

Trabajo de Investigación Final -
Cuerpo
Cuarto Año: 2017
Carrera: Licenciatura en Comercialización



Producto: Suelas Led
Turno Noche
Aula 1005

Integrantes:

Sconfianza, Nahuel
Ayala, M. Guadalupe

Docentes:

Maltagliatti, Nancy Maricel
Bucciarelli, Mariela Carmen Paola

Empresa	5
Misión	5
Problema	5
Solución	5
Producto	6
Plaza	6
Precio	6
Promoción	7
FODA	7
Cualitativo	7
Cuantitativo	8
FODA principal competidor	9
Análisis cualitativo del Macroentorno	9
Resultados Cuantitativos del Macroentorno	11
Análisis Cualitativo del Microentorno	12
Resultados Cuantitativos del Microentorno	14
Matriz PEYEA	15
Matriz McKinsey	17
Matriz Ansoff	18
Ventajas competitivas	18
Barreras de entrada	19
Estrategias a llevar adelante	19
El posicionamiento	20
Segmentación	21
Oportunidad detectada	22
Objetivos del proyecto	22
Investigación Cualitativa	23
Comportamiento de compra y consumo	25
Insight	26
Investigación Cuantitativa	26
Muestra	27

Análisis de resultados	29
Ajuste de Segmentación	30
Marketing Mix	31
Estrategia de marca	32
Plan de comunicación	33
Incentivo de vendedores	35
Financiero Suelas Integrales	36

Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo se expone la viabilidad del lanzamiento de suelas con luces leds al mercado de calzado de parte de la empresa Suelas Integrales.

El producto se trata de una extensión de línea, ya que la suela que se necesita para este nuevo proyecto presenta cualidades similares a las suelas que actualmente ya se comercializan en la empresa. En lo que se diferencian estas nuevas suelas es en el diseño para generar espacio para la tira led.

La idea surge de la posibilidad de fabricar el producto con industria nacional y a un muy bajo costo, dando la posibilidad de ofrecer un precio de venta totalmente menor al que se accede actualmente de industria internacional.

El producto será comercializado dentro de la República Argentina, principalmente en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y San Juan, donde se encuentra la gran parte de fábricas de calzado del país.

En términos de promoción se continuará trabajando en la misma línea en la que se viene trabajando actualmente en la compañía, dedicando todos los recursos en el equipo comercial y otros esfuerzos en comunicación mediante campañas digitales. Sumado a esto se realizará un evento especial que se realizará en un hotel lujoso de Buenos Aires en el que se darán muestras gratuitas del producto.

El análisis del macroentorno arrojó resultados negativos, debido a las condiciones actuales que existen en el país para invertir en una industria de estas características. Por otro lado, el análisis del microentorno arrojó resultados favorables, lo que indica que se debe de adoptar una estrategia competitiva a la hora de afrontar este proyecto.

Luego de analizar los entornos de la empresa, se procedió a realizar un estudio de mercado el cual se basó tanto en el análisis cualitativo como en el cuantitativo. Lo que arrojó como resultado que de los actuales clientes que la empresa presenta, 6 clientes estarían dispuestos a comprar este producto.

A pesar de este resultado se analizó la parte financiera del proyecto, la cual fue totalmente favorable ya que el producto presenta un mark up muy elevado. Gracias a esto la empresa logra recuperar el dinero invertido en muy corto plazo por lo que hace que el lanzamiento de este nuevo producto sea totalmente viable.

Empresa

La empresa se dedica a la fabricación y desarrollo de suelas para calzado de dama y niños con más de 30 años en el rubro. Trabaja con diversos materiales como PU, TR, PVC y MICROEXPANSO. Además cuenta con sectores dedicados exclusivamente al acabado de las suelas brindando la más alta calidad en sus productos.

Actualmente presenta una plantilla de empleados de 100 personas y 2 plantas industriales ubicadas en el partido de La Matanza, permitiéndonos tener una capacidad productiva de 20.000 pares de suelas diarios.

La empresa realiza todos los años inversiones ya sea de envergadura primaria o secundaria. En el 2012 renovó todas sus maquinarias del sector productivo aumentando su productividad y logrando producir una nueva materia prima otorgándole al cliente un valor agregado debido a su disminución en el peso y su precio. Esto permitió ganar un mercado que aún no estaba explotado aumentando su clientela en un 50 %.

Debido a las circunstancias recesivas del mercado y la importancia de presentar un producto de calidad a un precio económico, la empresa espera la llegada de una máquina de viras y de peletizado sustituyendo al principal proveedor que tiene de las mismas, logrando reducir los costos en un 30 % de este componente. Esta integración hacia atrás le permitirá ser aún más competitiva para la temporada de invierno del 2018.

Misión

La misión de Suelas Integrales es trabajar de manera complementaria con sus clientes, aplicando su visión de negocios para desarrollar productos nuevos e innovadores que brinden resultados reales y mensurables, proyectando e implementando nuevos modelos constantemente.

Problema

En este último cuatrimestre se presentó una gran necesidad de parte de los clientes, de obtener la suela led que actualmente se importa directamente de china por distribuidores de calzado, pero como producto terminado (zapatilla) .

Hoy en día, una única empresa competidora comenzó a comercializar solo la suela led, pero lo realiza mediante la importación y a precios muy elevados.

Solución

Entendemos esta circunstancia como la oportunidad para desarrollar el diseño y la matricería de la suela led a un costo 0, permitiendo a la empresa comercializarla para la

temporada de invierno 2018 a un precio inferior al que lo vende su competencia y con la posibilidad de una rápida respuesta ante reposiciones. En una primera instancia se

comenzará con la numeración del 27 al 36 y ante una posible necesidad de realizar la de dama, se desarrollara en forma rápida para que se pueda comercializar para la pretemporada de invierno 2018 junto con la de criatura.

Producto

La suela se fabricará de la numeración que abarca del 27 al 36, siendo la misma de material TR cristal, para que luego con la colocación de las luces trasciendan los colores hacia afuera. Además, se escoge el TR como material ya que su peso y su textura es superior a la del PVC teniendo un poder de abrasión superior, pudiéndose comercializar en diferentes zonas climáticas sin correr el riesgo de que se parta la suela ante temperaturas muy bajas evitando la cristalización. La dureza a utilizar será 65 pasando previamente por pruebas de flexión comprobando que la dureza escogida sea la correcta.

Por otro lado, todos los rezagos de la suela se molerán y se volverá a reutilizar el material. En el interior de la suela se realizarán los robapesos exclusivos para TR, dejándole el espacio para la colocación de la batería de la luz led en el talón, encastrando con el material de la suela y así imposibilitar su movilidad.

También se realizarán canales bordeando la escatola lateral de la suela para que se coloquen las luces. Estas luces son recargables mediante una entrada USB, que estará en la parte interna de la zapatilla. La altura de la zapatilla será de 2 cm tomando como patrón la altura del número 27 y escalando relativamente hacia los números más grandes.

Plaza

El sistema de logística que se utilizará para la distribución, será el que terceriza la empresa para los clientes del Gran Buenos Aires, enviándose la mercadería al cliente sin ningún costo adicional y el mismo día que el producto se encuentre terminado. Para los clientes que se encuentren en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Misiones y San Juan se les enviará las suelas vía Expreso, coordinando de acuerdo a lo que sea de mayor beneficio para ellos.

Luego de entregar la mercadería en el Expreso, la entrega del producto demora un día y el costo de traslado corresponde por cuenta del cliente.

Además, la empresa tiene distribuidores en Córdoba y Rosario, lo que le permite tener un mayor contacto y una distribución más óptima de los productos en las ciudades de mayor consumo de calzado fuera de Buenos Aires

Precio

Si bien el precio se obtendrá una vez que se inyecte la suela (en donde se la pesa y se obtiene un precio más preciso), teniendo en cuenta suelas propias similares en altura, del mismo material al que vamos a comercializar y sumando el valor aproximado de la tira led, podemos decir que se ubicará en los \$200 aproximadamente con un mark up de 1,9. De esta forma, se ubicaría un 50% por debajo del precio que ofrece nuestra competencia.

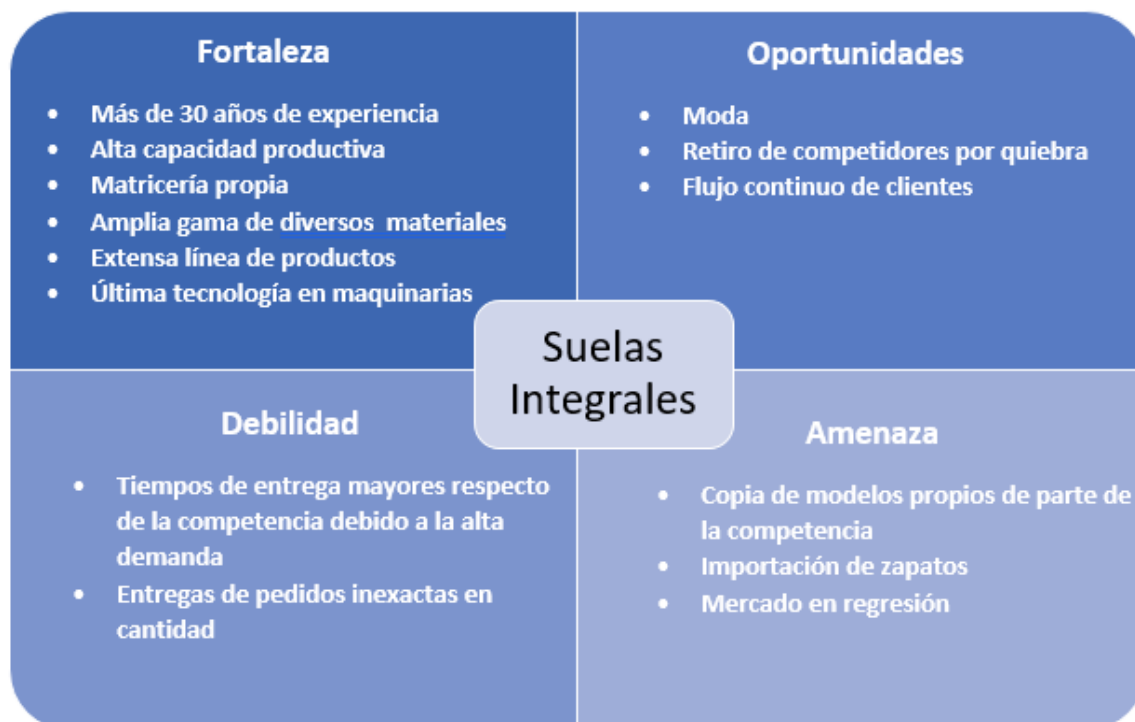
Promoción

Debido a la política actual de la empresa de no invertir en exposiciones ni en publicidad gráfica, nos seguiremos manejando por el boca a boca de nuestros clientes que tanto resultado nos otorgó durante estos años y se les mostrará el producto en el showroom de la empresa. Además, se utilizará como refuerzo la utilización de la página web ubicándola en la sección novedades, y se realizará una campaña de AdWords utilizando las palabras claves tales como suelas led linkeándola con la marca de zapatillas footy para que cuando busquen a las mismas les aparezca nuestra página en primera fila.

FODA

Cualitativo

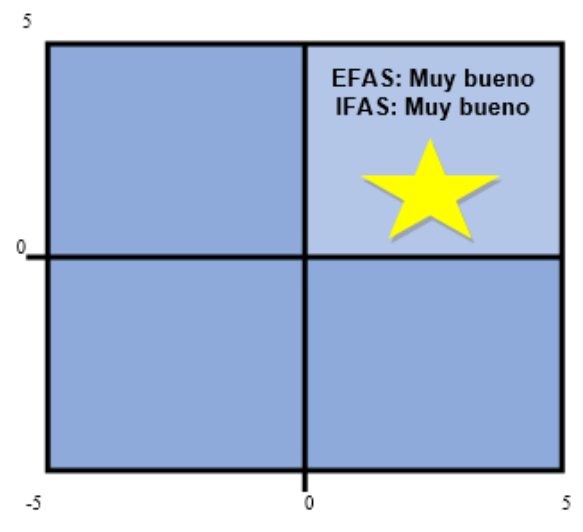
El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. A continuación detallamos el FODA cualitativo que nos permitirá luego desarrollar el cuantitativo.



FODA

Cuantitativo¹

Total IFAS (Puntaje Ponderado F – D)	0.85
Total EFAS (Puntaje Ponderado O –A)	0.4



Luego de desarrollar el FODA cuantitativo podemos determinar que el panorama es muy favorable, ubicándose en el cuadrante superior derecho siendo el EFAS y el IFAS positivo.

Utilizando esta información se pueden realizar las siguientes conclusiones:

- Utilizar imagen de marca para el mercado infantil.
- Hacer publicidad por internet.
- Expandir la presencia de los productos incorporando clientes nuevos que abandona la competencia .
- Usar I+D para anticiparse a los cambios de moda.
- Desarrollar el segmento de la moda, evitando la importación de calzados clásicos.
- Aumentar la productividad.

Además, es importante tener conocimiento del principal competidor de Suelas Integrales en las suelas led, tanto en sus fortalezas y oportunidades como en sus

debilidades y amenazas. Conocer a la competencia permite conocer de forma más detallada cómo se encuentra Suelas Integrales situada en el mercado.

¹ Ver desarrollo de FODA Cuantitativo en ANEXO pág. 4

FODA principal competidor



Análisis cualitativo del Macroentorno

Político-Legales

El Gobierno se comprometió a establecer un cupo de importación de 24 millones de pares, el mismo compromiso que tomó para 2016 pero que no logró cumplir, ya que la importación para ese año fue de 27 millones de pares finalmente. El 2017 no comenzó de la mejor manera, ya que en los primeros dos meses se presentó un aumento interanual del 62%.

En la misma línea, el levantamiento de las declaraciones juradas necesarias para importar productos generó un aumento mayor del esperado en las importaciones del calzado.

Este año, el Gobierno se comprometió a establecer un cupo de importación de 24 millones de pares, pero las cosas arrancaron mal: en enero y lo que va de febrero ingresaron más de 3,3 millones de pares, lo que representa un aumento interanual del 62 por ciento.² “Es un mal comienzo. Si la tendencia sigue, las cosas se van a poner muy complicadas”³, alertó Sellaro. La última experiencia no es buena: el Ministerio de Producción ya se había

² "En un mes y medio, la cantidad de zapatos importados ... - Clarín." 22 feb.. 2017, https://www.clarin.com/economia/economia/industria-calzado-alerta-importaciones_0_rjW6dste.html. Se consultó el 29 ago.. 2017.

³ "Zapatazo para la producción | Las importaciones de ... - Página12." 23 feb.. 2017, <https://www.pagina12.com.ar/21819-zapatazo-para-la-produccion>. Se consultó el 29 ago.. 2017.

comprometido el año pasado al ingreso de 24 millones de pares importados pero incumplió su palabra con la importación de 27 millones.

También advirtió que el programa de Precios Transparentes complicó aún más el consumo de calzado porque desalentó las compras a través del plan Ahora 12, el cual habían sacado al iniciar el mandato.

Esto ocurrió aún cuando, en el verano del 2016, estaban recién levantadas las polémicas DJAI (declaraciones juradas necesarias para importar productos) y el ingreso de calzado había sido mayor al esperado. Este efecto "aperturista" en la industria, junto con los mayores costos de producción y una caída del consumo interno del 6,2%, coronaron un 2016 con la pérdida de 4.000 puestos de trabajo.

Por otro lado, sigue rigiendo la ley anti dumping⁴ determinando que el calzado proveniente de China deberá ingresar al país como mínimo a un valor de US\$ 13,38, y quienes declaren una cifra menor deberán depositar la diferencia, por lo que la medida afecta a la franja de calzado que actualmente se importa por debajo de esa cifra, siendo una medida alentadora para los empresarios argentinos.

Económicos

El presidente de la Cámara de la Industria del Calzado, Alberto Sellaro, señaló que el tipo de cambio actual presenta una situación desfavorable para la industria nacional, cuya producción cayó en 14 millones, pasando de 125 millones de pares en 2015 a 111 millones en el 2016, de los cuales solo 2 millones fueron exportados.

Debido a una alta inflación en el mercado, el gobierno tomó políticas para disminuirla, siendo una de ellas la regularización del mercado con productos importados, que se complementan con el programa de precios transparentes comentado anteriormente.

En cuanto al alza de costos, Sellaro puntualizó a los laborales como uno de los más culpables de la falta de competitividad en la región.

“Tenemos una mano de obra intensiva con salarios superiores a otros países. Mientras un sueldo bruto acá es de u\$s 1000, en Brasil es de u\$s 320 y en Ecuador de u\$s 290. No se puede competir”⁵, explicó.

El levantamiento de las DJAI combinado con los costos de producción más elevados de la región y la caída del consumo trajo como consecuencia la caída de la producción y consigo la pérdida de 4.000 puestos de trabajo.

Sociales

En el 2016 se observó una caída en el consumo interno del 6,2%⁶ en relación al año anterior, siendo determinante a la hora de realizar la compra del calzado el factor precio.

⁴ "Aplican medidas antidumping para la importación de calzado chino" 21 mar.. 2010, <http://www.ambito.com/513476-aplican-medidas-antidumping-para-la-importacion-de-calzado-chino>. Fecha de acceso 30 ago.. 2017.

⁵ "Importaciones golpean a fabricantes de calzado: denuncian 4000" 23 feb.. 2017, <https://www.cronista.com/negocios/Importaciones-golpean-a-fabricantes-de-calzado-denuncian-4000-despidos-20170223-0029.html>. Se consultó el 29 ago.. 2017.

Actualmente persiste la tendencia en muchos jóvenes de utilizar zapatillas con suelas iluminadas, por lo que la demanda se mantiene vigente.

Tecnológicos

El país se encuentra en una posición desfavorable en términos de costos de producción en la región. La Argentina se encuentra en desventaja frente a Brasil, país que presentó exportaciones por 126 millones de pares en 2016, cuyo segundo mercado de ventas externas fue el argentino.

El presidente de la Cámara de la Industria del Calzado, Alberto Sellaro, explicó que "el gobierno dice que la apertura de las importaciones en diversos sectores termina bajando el precio de los productos nacionales, yo quiero poner de manifiesto que nuestro producto estándar cuesta hoy \$700, mientras que uno brasileño importa a un costo de u\$s 7 por unidad, lo que representa alrededor de \$100 pesos"⁷ y puntualizó que "estos productos son mezclados con los de origen nacional, si el calzado importado tiene un precio costo de \$300 menos que el nuestro, que no exista la industria" Un factor importante dentro de esta formación es la poca industrialización que tiene el sector en materia de maquinarias, contando muchas empresas con máquinas de hace más de 15 años haciendo que el proceso productivo se encuentre muy relegado y también sea uno de los factores de un costo más elevado, es decir, al disminuir la productividad y al aumentar la de los países vecinos hace que cada vez el mercado nacional se encuentre más dependiente del tipo de cambio.

Frente a esta diferencia en costos se hace dificultoso competir, ya que Brasil se encuentra a 14 horas de camión y su producción anual asciende de los 850 millones de pares, muy mayor a los 111 millones de pares producidos en la Argentina durante el 2016.

Resultados Cuantitativos del Macroentorno

Resultado Análisis PEST:⁸

⁶ "Industria del calzado en alerta por incremento de 62% de importaciones." 22 feb.. 2017, <http://www.ambito.com/873737-industria-del-calzado-en-alerta-por-incremento-de-62-de-importaciones>. Se consultó el 29 ago.. 2017.

⁷ "Afectada por la baja del consumo y las importaciones, calzadistas" <https://cablera.telam.com.ar/cable/465741>.

⁸ Ver desarrollo de Matriz PEST en ANEXO pág 6

Análisis PEST	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Entorno político	-1.3	0.25	-0.325
Entorno económico	-3.8	0.25	-0.95
Entorno social	0	0.25	0
Entorno tecnológico	-3.8	0.25	-0.95
Total		1	-2.225

Conclusión

Según lo investigado del macroentorno y luego de cuantificarlo, podemos observar que es desfavorable. Especialmente cuando hablamos de el entorno economico que nos otorgó un resultado muy negativo, mostrando un mercado económicamente en recesión.

Por otro lado, se reflejó una carencia importante cuando se habló del know-how tecnológico, presentando maquinarias obsoletas y dificultando la productividad de la industria.

El entorno político, si bien arrojó un resultado negativo también, lo hizo en menor proporción al económico, teniendo como punto favorable para la industria la Ley Antidumping que cumple un papel proteccionista contra las importaciones de calzado.

Y por último, el entorno social otorgó un resultado neutro determinando una fuerte tendencia al consumo de suelas led y un consumismo en recesión.

Análisis Cualitativo del Microentorno

Competidores

Hoy en día en el mercado existen más de 15 competidores directos, de los cuales los de mayor competencia son Suelas Leal, Suelas Pinho, Kalel, Vaneli y Baseland. Todos estos presentan una infraestructura similar a la de Suelas Integrales. Sin embargo, si nos referimos al producto a lanzar el principal competidor es Vanelli, el cual presenta una infraestructura menor, siendo más económica en materia de costos, pero teniendo la desventaja de contar con una capacidad productiva menor y una cartera de clientes más acotada.

Con respecto a las Suelas Led, las importa con las luces ya incorporadas cobrándolas a un precio muy elevado y con un stock muy limitado.





Producto Sustituto

El producto sustituto más cercano es una suela para zapatilla en el mismo formato en cuestión de altura y diseño, pero sin la colocación de la luz led. Este tendrá un costo más económico que la suela led, es decir, si bien no es un producto directamente sustituto, podría disminuir las ventas de las suelas led.

Además, el costo de cambio para nuestros clientes no es elevado debido a la altura y cambre determinando una fácil adaptación de sus hormas.

Proveedores

La empresa presenta 3 proveedores principales de materia prima, proveyendo los materiales como PU,TR, PVC y MICROEXPANSO.

Con los proveedores se presenta una cuenta corriente ilimitada y plazo de pagos de 60 días fecha de factura. Estas empresas son Poliresina, Tecnocon y Química Del Caucho.

Dentro de estos 3 sólo Química del Caucho y Tecnocon les proveen el TR, material a utilizar para la Suela Led. Por lo que faltaría solo incorporar el proveedor de los Led, buscando opciones nacionales y en caso contrario, contactarse con la empresa china encargadas de desarrollarlos.

El poder de negociación con los proveedores es alto, porque si bien no hay muchas variantes para poder reemplazarlas y que puedan responder al volumen que se solicita, el volumen de compra y la forma de pago de la empresa es óptima. Estos factores en un

mercado tan irregular con los pagos y con un papel financiero tan importante, nos otorga un papel de mayor importancia en nuestros proveedores con respecto a nuestros colegas.

Cientes

Actualmente Suelas Integrales presenta una cartera activa de 130 clientes, de los cuales se le suman 10 clientes golondrinas aproximadamente por temporada. Pero solo 70 hacen calzados criatura abarcando la numeración del 27 al 36.

La financiación que se les otorga a los mismos es de 90 días, dándole la posibilidad de realizar la compra sin tener que pagar la mercadería a un plazo de 90 días como se estila en el mercado.

Además, el precio que se le otorgará a los clientes será menor al impuesto por la empresa Vanelli, que lo comercializa a \$350 pagándolo a 90 días fecha de factura o a \$300 si el pago es de contado.

Por otro lado la facturación de los clientes más grandes de la empresa es solo el 2% de la facturación anual, logrando que no sea dependiente de ninguno de ellos y así disminuir el riesgo. Por lo que el poder de negociación con los clientes es de la empresa, ya que le brinda a los clientes una financiación mayor a un precio menor que el de nuestra competencia directa en esta suela led, teniendo en cuenta que junto con Vaneli serían las dos opciones para los compradores que deseen este producto.

Hoy en día, debido a la crisis del mercado, muchos de los clientes para abaratar su producto, realizan una integración hacia atrás comprando inyectoras y produciendo su propia suela. Por consiguiente las barreras de entrada para esto son bajas. El único impedimento que presentan es el alto costo de desarrollo de matricería para poder fabricar la suela, obligándolos a vender una cantidad elevada de zapatos para amortizar la misma.

Amenazas de nuevos entrantes

Cuando nos referimos a las amenazas debemos mencionar la realización del producto por parte de los principales competidores, los cuales presentan una cartera de cliente compartida, una capacidad de producción y una terminación similar siendo bajas las barreras de entrada para la fabricación del producto, ya que, el acceso a las materia prima a utilizar (TR) está al alcance de todos los competidores y muchos de ellos ya la comercializan. Además, dichas empresas acelerarán su proceso de venta utilizando los medios gráficos y de exposición física que desarrollan hasta el día de hoy, divulgando el producto en forma masiva y rápida.

Por otra parte hay que destacar que los costos de cambio para los clientes de la empresa (de cambiar por la suela de otro competidor) son bajos, ya que, esta suela en particular presenta una altura baja y una dureza blanda, permitiéndole adaptar en forma sencilla su horma a la suela de la competencia.

Resultados Cuantitativos del Microentorno

A continuación presentamos el resultado del análisis cuantitativo del Microentorno:⁹

⁹ Ver desarrollo de Análisis de Microentorno en ANEXO pág. 11

Análisis micro	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Fuerzas de la industria	0.66	0.50	0.33
Perfil competitivo	0.85	0.50	0.425
Total		1	0.755

Luego de realizar el análisis cuantitativo se pudo determinar un microentorno favorable tanto en las fuerzas de la industria como en el perfil competitivo del mismo.

Unos de los puntos más significativos positivamente es el poder de compra en relación a los proveedores como también con los compradores. En cambio, uno de los aspectos a tener mayor atención es la posible amenaza de nuevos entrantes que comercialicen el producto.

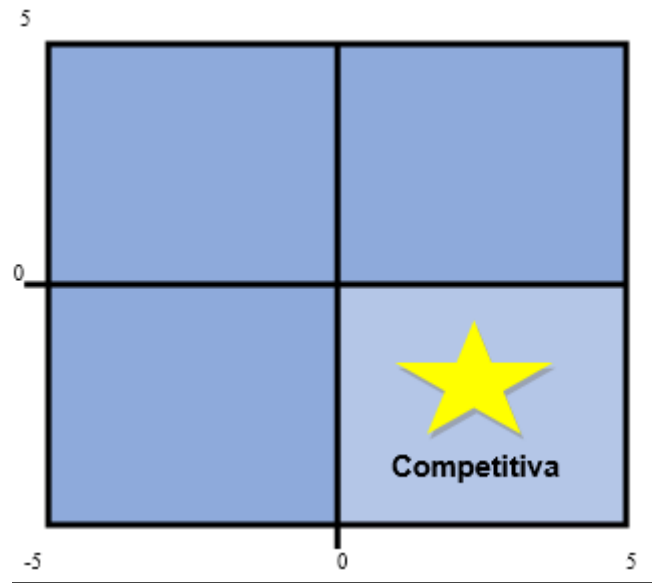
Desde el punto de vista del perfil competitivo, la alta capacidad productiva y los años de experiencia en el rubro fueron los aspectos más relevantes.

Matriz PEYEA¹⁰

Una vez obtenidos los resultados del macroentorno y microentorno, se plasmaron en un gráfico para determinar en qué cuadrante se encuentra ubicado y así poder determinar las estrategias a seguir.

Teniendo en cuenta los datos negativos del macroentorno y los datos positivos del microentorno, se ubicó en el cuadrante inferior derecho, determinando a seguir una estrategia competitiva.

¹⁰ Ver desarrollo de Matriz PEYEA en ANEXO pág. 10

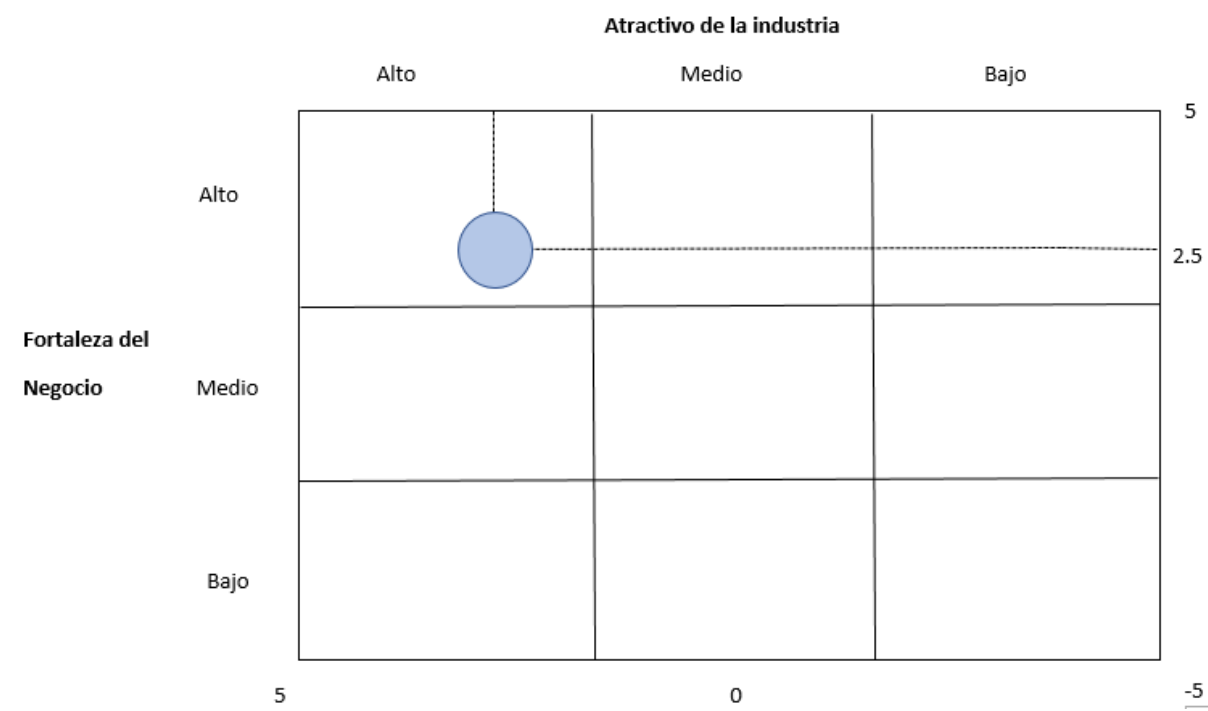


Estrategia competitiva:

Las estrategias sugeridas son:

- Motivar el crecimiento y el ataque frontal a los competidores.
- Integración hacia atrás, adelante y horizontal.
- Mayor penetración.
- Desarrollo de mercados.
- Desarrollo de productos y empresas conjuntas.

Matriz McKinsey



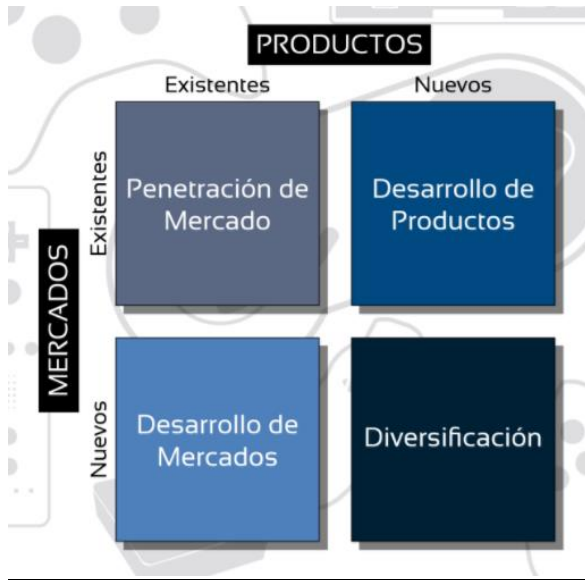
Total Indicadores de atractivo	1.75
Total Indicadores de competitividad	2.50

De acuerdo con la posición de la unidad de negocio, llevaremos las siguientes estrategias adelante, las cuales se mencionan a continuación.

Estrategias:

- Crecimiento en el mercado de Suelas Integrales.
- Buscar su predominio.
- Maximizar la inversión de la compañía.

Matriz Ansoff



En este proyecto la empresa se va a ubicar en el cuadrante de desarrollo del producto, dado que la suela es un producto nuevo que va a desarrollar Suelas Integrales pero sigue siendo dirigida al mismo mercado en el que opera.

La empresa supo ver este cambio en el gusto del consumidor, por lo que se ve atraída a realizar el producto para adaptarse al cambio del mercado y satisfacer las nuevas necesidades.

Ventajas competitivas

Debido a lo analizado en el informe anterior y de acuerdo a la oportunidad detectada, la empresa hará hincapié en la ventaja competitiva ligada a los costos, basándose en un Costo Unitario más bajo que el competidor principal como resultado de una mejor productividad. Esto es posible debido al aumento de la producción en un 50% manteniendo la misma cantidad del personal, en consecuencia de la compra de maquinarias en el año 2013, lo que hizo a la empresa más rentable y resistente a las reducciones de precio impuestas por el mercado.

Es decir, ligamos esta ventaja de costos al aumento de la productividad de la empresa, que se encuentra directamente relacionado con la innovación tecnológica. Además, presenta una Ventaja Competitiva de diferenciación con respecto al competidor directo de la empresa, otorgándole un valor superior al cliente en el servicio de la entrega, ya que el producto se fabricará en las plantas industriales de la empresa, permitiéndole obtener mercadería al cliente las veces y cantidades que sean necesarias. Esto también permite la reducción de los costos de los clientes que no tienen que comprar mercadería por demás, teniéndola en stock durante un tiempo indeterminado, con la amenaza de que nunca se pueda vender.

Barreras de entrada

Cuando nos referimos a las barreras de entrada hay que dividirla en dos:

La primera es la barrera para entrar al rubro, esta es relativamente baja, ya que, no se necesita un capital muy grande, tanto monetario como físico, para comenzar a fabricar suelas.

Si bien se necesitará de varias inyectoras para tener una producción considerable, la realidad es que si adquieren una sola inyectora podrían empezar a ofrecer el producto a una cartera de clientes muy reducida, en este caso la inversión inicial si la maquinaria fuera usada rondaría en los \$360.000 sin contar la matricería para poder inyectar el producto. Si sucediera esto, a Suelas Integrales en una primer instancia no le modificaría en absoluto su facturación, pero sería una amenaza a futuro si aumentaran su maquinaria.

El segundo análisis es la barrera de entrada que tienen los principales competidores para poder fabricar las suelas led en Argentina. Esta barrera es baja, ya que cuentan con la maquinaria y el personal para poder realizarlo y comercializarlo a un precio similar al que ofrecerá Suelas Integrales.

Por otro lado, desde el punto de vista del comprador, las barreras de entrada van a depender de si el comprador cuenta con una horma para zapatillas.

Si cuenta con horma para zapatillas, de acuerdo al cambre que posea, es fácil de adaptarla a la suela que va a realizar la empresa.

En cambio, si nunca hizo zapatillas va a ser una barrera más alta porque va a tener que desarrollar una zapatilla junto al desarrollo de plantilla para esa suela.

Barreras de salida

En cuanto a las barreras de salida, la empresa cuenta con una plantilla de 100 personas, siendo este un capital bastante costoso para poder irse del mercado.

Si se analizaran posibles opciones, la más aceptable sería la de mutación hacia un rubro que cuente con una mano de obra similar a la actual, siendo esto bastante dificultoso de encontrar fácilmente. Es por esto, que cada temporada y proyecto es un desafío donde no se pueden cometer muchos errores.

Desde la perspectiva del comprador, las barreras de salida para dejar de comprar la suela led de suelas integrales y comprar otra que se lance posteriormente es baja, ya que, al contar con la horma de zapatilla es fácil de adaptar a cualquier suela con una altura similar.

Estrategias a llevar adelante

De acuerdo con lo analizado, se recurrirá a desarrollar 4 estrategias que faciliten la efectividad del proyecto, complementando cada una de ellas.

- 1) Genéricas: La empresa lleva adelante una estrategia de liderazgo en costos en el mercado, es decir, es la empresa que presenta menores costos dentro del mercado que le compete. Esto corresponde principalmente al gran desarrollo tecnológico que presenta la empresa con maquinarias nuevas y de última tecnología, lo que incluye la matricería propia que los principales competidores no gozan de esta ventaja. Gracias a esto, la empresa logra hacer una diferencia en el costo con respecto a sus competidores.

- 2) Corporativas: La empresa llevará adelante la estrategia de desarrollo del producto, incorporando a su línea de suelas para calzado urbano más específicamente para zapatillas, una suela led.
Actualmente la empresa ya se encuentra en dicho mercado, pero aún no ha realizado un producto que ofrezca un sistema led dentro de la misma, siendo este un reto para la empresa. La propuesta se basará en realizar la suela incorporando la tira led, inyectandola en sus plantas industriales del partido de La Matanza en Argentina
- 3) Competitivas: La empresa llevará adelante una estrategia de retador, la cual consiste en querer sustituir a las suelas led de Vaneli, nuestro principal competidor que hoy en día brinda este producto, para tomar protagonismo con este tipo de suelas en el mercado. Por este motivo, Suelas Integrales decide operar mediante el uso de estrategias agresivas para atacar al contrincante. Realizando un ataque lateral, teniendo como objetivo los puntos más débiles de Suelas Vaneli (costos variables y fijos altos debido a que no cuentan con matriceria propia y maquinaria antigua) y así lograr un acercamiento hasta lograr superarlo.
- 4) Funcionales: La estrategia funcional que llevaremos adelante estará basada en el Precio. Como se mencionó anteriormente, se hará foco en el precio de la suela led, el cual es mucho menor al del principal competidor, siendo el precio de Suelas Integrales \$200 y el de Vaneli (principal competidor) \$350.
Con esta estrategia fundamental, la empresa espera poder superar a la competencia en ventas.

El posicionamiento

Para posicionar el producto en el mercado, la empresa se basará en 1 estrategia.

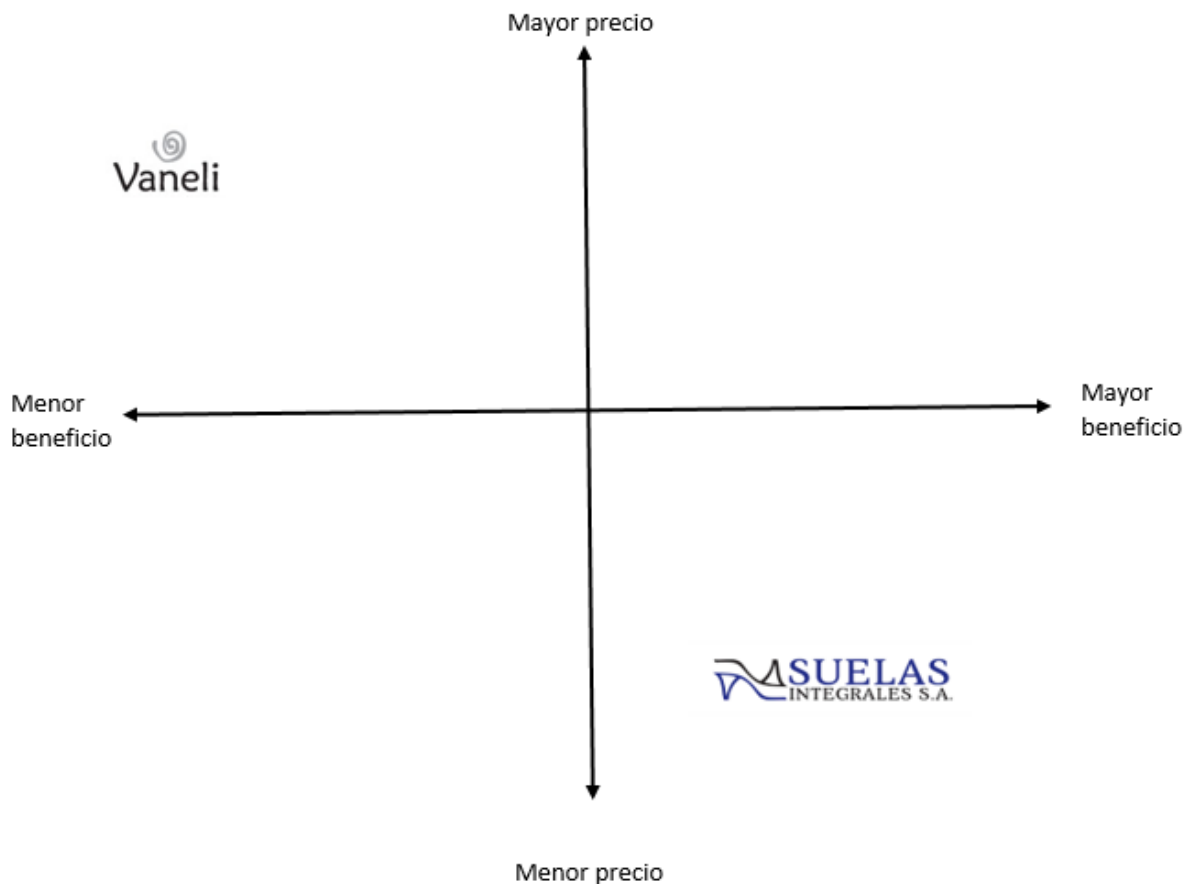
Esta será la de beneficio ofreciendo el producto con características técnicas superiores que su competencia a un precio inferior, es decir, el producto se realizará utilizando la materia prima con mejores respuestas abrasivas y de mejor textura conocida actualmente en el mercado, utilizando la dureza correspondiente y pasando anteriormente por pruebas de flexión. Estas cualidades técnicas le otorgan al producto un buen posicionamiento técnico, acompañándolo con un precio inferior al de nuestra competencia directa en un 100%, generando un beneficio tanto monetario como técnico en los clientes

Por otro lado, este producto le otorgará al cliente la ventaja de realizar pedidos pequeños, sin necesidad de tener que stockearse por demás, debido a que siempre habrá disponibilidad de suelas ya que su fabricación será nacional, permitiéndole a Suelas Integrales responder ante reposiciones posteriores del producto sin ninguna dificultad, abasteciendo las veces que sean necesarias a sus clientes.

Estas estrategias tendrán que realizarse de manera efectiva sin caer en el efecto del subposicionamiento o sobreposicionamiento, lo que dificultaría poder cumplir con el objetivo del proyecto.

A continuación, se realizará un mapa de posicionamiento, utilizando las variables precio y beneficio, colocando donde se encuentra actualmente la competencia y donde

quisiera ubicarse Suelas integrales con la estrategia de posicionamiento anteriormente desarrollada.



De poder lograr este posicionamiento, donde se le otorga al cliente mayores beneficios a un costo menor, se captarán potenciales clientes y se fidelizarán los actuales.

Segmentación

El producto será dirigido a niñas que calcen entre 27 y 36, siendo el margen de edad de 4 a 12 años aproximadamente, por lo que, este producto será comercializado a los clientes que fabriquen esa numeración de niña.

Para esto se trabajo son dos segmentaciones en paralelo. La primera y más detallada se realizó utilizando la base de datos de los clientes actuales de la empresa cuya producción la destinan al calzado de niñas. En cambio, la otra se realizó utilizando el sistema de nosis arrojando una segmentación en cascada, que sirve para conocer el market share de la empresa, pero por sobretodo los clientes potenciales a vender el producto.

Comenzando con la segmentación tomada de la base de datos actual de la empresa se pudo detallar lo siguiente:

Actualmente la empresa cuenta con 130 clientes activos, de los cuales 48 de ellos fabrican calzado en la numeración del 27 al 36, de los cuales 15 de ellos también producen calzado de dama, permitiendo la futura oportunidad de producir la línea en esa numeración para un proyecto posterior.

Luego como detallamos anteriormente se recurrió a la base de datos del nosis, en donde se segmentó según la actividad referida a la fabricación del calzado, con una cantidad mínima de 5 empleados, y una antigüedad de la empresa desde 7 meses. Además, se tomó la facturación estimada de una pyme y con un cumplimiento de pago regular, sin presentar cheques rechazados. Esto nos arrojó un total de 123 empresas ubicadas dentro de la región de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y San Juan. Esta segmentación le otorga un market share del 94% a la empresa, teniendo como potenciales clientes a 7 empresas. Además, se estimó que de esas 123 empresas el 40 % destinan su fabricación a la numeración de niña.

Categoría	Empresas
AFIP - Actividades	152021 - Fabricación de calzado de materiales n.c.p., excepto calzado deportivo y ortopédico 152031 - Fabricación de calzado deportivo 192010 - Fabricación de Calzado de Cuero, excepto el Ortopédico 192020 - Fabricación de Calzado de Tela, Plástico, Goma, Caucho y otros Materiales, excepto Calzado Ortopédico y de Asbesto 324019 - Fabricación de Calzado de Cuero
Cant. Empleados	5 a 499 Empleados
Provincias	Buenos Aires, Córdoba, San Juan y Santa Fe
Edad de la Empresa	Desde 7 meses
Facturación Estimada	1 - Facturación anual hasta \$1.741.824 2 - Facturación anual entre \$1.741.825 a \$8.709.120 3 - Facturación anual entre \$8.709.121 a \$43.545.600 4 - Facturación anual entre \$43.545.601 a \$217.728.000
Scoring	Desde 100
Juicios	Sin Concursos y Quiebra en los últimos 6 meses Sin Pedidos de Quiebra en los últimos 6 meses
Cheques	Sin Cheques sin Pago Multa en los últimos 6 meses Sin Cheques sin Fondo en los últimos 6 meses
Central Deudores	Se incluyeron personas - sin deudas en el periodo de los últimos 60 meses - más las que están en situación 1 en el periodo de los últimos 60 meses - más las que están en situación 2 en el periodo de los últimos 60 meses Se excluyeron personas - en situación 3 en el periodo de los últimos 60 meses - más las que están en situación 4 en el periodo de los últimos 60 meses - más las que están en situación 5 en el periodo de los últimos 60 meses - más las que están en situación 6 en el periodo de los últimos 60 meses

Empresas encontradas : **123** 

Oportunidad detectada

La empresa detectó la oportunidad de cubrir un segmento que estaba siendo cubierto pero a través de insumos importados, por lo que, la empresa investigó y notó que la única empresa nacional que estaba vendiendo el producto no lo fabricaba 100%.

Por lo que, al ver esto, la empresa decide analizar el mercado con detenimiento e investigar para desarrollar el producto 100% nacionalizado, reduciendo los costos del producto y siendo mucho más rentable tanto para los productores de las zapatillas como para el consumidor final.

Objetivos del proyecto

En primera instancia dividiremos el objetivo en cualitativo y cuantitativo.

Debido a una situación del mercado en regresión, uno de los objetivos de la empresa es el de supervivencia cubriendo los gastos actuales y esperando hasta que la situación económica se reactive. Para esto es esencial mantener una consolidación de la marca en el mercado, satisfaciendo las necesidades que se encuentran insatisfechas por los clientes actuales, otorgándole una mejor terminación al producto, e incorporando nuevos procesos productivos que garanticen el trabajo de los trabajadores de la empresa, siendo la colocación de las luces led en las suelas de zapatilla la respuesta a este objetivo.

Luego de mencionar los objetivos cualitativos, comenzaremos a hablar de plazos y valores numéricos.

Teniendo en cuenta temporadas de invierno pasadas donde cada vez por cuestiones climáticas son más cortas, sumándole que es un producto de pretemporada, el margen de tiempo para producir el mismo se reduce desde el 1 febrero hasta el 30 abril del 2018.

En valores productivos y de facturación, se tomará como parámetro el artículo 6136 de zapatilla vendido en la temporada de invierno 2017 y se le descontará un 15 %, teniendo en cuenta que el valor de ese artículo es un 100% más económico que la suela led. Es decir, si se vendieron 40.000 pares en el invierno 2017 del artículo 6136, para la temporada de invierno del 2018 se esperara vender 34000 pares de la suela led, lo que arrojaría una facturación estimada de \$6.800.000, logrando Suelas Integrales mantener a los clientes actuales, aumentando su oferta en la línea de productos satisfaciendo en mayor profundidad a sus clientes.

Planteo de Investigación de mercado cualitativa y concluyente

Investigación Cualitativa

A continuación, se desarrollará una investigación cualitativa, dentro del diseño exploratorio, utilizando como técnica para recopilar datos las entrevistas en profundidad y las entrevistas con expertos, obteniendo datos de fuentes primarias, teniendo como instrumento de entrevista la guía de pautas, el proceso es no probabilístico.

Cualitativa	Exploratorio	Entrevistas en profundidad	Primarios	Guía de pautas	No Probabilístico
Cualitativa	Exploratorio	Entrevista con Experto	Primarios	Guía de pautas	No Probabilístico

Es por eso que se realizaron entrevistas a expertos referentes del mercado, para que indiquen un panorama general del estado del mercado, realizando preguntas referidas con los índices económicos, financieros y de comercio internacional. Luego, se estableció una entrevista con uno de los Dueños de la Firma Suelas Integrales S.A, donde se recopiló información específica de la empresa, que sirvió para conocer cómo se encuentra situada la empresa al día de hoy, y cuál es la ideología y estrategia de la misma para el año entrante. Por último, se realizó una entrevista con la dueña de la empresa World Kids, a

quien se le consultó en primera instancia preguntas generales de su empresa y luego se focalizó la charla en preguntas específicas de las suelas led.

Objetivos

El objetivo de las entrevistas es capturar datos relevantes del mercado tales como información del consumo actual, niveles de importación y exportación que nos determinen un concepto general del mercado , comparándolo con la investigación realizada al inicio del informe, y así poder cruzarla con la situación actual que presenta la empresa. Además, recopilar información del principal cliente de Suelas Integrales, capturando la postura que adopta frente al planteo de la realización de Suelas Led. Para esto se dividió en objetivos generales a objetivos específicos.

Objetivos generales

- A) Identificar el perfil de los consumidores potenciales de la nueva suela led.
- B) Determinar la intención de compra hacia la suela led.
- C) Estado actual del mercado
- D) Cómo se encuentra Suelas Integrales en la Actualidad

Objetivos específicos

- 1) Determinar el consumo actual de zapatillas por parte del principal cliente de Suelas Integrales.
- 2) Determinar cómo responde el cliente ante la mención del producto a realizar.
- 3) Identificar cual es el material de preferencia del principal cliente de la empresa
- 4) Identificar la franja de precios que estaría dispuesto a pagar el cliente potencial
- 5) Reconocer los cupos de importación
- 6) Conocer posibilidades de exportación con el tipo de cambio actual

Ficha de los entrevistados

Erika De los Ríos, dueña de la empresa World Kids, clienta principal de Suelas Integrales de la numeración infantil. Actualmente, dicha empresa representa una facturación anual para Suelas Integrales de \$ 6.000.000, vendiéndole productos desde la numeración 21 al 36. World kids es clienta de Suelas Integrales desde que se inició, hace ya 15 años. Durante estos 15 años, realizó compras en cada una de las 30 temporadas. Es por eso, que se escogió como el cliente de calzado infantil más representativo para realizar la entrevista.

Carlos Sconfianza junto con Ignacio Sconfianza son dueños de la empresa Suelas Integrales. Carlos presenta una experiencia de 28 años en la empresa, habiendo pasado por 7 presidencias en el camino, teniendo que afrontar políticas económicas del país muy diferentes a lo largo de esos años. A la hora de la elección, se escogió a Carlos, ya que, es el encargado de la parte administrativa de la empresa, arrojándonos conceptos financieros y económicos de la misma, siendo estos de gran utilidad para dicha investigación.

Alberto Sellaro, presidente de la Cámara del Calzado de la Argentina, desde hace ya más 7 años, Alberto es el referente del gremio hoy en día para afrontar las cuestiones económicas y financieras que presenta el mercado y el encargado de transmitir la problemática de las empresas al gobierno. Funciona de nexo entre el gobierno y las empresa del sector.

Conclusión

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas pudimos realizar varias conclusiones. La primer conclusión es que el mercado está pasando por un panorama muy delicado, ya que, afronta una baja en el consumo de calzado y un aumento de las importaciones, haciendo que sea muy dificultoso mantenerse para las empresas del sector. Esto conjugado con las altas cargas tributarias y un tipo de cambio no tan favorecedor complica las posibilidades de por lo menos poder exportar el producto a países del mercosur.

La segunda conclusión, es que Suelas Integrales se encuentra en un estado sólido y con posibilidad de enfrentar la crisis que afronta el mercado, debido a inversiones constantes mejorando su productividad y así logrando competir en una forma más simple en un mercado tan complejo como el actual.

Por último, de acuerdo a la entrevista con la empresa World Kids, se obtuvo una positiva respuesta frente a la propuesta de fabricar la suela Led acá en Argentina, dando un panorama alentador para continuar con el proyecto, ya que, el principal cliente de Suelas Integrales compraría el producto si se lanzara.

Comportamiento de compra y consumo

Cuando se habla del comportamiento del cliente hay que separar 2 grandes pilares, el financiero y el de fidelidad.

En valores generales de los clientes, el 95 % de ellos no respeta las pautas de pago definidas por Suelas Integrales, quien le otorga un plazo de 120 días de pago fecha de factura. Además, es un gremio en el cual hay que tener un cuidado extremo a quien se le vende, ya que, hay reiteradas estafas dentro del mercado, que podrían complicar financiera y económicamente a la empresa. Es por eso que la empresa a la hora de tomar clientes nuevos, pide referencias comerciales de cada uno de ellos.

Por el lado de la fidelidad, el 30% de los clientes puede reemplazarlo por un colega, dado que este esté otorgando el mismo producto a un precio inferior insignificativo, es por eso que es fundamental obtener un producto que se encuentre con un buen diseño y a un precio bueno. El consumo de los clientes es irregular, aumentando y disminuyendo en forma irregular temporada tras temporada. La orden de pedidos la realizan mediante emails, dejando constancia del mismo en cuanto colores y cantidades evitando alguna confusión posterior.

Análisis del cliente Entrevistado

El cliente elegido como se detallo anteriormente es el más representativo en cuanto a cantidad de pares de la numeración del 27 al 36 vendidos por año, arrojando una facturación de 6.000.000 anual. Erica De Los Ríos dueña de la empresa World Kids, tiene el hábito de exponer en las ferias de calzado realizada en la ciudad de Buenos Aires en primera instancia y luego en la provincia de Córdoba. Posteriormente de estas ferias, World

Kids le envía a Suelas Integrales la orden de pedido, de acuerdo a lo vendido en esas exposiciones. Durante la temporada refuerza estos pedidos iniciales mediante reposiciones, terminando comprando un 30% más de la orden de pedido inicial. World Kids es una empresa que no presenta un crédito máximo otorgado por Suelas Integrales, debido a su excelente cumplimiento a lo largo de todos los años de comercialización. Actualmente, World Kids el 70% de su producción de zapatos es utilizando los productos de Suelas Integrales. Además, durante estos 15 años de comercialización entre las dos empresas, siempre mostró una actitud de fidelidad, no cambiando la suela por una propuesta de la competencia de Suelas Integrales ofreciéndole un producto similar a un precio inferior.

Insight

De acuerdo a la entrevista realizada a la dueña de la empresa World Kids, se detectó que la idea de incorporar un proveedor nuevo de suelas para Erika no es tan seductor, a tal punto de que si se encontrara un producto que está funcionando y no lo presentan ninguno de sus proveedores, no lo comprarían. Esto facilita, que solo cambiaría el producto de Suelas Integrales por sus otros dos proveedores de suela, dejando en claro que comprarle a Vaneli el cual, hoy en día es la competencia principal de Suelas Integrales no sería una opción.

Esto se relaciona con la complejidad financiera que se tiene hoy en día en el rubro mencionada por los dos expertos entrevistados, en donde, cada vez son más las empresas que cuidan los créditos otorgados por sus proveedores, ya que, hacerse de un proveedor nuevo significa comenzar un crédito nuevo, en donde se comienza pagando en efectivo.

Este ciclo de efectivo cada vez es más complejo de sostener, dificultándose mucho establecer una relación comercial con dicho proveedor.

Investigación Cuantitativa

A continuación, se desarrollará una investigación cuantitativa, dentro del diseño descriptivo, utilizando como técnica para recopilar datos las encuestas que se le realizarán a personas del rubro, teniendo como instrumento de encuesta los cuestionarios, el proceso es no probabilístico.

Cuantitativa	Descriptivo	Encuesta	Cuestionarios	No probabilístico
--------------	-------------	----------	---------------	-------------------

Problema de Investigación

Determinar si al consumidor le interesa cubrir las necesidades de los niños en cuanto a las tendencias y modas.

Problema de Marketing

Incrementar un 4% las ventas en el plazo de un año, tomando como punto de partida el comienzo de la campaña

Hipótesis

El lanzamiento de suelas leds provocaría que Suelas Integrales sea la elegida con respecto a Vaneli, el principal competidor del producto, y por consiguiente aumentarían las ventas.

Objetivo Gerencial:

Lanzamiento de suelas leds en el mercado.

Objetivos Generales:

- Recabar la mayor cantidad de información para determinar cuáles son las expectativas que espera el consumidor de las suelas.
- Observar el conocimiento que se tiene de la marca en el mercado.

Objetivos Específicos:

- Establecer el orden de preferencia que tienen los compradores con respecto a los atributos y materiales de la suela.
- Determinar si el precio es uno de los factores dominantes a la hora de la elección.
- Determinar si están dispuestos a cubrir las necesidades de la moda en los niños.

Metodología

La metodología es cuantitativa porque se busca cuantificar los datos y hacer un análisis estadístico.

El diseño a utilizar será descriptivo transversal simple, ya que el objetivo es poder describir las características del mercado obteniendo una sola vez información de una muestra dada.

La técnica de recolección de datos será la encuesta, donde se plantea un cuestionario con preguntas y respuestas a elección, escala de Likert, entre otros.

Por otro lado, el instrumento utilizado será el cuestionario que permitirá ordenar las temáticas con el fin de obtener la información deseada de los compradores.

El procedimiento de muestreo a realizar será el no probabilístico ya que, el mismo no se realizará al azar, más específicamente, muestreo por conveniencia debido a que los encuestados serán seleccionados del rubro del calzado.

Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra, se tuvo en cuenta lo siguiente:

P (Probabilidad de éxito) = 0,5

Q (Probabilidad de fracaso) = 0,5

e (Error muestral) = 0,05

Z (Nivel de confianza) = 0,95

N (Tamaño de la población) = 48

$$\text{Tamaño de muestra (n)} = \frac{P \times Q}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{P \times Q}{N}}$$

$$\text{Tamaño de muestra (n)} = \frac{0,5 \times 0,5}{\frac{0,05^2}{0,95^2} + \frac{0,5 \times 0,5}{48}}$$

Tamaño de muestra (n)= 31,33

Tamaño de muestra (n)= 32

Por lo que con esto concluimos que se le realizará la encuesta a 32 personas en el rubro del calzado.

La muestra se realizará a personas que se encuentren en el rubro del calzado, utilizando información de la base de datos de la empresa y contactos de otras empresas que actualmente no son clientes de Suelas Integrales.

La muestra se llevó a cabo en el transcurso del mes de octubre, prestando atención en los detalles que nos brindó el segmento objetivo y el alcance de la muestra se lleva a cabo en toda la provincia de Buenos Aires.

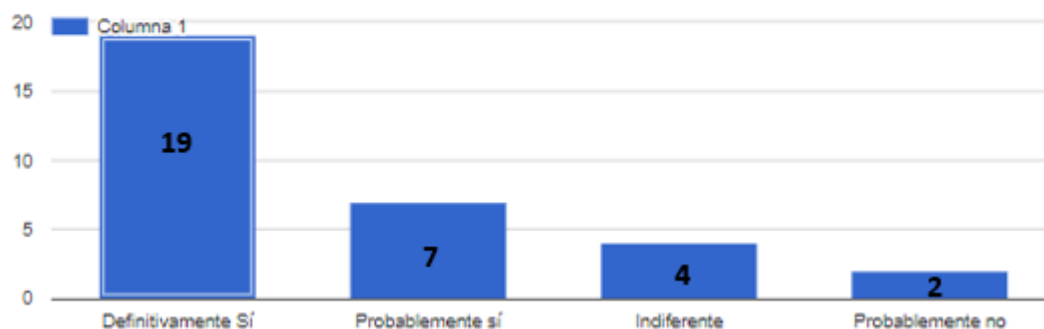
Listado de interrogantes

- ¿Conoce la marca Suelas Integrales?
- ¿Cómo ve a la marca? ¿Cómo se caracteriza la marca?
- ¿Qué proveedores de suelas tiene actualmente?
- ¿Fabrica zapatillas para niños además de zapatos?
- ¿Qué considera fundamental que tenga la suela para luego utilizarla para una zapatilla?
- ¿Tiene conocimiento acerca de las suelas leds?
- ¿Qué tipo de suela suele comprar para zapatillas?
- ¿Tiene preferencia por algún material de suela en especial?
- ¿Dentro de qué numeración de suelas compraría para las zapatillas leds?
- ¿Cuántos pares mensuales compraría en promedio un cliente?
- ¿El factor precio afecta a la decisión de compra?
- ¿Qué precio aceptaría el cliente que tenga la suela led?

Gráfico de la encuesta¹¹

A continuación se presenta el gráfico de mayor relevancia de la encuesta, donde se puede ver la intención de fabricar o no este producto de parte del cliente, es decir, la intención de compra de las suelas leds por parte del cliente..

12) ¿Le interesaría fabricar este producto, si la suela led se fabricara en Argentina?



En el gráfico se observa que la mayor proporción de la muestra de 32 personas del rubro del calzado, optó por el definitivamente fabricaría este producto, siendo de 19 personas la cantidad. Luego, 7 personas de las 32 encuestadas dijo que probablemente sí fabricaría este producto. Lo que hace que la mayor cantidad de los encuestados se encuentren interesados en el producto.

Análisis de resultados

Luego de realizar la encuesta a 32 personas del rubro del calzado, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de la muestra tenía conocimiento de la marca Suelas Integrales, esto quiere decir que la empresa es conocida dentro del rubro y hay un reconocimiento muy fuerte. De los cuales el 84,4% resultaron ser clientes de la marca.

Además, lo que se pudo observar en cuanto a la imagen de la marca, es que los productos a la vista del cliente son innovadores y de excelente calidad, pero no manejan un cumplimiento deseado en cuanto a la entrega de pedidos.

Por otro lado, el 90,6% de la muestra resultó fabricar zapatillas deportivas además de zapatos, lo que apuntaría a el target que la empresa busca.

Además, lo que se pudo ver es que Suelas Integrales maneja una gran cartera de clientes dentro del rubro, ya que la mayoría aseguran ser clientes de la marca, al igual que otras también, pero en Suelas Integrales en mayor proporción que el resto.

¹¹ Totalidad de gráficos se encuentra en ANEXO página 27

Otro factor que se pudo observar es que el material más deseado por los compradores es el TR, luego le sigue el Microexpanso, PU y por último el PVC (en orden por preferencia).

La numeración de las suelas que los fabricantes de zapatillas suelen manejar en mayor proporción es desde el número 27 hasta el 36, siendo el 44,8% de la muestra la que maneja esta numeración para niños actualmente. Y con un 37,9% fabrican desde la numeración 27 a la 34.

En cuanto a la producción de suelas, se les preguntó a los encuestados acerca de su estimación de producción de suelas leds por día, lo que la mayoría aseguró que podría estar produciendo entre 100 y 250 pares de zapatillas. Algo que llamó la atención de esto es que todos tenían conocimiento de las zapatillas leds.

En cuanto a los precios, la muestra arrojó un resultado del 65,5% que el precio estaría dentro de lo \$150 y \$200.

Y, finalmente, en cuanto a la producción que estimarían los clientes sería del 48,3% de la muestra entre 50 y 100 pares. Y el 44,8% hasta una producción de 50 pares por día.

Ajuste de Segmentación

Teniendo en cuenta que de los 32 encuestados, 19 aseguraron que definitivamente comprarían las suelas leds y 7 personas contestaron que probablemente si comprarían, a este resultado se lo ajustó, tomando como dato significativo sólo el 80% de las 19 personas y el 30% de las 7 personas que contestaron que probablemente comprarían.

Esto otorgó un resultado de 17 %, que realmente comprarían el producto. Si a esto lo multiplicamos por el nivel de conciencia de la marca arrojado por la encuesta que fue de 100% y por el ajuste de innovación determinado por la curva en un 70% otorgó un resultado final de 12,11%. Esto significa que de los 48 clientes que presenta la empresa, comprarían el producto solo 6 clientes.

Recomendaciones:

Luego de realizar una investigación de mercado, tomando una muestra representativa de 32 personas del rubro, se procede a recomendar el lanzamiento del proyecto de suelas leds con las siguientes características:

- El material de la suela se recomienda que sea el TR
- El rango de numeración se recomienda que sea desde el 27 al 36
- El precio se recomienda que esté dentro de \$150 a \$200
- Tener en cuenta que el diseño original de la zapatilla ya que esto es valorado

Además de esto, en cuanto a la imagen de marca, se recomienda realizar cambios en el proceso para lograr acortar los plazos de entregas de mercadería para que el cliente perciba una visión más responsable y cumplidora de la empresa.

Marketing Mix

Producto: El producto como bien mencionamos anteriormente se realizará en TR, dicho material si bien se podrá inyectar en diferentes colores con el uso de máster, el color a utilizar será el traslúcido para que trasciendan los efectos de la tira led. La tira led presentara 7 colores diferentes, tales como, el rojo, azul, verde, violeta, amarillo, turquesa y blanco.

Si bien la línea se ubica dentro del segmento de zapatillas, se ubicará como una línea nueva, ya que, a diferencia de las producidas comúnmente esta presenta una tira led junto con su batería recargable. La batería junto con la tira led se incorporará luego de inyectarse la suela, por medio del personal de empaque y terminación de la empresa.

Este se entregará en la misma caja que utiliza actualmente la empresa, entrando 15 pares de suelas por caja. La caja en su perfil lateral presenta la información necesaria (Numero, cantidad, artículo y cliente) para que el cliente comprenda que se encuentra dentro de la caja.

Precio: Se desarrollara una estrategia de penetración ofreciendo un precio inferior al de la competencia, dándole un valor superior al producto con respecto al precio que presenta. La empresa no presenta diferentes precio de acuerdo la forma de pagos. La posibilidad que se ofrece es que si el cliente adelanta el importe del pedido antes que se produzca el mismo, se congela el precio en ese día que efectúa el pago. Cabe recordar que los precios de las suelas están sujeto al valor del dólar, modificando si hubiera una variación en este, solo el factor de materia prima que tenga esa suela, ya que la materia prima la empresa la paga a valor dólar. En épocas de estancamiento del dólar, la variación es ínfima modificando centavos en el precio. Ahora si se realizara una devaluación trasladando el dólar de \$18 a \$20, la variación en el precio de la suela puede ser de hasta \$10. Es por eso que en épocas de mucha fluctuación del dólar, muchos clientes optan por congelar el valor, adelantando el importe a facturar.

Por el lado de los Canales de Distribución, como aclaramos anteriormente Suelas Integrales presenta un revendedor situado en la ciudad de Rosario y otro situado en la ciudad de Córdoba. A ellos, se le realiza un 15% de bonificación del precio de lista, dándole la exclusividad de las ventas en esas dos ciudades.

La forma de pago exigida para la totalidad de los clientes incluido los reventas es: Cobrar el importe de la factura a los 30 días de la misma, con cheques que no sean mayor a los 90 días fecha de factura.

El costo aproximado de la suela es de \$105, esto incluyendo la tira led con la batería y el cable para cargar la misma. El mark up que se le va a marcar es de 1.9 quedando en \$200 aproximadamente. El costo se realiza tomando como dato el costo de la tira led con su batería y el costo de una suela de zapatilla de tr que ya comercializó la empresa anteriormente, hay que recordar que para conocer el costo exacto de la suela, hay que desarrollar la matricería e inyectar un numero 36 para luego pesarlo y poder costearlo. El mark up que utiliza la empresa para cada uno de sus productos es de 1.35, pero para cubrirse de posibles fallas en la tira led, se aumentó el mark up llevándolo a 1.9, así y todo se encontraría \$150 por debajo de su principal competidor.

Cuadro Comparativo:

	€250.	SI	TR	27/36
	\$200 +	SI	T	27/36

Plaza: Mayormente la empresa se maneja con canales directos, entregándole el producto directamente a sus clientes, mediante un sistema tercerizado de transporte, el costo de logística está ya calculado en el costo de la suela, sin cobrarle un precio adicional al cliente por dicho servicio. Solo se establece un canal indirecto, mediante la venta de los reventas, quienes posteriormente distribuyen la mercadería a sus clientes. Este canal, si bien es indirecto es de tipo corto.

Promoción: En cuanto a la promoción, como se detallo anteriormente, la empresa decide invertir el dinero que le saldría exponer en una feria u en revistas del sector, en realizar mayor cantidad matrices otorgándole una mayor oferta de productos a sus clientes, manteniendo el nivel de producción necesario por la empresa. Además, actualmente presenta una cantidad de clientes que le exigen una demanda que sobrepasa los niveles productivos de la empresa, por lo que no es conveniente realizar campañas publicitarias que le otorgue una cantidad de clientes extensa a la cual no pueda cumplir con sus entregas.

Estrategia de marca

Packaging: _____ Logo: _____



La marca desde hace ya 4 años cambió totalmente su packaging, anteriormente las entregas del producto las realizaba en bolsas transparentes, sin identificación de marca. Tampoco presentaba un isologo que lo represente, sino que la empresa era conocida por

los apellidos de los dueños. Es por eso que la empresa decidió que debía cambiar esto y otorgarle un mayor valor a la marca. Para esto, decidió que el primer paso era realizar un isologo con los colores que identificaban a la empresa (el Azul funge), para posteriormente incorporarlo en el nuevo packaging del producto. Esta decisión de entregar el producto en caja con el isologo nuevo y los datos básicos como la dirección y el teléfono de la empresa atrajo muchos clientes, ya que, las personas que visitaban a los clientes de Suelas Integrales y estaban interesados en el producto que presentaban, no conocían a qué empresa pertenecían. Esta acción facilitó el boca a boca deseado, buscado por la empresa, que acompañó esta acción con la creación de una página web para que pudieran recurrir a la misma y ver la extensa oferta de productos que presentaba. Es por eso que para la temporada entrante de invierno 2018 se seguirá utilizando la misma política de packaging que se viene utilizando hace 4 años.

Además, la empresa realiza inversiones tecnológicas continuamente intentando ofrecer una terminación y un valor agregado al producto superior al de sus competencias, tratando establecerse como líder del mercado.

Plan de comunicación

Una de las principales políticas de la empresa es no participar de exhibiciones en ferias, ni tampoco participar en espacios publicitarios en revistas del rubro. Pero para esta nueva temporada, el plan comunicacional será diferente.

Si bien se continuará con la política de mostrar las novedades de la nueva temporada 15 días después de sus competidores, esta vez se cambiará el lugar donde se citará a los clientes actuales de la empresa.

El plan comunicacional comenzará el 20 de Octubre, en donde se les informará mediante las herramientas digitales como el newsletter y la comunicación telefónica el lanzamiento de los productos de la temporada de invierno, comunicándole que el mismo a diferencia de los años anteriores se realizará el 15,16 y 17 de Noviembre en el auditorio del hotel Presidente ubicado en la calle Cerrito 850 Capital Federal desde las 14 hs hasta las 21 hs.

NEWSLETTER



Novedades


Los días 15,16 y 17 de Noviembre se estaran presentando los productos de la temporada de Invierno 2018. Este sera en el auditorio del Hotel Presidente ubicado en la calle Cerrito 850, Capital Federal.
Te Esperamos!!



Alvear 3716, Lomas del
Mirador, Buenos Aires,
4482-5520

Comparte via:



Conoce nuestra pagina web 

Esta comunicación del evento se realizará para los clientes actuales de la empresa y para los diseñadores del calzado destacados del mercado. No podrán asistir personas desconocidas a la empresa. Los clientes que no asistan al evento, serán visitados posteriormente por su correspondiente vendedor.

Para la organización del mismo, se contará con un servicio de catering que le ofrecerá a los clientes la posibilidad de refrescarse y alimentarse, para que puedan observar las novedades de la nueva temporada en una forma más acogedora. En cuanto a las instalaciones, se utilizará el auditorio del hotel, incorporando proyectores que muestren continuamente el nuevo desarrollo de la Suela Led y videos institucionales presentando las nuevas adquisiciones en materia de tecnología por parte de la empresa.

En cuanto a los recursos humanos, se realizará una capacitación previa, en donde los dueños de la empresa desarrollarán las explicaciones técnicas, detallando colores, materiales, numeraciones y la capacidad productiva que se poseerá para la temporada entrante a sus 2 vendedores.

Para el día del evento, asistirán las 3 recepcionistas de la empresa, quienes recibirán a los clientes en la entrada del auditorio otorgándole una bolsa con el logo de la empresa y dentro de ella un folleto con las explicaciones técnicas de cada uno de los productos nuevos.

Este material servirá para complementar con la explicación que darán los vendedores dentro del auditorio. Por otro lado, el día del evento asistirán los dueños de la empresa, quienes reforzarán el lazo de fidelidad, complementandose con los vendedores de la misma, comunicando las nuevas inversiones para el año entrante y el desarrollo de las nuevas líneas.

Si bien se mostrarán las 20 líneas nuevas, se hará hincapié en el desarrollo de las Suela Led, quién para los Dueños será el producto que posicionará a la empresa en el próximo invierno.

Teniendo en cuenta que la suela led será lanzada solo de la numeración del 27 al 36, serán 48 los clientes a los cuales se les otorgará una muestra gratis. De acuerdo a temporadas pasadas, si el cliente selecciona la línea, solicita aproximadamente 20 pares de muestras de la misma. Es por eso que de acuerdo a los datos estipulados de intención de compra obtenidos anteriormente, arrojando un número de posibles compradores de 6 clientes, multiplicado por 20, nos arroja un total de 120 pares, traducido a valor monetario para la empresa es de 120 por \$105 que fue el costo aproximado, nos otorga un costo final de \$ 12.600 . Este valor es ajustado a la intención de compra realizada anteriormente, luego de haber realizado la investigación cuantitativa.

Cabe destacar que contaremos en el hotel con dos pantallas que reproducirán de forma repetitiva el logo de la empresa con todas las imágenes de las líneas de la temporada entrante.

Por otro lado, se colocarán dos banners al costado de la tarima para realizar promoción de la empresa. La idea es que mientras los dueños y vendedores se encuentren hablando sobre las especificaciones técnicas de la suela led, a la vista siempre se pueda apreciar el nombre y logo de la empresa y así generar presencia de marca.

Incentivo de vendedores

Actualmente la empresa les paga un sueldo fijo a cada uno de los vendedores. Al vendedor de mayor jerarquía en la empresa y de mayor experiencia en el rubro la empresa

le paga \$40.000, mientras que al otro vendedor quien está en la empresa hace ya 7 años recibe un sueldo de \$25.000. Dichos vendedores no reciben comisiones por ventas actualmente. Pero para este proyecto se utilizará otra estrategia de motivación.

De acuerdo al número ajustado de intención de compra arrojando que solo 6 clientes compraran el producto, se iniciara un incentivo de venta. Si se lo estudia al número como si solo puede ser poco alentador, ahora bien, pueden ser solo 6 clientes lo que compren este producto, pero esos 6 tienen que ser los de mayor facturación de la empresa. Es por eso que se iniciara un proyecto de incentivo hacia los vendedores.

De acuerdo al objetivo planteado anteriormente, la empresa desea facturar de las Suelas Led \$6.800.000 en la temporada de invierno 2018, es por eso que realizará un incentivo a sus vendedores para lograr dicho objetivo.

Teniendo en cuenta que el vendedor de mayor jerarquía presenta los clientes más importantes de la empresa en materia de facturación, se le comenzará a otorgar una comisión del 4% de la facturación cuando supere los \$4.000.000, es decir, todas las ventas que realice posteriormente a ese monto se le adjudicará el 4%, en cambio, para el otro vendedor el monto a superar será de \$2.800.000, adjudicándose también el 4% de las ventas posteriores relacionada a ese producto durante la temporada de invierno 2018. Las comisiones serán del monto facturado descontándole el IVA.

Con esta estrategia la empresa desea asegurarse el objetivo planteado inicialmente, lo que le otorgaría no solo una óptima facturación sino que mejorar su posicionamiento en el mercado mediante un producto innovador, que actuará como puerta de entrada hacia los otros productos que presenta la empresa.

Financiero Suelas Integrales

Una vez definida la estrategia del negocio, se enfoca en el análisis financiero sobre la propuesta del proyecto para llevar a cabo una inversión que haga posible el crecimiento planificado.

La inversión mínima inicial que consideró la empresa consiste en la materia prima para producir las suelas. Esto incluye el material de la suela (TR) y las tiras leds.

El costo de la tira led es de \$35 por par y el valor del TR es de U\$\$9.058 el kilo, multiplicandolo 0.350 gramos, que fue el peso arrojado por la suela. A este valor se lo multiplicó por el tipo de cambio, arrojando un valor de \$57,07 por par de suelas. Este valor se le sumó al costo de la tira led otorgando el costo de materia prima por par de suelas de \$92,07.

Para definir el costo total del par de suelas, se le sumó a el costo de materia prima el costo de mantenimiento de la fábrica, lo cual se sumaron gastos de luz, gas, rodado, sueldos de encargado de fábrica, oficinista, operario, vendedores y sus respectivas cargas sociales, lo que dió un total de \$155.061. Luego, esto se lo dividió en los 20 días laborables del mes y luego en las ocho horas por día que se necesitan para la producción de este modelo. Esto arrojó un resultado de \$969 la hora de producción de suelas leds, y teniendo en cuenta que por hora se producen 75 pares, dividiendo ambos valores se determinó el costo total general de la fábrica para la producción de cada par, lo que dió un valor de \$12,92.

Es decir, que el costo total por par de suela led es de \$35 las tiras leds, \$57,07 el material TR y \$12,92 gasto por par de suela de la fábrica, lo que arroja un total de \$104,99 el costo del par de suelas.

Cabe destacar que para realizar el costo de los sueldos, se tomó en consideración los sueldos completos de oficinista, encargado y operario. Sin embargo, el sueldo de los dos vendedores de la empresa se dividieron por las 20 líneas de productos que maneja hoy en día la empresa.

Al determinar el costo total por par de suelas, se procedió a realizar el Cashflow, Pronóstico de ventas, Ajustes y Estados de Resultados a 3 años, por el motivo de que la empresa presenta un producto que es muy cambiante y que su ciclo de vida está determinado por la moda. La empresa ya estaría conforme con que dure al menos 4 temporadas continuas.

El Cashflow, Pronóstico de ventas, Ajustes y Estados de resultados se evaluó en tres panoramas distintos: uno optimista, uno neutro y uno pesimista.

Panorama pesimista:

En la solapa de "Ajuste pesimista" se procede a detallar los tres años presentados: 2017, 2018 y 2019. En los tres años se mencionan los doce meses de cada año y un porcentaje de venta dependiendo del mes. Por ejemplo, en los meses Febrero, Marzo, Abril, Septiembre, Octubre y Noviembre son los meses que más ventas se producen.

En este caso, todos los porcentajes de los meses se multiplican por el total de pares vendidos en cada mes, lo cual da el total de ventas en el año. Ese valor, para el próximo año se le realiza un ajuste del 50% por el factor de la moda, y para el próximo año, es decir 2019, también nuevamente se realiza el ajuste por moda, disminuyendo las ventas a lo largo del tiempo.

Luego se realiza el pronóstico de ventas, en donde multiplicamos esa totalidad por mes de pares vendidos por \$200 que es el valor del producto. Esto nos arroja el pronóstico de ventas en pesos de 2017: \$13.192.000, 2018: \$6.896.000 y 2019: \$3.448.000.

Para realizar el CashFlow se consideró en la inversión inicial un stock de seguridad de tres meses ya que, las primeras ventas que se realicen recién se comenzarán a cobrar a 90 días, es decir, a tres meses. Para esto se utilizó la estimación de las ventas de esos tres meses realizado en el pronóstico de ventas.

Otras consideraciones que se tienen en cuenta para la inversión inicial son las muestras gratis que se entregarán a los clientes, el alquiler del salón con el catering y el gasto de los folletos que se repartirán ese mismo día.

Las cobranzas se comenzarán a generar en el mes de Marzo por la forma de pago de a 90 días que ofrece la empresa tal como se mencionó anteriormente.

Para la compra de materias primas se comenzó a pagar en Abril, ya que en los meses anteriores estaba respaldado por la inversión inicial (por el stock de seguridad).

En cuanto a los gastos de logística se considerará un gasto fijo mensual de \$2.000 a lo largo de los años.

También se tomó en cuenta otros gastos como gas, luz, mantenimiento, gasto de oficina, sueldos, comisiones por ventas y cargas sociales (43% del sueldo).

En conclusión, en el año 2017 se obtiene una ganancia de \$5,302,752.02 en el año 2018 se obtiene una ganancia de \$1,881,007.01 y en el año 2019 una ganancia de \$54.50

Viendo el estado de resultado, se observa que la utilidad neta al término del 2019 es de \$54,50, llegando al punto de equilibrio

Panorama neutral:

En la solapa de "Ajuste neutral" se procede a detallar los tres años presentados: 2017, 2018 y 2019. En los tres años se mencionan los doce meses de cada año y un porcentaje de venta dependiendo del mes. Por ejemplo, en los meses Febrero, Marzo, Abril, Septiembre, Octubre y Noviembre son los meses que más ventas se producen.

En este caso, todos los porcentajes de los meses se multiplican por el total de pares vendidos en cada mes, lo cual da el total de ventas en el año. Ese valor, para el próximo año se le realiza un ajuste del 50% por el factor de la moda, y para el próximo año, es decir 2019, también nuevamente se realiza el ajuste por moda, disminuyendo las ventas a lo largo del tiempo.

Luego se realiza el pronóstico de ventas, en donde multiplicamos esa totalidad por mes de pares vendidos por \$200 que es el valor del producto. Esto nos arroja el pronóstico de ventas en pesos de 2017: \$14.400.000, 2018: \$7.200.000 y 2019: \$3.600.000.

Para realizar el CashFlow se consideró en la inversión inicial un stock de seguridad de tres meses ya que, las primeras ventas que se realicen recién se comenzarán a cobrar a 90 días, es decir, a tres meses. Para esto se utilizó la estimación de las ventas de esos tres meses realizado en el pronóstico de ventas.

Otras consideraciones que se tienen en cuenta para la inversión inicial son las muestras gratis que se entregarán a los clientes, el alquiler del salón con el catering y el gasto de los folletos que se repartirán ese mismo día.

Las cobranzas se comenzarán a generar en el mes de Marzo por la forma de pago de a 90 días que ofrece la empresa tal como se mencionó anteriormente.

Para la compra de materias primas se comenzó a pagar en Abril, ya que en los meses anteriores estaba respaldado por la inversión inicial (por el stock de seguridad).

En cuanto a los gastos de logística se considerará un gasto fijo mensual de \$2.000 a lo largo de los años.

También se tomó en cuenta otros gastos como gas, luz, mantenimiento, gasto de oficina, sueldos, comisiones por ventas y cargas sociales (43% del sueldo).

En conclusión, en el año 2017 se obtiene una ganancia de \$5,606,553.20 en el año 2018 se obtiene una ganancia de \$2,029,747.60 y en el año 2019 una ganancia de \$151,084.80

Viendo el estado de resultado, se observa que la utilidad neta al término del 2019 es de \$151.084.

Panorama optimista:

En la solapa de "Ajuste optimista" se procede a detallar los tres años presentados: 2017, 2018 y 2019. En los tres años se mencionan los doce meses de cada año y un porcentaje de venta dependiendo del mes. En este caso es de 0,08 el porcentaje en todos

los meses, ya que se tiene en cuenta que se realizarán 12.000 pares todos los meses, utilizando así la mayor capacidad productiva para esta línea.

En este caso, todos los porcentajes de los meses se multiplican por el total de pares vendidos en cada mes, lo cual da el total de ventas en el año. Ese valor, para el próximo año se le realiza un ajuste del 50% por el factor de la moda, y para el próximo año, es decir 2019, también nuevamente se realiza el ajuste por moda, disminuyendo las ventas a lo largo del tiempo.

Luego se realiza el pronóstico de ventas, en donde multiplicamos esa totalidad por mes de pares vendidos por \$200 que es el valor del producto. Esto nos arroja el pronóstico de ventas en pesos de 2017: \$28.800.000, 2018: \$14.400.000 y 2019: \$7.200.000.

Para realizar el CashFlow se consideró en la inversión inicial un stock de seguridad de tres meses ya que, las primeras ventas que se realicen recién se comenzarán a cobrar a 90 días, es decir, a tres meses. Para esto se utilizó la estimación de las ventas de esos tres meses realizado en el pronóstico de ventas.

Otras consideraciones que se tienen en cuenta para la inversión inicial son las muestras gratis que se entregarán a los clientes, el alquiler del salón con el catering y el gasto de los folletos que se repartirán ese mismo día.

Las cobranzas se comenzarán a generar en el mes de Marzo por la forma de pago de a 90 días que ofrece la empresa tal como se mencionó anteriormente.

Para la compra de materias primas se comenzó a pagar en Abril, ya que en los meses anteriores estaba respaldado por la inversión inicial (por el stock de seguridad).

En cuanto a los gastos de logística se considerará un gasto fijo mensual de \$2.000 a lo largo de los años.

También se tomó en cuenta otros gastos como gas, luz, mantenimiento, gasto de oficina, sueldos, comisiones por ventas y cargas sociales (43% del sueldo).

En conclusión, en el año 2017 se obtiene una ganancia de \$12,765,844.40 , en el año 2018 se obtiene una ganancia de \$5,594,304.80 y en el año 2019 una ganancia de \$2,057,783.40

A continuación se presentan los valores de VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y Payback para los tres escenarios, siendo verde el optimista, rojo el pesimista y amarillo el neutro.

VAN	\$11,873,471.28
TIR	167%
PAYBACK	5 meses

VAN	\$3,543,917.03
TIR	98%
PAYBACK	5 meses

VAN	\$3,959,923.17
TIR	102%
PAYBACK	5 meses

En los tres escenarios se observa el VAN (Valor Actual Neto) positivo, y la TIR (Tasa Interna de Retorno) nos muestra la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas. Lo cual se puede decir que en los tres escenarios es favorable, siendo los más favorables los escenarios optimista y neutral.