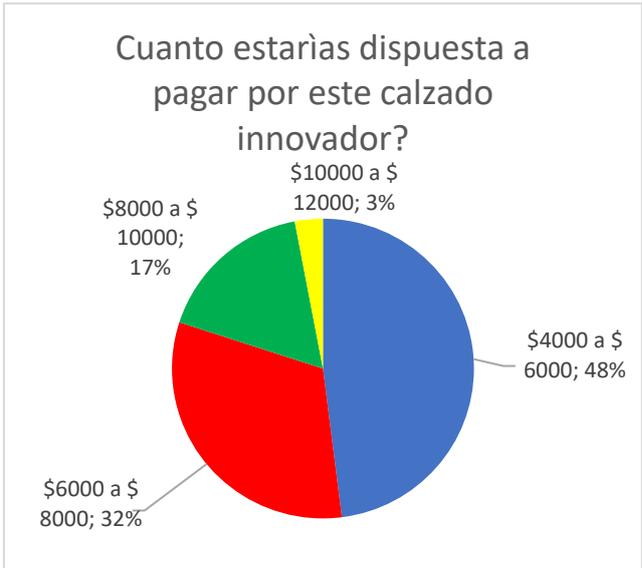
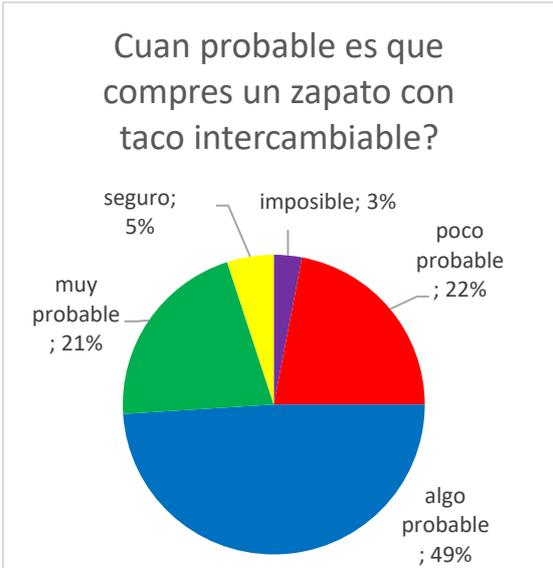
### Compras siempre la misma marca de zapatos?



### Que marca de zapatos soles comprar? (opción múltiple)







**ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

A fin de hacer un análisis de la empresa Grimoldi, analizaremos el ciclo de vida de un producto, en este caso los zapatos multifunción con taco intercambiable.

El ciclo de vida de un producto se refiere a las etapas por las que pasa este producto desde su lanzamiento en el mercado hasta su retirada. Estas cuatro fases son introducción o lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

En el caso de nuestro producto, Altezza, nos encontramos en la etapa de introducción, más específicamente elaborando el plan de marketing. Esta es la etapa cuando el producto es lanzado por primera vez al mercado, con lo cual predomina la incertidumbre y el riesgo.

También esta etapa está caracterizada por mayores costos, ya que para lograr el acercamiento del producto al consumidor hay que contemplar los estudios de mercado previos, el desarrollo del propio producto, la inversión en campañas de comunicación y las acciones de marketing promocional.

Es de esperar que en esta etapa la demanda sea inferior a la oferta, ya que el mayor porcentaje de las ventas provendrá de los consumidores más innovadores, los que acepten un mayor riesgo ante la compra y se sientan entusiasmados de probar nuevos productos.

Consideramos clave en esta etapa del ciclo de vida de nuestro producto, definir el posicionamiento e investigar la reacción del mercado hacia el nuevo producto, a fin de poder actuar con agilidad y así poder reorientar las estrategias si fuera necesario.

## DIAGNÓSTICO F.O.D.A

### *Fortalezas*

- Fuerte imagen de marca, 125 años de trayectoria en el país en la industria del calzado
- Mercado diversificado, comercialización de productos adquiridos a fábricas nacionales e internacionales (con licencias exclusivas) o fabricados en su propia planta.
- Mayor cuota de mercado, participación nacional dentro del segmento de altos ingresos de alrededor del 11%<sup>xxv</sup>. Líder del mercado.
- Mayor cadena de distribución del rubro, 94 locales al público, administrados por la propia empresa o por franquiciados y más de 500 clientes independientes seleccionados.
- Importante desarrollo digital, mayor tienda de calzado online de Argentina, con gateway de pagos.
- Distribución de las ventas de e-commerce a través de una red de transporte propio.
- Gestión descentralizada de stock para ventas e-commerce usando todos los puntos de venta como base de operaciones logísticas en función de distancia entre cliente/producto.
- Posibilidad de pick up in store de las ventas on line. Posibilidad de reserva on line de stock en tienda.
- Tienda oficial Grimoldi en Mercado Libre, el market place líder de America Latina.
- Atención on line vía whatsapp.
- Consolidación de la base de datos de clientes, la misma superó los 500.000 contactos, gran base de datos orientada a email marketing.
- Centro de Atención al cliente multicanal.

### *Oportunidades*

- Devaluación del tipo de cambio que favorece la producción local sobre las importaciones, disminuyendo su exposición a la volatilidad del precio.
- Contexto propicio para recibir un producto de múltiples usos (tanto en lo económico como en lo funcional), como zapatos multifuncionales con taco intercambiable.
- Incremento de las compras por internet a partir de la pandemia<sup>xxvi</sup>, Argentina registró el mayor crecimiento del comercio electrónico en el mundo.
- Importante cantidad de seguidores en Facebook 411.000<sup>xxvii</sup> e Instagram 527.000<sup>xxviii</sup>
- Posibilidad no explotada actualmente de sorteos o concursos en las redes sociales, alianzas con influencers, instagramers, celebrities que sumen seguidores y potenciales clientes.
- Disminución de las importaciones de calzado brasileño en el primer tercio de 2021, un 7,5% en volumen de pares y un 20,7% en valor facturado.<sup>xxix</sup>

### *Debilidades*

- Alto nivel de endeudamiento comercial y financiero
- Ajustada generación de flujo operativo, de todas maneras, en el primer trimestre de 2021 Grimoldi obtuvo ganancias por \$57 millones, remontando así una pérdida de \$202 millones en el mismo período de 2020.<sup>xxx</sup>
- Incertidumbre en las ventas a nivel país dado el contexto macroeconómico adverso
- Disminución de la rentabilidad de Grimoldi dado el esquema de importaciones y el pago de regalías por las licencias de marcas extranjeras por la devaluación del peso. Actualmente el 70% de las ventas corresponden a productos importados.
- Publicaciones en redes sociales repetitivas, demasiado homogéneas, sin variedad en el contenido, sin generar vínculo con el público, sin despertar emociones. No generan interacciones con el público.
- E-mail marketing automatizado, newsletter diario, repetitivo, aburrido, no genera engagement.
- Presupuesto limitado para publicidad y marketing, dado el contexto

### *Amenazas*

- Reducción de la clase alta argentina, el segmento ABC1 al que se dirige Grimoldi, en siete años, pasó del 7,7% al 4,9% de la población.<sup>xxxi</sup>

- Entorno competitivo debido a su demanda altamente elástica acompañada de una oferta atomizada, compuesta en un 70% por emprendimientos informales y de venta ilegal.
- Contexto recesivo y de alta inflación, que limitan la actividad del sector.
- Retracción del consumo masivo, marcado por la incertidumbre del entorno económico y escasa capacidad de consumo de productos no esenciales.
- Estacionalidad, el consumo de productos textiles y calzado está marcado por una alta estacionalidad, lo que provoca que los flujos y las necesidades de capital de trabajo de las compañías del sector sean variables a lo largo del año.
- Empresa brasileña Beira Rio interesada en instalar una fábrica de calzados en la Argentina, con la que proyecta abastecer el mercado local y generar un saldo exportable hacia la región<sup>xxxii</sup>.
- El comprador postpandemia es más inmaduro y, por lo tanto, más exigente: exige costos de envío más económicos, menores demora en el envío y asesoramiento online<sup>xxxiii</sup>.
- El comprador postpandemia compara y analiza con un mayor grado de información y planificación. El 95% de los consumidores presta mucha atención al precio de los productos que compra y a las promociones<sup>xxxiv</sup>.
- El entorno económico incierto, está haciendo disminuir el gasto discrecional de los consumidores, estos priorizan los productos y servicios con valor agregado y orientados a la salud.

## MARKETING ESTRATÉGICO

### MERCADO META

Nos dirigimos a las mujeres, entre 30 y 60 años, que viven en Argentina y pertenecen al nivel socioeconómico ABC1. Son mujeres urbanas, profesionales, independientes, activas, prácticas, modernas.

Altezza fue pensado para la mujer actual, independiente, urbana, que desempeña múltiples roles a lo largo del día y la noche, que necesita sentirse cómoda y lucirse como profesional, mamá, ama de casa, amiga, hija, pareja, sin relegar confort ni elegancia.

Nos dirigimos a la mujer en constante movimiento, que necesita optimizar su tiempo y enfocar su energía en todo aquello que quiera lograr. Buscamos acompañarla con el calzado adecuado en sus actividades laborales, recreativas o domesticas diurnas o nocturnas.

Vamos por las mujeres cansadas de tener que cambiar otra vez la tapita a los tacos, las que rompieron varios tacos por conducir con ellos puestos, las que periódicamente dejan pasar colectivos para tomar uno sentada porque le duelen los pies, las que no ven la hora de llegar a su casa para sacarse de una vez esos zapatos, las que odian resignar elegancia por tener que terminar las fiestas descalzas, las que necesitan dejar un par de zapatillas en el auto o llevar unas chatitas en la mochila para llegar a tiempo.

Vamos por esas mujeres fuertes que a pesar de todo esto son tan femeninas que saben que los zapatos de taco alargan las piernas, dándole a la persona una apariencia más estilizada, las que necesitan realzar su atuendo, las que buscan el accesorio perfecto para un look más formal, las que necesitan lucir elegantes, las que desbordan confianza. Para todas estas mujeres tenemos la solución ideal, simple y diminuta acorde a su estilo de vida.

Altezza nos permite sopesar los beneficios y los daños de los tacos, sentirnos cómodas y elegantes, confortables y poderosas, según la situación. Aprovechar al máximo nuestro potencial, todo el día, todos los días.

Altezza, los zapatos multialtura que permiten intercambiar tacos para adaptarlos a cada necesidad y llevarlos como mini accesorios en una pequeña bolsa de terciopelo en cualquier cartera.

### *Segmentación*

El segmento seleccionado está formado por mujeres, entre 30 y 60 años, que viven en Argentina y pertenecen al nivel socioeconómico ABC1. Son mujeres urbanas, profesionales, independientes, activas, prácticas, modernas.

#### - Segmentación geográfica:

Seleccionamos a las mujeres que viven en Argentina dado que nuestro producto, Altezza, lo lanza Grimoldi, y vamos a aprovechar su cadena de distribución a lo largo de todo el país con 94 locales al público (propios o franquiciados) y más de 500 clientes independientes seleccionados<sup>xxxv</sup>.

#### - Segmentación demográfica:

- o Dadas las características particulares de nuestro producto (zapato con taco extraíble multialtura) está destinado únicamente a mujeres.

- En función de los resultados obtenidos en nuestra investigación de mercado, el 85% de nuestro potencial público está comprendido entre 30 y 60 años de edad. Refuerza esta idea el hecho que hoy las nuevas generaciones son más propensas al uso de zapatillas deportivas y no tanto al calzado. Debido a esto, las marcas de calzado no son tan deseadas por estas nuevas generaciones. No así por un grupo adulto, que son leales, a diferencia de los jóvenes.
- También en función de los resultados obtenidos en nuestra investigación de mercado el 78% de nuestro potencial público son profesionales, y esto también tiene correlación con que el 46% de las mujeres encuestadas respondió que usa tacos motivada por su trabajo o profesión y el 89% respondió que usaba tacos para ir a trabajar (entre 4 y 10 cm de altura).
- Nos dirigimos al nivel socioeconómico ABC1. Esta clase representa el 5% de la población argentina, que también remite al 10% de mayores ingresos en la tabla del Indec: familias que ganan más de \$ 116.170 mensuales<sup>xxxvi</sup>. Este es el segmento al que se dirige Grimoldi la empresa que lanza nuestro producto y que estaría en condiciones de pagar el precio de nuestro calzado.

- Segmentación psicográfica:

Teniendo en cuenta su comportamiento, estilo de vida, actitudes e intereses sabemos que nuestro público objetivo son las mujeres modernas, profesionales, con trabajos de altos rangos o posiciones de poder en algunas ocasiones o con ambición de crecimiento profesional, con múltiples actividades, entre ellas el ser madre. De acuerdo a los resultados que arrojó la investigación de mercado el 71% trabaja en relación de dependencia y el 19% de manera autónoma.

A estas mujeres les interesa la moda y estar siempre arregladas conforme a su rutina diaria. Los resultados también arrojan que el 61% de las mujeres encuestadas antes de la pandemia usaba taco de lunes a viernes o todos los días o varias veces a la semana.

Entre los motivos más influyentes en su decisión de compra de tacos destacan 64% por elegancia, el 45% por su profesión, el 25% por estar a la moda y con el mismo porcentaje lograr mayor altura.

Son mujeres a las que les gusta brindar una imagen segura y son cuidadosas de los detalles. Los resultados de la investigación indican que el 51% de las encuestadas compraba tres o más pares de zapatos por año antes de la pandemia. Consideran los zapatos accesorios especiales y el 73% de las encuestadas considera que tienen muchos zapatos, más de los que necesitan o menos de los que desean.

Son mujeres innovadoras que se animan a las nuevas tendencias, los resultados arrojaron que un 88% de las mujeres encuestadas está dispuesta a probar un calzado innovador que le permita cambiar el tamaño y altura del taco en el momento que lo deseen.

Estas mujeres disfrutan de viajar y conocer nuevos destinos. Los resultados también arrojaron que el 83% viajó al exterior alguna vez durante los últimos cuatro años.

- Segmentación conductual:

Teniendo en cuenta los comportamientos, patrones y la forma en que nuestros potenciales clientes toman decisiones de compra, podemos decir que son perfeccionistas y demandan calidad de los productos que consumen. Según los resultados de la investigación realizada el 85% de las mujeres encuestadas prefiere el calzado de cuero. Son exigentes al evaluar cada gasto que hacen. Buscan marcas que les brinden lo que necesitan y además les transmitan confianza, seguridad y un plus (buen servicio, velocidad de entrega, servicio post venta, etc).

A la hora de evaluar los atributos más valorados el 81% destacó la calidad, el 73% el diseño, el 63% el precio y el 54% el confort. Son muy leales una vez que han conseguido satisfacer sus expectativas y han comprobado en repetidas ocasiones que el producto elegido es la mejor opción.

Un 75% de las mujeres encuestadas declara que compra algunas de las marcas de Grimoldi (A Pie, Hush Puppies, Grimoldi). Respecto al lugar de compra el 75% de las encuestas declara que compra en locales a la calle, el 41% en shoppings, el 24% on line muy en línea con las opciones de distribución que tiene hoy Grimoldi. También estas mujeres en un 56% siguen a marcas de calzado en las redes sociales.

## ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

Respecto de la estrategia de cobertura de mercado, diferenciaremos la estrategia que

emplea Grimoldi como empresa aglutinadora de un portafolio de diferentes marcas, de la estrategia que emplea en particular nuestra marca AltezzaA.

A) Grimoldi emplea una estrategia de cobertura de mercado diferenciada, posee un amplio portafolio de marcas de productos altamente conocidas y valoradas por los segmentos de consumidores a los que apuntan, como fabricante o como único importador, entre las que incluyen:

- Hush Puppies: innovación y tecnología para maximizar el confort en el calzado casual. Dirigido a mujeres y hombres entre 30 y 65 años y niños de 6 a 13 años.
- Merrell: combina, tanto en calzado como en indumentaria, modelos técnicos para la práctica de actividades al aire libre con productos casuales de tendencia. Dirigido a mujeres y hombres entre 25 y 45 años.
- Kickers: provee diseño y durabilidad al calzado de niños. Dirigido a niños de 6 a 13 años.
- Caterpillar: ofrece calzado urbano y resistente. Dirigido a hombres entre 25 y 45 años
- American Pie: presenta calzado femenino joven y de alta moda. Dirigido a mujeres entre 25 y 55 años
- The North Face: ofrece alta tecnología en indumentaria para clima al aire libre. Dirigido a mujeres y hombres adultos, jóvenes, adolescentes y niños.
- Vans: hace raíz en el skate, surf y arte callejero para atraer a los adolescentes. Dirigido a adolescentes y jóvenes entre 13 y 35 años.
- Grims: ofrece comodidad, diseño, y resistencia para los más chicos. Dirigido a niños de 2 a 5 años.
- Stitching: desarrolla calzado para la mujer activa, comfortable, colorido. Dirigido a mujeres de 30 a 60 años.

A lo largo del tiempo, la cadena Grimoldi pasó de tener zapaterías de vestir con fuerte propuesta colegial, a contar con locales integrales en los que se encuentra calzado formal y casual, urbano y outdoor, deportivo y no deportivo, técnico y básico, para hombres, mujeres y niños. Además, la compañía lanzó diferentes cadenas con conceptos focalizados en satisfacer las necesidades de los segmentos a los que se dirigen e incursionó en el mercado de la indumentaria a través de las marcas Timberland, Merrell, Vans y The North Face.

B) AltezzaA emplea una estrategia de cobertura de mercado concentrada, elegimos un segmento específico al que nos vamos a dirigir: mujeres entre 30 y 60 años, que viven en Argentina y pertenecen al nivel socioeconómico ABC1. Son mujeres urbanas, profesionales,

independientes, activas, prácticas, modernas. Apuntamos a satisfacer muy bien las necesidades de este segmento específicamente y así lograr una ventaja competitiva

## POSICIONAMIENTO

### *MATRIZ DE POSICIONAMIENTO*

La matriz de posicionamiento nos permite representar de manera visual percepción que tienen los clientes respecto a las marcas competidoras en el mercado.

Las marcas que se consideraron fueron aquellas que surgieron de nuestra investigación de mercado como respuesta a la pregunta: “¿qué marca de calzado soles comprar?”.

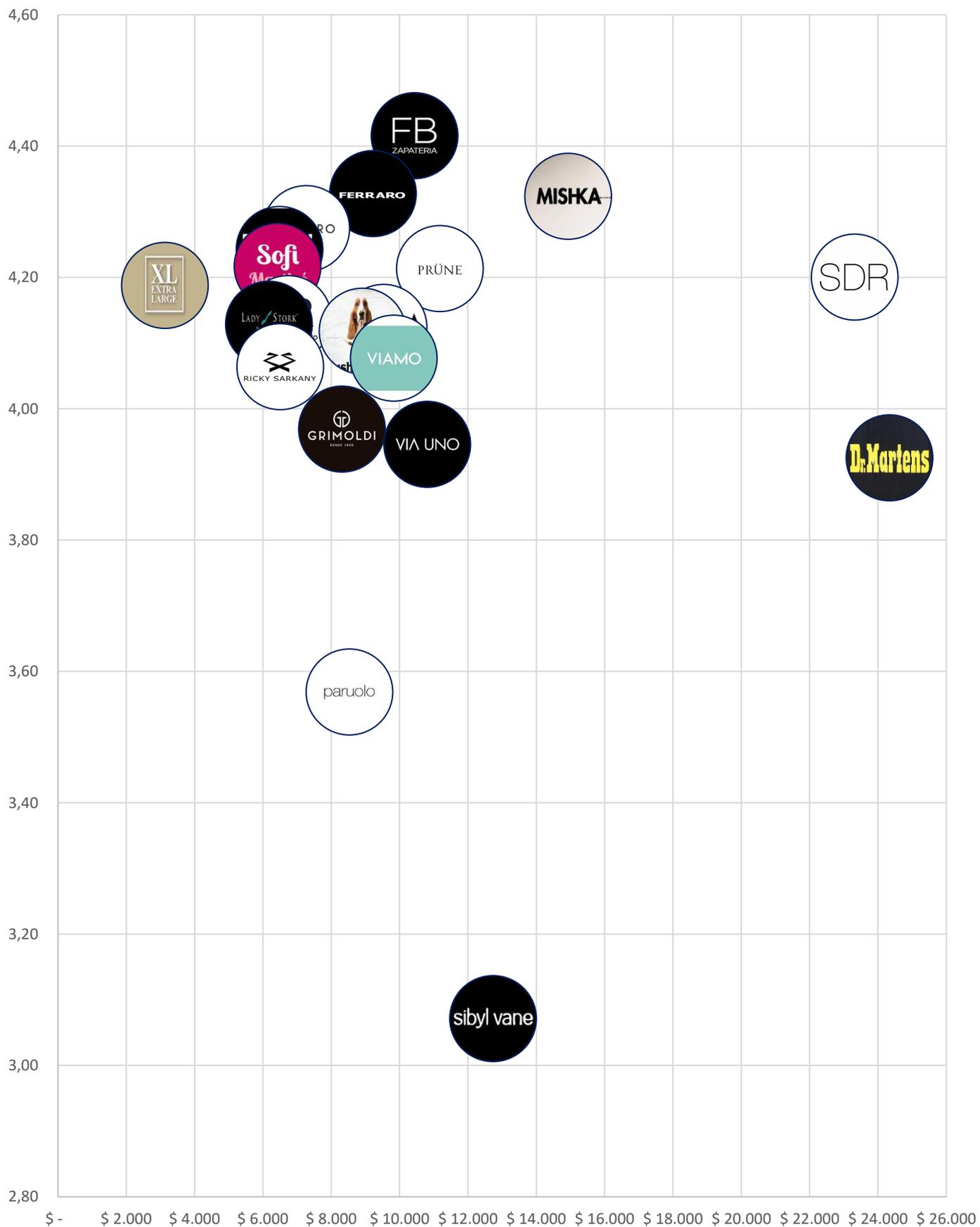
Respeto a los atributos sobre los cuales se compara a nuestra marca con sus competidores se consideraron:

- Precio: a partir de la información disponible en cada uno de los sitios web de las marcas evaluadas, se tomó únicamente el precio promedio de las sandalias para mujer al 8 de Septiembre de 2021. Se consideraron también los descuentos vigentes.
- Calidad: para evaluar este atributo se tomó como fuente la información disponible en “opiniones de Google”<sup>xxxvii</sup>. Se tomó para cada marca, la totalidad de las opiniones de la totalidad de los locales calificados, se promediaron considerando la ponderación por volumen de opiniones y así obtuvimos un valor total de calidad percibida para cada marca. No se trata de una calificación exclusiva de la calidad del producto, sino más bien una calificación global de la calidad de la marca, en cuanto los comentarios expresados en las opiniones se refieren a los productos, el servicio brindado, la atención recibida, el estado y ubicación de los locales, la solución de reclamos, etc. Este atributo se evaluó de 1 a 5, donde 1 representa el menor nivel de calidad y 5 el mayor.

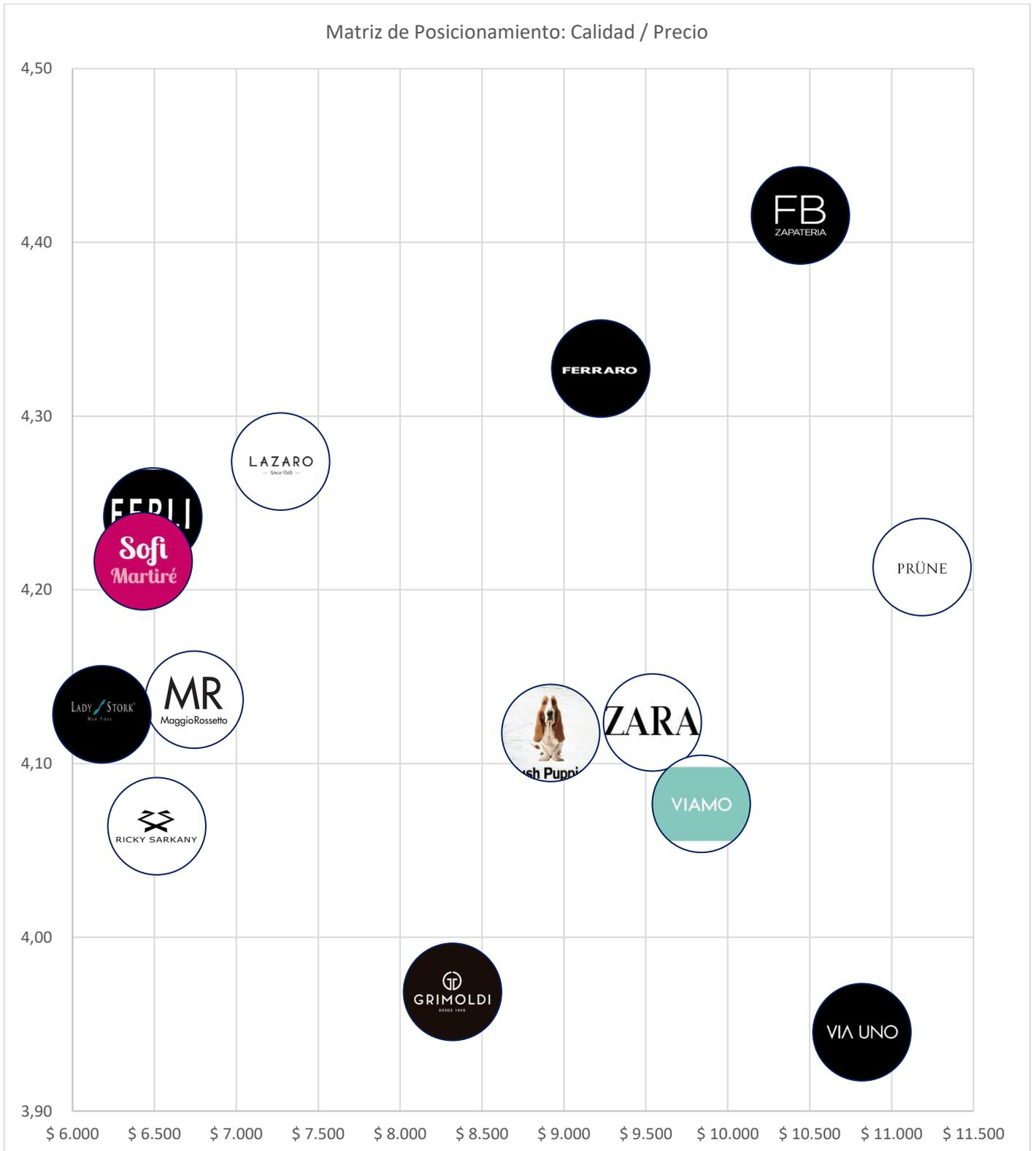
De este modo fue posible elaborar la información que se muestra en la tabla y que luego se tradujo en su correspondiente matriz.

MARCA	CANTIDAD DE LOCALES CON OPINIONES	CANTIDAD DE OPINIONES	CALIFICACIÓN	PRECIO PROMEDIO	CANTIDAD DE MODELOS PROMEDIADOS
FEBO	6	2.141	4,42	\$ 10.444	67
FERRARO	3	208	4,33	\$ 9.225	48
MISHKA	10	385	4,32	\$ 14.938	68
LAZARO	6	340	4,27	\$ 7.271	10
FERLY	3	109	4,24	\$ 6.490	5
SOFI MARTIRE	2	91	4,22	\$ 6.432	118
PRUNE	18	6.191	4,21	\$ 11.187	50
SAVERIO DI RICCI	1	80	4,20	\$ 23.329	24
XL	18	625	4,19	\$ 3.140	6
MAGGIO Y ROSETTO	3	19	4,14	\$ 6.742	11
LADY STORK	13	459	4,13	\$ 6.180	29
ZARA	11	26.651	4,12	\$ 9.540	12
HUSH PUPPIES	2	51	4,12	\$ 8.920	51
VIAMO	5	207	4,08	\$ 9.838	79
RICKY SARKANY	17	740	4,06	\$ 13.030	23
GRIMOLDI	29	8.705	3,97	\$ 8.320	6
VIA UNO	3	227	3,95	\$ 10.819	35
DR MARTENS	2	72	3,93	\$ 24.343	7
PARUOLO	7	199	3,57	\$ 8.540	39
SIBYL VANE	3	127	3,07	\$ 12.740	8

### Matriz de Posicionamiento: Calidad / Precio



Hacemos un zoom sobre la misma matriz, pero en los rangos de precios entre \$6.000 y \$11.500 y entre calidad de 3,9 y 4,5 donde se encuentra la mayor concentración de marcas (el 70%) a fin de poder apreciarlas mejor gráficamente.



## *TIPO DE POSICIONAMIENTO*

Grimoldi utilizará para AltezzA, el posicionamiento en base a los beneficios del producto, buscamos posicionarnos como líderes respecto a un determinado beneficio que ninguna otra marca del mercado brinda. Nuestra estrategia se basa en la diferenciación, contamos con un producto innovador, sin sustitutos.

El beneficio de nuestro producto radica en que con un único zapato que incluye pequeños accesorios (tacos de diferente altura y grosor), la mujer podrá estar cómoda y elegante según la actividad que esté desarrollando a lo largo de su día. Con un simple deslizamiento, es posible transformar un zapato para caminar en un par de tacos de aguja y viceversa. Los zapatos no solo llevan de aquí para allá sino también permiten cambiar el estilo.

## *ELEMENTOS DE POSICIONAMIENTO*

### **MARCA**

Elegimos para nuestro producto la marca "AltezzA", que significa altura en italiano. Destacamos la palabra "altura" porque es el atributo clave de nuestro calzado, la flexibilidad que le otorgamos a nuestras clientas permitiendo adaptar la altura del taco de su calzado según su necesidad, y por otro lado "en italiano" porque Italia es un país muy vinculado con la moda, con las tendencias, con el diseño. Adicionalmente reforzamos la idea de altura destacando en mayúscula las dos A de la marca.

### **ESLOGAN**

"Un zapato, muchos tacos". Creemos que representa nuestro producto en una sola frase. Queremos que nuestro calzado sea reconocido por poder ser utilizado en diversas ocasiones. Este eslogan refleja el posicionamiento de AltezzA en un doble sentido: por un lado con la capacidad de acompañarte según tus múltiples necesidades y por otro lado con su atributo único en el mercado de flexibilidad en la altura de tu taco. De esta manera logramos identificar y diferenciar nuestra marca y atraer de manera creativa a los consumidores, destacando por qué somos tan especiales.

## LOGOTIPO

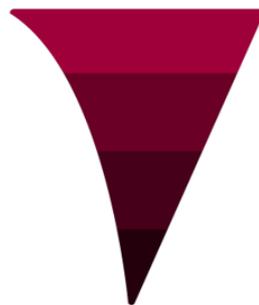
Opción 1 horizontal



Opción 2 vertical



## ISOTIPO



Representa un taco con una leve curvatura en uno de sus lados demostrando flexibilidad en su uso. Adicionalmente también es una letra "A" de Altezza al revés.

Se eligieron cuatro tonos para representar varias posibilidades de alturas diferentes de taco según su uso, yendo desde la parte más fina representando un taco aguja hasta la parte superior con un taco bajo y ancho.

El degradado muestra la transición entre las distintas alturas posibles de tacos intercambiables. Adicionalmente el isotipo diseñado es funcional con contraste positivo y negativo (es decir blancos y claros o negros y oscuros), se puede adaptar a cualquier superficie. Es muy versátil.

#### CÓDIGO DE COLOR

Se utiliza un código de color Bordo (#410607 / RGB: 65 / 6 / 7 / CMYK: 30 / 100 / 75 / 80) representado la elegancia en todo momento. A su vez este color va en gradiente hacia la parte más gruesa del taco y bajando su intensidad de color porque es la altura más relajada de uso.

#### FUENTES – TIPOGRAFÍA

Para la marca se utilizó tipografía Casanova Regular, se trata de una tipografía dinámica, fuerte y elegante que representa a la perfección tres características básicas de nuestro producto.

Para el eslogan se utilizó tipografía Monserrat, se trata de una tipografía minimalista y firme, acompañando el mensaje imperativo del slogan.

## MARKETING OPERATIVO

### PRODUCTO

- *Producto básico:* se refiere al beneficio del producto esencial que lo hace valioso para el consumidor, ya que cubre una necesidad. Nuestro calzado como producto básico, es visto por el consumidor desde la perspectiva de la comodidad al caminar, es un producto que brinda cierto status representado por la moda, el diseño y la elegancia del cliente.

- *Producto real:* se refiere al producto tangible, es decir, el producto en forma física. Como producto real, el cliente encuentra en AltezzA zapatos de cuero de modelos diversos y tacos también diversos. Estos zapatos completamente funcionales se caracterizan por la calidad de sus materiales, sus originales diseños y sobre todo por la diversidad de tacos que pueden ser intercambiados: de distinta altura, grosor o color. Un mismo calzado puede usarse con

diferentes tacos (aguja, medio, bajo, cuadrado, etc.) o un mismo taco puede utilizarse con distintos calzados (botas, botinetas, sandalias, zuecos, mocasines, etc.)

Mismo zapato diferente taco:



Mismo taco diferente zapato:



o Nombre de marca: Altezza

o Características físicas: las partes del calzado de dama son:



Los zapatos Altezza se caracterizan por la calidad de sus materiales y la tecnología de punta utilizada en su fabricación.

o **Diseño:** el diseño de nuestros zapatos Altezza se caracteriza por adaptarse al pie y no el pie al zapato. La característica innovadora de nuestro diseño es la posibilidad de cambiar de taco con un solo click, pulsando un botón situado en el interior de la suela y deslizándolo hacia afuera es posible intercambiarlo por otro. Del mismo modo, en sentido inverso: con mover el taco hacia adentro y escuchar el click interno, ya estará fijado el taco.



El diseño de nuestro calzado siempre respeta la anatomía del pie, su longitud y ancho en todos los niveles (tobillo, empeine, dedos), viste el pie sin deformar la marcha, asegura el equilibrio estático y dinámico, respeta las modificaciones del volumen del pie en carga, es decir al elevarse, respeta la circulación arterial y venosa.<sup>xxxviii</sup>

o **Packaging:** nuestras decisiones sobre el packaging son coherentes con nuestros valores, por lo que nuestro embalaje es funcional, no espectacular. Nuestras cajas protegen los zapatos durante el transporte, usamos poco papel, y un diseño básico. Esto genera un packaging más barato, y este ahorro lo trasladamos al precio final.

Nuestras bolsas están hechas de tela y están diseñados para ser reutilizables. Nuestros tacos incluyen una pequeña bolsa de terciopelo negra, ideal para ser llevados en cualquier cartera sin ocupar más espacio que el imprescindible y sin descuidar la elegancia.



● **Producto aumentado:** se refiere a la parte no física del producto, al valor añadido que le aumentamos para que exceda las expectativas del cliente. Esto pueden ser servicios de apoyo como de instalación o postventa. Como producto aumentado, dado que nuestro calzado Altezza presenta como característica más distintiva la posibilidad de intercambiar con un

simple click el taco del zapato, parte del servicio de posventa consiste en la posibilidad de adquirir tacos accesorios a fin de transformar los zapatos actuales por un modelo distinto o destinado a un fin completamente diferente. Del mismo modo, también vendemos el calzado sin el taco, dándole a nuestros clientes la posibilidad de utilizar los tacos con los que ya cuentan.

- *Sistema de seguimiento de la calidad del producto.*

Actualmente, Grimoldi usa como estrategia de calidad la detección, es decir, la producción se ocupa de la cantidad de zapatos a fabricar y luego al finalizar, un equipo de operarios responsables de la inspección, definen si aprueban el producto o lo someten a correcciones.

A pesar de haber pasado por este control, puede ser que el cliente devuelva productos defectuosos. En este caso se reciben en el local donde se efectuó la venta o bien en cualquier local si la venta se realizó a través de la plataforma de e-commerce y se envían a fábrica para su reproceso o corrección.

Una vez en la fábrica, además de solucionar el defecto detectado, se lleva un registro de las fallas y se analizan las causas de las mismas a fin de tomar las medidas necesarias para que no se repitan en el futuro.

## PRECIO

### *Precios de la competencia o sustitutos*

Tal como explicamos previamente, al tratarse de un producto innovador, resulta difícil encontrar un sustituto. De hecho, en el mercado argentino, no existe otra marca que produzca y/o comercialice calzado femenino con la particularidad de contar con tacos extraíbles.

Hecha esta aclaración, podemos identificar entre los principales competidores de Grimoldi en calzado femenino a Prune, Viamo, Paruolo, Via Uno, y Lady Stork. Estas marcas se dirigen a nuestro mismo segmento de clientes, están ubicados a lo largo de todo el país, cuentan con numerosas tiendas exclusivas, están localizados también en los principales shoppings del país, sus rangos de precios son similares, están instalados en el mercado hace tiempo, son consumidos también por nuestros clientes.

A partir de la información disponible en cada uno de los sitios web de las marcas evaluadas, se tomó únicamente el precio promedio de las sandalias para mujer al 8 de Septiembre de 2021. Se consideraron también los descuentos vigentes.

Se obtuvo un precio promedio de la competencia de **\$ 9.147**

MARCA	PRECIO PROMEDIO	CANTIDAD DE MODELOS PROMEDIADOS
PRUNE	\$ 11.187	50
LADY STORK	\$ 6.180	29
VIAMO	\$ 9.838	79
VIA UNO	\$ 10.819	35
PARUOLO	\$ 8.540	39
GRIMOLDI	\$ 8.320	6
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 9.147</b>	

#### *Costos de producto*

De acuerdo a los últimos Estados Financieros Trimestrales disponibles de Grimoldi, el costo de venta representa un 45% de los ingresos de la compañía<sup>xxxix</sup>. Es decir, sobre un precio promedio \$ 8.320, su costo de venta promedio es de \$ 3.744. Los costos más importantes están formados por las materias primas, mano de obra, suministros e insumos de la producción, amortización de las maquinarias y mercaderías de reventa.

Consideramos que los modelos AltezzA tendrán un costo un 10% más elevado del resto de los modelos que produce Grimoldi, es decir **\$ 4.118**. La diferencia radica en el proceso adicional de mecanizado de la base y el taco para lograr el encastre “cola de milano” o “cola de pato” que permite el intercambio de los tacos.

#### *Valor percibido del cliente*

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se les preguntó a las mujeres cuanto estarían dispuestas a pagar un por par de zapatos con tacos intercambiables.

El 48% respondió que estaría dispuesta a pagar lo mismo que por un calzado común, el 25% un 10% más, el 12% un 15% más y el 15% un 20% o más respecto que un calzado común.

### *Definición del precio de los productos*

En función de la investigación de mercado, consideramos que podemos definir un precio un 10% mayor al promedio de mercado y de este modo abarcaríamos al 52% de las personas encuestadas en la investigación de mercado.

Es decir, \$9.147 es el precio promedio de mercado de un calzado de dama tradicional de marcas de la competencia, incrementado un 10%, nos da un precio de **\$ 10.062**.

Considerando el costo antes mencionado de \$ 4.118, eso nos arroja una ganancia bruta promedio por par de zapatos de \$ 5.944 o 59%. Luego de considerados los costos de administración y comercialización, a partir del séptimo mes la ganancia neta promedio por par de zapatos es de un 41% de acuerdo al presupuesto que más adelante se detalla.

## COMUNICACIÓN

Nuestro plan de comunicación para Altezza incluye:

### ● *Objetivos*

- Informar sobre el producto: mostrar cómo y por qué es utilizado, por quien, donde y cuando
- Persuadir a los consumidores: incentivarlos a probarlos y utilizarlos
- Contribuir al brand equity: establecer la marca en la memoria y crear una imagen de marca, enseñar quien fabrica el producto y vincular la marca con experiencias, sentimientos y personas.
- Establecer un dialogo y construir relaciones con los consumidores
- Impulsar las ventas e incrementar el valor para los accionistas.

### ● *Herramientas*

o Acciones publicitarias a realizar

Generaremos posteos en Facebook <https://www.facebook.com/grimoldiarg/> donde contamos con 411.600 seguidores e Instagram <https://www.instagram.com/grimoldiarg/> donde contamos con 551.000 seguidores una vez por día. Nuestro público objetivo será el segmento

al que nos dirigimos: mujeres entre 30 y 60 años, que viven en Argentina y pertenecen al nivel socioeconómico ABC1. Son mujeres urbanas, profesionales, independientes, activas, prácticas, modernas.

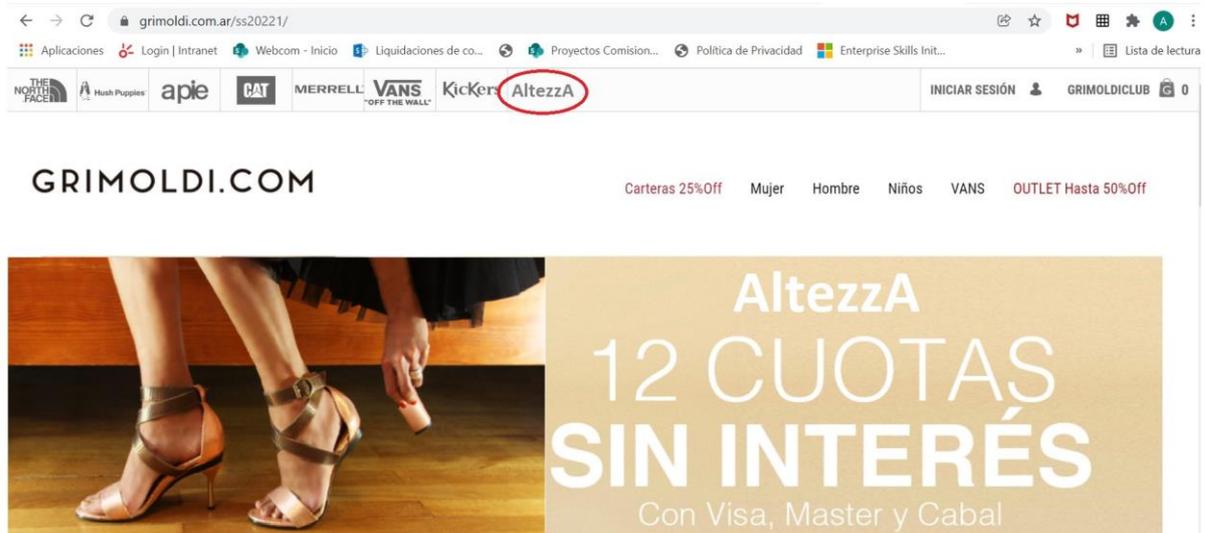
Con estas piezas buscamos dar a conocer la marca, introducirla a los clientes de Grimoldi; mostrar el producto, como se utiliza; destacar su beneficio.



Otra acción publicitaria, será poner carteles con la marca Altezza dentro de los locales de Grimoldi, por encima de los estantes donde se muestren nuestros zapatos. Del mismo modo que Grimoldi hace con el resto de las marcas que comercializa.



Otra acción publicitaria, será incluir en nuestro sitio web oficial [www.grimoldi.com.ar](http://www.grimoldi.com.ar) una solapa con la nueva marca Altezza, del mismo modo que se encuentra el resto de las marcas que comercializa Grimoldi. Allí se podrán encontrar consolidados todos los modelos de zapatos y tacos que ofrecemos esta temporada.



#### o Acciones promocionales

Nos dirigimos al mismo público objetivo que con las acciones publicitarias. La idea es llevar adelante sorteos a través de nuestras redes sociales, Facebook e Instagram, a fin de dar a conocer nuestros productos y que los clientes de Grimoldi hagan correr el boca a boca etiquetando amigas para participar de nuestros sorteos.



### o Estrategia de merchandising

En relación al merchandising, el público objetivo es el mismo que en las acciones anteriores y trabajaremos sobre los puntos de venta. La idea es elegir las mejores ubicaciones en las vidrieras de los locales a fin de colocar nuestros zapatos en la cantidad correcta, con una presentación visual impecable y la mejor exposición. A fin de hacer bien tangible el beneficio principal de nuestro calzado expondremos el mismo zapato con distinto tacos y también distintos zapatos con un mismo taco.



## DISTRIBUCIÓN

### *Cadena de distribución*

Grimoldi cuenta con la mayor cadena de distribución de rubro y la aprovecharemos para AltezZA. Grimoldi administra cadenas de negocios minoristas multimarca como Grimoldi y Outscape y cadenas mono marca como Hush Puppies, The North Face y Vans. Además,

opera los Factory Outlets donde comercializa productos de temporadas anteriores. Estas cadenas propias de venta al público se complementan con una importante red de franquicias, presentes en los principales centros comerciales del país.

Grimoldi también vende sus productos a una importante red de comercios en todo el país, llegando así a prácticamente todos los centros comerciales del territorio argentino.

<b>CIUDAD DE BUENOS AIRES</b>	<b>INTERIOR DEL PAÍS</b>
GRIMOLDI - Factory OUTLET Aguirre	GRIMOLDI - SAN JUAN SHOPPING
GRIMOLDI - Factory OUTLET Once	GRIMOLDI – Tucumán Concepción
GRIMOLDI – FLORES	GRIMOLDI Catamarca
GRIMOLDI Abasto de Buenos Aires	GRIMOLDI Chaco - Resistencia
GRIMOLDI Alto Palermo Shopping	GRIMOLDI Chaco - Sarmiento Shopping Mall
GRIMOLDI Av. Cabildo 1716	GRIMOLDI Chubut - Comodoro Rivadavia
GRIMOLDI Av. Santa Fe 1649	GRIMOLDI Córdoba - 9 de Julio 32
GRIMOLDI Av. Santa Fe Megashop	GRIMOLDI Córdoba - Carlos Paz
GRIMOLDI Caballito Shopping Center	GRIMOLDI Córdoba - Lugones
GRIMOLDI Devoto Shopping	GRIMOLDI Córdoba - Nuevo Centro
GRIMOLDI Dot Baires	GRIMOLDI Córdoba - Paseo del Jockey
GRIMOLDI El Solar de la Abadía	GRIMOLDI Córdoba - Patio Olmos Shopping
GRIMOLDI Florida 110	GRIMOLDI Córdoba - Río Cuarto
GRIMOLDI Florida 251 - Sucursal Grimoldi	GRIMOLDI Córdoba - Shopping Paseo Rivera
GRIMOLDI Galerías Pacífico	GRIMOLDI Córdoba - Shopping Villa Allende
GRIMOLDI Portal de Palermo	GRIMOLDI Córdoba - Villa Cabrera Shopping
THE NORTH FACE Galerías Pacífico	GRIMOLDI Corrientes - Shopping Centenario
VANS Shopping Abasto	GRIMOLDI Entre Ríos - Paraná
<b>GRAN BUENOS AIRES</b>	GRIMOLDI Jujuy - Annuar Shopping
GRIMOLDI Alto Avellaneda Shopping	GRIMOLDI La Pampa - Santa Rosa
GRIMOLDI Las Palmas del Pilar	GRIMOLDI Mendoza
GRIMOLDI Lomas de Zamora: Av. Meeks 222	GRIMOLDI Mendoza - El Portal de Los Andes
GRIMOLDI Martínez	GRIMOLDI Mendoza - Plaza Shopping Center
GRIMOLDI Moron: 25 de Mayo 225	GRIMOLDI Mendoza - San Martín
GRIMOLDI Nine Shopping	GRIMOLDI Mendoza - Shopping Palmares Open Mall
GRIMOLDI Plaza Oeste Shopping	GRIMOLDI Mendoza: San Rafael
GRIMOLDI Ramos Mejía:	GRIMOLDI Neuquén - Paseo de la Patagonia
GRIMOLDI Soleil	GRIMOLDI Salta
GRIMOLDI Tortuguitas Open Mall	GRIMOLDI Salta - Salta Shopping
GRIMOLDI Unicenter Shopping	GRIMOLDI San Carlos de Bariloche
HUSH PUPPIES Unicenter	GRIMOLDI San Juan
THE NORTH FACE Unicenter	GRIMOLDI San Juan - San Juan Oeste Shopping
VANS Shopping Soleil	GRIMOLDI Santa Fe - Portal Rosario
<b>PROVINCIA DE BUENOS AIRES</b>	GRIMOLDI Santa Fe - Rosario Peatonal
GRIMOLDI Cariló - Galería Patio de la Pulpería	GRIMOLDI Santiago del Estero
GRIMOLDI La Plata	GRIMOLDI Tucumán
GRIMOLDI La Plata - Pasaje Rodrigo	GRIMOLDI Tucumán - Shopping Portal de Tucumán

GRIMOLDI Mar del Plata Guemes  
GRIMOLDI Mar del Plata Shopping Aldrey  
GRIMOLDI Mar del Plata: Los Gallegos Shopping  
GRIMOLDI Mar del Plata: San Martín 3025  
GRIMOLDI Pinamar - Centro Comercial  
GRIMOLDI San Nicolás  
GRIMOLDI Tandil  
GRIMOLDI Villa Gesell

GRIMOLDI Tucumán: Shopping Libertad  
HUSH PUPPIES Alto Rosario

Además de la distribución física, durante los últimos tiempos Grimoldi ha invertido en el desarrollo de canales de venta online, que hoy operan de manera coordinada con los canales físicos, mejorando la experiencia del cliente.

### *Estrategia de Push*

Dado que con Altezza estamos frente al lanzamiento de un nuevo producto, muy innovador, consideramos más adecuado utilizar una estrategia de marketing push o de impulso.

Con esta estrategia buscamos llevar nuestro producto Altezza de Grimoldi a nuestros clientes, con el objetivo de conseguir en forma rápida concientizar a nuestro cliente sobre las bondades de nuestro producto para que lo adquiera. Hemos detectado una necesidad no satisfecha en nuestras clientas y venimos a plantearle una propuesta que va a lograr satisfacerla.

Esta estrategia nos permitirá un gran alcance de potenciales clientes y con una gran rapidez. Entre las acciones que encararemos se encuentran:

- estrategias de marketing en el punto de venta, utilizar las mejores posiciones en las vidrieras para promocionar la marca y sus modelos. Definir estantes o exhibidores exclusivos en los locales donde mostrar los productos de nuestra marca
- distribución no solamente a través de los puntos de venta exclusivos sino también a través de los puntos de venta no exclusivos en todo el país.
- estrategia de e mail marketing trabajando sobre la base de 500.000 contactos con los que cuenta Grimoldi
- utilización de las redes sociales de Grimoldi para impulsar y dar a conocer la nueva marca Altezza y sus productos y de este modo aumentar el reconocimiento de la marca

### *Punto de venta*

Los puntos de venta exclusivos de Grimoldi se caracterizan por contar en el exterior con una fachada negra con el nombre de la marca situado en medio de la estructura.



Los interiores de los locales tienen mobiliario de madera oscura color marrón o negro y una iluminación cálida. Las paredes están revestidas de pintura blanca para dar luminosidad, frescura y limpieza. El piso suele simular mármol claro o bien madera blanca, estos materiales reúnen propiedades como resistencia y durabilidad, aislación térmica y acústica. La madera produce en las personas una sensación de relajación lo que permitirá al cliente sentirse en confort y bienestar a la hora de transitar los locales y realizar la compra adecuada.

Con estas selecciones de materiales y colores se busca transmitir la sensación de un interior que refleje el poder, fortaleza, elegancia y prestigio característico de la marca Grimoldi.

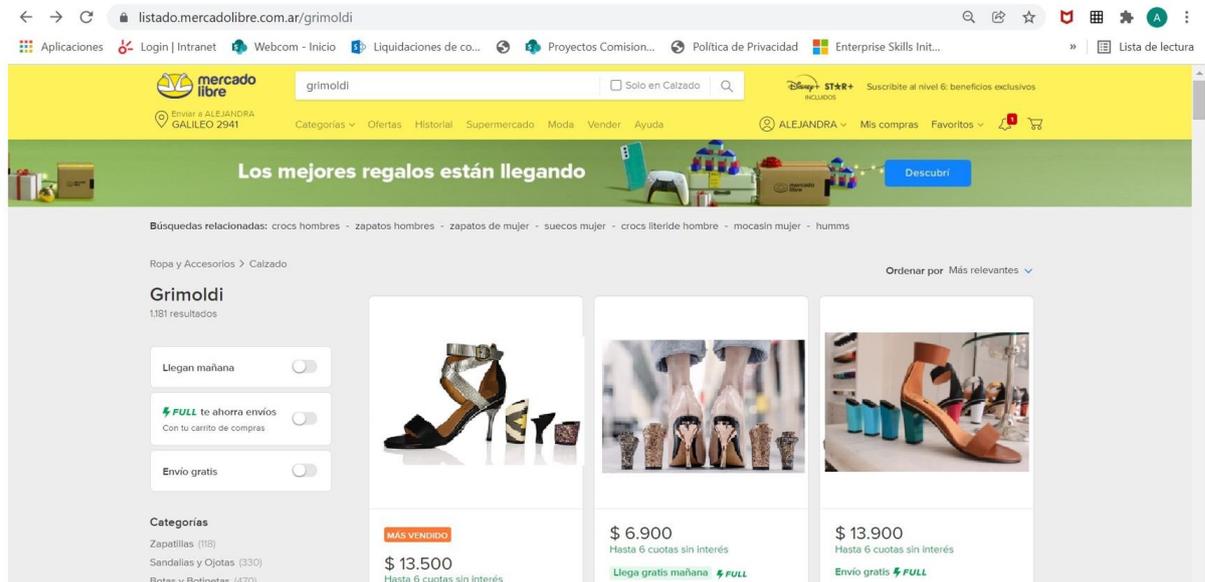
La disposición espacial cuenta con un exhibidor al comienzo del local, luego en la pared izquierda se encuentran los calzados femeninos tanto adultas como niñas y accesorios, lo mismo para la pared derecha pero calzados y accesorios masculinos. En el centro de ambos sectores se incluyen cómodos sillones para probar los calzados.



### *Estrategia de comercio electrónico*

Aprovecharemos el importante desarrollo digital que presenta Grimoldi con la mayor tienda de calzado online de Argentina, con gateway de pagos [www.grimoldi.com.ar](http://www.grimoldi.com.ar). Utilizaremos la red de transporte propio para la distribución de las ventas de e-commerce que nos permite ofrecer entregas a domicilio en 48 hs hábiles. Nos agiliza este trabajo la gestión descentralizada de stock que nos permite utilizar todos los puntos de venta para brindar la posibilidad de pick up in store para las ventas on line. Otra funcionalidad es la posibilidad de reserva on line de stock en tienda.

También contamos con la tienda oficial Grimoldi Argentina en Mercado Libre, el marketplace líder de América Latina, a través del cual comercializaremos AltezzaA.



## PRESUPUESTO

Diseñamos un presupuesto de ingresos, costos y gastos, durante 24 meses, en pesos, ajustando los mismos según las proyecciones de inflación.

Se consideraron también gastos adicionales de comercialización durante los primeros seis meses del lanzamiento de producto.

Estas proyecciones son adicionales a las consideradas por Grimoldi para el total de su producción y reventa actual.

Se proyectó un escenario conservador, debido a lo novedoso del producto, estimando la venta de 20.500 pares de AltezzaA al finalizar el primer año, sobre un volumen actual de venta total de Grimoldi de 1.600.000 de pares al año.

PRESUPUESTO												
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	\$ 1.006.200	\$ 2.196.870	\$ 3.433.657	\$ 4.762.680	\$ 6.183.937	\$ 12.829.050	\$ 19.935.337	\$ 27.502.800	\$ 35.531.437	\$ 73.368.750	\$ 45.404.775	\$ 62.384.400
COSTO DE VENTAS	-\$ 411.840	-\$ 899.184	-\$ 1.405.404	-\$ 1.949.376	-\$ 2.531.100	-\$ 5.250.960	-\$ 8.159.580	-\$ 11.256.960	-\$ 14.543.100	-\$ 30.030.000	-\$ 18.584.280	-\$ 25.534.080
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>\$ 594.360</b>	<b>\$ 1.297.686</b>	<b>\$ 2.028.253</b>	<b>\$ 2.813.304</b>	<b>\$ 3.652.837</b>	<b>\$ 7.578.090</b>	<b>\$ 11.775.757</b>	<b>\$ 16.245.840</b>	<b>\$ 20.988.337</b>	<b>\$ 43.338.750</b>	<b>\$ 26.820.495</b>	<b>\$ 36.850.320</b>
MARGEN BRUTO	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
GTOS DE ADMINISTRACIÓN	-\$ 21.363	-\$ 46.643	-\$ 72.902	-\$ 101.119	-\$ 131.295	-\$ 272.381	-\$ 423.259	-\$ 583.928	-\$ 754.389	-\$ 1.557.735	-\$ 964.015	-\$ 1.324.520
GTOS DE COMERCIALIZACIÓN	-\$ 163.360	-\$ 356.669	-\$ 557.466	-\$ 773.237	-\$ 1.003.983	-\$ 2.082.839	-\$ 3.236.568	-\$ 4.465.171	-\$ 5.768.647	-\$ 11.911.661	-\$ 7.371.617	-\$ 10.128.315
GTOS DE COMERC x LANZAM	-\$ 150.000	-\$ 163.750	-\$ 170.625	-\$ 177.500	-\$ 184.375	-\$ 191.250						
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	<b>\$ 259.637</b>	<b>\$ 730.624</b>	<b>\$ 1.227.261</b>	<b>\$ 1.761.448</b>	<b>\$ 2.333.185</b>	<b>\$ 5.031.620</b>	<b>\$ 8.115.930</b>	<b>\$ 11.196.741</b>	<b>\$ 14.465.302</b>	<b>\$ 29.869.354</b>	<b>\$ 18.484.863</b>	<b>\$ 25.397.485</b>
MARGEN OPERATIVO	26%	33%	36%	37%	39%	39%	41%	41%	41%	41%	41%	41%

PRESUPUESTO												
MES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
INGRESOS	\$ 72.257.737	\$ 74.333.025	\$ 84.898.125	\$ 87.204.000	\$ 98.460.862	\$ 110.178.900	\$ 112.945.950	\$ 125.355.750	\$ 128.353.387	\$ 161.662.800	\$ 144.683.175	\$ 158.476.500
COSTO DE VENTAS	-\$ 29.575.260	-\$ 30.424.680	-\$ 34.749.000	-\$ 35.692.800	-\$ 40.300.260	-\$ 45.096.480	-\$ 46.229.400	-\$ 51.308.400	-\$ 52.535.340	-\$ 66.168.960	-\$ 59.219.160	-\$ 64.864.800
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>\$ 42.682.477</b>	<b>\$ 43.908.345</b>	<b>\$ 50.149.125</b>	<b>\$ 51.511.200</b>	<b>\$ 58.160.602</b>	<b>\$ 65.082.420</b>	<b>\$ 66.716.910</b>	<b>\$ 74.047.350</b>	<b>\$ 75.818.047</b>	<b>\$ 95.493.840</b>	<b>\$ 85.464.015</b>	<b>\$ 93.611.700</b>
MARGEN BRUTO	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
GTOS DE ADMINISTRACIÓN	-\$ 1.534.146	-\$ 1.578.208	-\$ 1.802.522	-\$ 1.851.479	-\$ 2.090.480	-\$ 2.339.272	-\$ 2.398.021	-\$ 2.661.501	-\$ 2.725.146	-\$ 3.432.357	-\$ 3.071.853	-\$ 3.364.707
GTOS DE COMERCIALIZACIÓN	-\$ 11.731.285	-\$ 12.068.214	-\$ 13.783.494	-\$ 14.157.860	-\$ 15.985.449	-\$ 17.887.912	-\$ 18.337.151	-\$ 20.351.924	-\$ 20.838.600	-\$ 26.246.494	-\$ 23.489.796	-\$ 25.729.188
GTOS DE COMERC x LANZAM												
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	<b>\$ 29.417.047</b>	<b>\$ 30.261.923</b>	<b>\$ 34.563.110</b>	<b>\$ 35.501.861</b>	<b>\$ 40.084.673</b>	<b>\$ 44.855.236</b>	<b>\$ 45.981.737</b>	<b>\$ 51.033.925</b>	<b>\$ 52.254.302</b>	<b>\$ 65.814.988</b>	<b>\$ 58.902.366</b>	<b>\$ 64.517.805</b>
MARGEN OPERATIVO	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%

PROYECCIONES UNITARIAS												
UNIDADES VENDIDAS	100	200	300	400	500	1.000	1.500	2.000	2.500	5.000	3.000	4.000
INFLACIÓN ACUMULADA	4,6%	9,2%	13,7%	18,3%	22,9%	27,5%	32,1%	36,7%	41,2%	45,8%	50,4%	55,0%
PRECIO UNITARIO	\$ 10.062	\$ 10.984	\$ 11.446	\$ 11.907	\$ 12.368	\$ 12.829	\$ 13.290	\$ 13.751	\$ 14.213	\$ 14.674	\$ 15.135	\$ 15.596
COSTO DE VENTA UNITARIO	-\$ 4.118	-\$ 4.496	-\$ 4.685	-\$ 4.873	-\$ 5.062	-\$ 5.251	-\$ 5.440	-\$ 5.628	-\$ 5.817	-\$ 6.006	-\$ 6.195	-\$ 6.384

PRESUPUESTO		
MES	AÑO 1	AÑO 2
INGRESOS	\$ 294.539.895	\$ 1.358.810.212
COSTO DE VENTAS	-\$ 120.555.864	-\$ 556.164.180
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>\$ 173.984.031</b>	<b>\$ 802.646.032</b>
MARGEN BRUTO	59%	59%
GTOS DE ADMINISTRACIÓN	-\$ 6.253.548	-\$ 28.849.692
GTOS DE COMERCIALIZACIÓN	-\$ 47.819.534	-\$ 220.607.367
GTOS DE COMERC x LANZAM	-\$ 1.037.500	\$ -
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	<b>\$ 118.873.449</b>	<b>\$ 553.188.973</b>
MARGEN OPERATIVO	40%	41%
<b>PROYECCIONES UNITARIAS</b>		
UNIDADES VENDIDAS	20.500	72.000

## INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Definimos indicadores de seguimiento, que se podrán medir con frecuencia diaria o mensual.

### Facturación

- Facturación total Altezza / Facturación total Grimoldi: permite evaluar cuanto representa la facturación de la marca Altezza sobre la facturación total de la compañía Grimoldi
- Facturación Modelo X Altezza / Facturación total Altezza: permite evaluar cuanto representa la facturación de cada modelo de Altezza sobre la facturación total de la marca a fin de poder tomar decisiones sobre cada modelo en particular

- Facturación Altezza mes 1 / Facturación Altezza mes -1: permite evaluar cómo evoluciona la facturación de altezza mes a mes, entender se incrementa o disminuye y a qué ritmo
- Facturación Altezza en local X / Facturación Altezza total: permite evaluar cuanto representa la facturación de Altezza en cada local en particular sobre la facturación total de la marca a fin de poder tomar decisiones sobre la venta en cada local
- Facturación Altezza en jurisdicción X / Facturación Altezza total: permite evaluar cuanto representa la facturación de Altezza en cada provincial en particular sobre la facturación total del país a fin de poder tomar decisiones locales o regionales
- Facturación Altezza canal de venta X / Facturación Altezza total: permite evaluar cuanto representa la venta de cada canal en particular (puntos de venta físico, web Grimoldi, web Mercado Libre) sobre la facturación total de la marca a fin de poder tomar decisiones sobre cada canal en particular.

#### **Cantidad de operaciones**

Los mismos indicadores descriptos anteriormente que se calcularon en pesos facturados, los podemos calcular en pares de zapatos vendidos.

Adicionalmente podemos calcular con frecuencia diaria o mensual:

- Facturación total de Altezza en \$ / Cantidad de pares facturados: nos permite obtener el precio promedio del calzado vendido. Este mismo indicador se puede calcular por local, por jurisdicción, por canal de venta, etc.

#### **Cantidad de clientes:**

Al momento de efectuar una venta, el cajero le pregunta al cliente su dirección de correo electrónico a fin de enviarle la factura electrónica. De esta manera contamos con un registro que permite darle trazabilidad a cada venta e identificar cada cliente. Con estos datos podríamos construir los siguientes indicadores:

- Altas nuevas Altezza del mes mes actual / altas nuevas Altezza del mes anterior: este indicador nos permite ver la evolución de las altas en el tiempo. Se puede calcular por local, jurisdicción, provincia o total país
- Altas nuevas Altezza del mes mes actual / altas nuevos totales del mes actual: este indicador nos permite ver la participación de nuevos clientes Altezza sobre las altas totales de clientes de Grimoldi del mes. También se puede calcular por local, jurisdicción, provincia o total país.
- Evolución de clientes Altezza: nos permite medir mes a mes la cantidad de clientes Altezza que va teniendo la compañía.

- Clientes Altezza / Clientes Totales: nos permite medir mes a mes la participación de clientes Altezza sobre los clientes totales de Grimoldi

### **Quejas**

En todos los casos los indicadores descritos a continuación se pueden calcular por local, jurisdicción, provincia o total país

- Evolución de reclamos Altezza recibidos: este indicador nos permite evaluar la evolución de la cantidad de reclamos recibidos mes a mes.
- Reclamos Altezza / Reclamos totales: nos permite medir mes a mes la participación de reclamos Altezza sobre los clientes totales de Grimoldi.
- Reclamos Altezza del mes actual / reclamos Altezza del mes anterior: este indicador nos permite ver la evolución de los reclamos en el tiempo, si aumentan o disminuyen.
- Reclamos Altezza / Cantidad de pares Altezza vendidos: este indicador nos permite evaluar la cantidad de reclamos en relación con las ventas efectuadas. También se puede evaluar su evolución en el tiempo midiéndolo mes a mes.
- Reclamos de cada marca / Reclamos totales de Grimoldi del mes: este indicador nos permite evaluar la participación de cada marca en los reclamos recibidos por la empresa.

### **Satisfacción del cliente**

En todos los casos los indicadores descritos a continuación se pueden calcular por local, jurisdicción, provincia o total país

- Cantidad de clientes Altezza que compraron dos o más pares el año anterior y no compraron ninguno el año actual: este indicador nos permite calcular una tasa de baja de clientes.
- Cantidad de clientes que hicieron reclamos mes a mes: este indicador nos permite ver la evolución de clientes insatisfechos mes a mes con nuestro producto.
- Cantidad de clientes que volvieron a comprar luego de un reclamo: este indicador nos permite validar que el cliente quedó conforme con la resolución de su reclamo.
- Tiempo promedio de entrega de productos vendidos por e commerce (con delivery) mes a mes: este indicador nos permite evaluar cómo evoluciona el tiempo medio de entrega de los productos y cuanto se respetan los compromisos asumidos
- Resultado de la encuesta de satisfacción al cliente luego de la compra: surge como resultado a la pregunta como evaluaría su satisfacción respecto al producto recibido que le podríamos enviar a cada cliente via correo electrónico cuando le enviamos la facture y medir la evolución de los resultados mes a mes.

- NPS o Net Promoter Score: el propósito de este indicador obtener información sobre la percepción sobre nuestra marca y tener una medición de la satisfacción del cliente a través de una simple pregunta: ¿Recomendarías AltezA a tus amigas o familiares? Los clientes responden en una escala de 1 a 10, donde identificamos como detractores a aquellos que califican de 1 a 5, como clientes pasivos a los que califican entre 6 y 7 y como promotores de la marca a los que califican entre 8 y 10. Luego aplicamos la fórmula: % de promotores - % de detractores = NPS. A mayor valor de NPS mejor percepción de la marca por parte de los clientes.

## PLAN OPERATIVO

ACTIVIDADES A REALIZAR	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA REALIZACIÓN	RECURSOS NECESARIOS
Confección del plan de marketing	Diagnostico organizacional (del macroentorno y del microentorno), Definición del Marketing Estratégico, Definición del Marketing Operativo, Presupuesto e Indicadores de Seguimiento	Alejandra Basalo	Mar-21 a Mar-22	Información de la organización, Encuesta de Mercado, Estados Contables
Presentación de la propuesta a la empresa	Aprobación de la Gerencia General	Alejandra Basalo	Abr-22 a May-22	Comunicación
Desarrollo, lanzamiento del producto y seguimiento	Producción del nuevo calzado, posicionamiento en el mercado, seguimiento de las ventas	Alejandra Basalo	Jun-22	Gestión del proyecto con los referentes de todas las áreas involucradas de la cía.

A fin de poder plantear nuestra estrategia de marketing digital, elaboramos un calendario con las fechas más destacadas del año. Buscamos aumentar la efectividad de cada campaña aprovechando las fechas clave donde las ventas pueden aumentar considerablemente y así obtener mejores resultados.

No incluimos la totalidad de las fechas destacadas sino aquellas en las que específicamente nuestro target puede encontrar una oportunidad de compra. Si bien se destacan estos eventos, las publicaciones serán diarias a fin de mantener el contacto y la comunicación con el público y dar a conocer la colección completa. Adicionalmente muchas fechas o eventos que crean ocasión de compra son personales y trascienden el calendario general: cumpleaños, aniversarios, fiestas, eventos, etc.

- Enero: 1/1 Primer día del año y oportunidad de hacer aquellos regalos que no hicimos para navidad. 6/1 Reyes, otro buen momento para regalar o recibir regalos. Momento de rebajas hacia el fin de la temporada.
- Febrero: Mes del amor, 14/2 día de San Valentín, ocasión de hacer un regalo a tu enamorada o excusa para lucir zapatos nuevos en la cita. 19/2 Día de la Lucha contra el cáncer de mamá, excelente oportunidad de difusión de un tema femenino muy delicado. 28/2 feriado de Carnaval, ideal estrenar zapatos con tacos extraíbles para verte elegante en tu salida, pero luego poder cambiarte unos tacos más bajos más danzar toda la noche. Se presenta también la colección de otoño. Comienzo de clases, se inician las corridas matutinas con tus hijos, que mejor ocasión para probar unos AltezA.
- Marzo: 8/3 celebramos el día de la Mujer, gran momento para crear conciencia de marca, excelente producto pensado, diseñado y comunicado especialmente para las mujeres de

hoy. 17/3 celebramos San Patricio y la noche es ideal para unos Altezza. 21/3 Comienzo del otoño, buen momento para destacar modelos de la nueva temporada. 27/3 Entrega de los Oscar, veremos las mujeres más elegantes y los zapatos también se llevarán todas las miradas, destacaremos también las ventajas de nuestros zapatos.

- Abril: mes de Pascua y celebración de Semana Santa, los chicos piden huevos de chocolates y las mujeres podrían preferir un regalo menos calórico y menos perecedero. Pueden surgir escapadas de cuatro días y un par de tacos adicionales no ocuparan lugar en el bolso.
- Mayo: 1/5 día del trabajador y quien mejor que una mujer trabajadora para aprovechar al máximo los beneficios de unos Altezza. 15/5 Día mundial de la familia, y buena oportunidad para destacar el rol fundamental de la mujer como pilar de la familia.
- Junio: 21/6 Comienza el invierno, oportunidad de seguir destacando la colección de botas para verte bien y cómoda. Mes de la diversidad, apoyamos causas sociales a fin de reforzar el vínculo con nuestro público.
- Julio: se va terminando la temporada, comienzan las rebajas. Llegan las vacaciones de invierno, y tendremos muchas actividades. Además 20/7 celebramos el día del amigo, buena ocasión para contarle a tus amigas lo bomba que son tus Altezza. 26/7 día de los Abuelos, a qué abuela canchera no le gustaría probar nuestros zapatos?
- Agosto: Semana de la lactancia, momento femenino al máximo, ideal para hablarles a esas mamás que no se olvidan de sí mismas aun cuando el centro de su mundo es su bebé. Se lanza la colección Primavera, a difundirla.
- Septiembre: 4/9 día de la Secretaria, a ella le encantaría recibir unos Altezza, del mismo modo que el 11/9 a que Maestra no le gustaría nuestro calzado? Llega el 21/9 y con él la Primavera y el día del Estudiante. No faltan motivos para disfrutar de Altezza.
- Octubre: estamos frente al mes más importante para la venta de calzado femenino, 16/10 celebramos el día de la Madre y quien más que ella se merece unos Altezza. El mejor regalo para la mejor mamá. 31/10 Llega Halloween, fiesta ideal para probar como funcionan nuestros zapatos para tu elegancia y diversión.
- Noviembre: Comienza el mundial y comienzan a difundirse la colección verano. No la dejes pasar. El mundo se concentrará en Qatar y correremos a diario para llegar a tiempo a ver los partidos. Necesitas calzado adecuado. 19/11 Día de la mujer emprendedora, estamos con vos para facilitarte tu ajetreado día.
- Diciembre: Se termina el año, el 21/12 comienza el verano, necesitas renovar tus calzados. Se vienen las fiestas 24/12 y vas a verte bien aunque seas la anfitriona y te toque cocinar y atender a tus visitas. 31/12 se termina el año con Altezza estarás más que elegante y podrás bailar cómoda hasta el próximo año.

## **RECOMENDACIONES**

En función del análisis realizado, si bien existen algunas amenazas propias de escenario económico y político de nuestro país, y algunas debilidades específicas de la compañía, considero que la empresa se encuentra en una situación favorable desde el punto de vista interno a partir de sus fortalezas y con grandes oportunidades de negocio.

Se recomienda lanzar este producto innovador en Grimoldi. No solo porque la misma ya se dirige a nuestro segmento objetivo sino también porque nos permite optimizar la operación dada su escala de producción, su gran desarrollo en cuanto a distribución y su reconocimiento en el mercado. Internamente el lanzamiento de un producto de fabricación nacional permitiría cambiar el mix de productos de manera de disminuir la exposición a la volatilidad del tipo de cambio que afecta la rentabilidad de la empresa como consecuencia de la importación de productos y el pago de licencias.

Contar con un producto completamente innovador y tan necesario para las mujeres actuales nos va a permitir obtener una ventaja competitiva en el mercado y lograr el efecto “el que golpea primero, golpea dos veces”.

Se recomienda aprovechar la gran capilarización de la distribución física a través de todos los puntos de venta de Grimoldi y su robusta plataforma de e-commerce, tanto propia como a través de Mercado Libre.

Se sugiere trabajar en lograr un vínculo más cercano con el público de las redes sociales, buscando generar emociones, aprovechando la importante cantidad de seguidores, sumar sorteos o concursos, alianzas con influencers, instagramers, celebrities que sumen seguidores y potenciales clientes.

También se sugiere tener en consideración la opinión de los clientes, conocer que piensan en relación al producto, al servicio, a la marca, a través de encuestas de satisfacción y así poder trabajar sobre sus percepciones a través del net promoter score.

AltezzaA logrará alcanzar los objetivos propuestos, consolidarse en el mercado y brindar una experiencia única para sus clientes si sigue este plan de lanzamiento propuesto.

## **REFERENCIAS**

---

<sup>i</sup> Sitio web institucional

<https://www.grimoldi.com/historia>

La inspiradora historia de Grimoldi, la empresa familiar que calzó a generaciones de argentinos. Daniel Balmaceda. Iprofesional. 13 de Febrero de 2021

<https://www.iprofesional.com/actualidad/333246-grimoldi-la-inspiradora-historia-del-fabricante-de-zapatos>

- 
- Grimoldi, la historia del país en la punta del zapato. Diario La Capital. 06 de Septiembre de 2008  
<https://www.lacapital.com.ar/politica/grimoldi-la-historia-del-paiacutes-la-punta-del-zapato-n254074.html>
- ii Memoria de los Estados Contables al 31 de Diciembre de 2020  
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/e5e53823-6c8a-43ac-a7ef-065d30a3bdfb>
- iii Argentina: política y economía. Portal Santander Trade. Análisis de Mercados  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- iv Informe Panorama Productivo, Centro de Estudios para la Producción, Ministerio de Desarrollo Productivo, Mayo 2021  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/06/informe\\_de\\_panorama\\_productivo\\_-\\_mayo\\_2021\\_-\\_vf\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/06/informe_de_panorama_productivo_-_mayo_2021_-_vf_1.pdf)
- v Memoria de los Estados Contables al 31 de Diciembre de 2020  
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/e5e53823-6c8a-43ac-a7ef-065d30a3bdfb>
- vi Memoria de los Estados Contables al 31 de Diciembre de 2020  
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/e5e53823-6c8a-43ac-a7ef-065d30a3bdfb>
- vii Argentina, panorama general. Banco Mundial  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- viii Argentina: política y economía. Portal Santander Trade. Análisis de Mercados  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- ix Memoria de los Estados Contables al 31 de Diciembre de 2020  
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/e5e53823-6c8a-43ac-a7ef-065d30a3bdfb>
- x Infobae Profesional. Las tecnologías que trazan la hoja de ruta para la Argentina en 2021  
<https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>
- xi Estudio Anual de Comercio Electrónico, Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Febrero 2021  
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- xii Grimoldi se afianza en Pilar con su producción de suelas, Pilar Productivo  
<https://www.pilarproductivo.com.ar/grimoldi-se-afianza-en-pilar-con-su-produccion-de-suelas/>
- xiii Ley de Política Ambiental Nacional N° 25.675 Sancionada 06 Noviembre 2002  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- xiv Memoria de los Estados Contables al 31 de Diciembre de 2020  
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/e5e53823-6c8a-43ac-a7ef-065d30a3bdfb>
- xv Panorama del país. Price Waterhouse Cooper  
<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/doing-business-in-argentina/panorama-de-argentina.html>
- xvi Las inversiones y su desafío en Argentina. Price Waterhouse Cooper  
<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/doing-business-in-argentina/inversiones-desafios-en-argentina.html>
- xvii Nuevo acuerdo de incremento salarial, Unión de Trabajadores de la Industria del Calzado, 23/06/21  
<https://uticra.org.ar/wp-content/uploads/2021/06/Acuerdo-Salarial-Junio-2021-Mayo-2022.pdf>
- xviii Memoria de los Estados Contables al 31 de Diciembre de 2020  
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/e5e53823-6c8a-43ac-a7ef-065d30a3bdfb>
- xix FixScr Fitch Ratings, Informe Integral Grimoldi SA, 04 Mayo 2021  
<https://www.fixscr.com/site/download?file=zu2DCq7jMvYa-kHq6rhvJGP3sYo2W9N.pdf>

---

xx Fashion Network, Desde la industria del calzado denuncian escasez de cuero, 05 de Abril de 2021  
<https://mundoempresarial.com.ar/contenido/7522/desde-la-industria-del-calzado-denuncian-escasez-de-cuero>

xxi FixScr Fitch Ratings, Informe Integral Grimoldi SA, 13 de Diciembre de 2017  
<https://www.fixscr.com/site/download?file=15131948725a31857895a43.pdf>

xxii Indec, Proyecciones Nacionales  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

xxiii Clarín, Como se dividen las clases sociales en la Argentina, 25/20/2020  
[https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina\\_0\\_jSol07rby.html](https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina_0_jSol07rby.html)

xxiv Calculadora de Muestra, NetQuest, <https://www.netquest.com/>

xxv FixScr Fitch Ratings, Informe Integral Grimoldi SA, 13 de Diciembre de 2017  
<https://www.fixscr.com/site/download?file=15131948725a31857895a43.pdf>

xxvi Argentina tuvo el mayor crecimiento del comercio electrónico en el mundo, según The Economist, 26/05/21  
<https://www.telam.com.ar/notas/202105/555558-argentina-comercio-electronico-the-economist.html>

xxvii Grimoldi en Facebook  
<https://www.facebook.com/grimoldiarg/>

xxviii Grimoldi en Instagram  
<https://www.instagram.com/grimoldiarg/?hl=es-la>

xxix Bajaron las importaciones de calzado brasileño, Serma Net, 25/05/21  
<https://serma.net/noticias/informes/argentina/bajaron-las-importaciones-de-calzado-brasileno>

xxx Grimoldi recupera ventas y rentabilidad, Ámbito Financiero, 18/05/21  
<https://www.ambito.com/economia/grimoldi-recupera-ventas-y-rentabilidad-gano-57-millones-el-primer-trimestre-n5193299>

xxxi Alta, media o baja: cómo se dividen las clases sociales en Argentina, Clarín, 25/10/20  
[https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina\\_0\\_jSol07rby.html](https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina_0_jSol07rby.html)

xxxii Empresa brasileña Beira Rio interesada en instalar una fabrica de calzado en Argentina, 18/03/21  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/empresa-brasilena-beira-rio-interesada-en-instalar-una-fabrica-de-calzados-en-la-argentina>  
<https://www.forbesargentina.com/today/la-firma-calzados-beira-rio-instalara-una-planta-norte-pais-n5353>

xxxiii Estudio Anual 2020, Cámara Argentina de Comercio Electrónico  
<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CAC E%202020%20-%20Resumen.pdf>

xxxiv Cinco tips para entender que busca el comprador post pandemia, Clarín, 07/05/21  
[https://www.clarin.com/economia/consumo-5-tips-entender-buscara-comprador-post-pandemia\\_0\\_JGveajHi3.html](https://www.clarin.com/economia/consumo-5-tips-entender-buscara-comprador-post-pandemia_0_JGveajHi3.html)

xxxv Locales, Grimoldi  
<https://www.grimoldi.com/localesabiertos/>

xxxvi Clarín, Como se dividen las clases sociales en la Argentina, 25/20/2020

---

[https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina\\_0\\_jSol07rby.html](https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina_0_jSol07rby.html)

<sup>xxxvii</sup> Ejemplo Opiniones para Grimoldi

<https://www.google.com.ar/maps/place/Grimoldi/@-34.6310877,-58.6742912,11z/data=!4m9!1m2!2m1!1sgrimoldi!3m5!1s0x95bcca27bab45b4b:0x3216e0ea98a3b3e2!8m2!3d-34.6284089!4d-58.4607222!15sCghncmltb2xkaSIDiAEBWgoiCGdyaW1vbGRpkgEKc2hvZV9zdG9yZQ>

<sup>xxxviii</sup> Colegio Oficial de Podólogos de La Rioja. Consejos útiles.

[https://www.podologosrioja.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=411:cualidades-del-calzado&catid=25:consejos&Itemid=37](https://www.podologosrioja.org/index.php?option=com_content&view=article&id=411:cualidades-del-calzado&catid=25:consejos&Itemid=37)

<sup>xxxix</sup> Comisión Nacional de Valores – Grimoldi S.A. Estados Financieros al 30-09-21

<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/6afb0899-b3c7-45d7-8259-ec8bde02afa9>

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David. (1994). Construir marcas poderosas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Alonso Javier y Grande Idelfonso. (2010) Comportamiento del consumidor. Esic Editorial
- Alonso, Manuel (2008) El plan de marketing digital. Editorial Prentice Hall
- Ansoff, Igor. (1965). The Corporate Strategy. New York. Mc Graw Hill.
- Braidot, Nestor (1996) Marketing Total. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- David, Fred (2003). Administración estratégica. Mexico. Editorial Pearson Prentice Hall.
- De Buono, Edgard (1986). Seis sombreros para pensar. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Drucker, Peter. (2007). The practice of management. Editorial Butterworth-Heinemann
- Fernandez Arturo y Loiacono Daniel. (2001) Precio y Valor. Argentina. Ugerman Editor.
- Ferrell, O. y Hartline, Michael. (2012). Estrategia de Marketing. México. Editorial Thomson.
- Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastika Eduardo. (1992) Administración y estrategia. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Hughes, Arthur. (1995) Marketing de Bases de Datos. Ediciones Sudamericana
- Kastika, Eduardo. (2005). Desorganización creativa, organización innovadora. Argentina. Ediciones Macchi.
- Kotler, Philip. (1993) Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. México. Edit. Prentice Hall
- Kaplan Robert y Norton David. (2000). Cuadro de mando integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2008). Pricincipos de marketing. Madrid. Esic Ediciones
- Kotler, Philip (2000). Los diez pecados capitales del Marketing. Buenos Aires. Editorial Gestión 2000
- Kotler, Philip. (2020) Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad. Lid Editorial

---

Lambin, Jaques. (1995) Marketing Estratégico. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.

Levy Alberto. (1999) Mayonesa La esencia del marketing. Barcelona. Ediciones Granica

Levy Alberto. (1998) Marketing avanzado. Barcelona. Ediciones Granica.

Loudon, David y Della Bitta, Albert. (1995). El comportamiento del consumidor. Editorial McGrawHill.

Orlando, Juan y Gonzalez, Daniel. (1997) Distribución y marketing. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Parmerlee, David. (2004). Cómo preparar un Plan de Marketing. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan vida a la estrategia. Ediciones HBR

Porter, Michael. (2002) Ventaja competitiva. Grupo Editorial Patria.

Pride, William, Ferrel, Oscar. (1997). Marketing: conceptos y estrategias. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Ries, Al y Trout, Jack. (1989). Posicionamiento. Mexico. Ediciones McGraw-Hill.

Schiffman, Leon (2001). Comportamiento del Consumidor. Editorial Pearson

Stanton, William ; Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). Fundamentos de Marketing. México. Editorial Mc Graw Hill.

Stern Louis. (1990). Canales de comercialización. Madrid. Editorial Prentice Hall

Trout, Jack y Rivkin, Steve. (1997). El nuevo posicionamiento. Editorial Mc Graw Hill.

Westwood, John. (2001). Cómo crear un Plan de Marketing. España. Editorial Gedisa.

Willensky, Alberto. (1997). Política de Negocios. Estrategias de Marketing para mercados competitivos. Argentina. Ediciones Macchi.