



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Departamento de Administración

Tesis para optar al Grado de  
Magíster en Marketing de las Telecomunicaciones

## **Plan de Marketing para el lanzamiento de un zapato extensible súper ergonómico**

Autores:

Álvaro Fuentes Huerta

Rodolfo Mardóñez Lema

Carolina Motta

Cristián Muenas Parra

Mónica Ruiz Jofré

Profesor Guía:

Sr. Eduardo Torres

Santiago, 17 de diciembre de 2007

<b>1</b>	<b>Índice de contenidos</b>	<b>1</b>
1	Índice de contenidos	1
<b>2</b>	<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Análisis situacional</b>	<b>10</b>
3.1	Descripción de las marcas competidoras.	10
3.2	Los Líderes Bata y Forus	10
3.2.1	BATA S.A.	10
3.2.2	Forus S.A	14
3.3	Colloky	19
3.4	Osito	19
<b>4</b>	<b>Desempeño anterior de las marcas.</b>	<b>21</b>
4.1	BATA	21
4.1.1	Resultado y rentabilidad	23
4.1.2	Estructura de capital y flexibilidad financiera	24
4.2	Forus	24
<b>5</b>	<b>Análisis de los segmentos y mercados objetivos.</b>	<b>27</b>
5.1	Tamaños de los segmentos:	27
5.2	Nº medio de hijos según quintil de ingresos	27
5.3	Frecuencia de compra y mercados potenciales acumulados	28
5.4	Evolución de los segmentos	28
5.5	Elementos sicográficos	29
5.6	Segmentación según género	30
5.7	Definición del segmento	32
<b>6</b>	<b>Análisis de la demanda de mercado y sus tendencias.</b>	<b>33</b>
6.1	Industria del Calzado Infantil	33
<b>7</b>	<b>Investigación de Mercado</b>	<b>35</b>
7.1	Levantamiento de atributos:	35
7.1.1	Aseguramiento de salud del pie	35
7.1.2	Diseño	36
7.1.3	Comodidad	36

7.1.4	Materiales	36
7.1.5	Otros	37
7.2	Análisis de los hábitos de compra	37
7.2.1	Lugar de Compra de Zapatos	37
7.3	Relevancia de la Marca en la compra de zapatos	39
7.4	Frecuencia de Compra	39
7.5	Tenencia de Zapatos	39
7.6	Decidor de Compra	40
7.7	Disposición a pagar	40
7.8	Disposición de compra de nuevo producto	40
<b>8</b>	<b>Análisis de las ventas y participación de mercado.</b>	<b>42</b>
8.1	Nivel de gasto en zapatos infantiles	42
8.2	Participaciones de mercado.	42
<b>9</b>	<b>Elementos del medio ambiente.</b>	<b>44</b>
9.1	Industria del Retail	44
9.2	Industria del Calzado	44
9.3	Riesgos de la Industria	46
<b>10</b>	<b>Análisis FODA.</b>	<b>47</b>
<b>11</b>	<b>Plan a futuro</b>	<b>49</b>
11.1	Objetivos	49
11.1.1	Objetivo de Producto	49
11.1.2	Objetivo de venta	53
11.1.3	Objetivo de plaza	54
11.1.4	Objetivo de Conocimiento y Prueba	54
11.2	Mercado objetivo.	54
11.2.1	4.1.1 Mercado objetivo primario	54
11.3	Objetivos y estrategia en marketing	55
11.3.1	Estrategia de posicionamiento	55
11.3.2	Mapa de posicionamiento	56
11.4	Marketing Mix	59
11.4.1	Estrategia de acceso a los canales de distribución	59

11.4.2	Estrategia de promoción	59
11.4.3	Estrategia de precio	61
11.4.4	Estrategia de producto	61
<b>12</b>	<b>Plan de Medios</b>	<b>62</b>
12.1	Carta Gantt	63
12.2	Costos asociados a la comercialización del producto	63
<b>13</b>	<b>Implementación y control</b>	<b>64</b>
13.1	Control y Evaluaciones	64
<b>14</b>	<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</b>	<b>67</b>

## **2 Introducción**

Cuando una empresa lanza un producto al mercado, debe tener clara la forma en que lo hará, es decir, debe saber y tener muy bien pensadas que acciones tomará y como utilizará los recursos necesarios para llevar a cabo dicha tarea, con el fin de tener éxito. Es necesario conocer de manera clara el entorno en el cual se competirá y los recursos con los que cuenta la empresa, para de este modo, estructurar un plan de marketing que guíe el uso de los recursos de la manera más eficiente posible, utilizando las capacidades de la empresa para realizar acciones coherentes con el entorno competitivo, de tal manera que el lanzamiento del producto tenga como consecuencia la generación de utilidades a lo largo de su existencia. El plan de marketing explica cual es la necesidad a satisfacer y como la empresa va a llegar a su mercado objetivo para vender sus productos o servicios, por esto debe incluir en detalle la proposición única de venta del producto o servicio, estrategia de precio, plan de venta, distribución, planes de publicidad y de promoción.

El producto que desarrollaremos y lanzaremos al mercado es un zapato para niños que cumple con características anatómicas adecuadas para la correcta formación del pie. Factor clave y diferenciador cubierto en mediana medida por las actuales marcas que se encuentran en el mercado. Milimetrix, como se ha llamado nuestro producto no es sólo un zapato que cumple con los cánones de las mejores marcas sino que prestan especial atención en factores que no están lo suficientemente desarrollados y desde este punto de vista es un pionero, un generador de tendencia que creará conciencia en el target definido de factores que muchas veces pasan desapercibidos. A pesar de los esfuerzos de las empresas por ajustar sus modelos a los requerimientos mínimos que garantizan la salud del pie del niño siempre estas se ajustaran a tallas estándares. Forus es consciente que cada pie es distinto por lo que creó Milimetrix que permite el mejor calce del pie del niño.

Un capítulo muy importante en la evolución del niño es la adquisición de la capacidad para moverse con libertad e independencia. Cuando empieza a andar, observa su entorno con otros ojos y descubre un nuevo mundo que le permitirá desarrollar todas las actividades relacionadas con el juego y el aprendizaje y que marcaran su proceso de formación. En esta aventura, los pies son una pieza clave, y la forma de vestirlos influirá en su futuro desarrollo físico.

Una medida recomendable es adecuar los zapatos a los pies en cada una de las edades del niño. En cualquier caso, un calzado flexible compensara el que no se haya cambiado el calzado cuando era necesario. También es útil para el niño que experimente un crecimiento más rápido de lo habitual.

Al nacer, los pies del niño presentan una estructura compuesta principalmente por cartílagos y algunos pequeños huesos. A partir de este momento, la osificación -el proceso de formación de los huesos- avanza hasta los seis años de edad, cuando el tejido óseo del pie del niño es similar al del adulto. En este periodo, se forma la estructura de los huesos, que van tomando posición hasta desempeñar su función fisiológica, aunque su desarrollo total solo se consolida entre los catorce y los veinte años.

***Un pie sin problemas necesita un calzado fisiológico que favorezca el normal crecimiento del pie***



Si bien muchos niños ya son capaces de caminar en el primer año, otros tardan algo más en estar en condiciones de hacer trastadas sobre sus dos piernas. Cuando esto ocurre, la marcha del niño no tiene nada que ver con la del adulto: su objetivo inmediato es mantener el equilibrio, razón por la que tiende a caminar con los pies muy separados y apuntando hacia fuera. A medida que va creciendo, el niño se estabiliza y transforma su

marcha hasta alcanzar mayor velocidad, y aunque a los cuatro años ya se considera que el pequeño ha forjado su forma peculiar de andar, no es hasta los siete años cuando adquiere un patrón adulto de caminar.

A partir de esta edad, andar, saltar y correr constituirán el día a día del niño, que someterá sus pies a grandes esfuerzos que habrá de soportar su estructura músculo esquelética, todavía en proceso de formación, mucho mas lento en los pies que en el resto del cuerpo.

No pocas madres recordaran aquel calzado ortopédico que -así se aseguraba- servia de soporte al pie del niño y corregía algunas deformidades al tiempo que prevenía otras. Se trataba un calzado hecho a medida para acomodar pies deformes, y en el que se colocaban elementos como los soportes del arco plantar, los contrafuertes y los conocidos "tacones de Thomas", o elementos similares, que constituían una autentica tortura para el pequeño.

Sin embargo, ahora se considera que un pie sin problemas, más que un calzado especial, necesita uno fisiológico que se limite a favorecer el normal crecimiento del pie. Lo que hoy se entiende por "calzado correctivo" -llamado incorrectamente "ortopédico"- es solo aquel que incluye una serie de modificaciones en un zapato cualquiera con el objetivo de sostener el pie en una posición determinada para corregir deformidades funcionales o aliviar síntomas dolorosos. El calzado infantil ha de adaptarse a las necesidades del niño, y no ser una mera replica reducida del de los adultos; debe estar diseñado de acuerdo a las diferentes actividades que desarrolle para evitar que aparezcan las patologías propias del pie.

Cuando el niño empieza a sostenerse sobre sus piernas, los primeros pasos que ensaya son irregulares e inseguros. Tiene problemas para mantener el equilibrio y acabara en el suelo en mas de una ocasión; sin embargo, no es aconsejable forzar ni ayudar al niño para que su desarrollo muscular transcurra sin interferencias. Ya en las siguientes etapas de esta evolución, cuando el pequeño corre, salta y no para, si que se hace necesario proteger el pie de lesiones mediante un calzado adecuado que le ayude a caminar erguido, apoyándose en ambos pies, sin deformarlos.

En el momento en el que sus movimientos se hacen independientes, hay que vigilar de cerca al niño para evitar lesiones. La propia casa, sin ir mas lejos, es un entorno lleno de

obstáculos con los que puede tropezar, lo que obliga a protegerle los pies; en el exterior, por el contrario, lo que se pretende del calzado es que resguarde del frío y favorezca la mecánica del pie.

Pulgar, Índice y Corazón...



Antes de levantarse y desplazarse por sí solo, el niño acostumbra a mover repetidamente los dedos utilizándolos como órgano táctil, y, cuando se ha incorporado, sigue usándolos para mantener el equilibrio. En cualquiera de los casos, los dedos deben gozar de entera libertad, lo que obliga a seleccionar aquel zapato que tenga una puntera espaciosa y una suela flexible en la parte delantera.

La sujeción de la zona del empeine, por otro lado, facilita que, al "despegar" del suelo, el pie se ubique dentro del zapato, evitando que el mismo se deslice hacia delante y resulten dañados los dedos. Para asegurarse de que esta posición sea la correcta, se recomienda una sujeción que, sin llegar a comprimir el pie, no permita al zapato abandonar a su fiel compañero. Esto podría conseguirse con un tipo de cordones que se anuden sin apretar sobre una lengüeta de piel suave que permita uniformar las presiones sobre el empeine. El acordonado ha de ser más fuerte al principio e ir aflojándose hacia el empeine.

El hecho de que, en los primeros años de vida, el talón está compuesto de abundante tejido adiposo dificulta que el pie se mantenga dentro del zapato; por ello se suele recurrir a diseños de caña alta que se van sustituyendo por otros de caña baja a medida que el pie crece, cuidando que la parte superior sea blanda, incluso acolchada, para no dañar el tendón de Aquiles.

## Tallas de Zapatos para niños

Antes que los niños empiezan a gatear las madres ya pueden colocarles zapatos, que se llaman comúnmente “zapatos de entretenimiento”. La idea es que el bebé empiece a acostumbrarse a tener su pie cubierto con un material más grueso que un calcetín y se prepare de esta forma al pie a acostumbrarse a llevar el zapato. A los seis meses, cuando el bebé ya gatea existen zapatos acordes a la edad, que empiezan en la talla 15. Dado que el pie va creciendo muy rápido en esta etapa, el bebé, va cambiando de talla y mayormente deja el zapato prácticamente nuevo cuando ya no le queda.

Al llegar a su primer año, el niño ya calza una talla en promedio, de 18, ya empezó a dar sus primeros pasos y sobretodo en esta etapa, se preocupan los padres que el tamaño del zapato le quede cómodo y no apretado. En esta etapa los padres le compran casi mensualmente zapatos a sus hijos, debido al rápido crecimiento de sus pies.

Cuando el niño tiene dos años, alcanza en promedio una talla 22. En esta edad el niño salta, se tropieza mucho, se cae y los zapatos deben estar especialmente reforzados en puntas y tobillos para no causarle daños a la formación de sus pies.

A los tres años, el niño calza en promedio una talla 25. En esta etapa el zapato se gasta mucho más que en las etapas anteriores porque el niño camina más, salta más, etc. y el calzado puede sufrir más golpes. Por lo tanto, puede ser reemplazado por uno nuevo no solo porque la talla le quedó chica sino también porque se desgasta y rompe por el uso.

## **3 Análisis situacional**

### ***3.1 Descripción de las marcas competidoras.***

La industria está compuesta por un alto número de competidores y variados canales de venta, y formatos, donde destacan las tiendas de especialidad, multitiendas y supermercados, entre otros. El nivel de producción de calzado en Chile es reducido, debido a que gran parte de las compañías han optado por abastecerse a través de importaciones provenientes mayoritariamente de Asia. Adicionalmente, la demanda por consumo de calzado presenta cierta sensibilidad al ciclo económico, a las condiciones crediticias y los cambios en la moda. En 2004, el nivel de importaciones correspondía a un 55% del total comercializado, y la producción interna a un 40% del stock vendido en el año. Durante 2005 y 2006, las empresas realizaron una reorganización orientada a la disminución de su capacidad productiva y el aumento de las importaciones. En 2006, la producción interna alcanzó un 35% del stock vendido en el año y se espera que esta se reduzca hasta cerca de un 10%.

### ***3.2 Los Líderes Bata y Forus***

#### **3.2.1 BATA S.A.**

Las buenas clasificaciones asignadas a la solvencia y a las acciones de Bata Chile S.A. responden a su posición de líder en la industria de calzado masivo en Chile. Sin embargo, su posición de negocios se ve limitada por una industria muy competitiva y sensible al ciclo económico y a la evolución del tipo de cambio. Asimismo, las clasificaciones consideran la expectativa que la empresa, tras finalizar una reestructuración de sus operaciones, recuperará una mayor competitividad y un perfil financiero más fuerte y estable. Bata Chile es la mayor empresa comercializadora de calzado en el país. A nivel minorista, la empresa posee una amplia red de distribución, con más de 250 puntos de venta. Bata es propietaria de las cadenas Bata, Sparta, Athletes World, Bubble Gummers, Urbano, MC y Timberland, todas ellas con un buen posicionamiento en los segmentos en que participan. La empresa ha presentado un mayor desarrollo de su canal retail, lo que le otorga flexibilidad comercial respecto al canal mayorista.

## Factores de Éxito

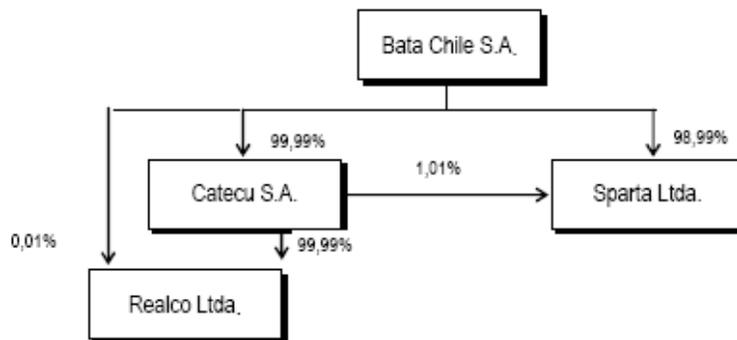
- *Reestructuración de operaciones.* Durante el ejercicio 2006 Bata terminó su proceso de reestructuración iniciado el año 2005 y que implicó el cierre de la curtiembre y la reducción en forma importante del tamaño y la producción de la fábrica de calzado ubicada en Peñaflores. El efecto de este proceso, en los resultados de la sociedad, implicó un cargo a los resultados del ejercicio 2006 por M\$ 3.313.122 (M\$ 2.140.143 el año 2005).
- *Cambios en la administración.* De acuerdo a lo estipulado en el inciso final del artículo 31 de la Ley de Sociedades Anónimas, a partir de la Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad, celebrada el día 28 de abril de 2005, el directorio de la compañía se compone de siete miembros.
- *Alianzas estratégicas con empresas del mercado de retail.* Sumándose a las alianzas establecidas entre 2001 y 2004; durante 2005, Bata estableció alianzas con Almacenes Paris y Ripley, para el uso de sus respectivas tarjetas en las tiendas Bata. Estas asociaciones permiten a Bata Chile incrementar sus ventas, asumiendo las empresas el riesgo de crédito.
- *Ingreso a nuevos nichos de mercado.* Con el propósito de potenciar el mercado de mayores márgenes de ventas, Bata abrió durante el año 2004 nuevos locales comerciales en los principales Malls del país, destacando la introducción de las tiendas Timberland.
- *Apoyo internacional.* Bata Chile forma parte de un importante grupo multinacional (BSO) dedicado a la fabricación y comercialización de calzado en todo el mundo. De esta manera, puede contar con un considerable apoyo en infraestructura, tecnología y gestión.
- *Alta presencia de mercado.* Bata Chile es uno de los principales actores del mercado nacional de calzado. Posee una extensa red de tiendas propias a lo largo Chile capacidad que le entrega flexibilidad y rapidez en la comercialización de sus

productos. La compañía maneja una amplia gama de marcas que se materializan en una participación de mercado cercana al 22%.

- *Apropiado Mix de venta entre mercado minorista y mayorista.* La mayoría de los ingresos operacionales de la empresa provienen del sector minorista. Este aspecto le otorga flexibilidad en la operación comercial y reduce su dependencia del sector mayorista.
- *Asociación con tarjetas de créditos de multitiendas.* Por medio de alianzas la empresa acepta el uso de la tarjeta de crédito de algunas multitiendas para la compra en sus tiendas propias. Este aspecto ha fortalecido su posición competitiva en los segmentos que sirve a través de la entrega de mejores condiciones crediticias a sus clientes.

### Estructura Corporativa

(Diciembre de 2006)



La cadena de tiendas de la empresa matriz opera las marcas de Bata, Bubble Gummers (calzado de niños), Sparta (artículos Deportivos), Timberland (calzado outdoor) y Athletes World (artículos deportivos dirigidos a la juventud), Urbano (calzado juvenil de hombre) y MC (Marie Claire, calzado de mujer). La matriz posee rincones ubicados en Din, Hites y Tricot. Las marcas representadas por la empresa matriz corresponden a Skechers, Diesel, Pony, Timberland (contando con locales propios) y Náutica. En deportes, tiene la representación de Treck (bicicletas), Proteus(fitness), Head, Penn y Speedo.

Bata Chile S.A. opera en Chile realizando las actividades de importación, comercialización, producción y exportación de calzado. Además la empresa participa en la

distribución de artículos e implementos de deporte. La cartera de marcas contempla tanto marcas propias como la representación de marcas extranjeras. Los puntos de venta que Bata mantiene incluyen tiendas y rincones en multitiendas. La compañía tiene 283 puntos de venta de Arica a Punta Arenas, de los cuales 143 operan bajo la marca Bata.

### **BATA y el Calzado Infantil: Bubble Gummers**

Bubble Gummers es una marca de calzado infantil que ofrece excelente calidad, con diseños innovadores y entretenidos. Es reconocida a nivel mundial y preferida por grandes y chicos en más de 70 países alrededor del mundo.

En Chile, su presencia es a nivel nacional, donde tiene una gran cobertura, no sólo con las tiendas Bubble Gummers (que son 26 y dentro de poco contará con cuatro más), sino que también con presencia en las grandes multitiendas y en el comercio especializado en el rubro calzado.

Respecto a su público objetivo, se trata de los exigentes padres de niños entre cero y nueve años, que buscan el mejor calzado para sus hijos.

#### **Logros**

Con alegres colecciones, han cautivado a sus clientes en las distintas etapas de crecimiento de sus niños: desde que los padres hacen la compra de los calzados de los primeros pasos, hasta que los niños eligen su propio calzado, con foco de acuerdo a la moda. El aumento en la participación de mercado es otro de sus logros, dada la mayor demanda que genera la confianza en la calidad de los productos y la comunicación, lo que los sitúa como la marca con mayor participación de mercado, pasando de 1.100.000 pares vendidos en 2005, a 1.400.000 pares en 2006.

#### **Producto**

Se trata de un calzado especialmente diseñado para niños, único con aroma a chicle, de materiales nobles, alta calidad, de coloridos y alegres modelos, para cada etapa del crecimiento del pie de los niños.

Al sistema de clasificación desarrollado por Bubble Gummers para ayudar a las madres a encontrar el calzado idóneo que satisfaga las diferentes necesidades de cada etapa de crecimiento del pie de los niños, se le denomina fases. La fase 0 está creada para bebés en el primer año de vida. En esta fase, el calzado debe presentar ciertas cualidades fundamentales como protección y la adecuada conservación de la temperatura del pie. La fase 1 está creada para los pequeños que empiezan a dar sus primeros pasos y a descubrir el mundo. Los zapatos en esta fase deben ser formadores y con soporte para el talón, que es el contrafuerte. El calzado tiene protección para los dedos, bordes acolchados, plantas flexibles y antideslizantes, y forros de cuero que permiten la absorción de la humedad. La fase 2 está creada especialmente para los niños pequeños que ya caminan, corren y juegan. Las características de los productos en esta fase son las mismas de la anterior, pero incorporan plantillas un poco más gruesas, sin que esto implique perder las propiedades de flexión, peso y seguridad. La fase junior es la creada para los niños más grandes. En esta última, siguen siendo fundamentales las características anatómicas y de calidad. Es prioritario el diseño, la moda y la resistencia a las actividades propias de la edad.

### **3.2.2 Forus S.A**

El modelo de distribución utilizado por Forus ha sido el de impulsar fuertemente las ventas a través de sus propias cadenas de tiendas. Hoy en día más de dos terceras partes de los ingresos de la Compañía se realizan a través de este canal. El estar en contacto directo con el consumidor permite que Forus se retroalimente constantemente del mercado. De esta manera, la Compañía puede identificar tempranamente cambios en las necesidades y tendencias de los consumidores, responder con nuevos diseños de calzado y prendas de vestir, y redefinir sus conceptos de tiendas, servicios y otros. Más aún, gracias a esta cercanía y a un excelente equipo propio de diseño, Forus ha sido capaz de diseñar específicamente para el mercado chileno una parte importante de sus modelos de calzado y prendas de vestir. Actualmente, la Compañía, además de diseñar el total de los productos ofrecidos bajo sus marcas propias Rockford y Calpany, diseña y colabora en el

80% de los productos Hush Puppies que se ofrecen al mercado local, el 90% en el caso de productos Brooks y el 30% en el de Caterpillar.

Todo lo anterior redundará en una mayor capacidad de Forus para satisfacer las necesidades de sus consumidores la cual, unida a un gran nivel de servicio y a sólidos conceptos de retail, se traduce en una mayor preferencia y lealtad de sus clientes.

Adicionalmente, al canalizar cerca del 70% de sus ventas a través de sus propias cadenas, la Compañía está mejor posicionada para negociar condiciones comerciales con sus canales mayoristas. Finalmente, el posicionamiento de sus distintas cadenas en diferentes grupos socio-económicos, ha posibilitado el desarrollo de una eficiente estrategia de liquidación de excedentes de inventario.

Actualmente la Compañía tiene un portafolio de marcas de productos que incluye 3 marcas propias y 10 marcas licenciadas bajo contratos de largo plazo. Marcas como Hush Puppies, Hush Puppies Kids, Rockford, Columbia, Nine West y Calpany son emblemáticas en el mapa del retail chileno.

Adicionalmente a sus marcas de productos, Forus ha sido capaz de crear marcas retail y posicionarlas sólidamente en la mente del consumidor chileno. Un ejemplo de esto es su cadena de tiendas Rockford; punto de visita obligatorio para clientes que buscan adquirir artículos de calzado o de vestir relacionados al concepto “outdoor” y aventura. Lo mismo puede decirse de Nine West en el caso de calzado para mujeres que buscan productos con diseño y exclusividad.

De acuerdo al estudio de Adimark del mercado chileno de agosto de 2006, en los segmentos Hombres y Niños, dos de las tres marcas preferidas por los consumidores de calzado pertenecen a Forus, siendo Hush Puppies la principal. Forus realiza sus compras en Asia a través de una red que incluye a su operación propia en China y a sus licenciatarios. Entre estos últimos se encuentran tres de las cuatro compañías más grandes de calzado en Estados Unidos. A modo de ejemplo, la empresa Wolverine World Wide Corp. (Hush Puppies, Caterpillar, Merrell y Sebago) por sí sola importa alrededor de 35 millones de pares al año desde Asia lo que equivale al 80% del total de importaciones chilenas anuales de calzado. La Compañía ha utilizado esta red para importar cerca del

66% de sus necesidades desde fábricas en esa región, alcanzando así significativos ahorros en costos.

Por otro lado, la planta de calzado que la Compañía mantiene le da una ventaja para enfrentar variaciones en la demanda. A modo de ejemplo, a través de la producción local de artículos cuya venta excede lo proyectado, la Compañía obtiene tiempos de respuesta más rápidos disminuyendo así la posibilidad de pérdida de ventas.

Las tiendas de especialidad, como toda la actividad relacionada al consumo, son sensibles a las variaciones en el nivel de actividad de la economía, especialmente a la presencia de ciclos económicos adversos. En los ciclos adversos el poder de consumo disminuye y la sensibilidad a precio por parte del consumidor aumenta, afectando directamente las ventas del sector. La eficiente estrategia de compras de Forus y la diversidad en el posicionamiento de sus cadenas disminuyen la sensibilidad de los ingresos de la Compañía a períodos económicos adversos.

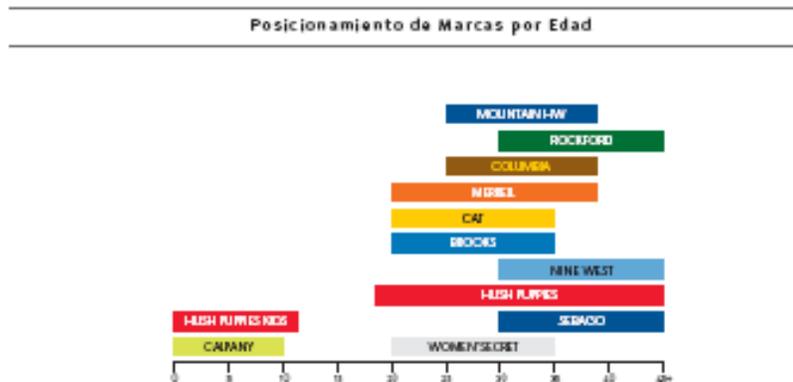
La industria retail se caracteriza por una alta competencia, lo que puede provocar una disminución de los márgenes. Políticas agresivas por parte de las Tiendas por Departamento, o bien la entrada a Chile de nuevas marcas, son un riesgo tanto para Forus como para todas las compañías del sector. En este sentido Forus ha privilegiado el desarrollo de marcas fuertemente posicionadas en la mente de los consumidores, cadenas propias con conceptos definidos, economías de escala y la oferta de productos que respondan adecuadamente a las cambiantes preferencias de los consumidores para diferenciar su oferta.

Alto nivel de competencia

La estrategia de crecimiento de Forus considera la expansión internacional de sus cadenas de tiendas. La entrada en nuevos países exige un buen entendimiento de las particularidades de cada nuevo mercado y las preferencias de sus consumidores. La experiencia adquirida por Forus en su rentable operación en Uruguay será fundamental para la expansión a otros países de la región.

## Riesgo de expansión internacional

Dado que las ventas de la Compañía son principalmente en pesos chilenos y sus compras mayoritariamente en dólares americanos, se produce un descalce de monedas. Para enfrentar dicho riesgo Forus ha optado por una política conservadora por la vía de utilizar instrumentos de cobertura financiera.



## Forus S.A. y el Calzado Infantil

Dos marcas son las que ofrece Forus para el mercado del calzado infantil: Hush Puppies Kids y Calpany.

Hush Puppies Kids: Marca de calzado y ropa infantil que nace como una extensión producto del éxito alcanzado por Hush Puppies. Esta marca está orientada a salud y confort, y se ha posicionado en el mercado local privilegiando conceptos de adecuada formación del pie de los niños y sano crecimiento.

Calpany: Marca propia de calzado y ropa infantil de reconocida trayectoria, orientada a madres de clase medio-alto, medio y medio-bajo entre 20 y 45 años y niños entre 0 y 10 años. La marca hace énfasis en conceptos de seguridad y confianza y sus productos destacan por su excelente relación precio calidad. En el mercado local privilegiando conceptos de adecuada formación del pie de los niños y sano crecimiento.

### Tiendas de Forus

A continuación se muestra tabla que contiene la cantidad de tiendas de Forus por marca:

	N° Tiendas
Hush Puppies	47
D.House	8
HP Kids	11
Rockford	24
Funsport	16
Nine West	7
Calpany	3
Shoe Express	26
W. Secrets	6
CAT	2
Columbia	1
Total	151

### **3.3 Colloky**

MISION: Apoyar a los padres en cada una de las etapas del desarrollo de sus hijos, facilitando el vestir integral y la correcta formación de los pies, con productos de primera calidad, de acuerdo a las tendencias de la moda mundial y a un precio alcanzable.

Es una empresa con más de 30 años en el mercado Chileno. Está especializada en los Bebes, Niños y sus Mamás. Cuenta con una completa línea de Ropa y Zapatos de 0 a 10 años con diseños especializados en cada una de las etapas del crecimiento, junto con sus complementos y accesorios.

Colloky es el creador del concepto de zapatos por ETAPAS, donde se ha diseñado el modelo apropiado para cada etapa de la formación del pie. "Bebé - Gateador - Primeros Pasos - Formativo".

Cuenta con una cadena de 30 tiendas propias a lo largo de Chile y está presente en las más importantes cadenas de tiendas departamentales y boutiques especializadas.

Colloky realiza parte de su producción en 2 Fábricas propias, de ropa y zapatos, lo que le permite un conocimiento detallado de las técnicas de fabricación, flexibilidad y capacidad de reacción.

### **3.4 Osito**

Es una marca líder en el mercado del calzado infantil en Chile por más de 50 años ha estado fabricando y comercializando sus productos en Chile y el extranjero, en países como EE.UU., Panamá, Costa Rica, Puerto Rico, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Uruguay, Argentina, Paraguay, Suecia, Australia y Nueva Zelanda. Sus diseños son realizados por un departamento profesional que cuenta con dos diseñadores Españoles y uno francés, los cuales, una vez al año, pasan una temporada en Chile con el objeto de actualizar la empresa. Para el desarrollo de productos, cuentan con sistemas

computacionales de última generación y con maquinaria Italiana y Brasileña de la más avanzada tecnología; lo que permite una gran productividad, acompañada de una excelente calidad. Para la comercialización de sus productos en el país disponen de una cadena de 14 locales a lo largo de éste, como también una cartera exclusiva de clientes, entre los cuales se encuentran las principales multitiendas y las tiendas más representativas del calzado en cada una de las regiones del nuestro país.

Calzados osito basa su prestigio y consolidación como marca líder en zapato infantil, principalmente, gracias a la excelente calidad de sus productos que por más de 50 años han estado al alcance de la familia Chilena. Esto ha sido logrado debido a una cuidadosa selección de los diseños y modelos que cada temporada son lanzados al mercado, a una política de precios acordes a la realidad de los tiempos, a materia primas de primera calidad y a rigurosas y permanentes exigencias en la fabricación.

Constantemente visitan ferias internacionales de calzado, principalmente en Europa, desde donde se traen las últimas novedades del rubro. Las materias primas utilizadas en la elaboración de los modelos son tanto nacionales como importadas y son adquiridas a proveedores de reconocido prestigio por la calidad de sus materiales.

En la actualidad, en un proceso de expansión, se comercializan sus productos con empresas de países como: Argentina, Ecuador, Puerto Rico, Perú, Paraguay, Suecia, Bolivia, EE.UU., Australia, Uruguay, Panamá, Nueva Zelanda, Colombia, Costa Rica y México.

## **4 Desempeño anterior de las marcas.**

### **4.1 BATA**

La reestructuración que Bata que debió hacer dada las condiciones del mercado implicó entre otros aspectos el cierre y reducción de instalaciones, junto a una disminución importante de personal. Este cambio significó mayores gastos que afectaron desfavorablemente el resultado financiero de la empresa, situación que generó un aumento en la deuda financiera. A diciembre de 2006, el nivel de endeudamiento aumentó 0,68 veces y su cobertura, tanto de gastos financieros alcanzó a 3,3 veces. Las acciones de la compañía presentan bajos indicadores de liquidez, producto de la alta concentración de la propiedad, con una presencia anual ajustada de 8,43% y una rotación de 3,37% a diciembre de 2006

Se espera una mejora en la situación financiera de la empresa, producto del término de los cargos no recurrentes que provocaron la reestructuración y la obtención de mayores niveles de eficiencia y competitividad. Para los próximos 12 meses espera un aumento en la capacidad operacional de generación de fondos, una reducción de la deuda financiera apoyada por el flujo generado por la venta de activos prescindibles, con una recuperación de niveles de deuda bajo 2,0 veces su Ebitda anual y coberturas de gastos financieros sobre 5,0 veces.

## Resumen Financiero Consolidado

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 2006)

	2003	2004	2005	2006
Ingresos de explotación	83.301	84.844	83.601	87.560
Resultado operacional	3.577	4.417	2.593	3.238
Depreciación del ejercicio	927	885	945	945
Ebitda	4.504	5.302	3.537	4.183
Gastos financieros	-659	-586	-1.027	-1.274
Resultado no operacional	-852	-1.303	-4.156	-5.080
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	2.184	2.523	-1.448	-1.648
Activos totales	66.001	67.804	70.529	70.148
Deuda financiera	5.988	8.938	12.278	14.806
Patrimonio	47.264	46.832	43.460	41.850
Margen operacional	4,3%	5,2%	3,1%	3,7%
Ebitda / Activos	6,8%	7,8%	5,0%	6,0%
Rentabilidad patrimonial	4,6%	5,4%	-3,3%	-3,9%
Endeudamiento	0,40	0,45	0,62	0,68
Ebitda / Gastos financieros	6,8	9,0	3,4	3,3
Deuda financiera / Ebitda	1,3	1,7	3,5	3,5
Liquidez corriente	3,4	3,0	2,3	2,1

## Evolución de las ventas valoradas

(En millones de pesos de diciembre de 2006)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006 - 3Q	2005 - 3Q	%
Ventas minoristas	42.802	42.714	42.605	43.832	44.174	29.085	27.435	46%
Ventas mayoristas	39.264	39.352	39.280	39.905	38.815	34.004	31.713	53%
Exportación	1.819	1.879	1.710	1.404	907	821	655	1%
Total	83.885	83.945	83.595	85.141	83.896	63.910	59.804	

## Resumen de estados financieros consolidados y principales indicadores

(Cifras en millones de pesos de diciembre de 2006)

	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos de explotación	83.649	83.301	84.844	83.601	87.560
Resultado operacional	4.010	3.577	4.417	2.593	3.238
Depreciación del ejercicio	949	927	885	945	945
Ebitda (*)	4.958	4.504	5.302	3.537	4.183
Gastos financieros	-903	-659	-586	-1.027	-1.274
Resultado no operacional	-323	-852	-1.303	-4.156	-5.080
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	3.079	2.184	2.523	-1.448	-1.648
Activos totales	66.548	66.001	67.804	70.529	70.148
Deuda financiera	6.149	5.988	8.938	12.278	14.806
Patrimonio	46.936	47.264	46.832	43.460	41.850
Margen operacional	4,8%	4,3%	5,2%	3,1%	3,7%
Ebitda / Activos (*)	7,5%	6,8%	7,8%	5,0%	6,0%
Rentabilidad patrimonial	6,6%	4,6%	5,4%	-3,3%	-3,9%
Endeudamiento	0,42	0,40	0,45	0,62	0,68
Ebitda / Gastos financieros (*)	5,5	6,8	9,0	3,4	3,3
Deuda financiera / Ebitda (*)	1,2	1,3	1,7	3,5	3,5
Liquidez corriente	3,3	3,4	3,0	2,3	2,1

\* Ebitda = Resultado operacional + Depreciación.

### 4.1.1 Resultado y rentabilidad

El nivel de ingresos se ha mantenido relativamente estable en los últimos 5 años. La generación de caja, medida por el Ebitda se ha visto debilitada principalmente por el efecto de la reestructuración. Esta última ha impactado principalmente el resultado no operacional, cuyo resultado fue de menos \$5.080 millones en el 2006 que se compara desfavorablemente con el resultado negativo de 1.952 millones observado durante el 2005. Sin embargo, el margen de venta de la compañía se ha mantenido en torno al 38%.

Se espera que el cargo relacionado con la venta de los activos prescindibles y el término de la reestructuración mejoren el Ebitda de la compañía durante el 2007.

La relación Deuda a Ebitda bajó de un nivel de 9,2 el 2005 a 3,5 durante el 2006. Sin embargo este nivel es mayor al promedio de 1,4 presentado en el período 2002- 2004. En los últimos años, la generación de caja se ha mantenido estable una vez corregido los efectos de la reestructuración, pero el nivel de deuda financiera ha crecido.

#### **4.1.2 Estructura de capital y flexibilidad financiera**

Los principales activos de Bata consolidado corresponden a activos circulantes, del cual las existencias y deudores por ventas representan un porcentaje de 41% y 23% respectivamente del total de activos. Por el lado de los pasivos estos se concentran en el corto plazo representado un equivalente al 91% del total del pasivo exigible.

A diciembre de 2006, Bata Chile presentó un nivel de endeudamiento de 0,68 veces su patrimonio, superior a las 0,42 veces que había mostrado en promedio en el período 2002-2004. Este resultado se ha debido principalmente a la nueva toma de deuda para financiar la reestructuración realizada.

Como resultado de la operación anterior la relación Deuda financiera a Ebitda alcanza un nivel de 3,5 veces y las coberturas de interés han disminuido a 3,3 veces.

La empresa mantiene una adecuada flexibilidad financiera principalmente por la mantención de activos líquidos.

Debido a que la nueva estrategia se basa en una mayor proporción de importaciones la empresa seguirá utilizando instrumentos financieros para cubrir variaciones en el tipo de cambio.

### **4.2 Forus**

En los últimos 3 años, la Compañía ha mostrado un fuerte crecimiento en ventas y rentabilidad. En el período 2003–2005 las ventas de Forus se han incrementado a un ritmo cercano al 12% anual. El margen EBITDA ha crecido en los últimos años superando

el 17% a septiembre de 2006. Por otro lado, Forus ha mostrado un creciente retorno sobre ventas el que se ha incrementado de 4,5% en 2003 a 7,6% el 2005.

A pesar de este explosivo crecimiento, Forus ha sido capaz de disminuir tanto sus inventarios como su nivel de endeudamiento.

Las existencias de la Compañía han disminuido desde alrededor de Ch\$18.100 millones el 2003 a cerca de Ch\$13.800 millones el 2005. Por otro lado, la deuda financiera ha variado de más de Ch\$17.100 millones en 2003 a aproximadamente Ch\$8.200 millones en 2005.

El bajo nivel de endeudamiento otorga a la Compañía mayor flexibilidad para enfrentar oportunidades de crecimiento que pudieran surgir en los próximos años. Finalmente, cabe resaltar que el retorno de la Compañía, medido como retorno sobre activos (ROA) o sobre patrimonio (ROE) está entre los más altos en la industria de retail en Chile.

En el período 2003-2005 las ventas de la Compañía crecieron en más de 25%. Las principales razones de este crecimiento fueron: (I) apertura de nuevas tiendas, (II) mejor manejo del exceso de inventario, lo que permitió disminuir los descuentos asociados a liquidaciones y (III) mayor demanda por parte de tiendas propias.

El incremento en el margen de explotación y en el margen EBITDA obedeció principalmente a la mayor participación en el mix de productos de artículos con mayores márgenes y al aumento en ventas por metro cuadrado en las cadenas de Forus.

Adicionalmente al impacto de las mejoras operativas, las utilidades de la Compañía se vieron incrementadas aún más gracias a la reducción de los gastos financieros debido al significativo descenso en el nivel de deuda.

A continuación se presentan los estados financieros consolidados de Forus para el período 2003-2005, así como los resultados semestrales obtenidos a septiembre de 2005 y septiembre de 2006. Las cifras están expresadas en miles de pesos de cada período.

#### Estado de Resultados Consolidado

Cifras en miles de pesos	2003	2004	2005	SEPT. '05	SEPT. '06
Ingresos de Explotación.	45.117.736	47.151.266	56.504.313	41.045.889	46.764.360
Costos de Explotación.	(25.341.815)	(25.029.942)	(29.496.168)	(22.497.916)	(23.284.663)
Margen de Explotación.	19.775.921	22.121.324	27.008.145	19.447.973	23.479.697
Gastos de Adm. y Ventas.	(15.857.571)	(17.258.061)	(20.139.037)	(14.407.697)	(16.647.699)
Resultado Operacional.	3.918.350	4.863.263	6.869.108	5.040.276	6.831.998
EBITDA.	4.090.842	6.115.514	8.304.609	6.002.032	8.211.977
Resultado No Operacional.	(14.024.04)	(1.389.493)	(1.549.190)	(1.202.039)	(877.676)
<b>Utilidad del Ejercicio.</b>	<b>2.011.533</b>	<b>2.901.425</b>	<b>4.316.874</b>	<b>3.151.262</b>	<b>4.903.137</b>

#### Balance General Consolidado

Cifras en miles de pesos	2003	2004	2005	SEPT. '05	SEPT. '06
Total Activo Circulante.	37.261.889	37.924.207	35.780.301	36.626.813	36.352.264
Total Activo Fijo.	11.372.249	11.278.678	12.222.374	11.724.282	9.439.991
Total Otros Activos.	842.318	768.405	730.651	740.467	1.129.115
<b>Total Activos.</b>	<b>49.476.456</b>	<b>49.971.290</b>	<b>48.733.326</b>	<b>49.091.562</b>	<b>46.921.370</b>
Total Pasivo Circulante.	18.180.608	13.783.586	10.976.556	12.022.767	13.405.321
Total Pasivos Largo Plazo.	6.266.479	8.271.439	5.422.485	6.236.149	1.369.506
Interés Minoritario.	19.342	4.500	(1.173)	(13.544)	3.210
Total Patrimonio.	25.010.027	27.911.765	32.335.458	30.846.190	32.143.333
<b>Total Pasivos y Patrimonio.</b>	<b>49.476.456</b>	<b>49.971.290</b>	<b>48.733.326</b>	<b>49.091.562</b>	<b>46.921.370</b>

#### Estado de Flujo de Efectivo Consolidado

Cifras en miles de pesos	2003	2004	2005	SEPT. '05	SEPT. '06
Flujo de Actividades de Operación.	2.648.481	6.040.913	10.362.091	6.815.636	5.373.932
Flujo de Actividades de Financiamiento.	(443.010)	(3.804.863)	(6.667.092)	(3.762.883)	(2.680.991)
Flujo de Actividades de Inversión.	(2.403.960)	(2.181.789)	(3.572.417)	(3.032.432)	(2.438.121)
<b>Flujo Neto Total del Período.</b>	<b>(198.489)</b>	<b>54.261</b>	<b>122.582</b>	<b>20.321</b>	<b>254.820</b>

#### Razones Financieras Consolidadas

	2003	2004	2005	SEPT. '05	SEPT. '06
Rentabilidad sobre Activos <sup>(1)</sup> .	4,0%	5,7%	8,3%	7,8% <sup>(2)</sup>	11,9% <sup>(2)</sup>
Rentabilidad del Patrimonio <sup>(1)</sup> .	8,5%	11,3%	14,9%	14,4% <sup>(2)</sup>	18,9% <sup>(2)</sup>
Liquidez Corriente <sup>(1)</sup> .	2,05x	2,75x	3,26x	3,05x	2,71x
Razón de Endeudamiento <sup>(1)</sup> .	0,98x	0,79x	0,51x	0,59x	0,46x
Cobertura de Gastos Financieros <sup>(1)</sup> .	3,44x	4,71x	9,44x	8,85x	11,61x
Proporción de Deuda de Largo Plazo Deuda Total <sup>(1)</sup> .	25,6%	37,5%	33,1%	34,2%	9,3%

## 5 Análisis de los segmentos y mercados objetivos.

Para definir el mercado objetivo se hará un análisis de potencial de mercado, vale decir, se mezclarán los efectos asociados a:

**Volumen del mercado:** análisis del tamaño nominal del mercado medido en número de niños menores de 3 años.

**Tendencia del mercado:** nivel de crecimiento de cada mercado potencial identificado

**Coherencia con el producto:** entre las características del producto y el mercado potencial identificado, no deben existir incoherencias, tales como, productos caros destinados a mercados buscadores de bajos precios.

### 5.1 Tamaños de los segmentos:

Total Hogares	2006	2007	2008	2008/2007	DX GSE	N° de hijos
ABC1	311	322	334	3.5%	7.4%	334
C2	558	578	598	3.5%	13.2%	717
C3	1,095	1,130	1,165	3.1%	25.7%	1,398
D	1,454	1,470	1,486	1.1%	32.8%	2,081
E	447	430	412	-4.1%	9.1%	618
Rural	539	540	541	0.2%	11.9%	812
	4,406	4,470	4,536	1.5%		5,960

Se observa que los segmentos de mayor tamaño corresponden a los C3 y D.

### 5.2 N° medio de hijos según quintil de ingresos

QUINTIL	HIJOS
I	1.5
II	1.4
III	1.2
IV	1.2
V	1.0

Se observa que el quintil más bajo tiene en promedio un 50% más de hijos que el segmento más alto.

<b>Nacimientos anuales</b>
260,000

Número de nacimientos anuales al año 2007; estos nacimientos deben ser distribuidos de acuerdo a las proporciones de hijos de cada segmento considerado.

### 5.3 Frecuencia de compra y mercados potenciales acumulados

Distribución según GSE	Acum		Frec compra				
			Mensual	Hasta 1 año	Hasta 2 años	Hasta 3 años	
ABC1	6%	14,556	14,556	0.33	58,223	116,447	174,670
C2	12%	31,296	45,852	0.33	183,408	366,817	550,225
C3	23%	60,996	106,848	0.33	427,391	854,781	1,282,172
D	35%	90,780	197,628	0.33	790,511	1,581,022	2,371,533
E	10%	26,968	224,595	0.33	898,381	1,796,762	2,695,144
Rural	14%	35,405	260,000	0.33	1,040,000	2,080,000	3,120,000

### 5.4 Evolución de los segmentos

Total Hogares	2006	2007	2008	2008/2007	DX GSE	Nº de hijos
ABC1	311	322	334	3.5%	7.4%	334
C2	558	578	598	3.5%	13.2%	717
C3	1,095	1,130	1,165	3.1%	25.7%	1,398
D	1,454	1,470	1,486	1.1%	32.8%	2,081
E	447	430	412	-4.1%	9.1%	618
Rural	539	540	541	0.2%	11.9%	812
	<b>4,406</b>	<b>4,470</b>	<b>4,536</b>	<b>1.5%</b>		<b>5,960</b>

Se observa que los segmentos con mayores posibilidades de crecimientos para 2008 son los ABC1 y C2 el grupo C3 se queda atrás, el D se estanca casi y el E disminuye.

En vista de lo anterior, se han escogido los segmentos ABC1/C2 pues están en crecimiento y son los que con mayor probabilidad presentarán disposición a pagar por el producto.

## 5.5 Elementos sicográficos

A continuación se listan los resultados de la segmentación utilizada en el estudio sindicado llamado Chilescopeo ®. Estos resultados muestran cómo se ven a si mismos los chilenos, definiendo 3 cortes asociados a: EDAD, GSE y GÉNERO junto con 3 niveles dentro de cada corte (2 niveles extremos y uno intermedio denominado base).

### ¿CÓMO SE AUTODEFINEN LOS CHILENOS?

Segmentación según edad:

34 años o menos	45 años o más
Audaz	Precavido
Innovador	Racional
Expresivo	Reservado
Liberal	Conservador
Entusiasta	Tranquilo
Líder	Seguidor
Espontáneo	Serio

Sombreados se presentan los atributos que nos parecen relevantes, pues potencian la disposición de compras de los clientes, esto considerando que se trata de un producto completamente nuevo en el mercado del calzado infantil.

Se observa que la definición del producto se ajusta mejor al grupo etáreo de menos de 34 años, audaz, innovador y con liderazgo. Esto es coherente con el mercado objetivo (niños menores de 3 años).

## 5.6 Segmentación según género

### Hombre

Serio  
Racional  
Líder  
Retraído  
Innovador  
Gastador  
Confiado

### Mujer

Emocional  
Cariñoso  
Seguidor  
Expresivo  
Sociable  
Ahorrativo  
Entusiasta

Los resultados de los focus groups realizados indicaron que la decisión de compra depende casi exclusivamente de la mujer (más de un 80%), es por esto, que el mensaje enviado a los consumidores deberá ser de corte emocional, asociado a alguna imagen con la que se identifiquen las mujeres ABC1C2, que les transmita la sensación de expresividad (mediante el diseño por ejemplo) y una imagen entusiasta (por innovación).

### NSE + bajo

Pesimista  
Desconfiado  
Conservador  
Reservado  
Precavido  
Tranquilo

### NSE + alto

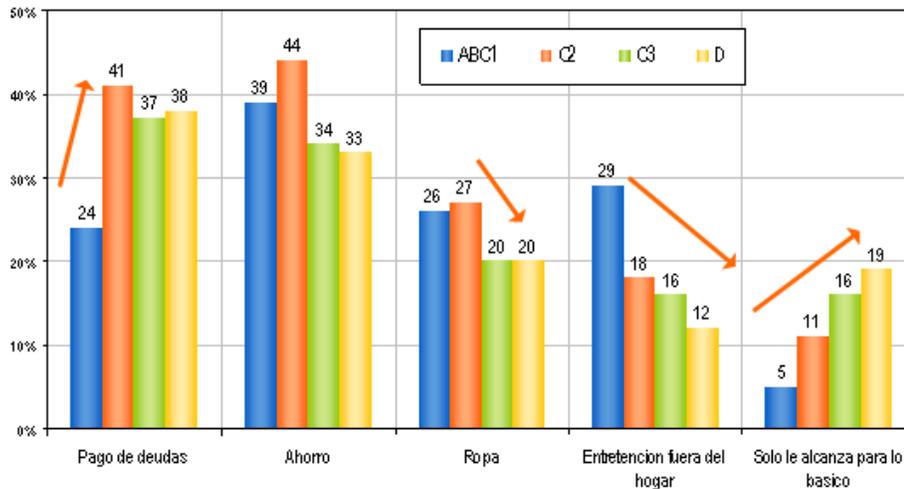
Optimista  
Sociable  
Liberal  
Expresivo  
Entusiasta  
Activo

El perfil sicográfico que mejor se adecua al diseño del producto es el de los consumidores con NSE alto. Los NSE más bajos son poco convenientes, principalmente, por el hecho de ser conservadores, desconfiados y pesimistas.

USO DEL DINERO DISPONIBLE

Si después de realizar los gastos básicos le sobra dinero, ¿Qué hace con ese dinero?

Base: Total de entrevistados (1.500 casos)



Se observa que los segmentos ABC1 y C2 tienen comportamientos muy similares a la hora de definir que hacen con sus excedentes, esto refleja comportamientos y hábitos de compra parecido, lo cual, ayudará a la hora de definir canales de distribución, medios, mensajes, etc. que sean compatibles entre sí.

## **5.7 Definición del segmento**

En vista y considerando los elementos antes señalados, hemos decidido enfocar el producto del zapato extensible a los segmentos ABC1 y C2, principalmente porque es un zapato que no es barato de fabricar, lo cual, necesariamente hará que tenga un precio elevado respecto a la industria y porque son dichos segmentos los que concentran las características sicográficas que permitirán que entre exitosamente al mercado.

Si hemos de ser más específicos, debemos señalar que el segmento objetivo está compuesto por mujeres ABC1C2, entusiastas, optimistas y expresivas, el cual, como ya señalamos, no necesariamente va ligado a un menor precio, si no al concepto de **value for money**, más particularmente, al concepto de salud del pie del niño.

Nuestros elementos comunicacionales estarán basados en los elementos sicográficos antes mencionados (innovación, optimismo y entusiasmo).

## **6 Análisis de la demanda de mercado y sus tendencias.**

La industria nacional del calzado se caracteriza por un gran número de oferentes, una demanda atomizada y un creciente nivel de importaciones. Además, se trata de un producto de consumo masivo, por lo que su demanda es altamente atomizada y, por lo tanto, el poder de negociación de clientes individuales es relativamente bajo.

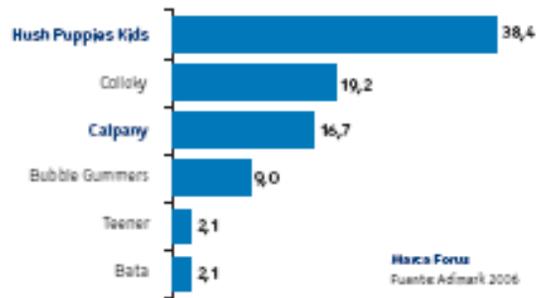
Las variables claves en la demanda de calzado son el nivel de ingresos, las tendencias de la moda y las preferencias del consumidor. El nivel de ingresos determina la sensibilidad en el precio y periodicidad del consumo. Sin embargo, la influencia del nivel de ingreso en el consumo de calzado se ve afectada por las condiciones crediticias entregadas a los clientes. La moda y preferencias del consumidor repercuten en mayor grado en el tipo de calzado que se consume.

Es posible distinguir distintos tipos de calzado según su uso, precio y moda. De esta manera, se encuentra calzado para cada nicho o tipo de consumidor como calzado infantil, masculino o femenino, deportivo, industrial, casual o formal, entre otros.

### ***6.1 Industria del Calzado Infantil***

En el sector de calzado infantil las marcas que mejor se han posicionado en Chile corresponden en general a empresas orientadas a varios segmentos del calzado y con un gran portfolio de productos de la categoría del calzado y de la ropa. Como la sensibilidad al precio en este tipo de productos es menor en los segmentos escogidos, podemos orientarnos a la construcción de nuestra propuesta en base a los demás drivers que determinan las tendencias de esta industria. El siguiente gráfico obtenido de un estudio de Adimark muestra la preferencia de una marca en función de la percepción de atributos distintos al precio.

Calzado para niños: Si todas las marcas de calzado de niños costaran lo mismo, ¿Cuál compraría para sus hijos menores de 12 años? ¿Cuál es la marca ideal?



El 38,4% preferiría Hush Puppies Kids y un 19,2% preferiría Colloky. Aunque este gráfico nos da una aproximación de la preferencia del consumidor referente a la marca, es necesario realizar un levantamiento de atributos para determinar los drivers que motivan al segmento a la elección del calzado de niños.

## 7 Investigación de Mercado

Se desarrollaron 2 focus group con el mercado objetivo con la finalidad de realizar un levantamiento de los atributos determinantes ante la decisión de compra de zapatos para niños de 1 a 3 años.

En este estudio además se investigó sobre:

- Lugares de compra de zapatos.
- Razones del porque se compra en dichos lugares.
- Frecuencia de compra de zapatos para niños de 1 a 3 años.
- Preferencia de materiales de zapatos.
- Relevancia de la marca en la decisión de compra.
- Cantidad de pares de zapatos que tienen los niños de 1 a 3 años.
- Disponibilidad de compra frente a un nuevo producto extensible.
- Quien es el decidor de compra de zapatos para niños de 1 a 3 años.
- Disponibilidad de pago de zapatos para niños de 1 a 3 años.

### **7.1 Levantamiento de atributos:**

Se le preguntó a los participantes sobre cuales son los atributos que debe cumplir un zapato para que ellos decidieran comprarlo para uno de sus hijos entre 1 y 3 años.

Como resultado del análisis de la discusión levantada en este punto se puede agrupar en cuatro grandes atributos que son los que debe cumplir un zapato para que este sea comprado por el target:

#### **7.1.1 Aseguramiento de salud del pie**

Un 71% de los entrevistados considera que los zapatos para niños que están comenzando a caminar deben asegurar la salud del pie. Esto se traduce en que dichos

zapatos son catalogados como “ortopédicos” o “anatómicos”, los que dicen permitirán asegurar la salud del pie y de la correcta formación de la columna de sus hijos.

Algunos padres hacen referencia explícita a que dichos zapatos deben ser reforzados en talón, punta y tobillo.

### **7.1.2 Diseño**

Un 62% de los participantes indica que el diseño es relevante a la hora de decidir la compra de zapatos para niños. Quieren explícitamente que los zapatos sean atractivos de una amplia gama de colores (vistosos) que sean combinables con la variedad de ropa que existe hoy en día.

### **7.1.3 Comodidad**

Un 43% de los participantes indica la comodidad del zapato como un factor importante. Comodidad del zapato se traduce en que estos sean de horma amplia, debido a que dicen que los pies de los niños por lo general son más bien “gorditos” y de empeine alto. Por otro lado indican que las costuras interiores deben estar bien cubiertas para disminuir el roce y así no provocar posibles heridas.

### **7.1.4 Materiales**

Un 29% de los participantes menciona en forma espontánea los materiales de fabricación del zapato como importante en la decisión de compra.

Los participantes indican que un “zapato de calidad” en términos de materiales es:

- 1) Cuero
- 2) Suela antideslizante
- 3) Forrados

Es importante destacar que los participantes ligan la “calidad” de materiales a la marca que eligen la que por defecto les entrega la mejor calidad de materiales y funcionales.

### **7.1.5 Otros**

Valorados también son la durabilidad y resistencia de los zapatos pero estos atributos son discutibles y ligados a la personalidad del niño que usará el zapato. Los participantes indican que tienen hijos que en 1 mes destruyen un zapato y otros que cuando lo dejan de usar por tamaño pareciera que están nuevos. Es importante destacar que la resistencia esta íntimamente ligada a que los zapatos en esta edad deben soportar las rasmilladuras ya que los niños gatean y pelan las puntas y los talones.

## **7.2 *Análisis de los hábitos de compra***

### **7.2.1 Lugar de Compra de Zapatos**

Todos los entrevistados indican que su lugar de compra preferido para la compra de zapatos de niños de este rango etéreo son las tiendas especializadas ya sea en Malls u otras locaciones.

Papel importante tienen los Malls que cuentan con estas tiendas especializadas y además cuentan con las grandes tiendas.

Fundamentalmente, la elección de las tiendas especializadas se debe a que el comprador indica que la compra en estas tiendas les asegura el atributo más importante que es la salud del pie de sus hijos y la decisión de compra se facilita al tener cubierto dicho punto. Por lo tanto, la asociación de tienda especializada con salud del pie del niño permite que la compra sea optimizada a buscar un par que le sea atractivo y cómodo.

Las tiendas especializadas más mencionadas son las siguientes:

- Colloky
- Hush Puppies Kids
- Osito
- Bubble Gummers

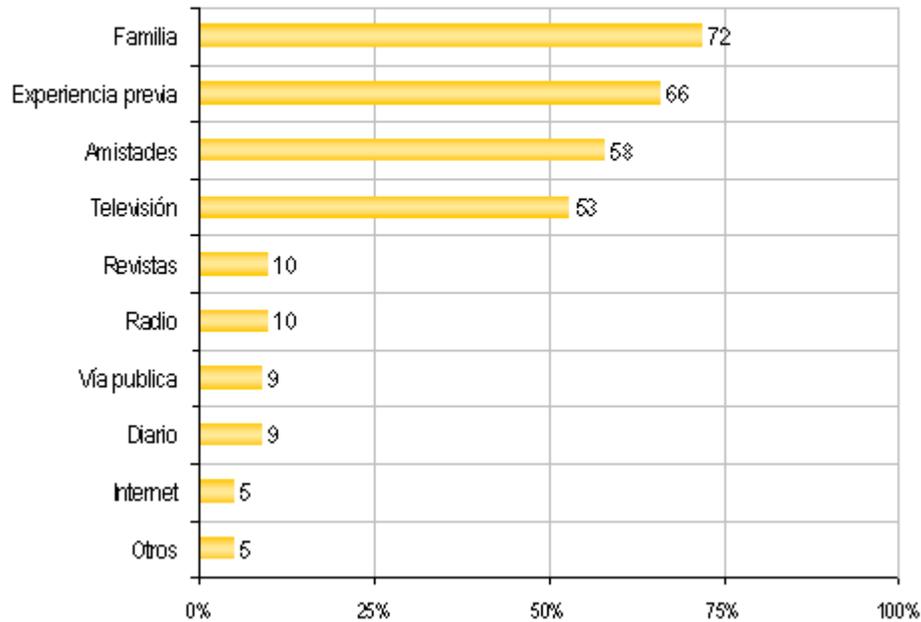
Como dato adicional se muestra un gráfico que indica las principales fuentes de información que le ayudan a tomar la decisión de compra al target.



#### FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA COMPRA

¿Cuáles son las 3 principales fuente de información que más le ayudan en la toma de decisiones de compra? Total 3 menciones.

Base: Total de entrevistados (1.500 casos)



Se observa que es muy relevante la recomendación y la experiencia previa en los hábitos de compra de los chilenos, ahora, si nos enfocamos en el producto en cuestión, un zapato destinado a lo más valioso de una familia, el fenómeno antes citado se exagera siendo necesario el ser ampliamente conocido, probado y contar con una reputación sólida, más aún, cuando el segmento que se quiere atacar junto con su alta capacidad de pago, tiene un desarrollado sentido del “Value for money”.

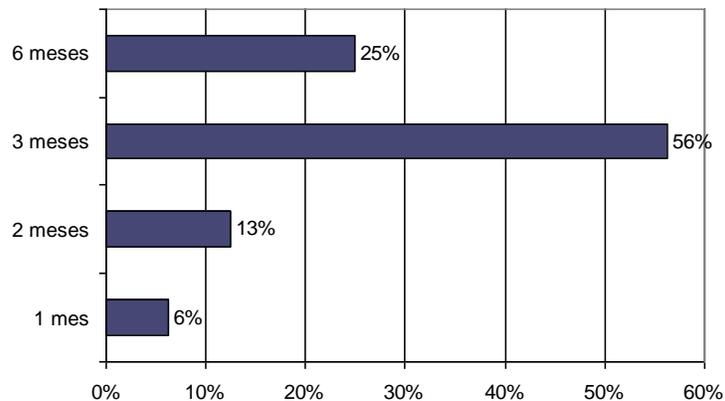
En vista de lo anterior, nos parece que la mejor estrategia de comercialización sería con alguna marca ya instaurada y reconocida en el mercado. De acuerdo al desempeño de las marcas de la industria y siendo consistente con el core business del producto, Forus a través de Hush Puppies es la empresa adecuada para lanzar el producto.

### 7.3 Relevancia de la Marca en la compra de zapatos

Un 87% de los participantes indicó la relevancia de la marca en la decisión de compra. Tal como se indica en el punto anterior la Marca determina el aseguramiento de la calidad en términos de salud del pie del niño y la calidad de los materiales utilizados en la fabricación del zapato. La marca es claramente un facilitador de la decisión de compra.

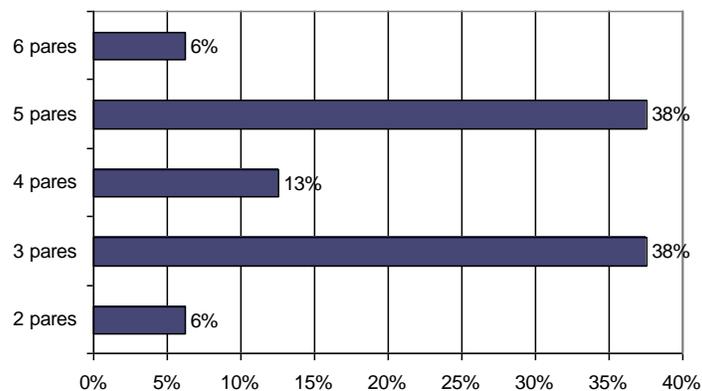
### 7.4 Frecuencia de Compra

Un 75% de los participantes indica que compra zapatos con frecuencia entre 1 y 3 meses para sus hijos en edades entre 1 y 2 años y con frecuencia superior a 3 meses cuando tienen entre 3 y 4 años.



### 7.5 Tenencia de Zapatos

Un 88% de los hijos de los participantes de entre 1 y 3 años tienen entre 3 y 5 pares de zapatos de acuerdo a lo que muestra el gráfico siguiente:

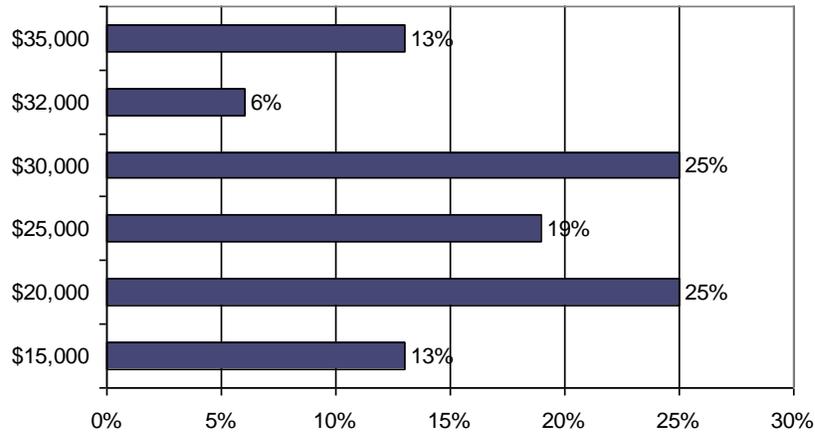


## 7.6 Decidor de Compra

Un 81% de los participantes indican que las compras de zapatos para los niños son realizadas fundamentalmente por las madres.

## 7.7 Disposición a pagar

La disposición de pago por zapatos para niños de 1 a 3 años se distribuye entre los participantes como sigue:



## 7.8 Disposición de compra de nuevo producto

A los entrevistados se les presenta el nuevo producto indicándoles que es un producto innovador que permite que un zapato pueda extenderse milimétricamente para lograr el mejor calce y comodidad del niño.

La discusión frente a la disposición de compra de un zapato de estas características se centra fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Quien provee el zapato
- Se puede efectivamente asegurar la salud del pie
- Resistencia del zapato frente a las peladuras

En general, existe una alta aceptación de la idea (68%) la que se ve claramente mejorada luego de indicar características adicionales del zapato como:

- Aseguramiento de la salud del pie del niño
- Resistencia a las peladuras
- Diseños innovadores

Es importante destacar que los entrevistados estarían más dispuestos a comprar dicho producto si es comercializado por una de las tiendas especialistas ya que es en ellas donde ellos depositan su confianza en los atributos más relevantes a la hora de comprar un zapato. Además los entrevistados se ven interesados en probar dicho producto al menos una vez por un tema de comodidad del niño y además le asocian economía debido a que podría durar más el zapato por el hecho de extenderse.

## **8 Análisis de las ventas y participación de mercado.**

### **8.1 Nivel de gasto en zapatos infantiles**

Actualmente el rango de precio de los zapatos infantiles que existen en las tiendas especializadas ubicadas en zonas de concurrencia por los segmentos escogidos está entre \$20.000 y \$29.000.

### **8.2 Participaciones de mercado.**

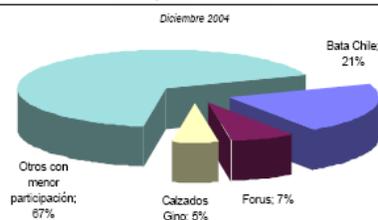
Entre los más importantes participantes de la industria nacional es posible mencionar a Bata –uno de los líderes del mercado–, Forus, productor y distribuidor de las marcas Hush Puppies, Caterpillar, Columbia, Brooks, Rockford, Umbro y Nine West, entre otras; Nike, Adidas y Puma. Destacan la participación de las multitiendas Falabella, Ripley y Paris, y del supermercado Líder.

Según datos de 2005 Bata, era líder en el mercado con alrededor de un 21% de participación.

Forus con una participación del orden de 7%; y Calzados Gino Ltda., productor de marcas como Pluma, Gino y Panama Jack, con una participación cercana al 5% del mercado.

Además, existen numerosos competidores, ya sea productores o importadores, con participaciones cercanas o menores al 4%. Este tipo de productores han sido los más afectados con los bajos precios de importación de calzado, muchos de ellos han cerrado, por lo que su participación de mercado ha caído durante los últimos años. El incremento del tipo de cambio los años 2001 y 2002 tuvo un fuerte impacto en el valor de las importaciones, lo cual permitió a las empresas nacionales productoras de calzado recuperar parte de sus ventas. Sin embargo, ocurrió lo contrario en 2003 y 2004 producto de la baja del tipo de cambio.

Participación de mercado



**4 Análisis del desempeño de la mezcla comercial y cada una de sus herramientas (4P).**

PRODUCTO	PRECIO
El Zapato estensible, es un producto innovador que asegura a sus clientes calidad respecto de contribuir al cuidado y salud del pie de los niños como también del normal crecimiento de pie.	Precio un poco superior al de mercado. La estrategia de precios a aplicar para este producto es una estrategia de diferenciación. Claramente queremos diferenciarnos del resto del mercado con un producto innovador, con un estándar de calidad similar al de las marcas posicionadas en el mercado para el segmento ABC1-C2, y con fuertes ventajas competitivas.
PROMOCIÓN	PLAZA
<p>Página Web</p> <p>Promoción de lanzamiento en Malls y apertura de locales especializados.</p> <p>Convenio con el club de lectores de El Mercurio y algún Banco.</p> <p>Convenio con Club Bebé y revistas para madres.</p> <p>Convenio con pediatras, guarderías y clínicas especializadas en la salud de niños.</p> <p>Publicidad masiva en programas de alto rating de madres, como teleseries y programas de entretenimiento familiares.</p>	<p>Lanzamiento a nivel Nacional.</p> <p>Distribución en nuevos locales ubicados en lugares claves (de fácil acceso y vistosos).</p> <p>Promoción en stands de los principales Malls del país.</p> <p>Venta directa en locales propios y de las Grandes Tiendas.</p> <p>Venta directa a través de página Web.</p>

## **9 Elementos del medio ambiente.**

### **9.1 *Industria del Retail***

El sector retail, o comercio detallista, es una de las industrias más activas de la economía chilena en términos de crecimiento. Durante el año 2005 esta industria alcanzó un nivel de ventas superior a US\$ 26.000 millones, lo que equivale a aproximadamente al 21% del producto interno bruto (PIB) de Chile. Estas ventas se distribuyen en Supermercados (26%), Ferreterías (19%), Tiendas por Departamento (15%), Tiendas Tradicionales (9%), Farmacias (6%) y otros (25%).

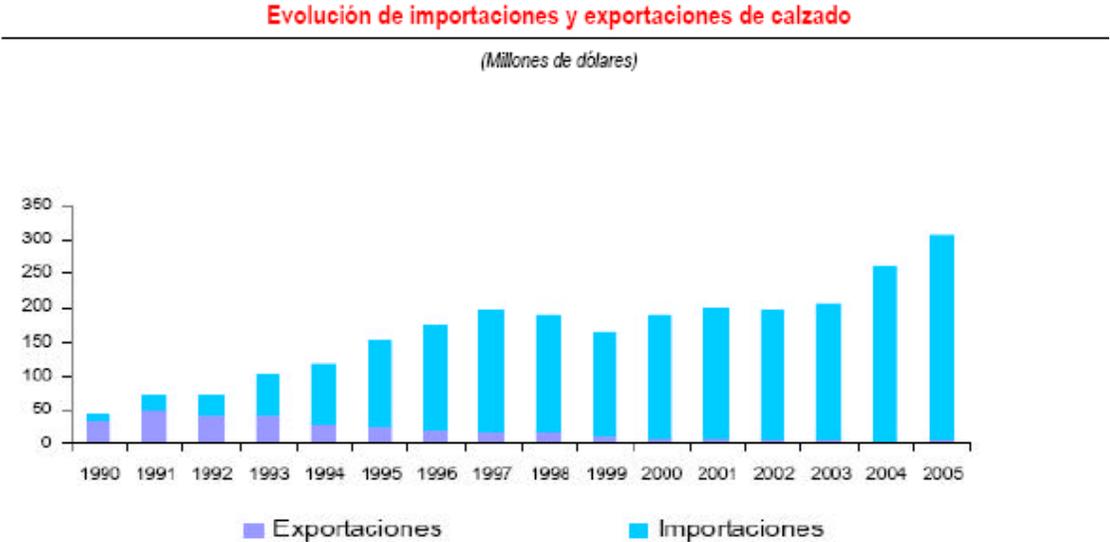
Si bien no existe una clasificación oficialmente aceptada, en la práctica los participantes de esta industria se pueden dividir de acuerdo a múltiples dimensiones, como por ejemplo la diversidad y extensión de su oferta de productos, y la superficie de venta de sus locales, entre otros. De esta manera, se puede distinguir al menos tres sub-sectores con características diferentes:

- Tiendas de Especialidad (calzado, vestuario, ferreterías, farmacias, etc.)
- Tiendas por Departamento
- Supermercados

### **9.2 *Industria del Calzado***

La evolución de la industria del calzado durante las últimas décadas ha experimentado cambios importantes producto de la apertura al comercio internacional. Desde la apertura de China al mercado mundial se ha visto una tendencia en el mercado nacional al aumento de las importaciones chinas y una declinación del nivel de producción interno. La industria nacional del calzado se ha venido transformando desde fabricante a fuerte importadora, obligando a las empresas a ajustar su producción a las nuevas condiciones,

importando gran parte de sus ventas. El mercado Chino aún es la principal fuente de suministro del mercado nacional, siguiéndole en importancia Brasil e Indonesia.



En el mercado importador existen dos grandes grupos, en primer lugar se encuentran las empresas importadoras, destacando Bata Chile, Forus S.A., Nike Chile S.A. y Adidas Chile Ltda.; y en segundo lugar las multitiendas, destacando S.A.C.I. Falabella, Ripley Chile y Almacenes Paris S.A.

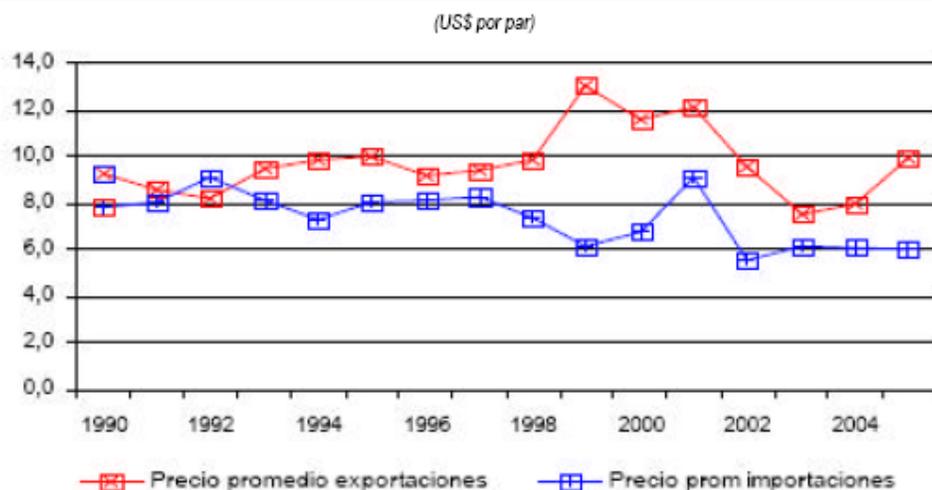
Por su parte, las exportaciones corresponden a calzado de alto valor y están determinadas por la calidad del calzado, que se constituye como la única **ventaja competitiva** de la industria nacional. Con todo, éstas sólo equivalen a un porcentaje mínimo de las ventas.

Algunos efectos de la importación son, menores costos de producción del calzado, mayor riesgo de descalce cambiario, mayores tiempos de respuesta en el proceso que comprende la orden de compra, producción y entrega de mercadería en la tienda.

### 9.3 Riesgos de la Industria

- *Industria altamente competitiva.* La industria del calzado es altamente competitiva, caracterizada por fuertes flujos de importaciones producto de la apertura al comercio internacional, la presencia de un gran número de marcas, competencia entre grandes tiendas, hipermercados y tiendas de especialidad.
- *Sensibilidad del sector comercial al ciclo económico.* El sector comercial es sensible a los ciclos de la actividad económica, presentando una tendencia expansiva durante el tramo positivo del ciclo y contractiva cuando decae la actividad.
- *Sensibilidad a la evolución del tipo de cambio.* La empresa ha aumentado considerablemente su nivel de importaciones lo que se asocia con una mayor exposición a las variaciones que se produzcan en el tipo de cambio.
- *Cambios en la moda.* Las ventas de calzado están sujetas a cambios en la moda que provocan una la existencia de inventarios obsoletos. Estos generan inversiones inmovilizadas, que luego deben ser liquidadas a precios menores, sacrificando rentabilidad.

Precios promedio de exportaciones e importaciones de calzado



## 10 Análisis FODA.

### Amenazas:

- Que la respuesta del mercado objetivo no sea la esperada en términos de la valoración del atributo de extensibilidad en consideración al precio a pagar.
- Rápida imitación por parte de la competencia del mecanismo que otorga la extensibilidad del producto
- Canibalización generada por los demás productos de menor valor de Hush Puppies Kid.
- Sensibilidad de la industria del calzado antes las variaciones macroeconómicas, Ej.: alta sensibilidad de la demanda al precio.
- Plan de expansión de Forus a países de mayor riesgo soberano.

### Oportunidades:

- Posicionar en los segmentos objetivos un concepto diferente de la salud del pie del niño, que desplace a las demás marcas o líneas de producto a ser reconocidos como de menor calidad o de que no tiene suficientes atributos para ello.
- Aprovechar los mercados de exportación de Forus para posicionar el concepto fuera de Chile.
- Patentar el mecanismo de extensión.

### Debilidades:

- Período de uso del producto muy corto, no genera alta compra reiterada.
- Pocas posibilidades de expansión a segmentos de menor poder adquisitivo.
- Sistema innovador no probado anteriormente. Podría generar una alta tasa de fallas.
- Alto descalce de moneda de Forus, las compras son en dólares y las ventas son en pesos chilenos.

Fortalezas:

- Experiencia y conocimiento del mercado objetivo
- Licencias y marcas de prestigio
- Sólido crecimiento en ventas
- Márgenes de retail por sobre la industria
- Relación con importantes empresas internacionales
- Diversificación de canales de distribución
- Presencia del producto a nivel nacional

# 11 Plan a futuro

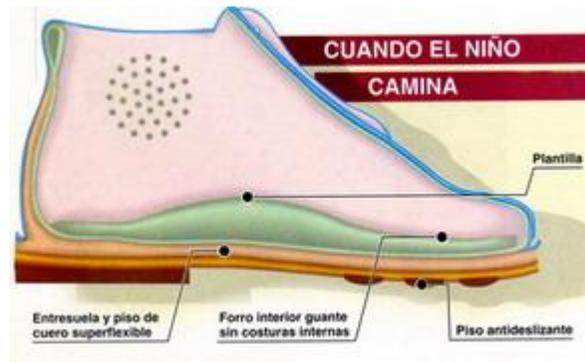
## 11.1 *Objetivos*

### 11.1.1 **Objetivo de Producto**

A la hora de acometer algo tan fundamental como la elección de un calzado que se ajuste adecuadamente, hay que tener en cuenta dos inconvenientes. En primer lugar, los pequeños rara vez se quejan porque el calzado les oprima; cuando esto ocurre, su forma de protestar es descalzarse insistentemente. Por otro lado, el niño quiere los zapatos que le entran por los ojos; prefiere un color llamativo antes que la comodidad, y no atiende a las rozaduras que le puedan producir en los dedos.

El talón, la longitud, la anchura y la zona que acoge las cabezas de los metatarsianos -la parte más ancha del pie- son los puntos a los que hay que prestar especial atención. Así, puesto que el niño va creciendo, hay que procurar que el zapato disponga de la holgura necesaria para que no presione los dedos, pero sin olvidar que el pie tiene que estar sujeto para que no "baile" dentro del zapato. En este sentido, conviene tener presente que el pie crece tanto a lo largo como a lo ancho, especialmente hasta los cuatro años, periodo en el que el pie del niño tiene mucho tejido blando que es oprimido bajo el peso del cuerpo. A causa de esto, puede ocurrir que dos niños tengan la misma longitud de pie y, sin embargo, un ancho diferente. Es recomendable disponer, como sucede hoy en otros países de Europa y en Estados Unidos, de una escala de al menos cuatro anchos diferentes: estrecho, medio, ancho y extra ancho.

## Los "amortiguadores" del pie



Cada paso supone un choque del pie con el suelo que se transmite a lo largo de todo el cuerpo, y que se ha relacionado con enfermedades articulares de la rodilla, la cadera y el tobillo, además de con lumbalgias. No obstante, la estructura músculo esquelética dispone de unos mecanismos naturales -el talón, los tejidos articulares y el movimiento de rodilla y tobillo- que amortiguan los impactos. A pesar de ello, las superficies duras, como el asfalto y el cemento, hacen necesario potenciar la amortiguación natural para caminar sobre ellas.

La flexibilidad de la suela depende del material utilizado: cuanto más espeso, menos flexible. Al principio, es conveniente que la suela sea fina para que el niño pueda percibir las irregularidades del terreno y favorecer, así, el buen desarrollo del sistema nervioso, que, de forma refleja, activa los músculos del pie. Mas tarde, la parte delantera de la suela debe seguir siendo flexible para que no fuerce la posición natural de los dedos y obligue a caminar de puntillas. La rigidez de la suela puede aumentarse al mismo tiempo que se incrementa la actividad del niño.

En los primeros años de vida, la fuerza de impacto es acorde a la capacidad de amortiguación que tiene el cuerpo del pequeño, puesto que la marcha, la carrera y el salto todavía no son actividades muy frecuentes. Por esta razón es más recomendable potenciar esta amortiguación natural que suplirla. En esta etapa se aconseja una suela fina de un material no demasiado duro, para el calzado de casa, y una suela de mayor espesor, con materiales más duros, como son la goma o el poliuretano, en el calzado de calle.

Milimetrix es un producto innovador que asegura el cumplimiento de todas estas valoraciones y necesidades a fin de contribuir al cuidado y salud del pie de los niños como también del normal crecimiento del pie.

Es por esto que para producir Milimetrix, la elección de los materiales se realiza bajo estrictos niveles de calidad que permiten asegurar lo anterior. El uso de ellos depende de la línea de producto:

- Casero o Outdoor
- Línea Verano o Invierno

Los zapatos tendrán la siguiente conformación general:

- ✓ capellada de cuero (Outdoor e invierno)
- ✓ capellada de lona (Casero y verano)
- ✓ suela de goma antideslizante (Outdoor)
- ✓ suela de caucho blando (Casero)
- ✓ reforzado en el tobillo, talón y las puntas

Es un zapato cómodo, de horma ancha, cuyos modelos se presentan con distintas anchuras y que se adapta fácilmente al pie del niño y de la niña, dado a que es “extensible” según sean las necesidades del cliente.

Además se considera la utilización de diseños modernos y vanguardistas. A través de colores diversos, vistosos y atractivos tanto para niños y niñas.

La propiedad de extensión Milimetrix lo hace ser toda una innovación en términos del aseguramiento de la salud del pie del niño.

Es importante destacar que el crecimiento del pie del niño pasa por diferentes etapas. De este modo, en los tres primeros años, aumenta mas rápido de tamaño-1,5 mm al mes-, y, a los dos años y medio, ya ha alcanzado la mitad de la longitud del del adulto. Desde los tres años hasta los seis, el crecimiento se hace mas lento -1 mm al mes- para entrar, de nuevo, en otro periodo de crecimiento rápido que se extiende hasta los nueve años; a

partir de aquí, sigue creciendo a un ritmo más constante hasta cumplidos los dieciocho años.

Cabe destacar, por otra parte, que el ritmo de crecimiento en las mujeres es más acelerado que en el hombre. Esto queda demostrado por el hecho de que el 75 por ciento de la longitud del pie adulto se alcanza, en el caso de las niñas, entre los siete y los ocho años, mientras que en el de los chicos esto no sucede hasta los nueve años. De la misma manera, las dimensiones de los pies de las niñas de once o doce años alcanzan ya el 90 por ciento de la talla que tendrán en la edad adulta, para lo que los niños han de esperar hasta los catorce años.

Milimetrix considera la adaptación milimétrica del zapato en el largo, lo que permitirá mayor confort para el niño y la niña.

¿Cómo se logra esta adaptación? La planta del zapato es dividida en dos partes que son unidas a través de un riel que permite la extensión mediante un tornillo milimétrico dentro de la planta. En el costado del zapato, se encuentra el adaptador que con una llave Allen logra extender o contraer el zapato a su posición original.

Es importante destacar que se han tomado todas las previsiones técnicas para asegurar la mantención de las propiedades ergonómicas del zapato descritas anteriormente.

Target del Producto:

Dado los tamaños de segmento, patrones de compra y elementos sicográficos se determina que el producto se enfocará en padres que valoran los atributos de salud descritos anteriormente.

Adicionalmente, definimos que este producto deberá ser comercializado por una marca ya posicionada en el mercado para crear confianza en los consumidores potenciales, como Hush Puppies Kids. De esta forma este producto asegura la confiabilidad y garantía suficiente para ser probado, aceptado y posicionado en el mercado.

Como factor importante se debe desatacar que el producto contará con diseños innovadores ya que es un factor que determina la compra de zapatos para niños de este segmento.

	Ventas \$25.000	Ventas \$35.000	Total ventas	Ingresos mm USD	Base USD mm	Ganancia mm USD
año 1	30,800	7,700	38,500	2.1	1.9	1.05
año 2	44,000	11,000	55,000	3.0		

### 11.1.2 Objetivo de venta

Nuestro objetivo de ventas es vender a un 20% de nuestros clientes el nuevo producto y alcanzar un 50% de conocimiento del mismo entre los clientes propios. Dado lo anterior y considerando que la participación de Hush Puppies es de un 7% sobre un mercado de 550.000 pares de zapatos al año (niños de 1 a 3 años) tenemos un objetivo de ventas de 8.000 ventas anuales representando del orden de USD550.000.

Para el segundo año y producto de la difusión y el posicionamiento alcanzados por el producto, se espera mantener la participación de los clientes propios y alcanzar un 3% de clientes de la competencia, vale decir, aumentar en 16.500 compras la base de Hush Puppies. Asumiendo una composición de compras de 20% para clientes nuevos y vigentes que compran Milimetrix, se tiene que para el primer año el producto representará un aumento de ingresos cercano a los USD150.000 para el primer año y de USD 1.050.000 para el segundo.

	Ventas nuevas \$25.000	Ventas nuevas \$35.000	Total nuevos	Valor USD mm
año 2	13,200	3,300	16,500	0.9

### **11.1.3 Objetivo de plaza**

Un tercer objetivo es afianzar el liderazgo en cuidado de la salud del pie del niño. Esto se conseguirá a través de una capacitación a todo el personal respecto de las bondades del producto y la exhibición destacada del producto en todos nuestros puntos de ventas.

### **11.1.4 Objetivo de Conocimiento y Prueba**

Como objetivos de conocimiento se establece la difusión de las ventajas del producto sobre influenciadores de compra tales como:

- Madres, a través de desfiles de moda en los Malls más importantes del país.
- Pediatras: a través de la exhibición del producto e informativo personalizado a los pediatras destacando los atributos del producto.
- Educadoras de párvulos: marketing directo a las educadoras de párvulos que atienden al segmento ABC1-C2.

## ***11.2 Mercado objetivo.***

Basándose en los datos obtenidos de la investigación de mercado y a información de carácter demográfico y psicoconductual, se ha desarrollado la definición del mercado objetivo.

### **11.2.1 Mercado objetivo primario**

Este segmento esta compuesto por mujeres de alto poder adquisitivo (GSE ABC1 y C2), con hijos entre 1 y 3 años preocupados por dar a sus hijos la mejor opción en cuanto a calzado. Son altamente sensibles a temas de salud del pie del niño, confort y diseño del

calzado. Ellas viven en las principales ciudades de Chile, de entre 24 y 37 años de edad, que esperan alta calidad en el calzado de sus hijos.

Este grupo, está compuesto por 138.000 clientes que representan 550.000 pares de zapatos vendidos al año. Tienen una frecuencia de compra de 1 par de zapatos cada 4 meses y su máxima disposición a pagar por un par de zapatos de niño es de 35.000 pesos.

Aspectos generales y actitudes de compra:

De acuerdo al estudio realizado con el mercado objetivo se puede identificar que ellas prefieren comprar el calzado de sus niños en tiendas especializadas. Esto debido a que este segmento es altamente sensible al “crecimiento saludable” de sus hijos, y esto en términos de calzado se traduce en la elección de un zapato que le asegure la salud del pie de sus hijos.

Según un estudio realizado por la consultora Synchrony-Capital, los hábitos de consumo, la mujer se muestra en general leal a las marcas que consume. Debido a esto, Hush Puppies requiere de mantenerse en un alto nivel de posicionamiento en cuanto al atributo más valorado a la hora de elegir un zapato (salud del pie del niño).

Por lo tanto, Milimetrix permite a Hush Puppies mantenerse como líder en innovación en el cuidado del pie del niño, lo que mantendrá la lealtad del mercado objetivo.

## ***11.3 Objetivos y estrategia en marketing***

### **11.3.1 Estrategia de posicionamiento**

Nuestra estrategia de marketing será desarrollar un producto de alta tecnología que muestre la fortaleza de Hush Puppies en investigación y desarrollo orientado a la salud del pie del niño.

### 11.3.2 Mapa de posicionamiento

El posicionamiento primero que nada es el lugar que ocupa el producto, el servicio, o la empresa en la mente del cliente. Este lugar se gestó con el tiempo a partir de la experiencia con el producto o servicio, de las imágenes de nuestras campañas de comunicación, y sobretodo, de la comparación respecto de los competidores. Esa imagen y percepción de marca que permanece en la mente de los consumidores constituye un recurso muy valioso. Hablamos de posicionamiento como el lugar ocupado, es decir donde estamos presentes, en un momento determinado. Averiguar el posicionamiento supone entonces, preguntarle al cliente e interrogarlo respecto de la empresa y de los competidores sobre la percepción de nuestra marca, producto y/o servicio.

Una herramienta simple que puede aportar elementos para descubrir el posicionamiento es la matriz importancia- desempeño.

Esta matriz se construye a partir de dos ejes: el valor de los atributos de un producto y/o servicio y la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos que el cliente o consumidor efectúa.

Para construirla, antes que nada, se debe descomponer el producto y el servicio en los elementos que lo constituyen, es decir los atributos de valor. Para este caso, y según los focus realizados los atributos del producto están dados por: aseguramiento de la salud del pie, el diseño, la comodidad, materiales, etc.

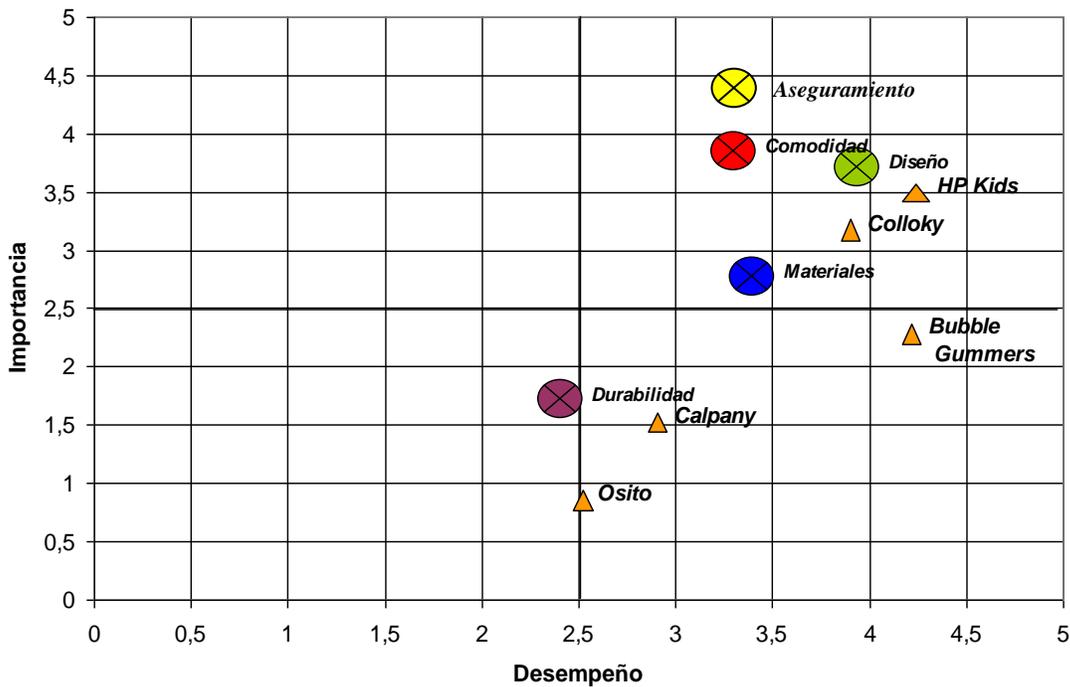
Una vez definidos los atributos, se realizó una encuesta a 30 personas del segmento consultándoles respecto de dos cuestiones:

¿Cuales son los atributos que consideran más importantes jerarquizándolos?

¿Cómo evalúan el producto o el servicio de la empresa y de la competencia respecto de tales atributos?

Estas dos preguntas permiten elaborar el siguiente Mapa de Posicionamiento:

## Mapa de Posicionamiento



El cuál presenta Cuatro Cuadrantes de Decisión Estratégica que nos dan pautas de cómo estamos asignando los recursos en la Empresa. Los cuadrantes son:

Baja Importancia – Bajo Desempeño: este cuadrante muestra los atributos poco valorados por el cliente y en la cual tenemos una baja performance. Estos son atributos secundarios en la elección para el cliente. Como el cliente no los valora lo suficiente la estrategia es NO INVERTIR en ellos, como es el caso de la durabilidad.

Baja importancia – Alto Desempeño: este cuadrante nos muestra que somos buenos en atributos que para el cliente no son claves. La elección es DESINVERTIR. No hay atributos en este cuadrante

Alta importancia – Bajo Desempeño: este cuadrante refleja los atributos valorados y claves en los cuales aun tenemos mucho por hacer para lograr ser competitivos. La estrategia es MEJORAR e INVERTIR. No hay atributos en este cuadrante.

Alta importancia – Alto Desempeño: este cuadrante muestra que estamos ofreciendo un buen desempeño en los atributos claves de elección para el cliente o el consumidor. En

este caso, la estrategia es MANTENER. Todos los demás atributos se encuentran en este cuadrante lo que es muy consistente con los resultados de los focus group.

La lección de la matriz es que no hay que ser bueno en todo, sino hay que ser excelente en lo que el cliente espera que seamos buenos para poder competir y mejor que la competencia para triunfar en el mercado. Bajo este concepto y según fue el resultado del mapa de posicionamiento el respaldo de la marca Hush Puppies es excelente para el posicionamiento del producto.

Según lo anterior la definición de nuestro posicionamiento desde el punto de vista del producto es:

**Para** Padres de niños entre 1 a 3 años de los segmentos ABC1 y C2.

**Que** requieren de zapatos de un diseño vanguardista y que aseguren la salud del pie de sus hijos.

**Porque** está confeccionado con la mejor tecnología y materiales que posibilitan un producto extensible que se adapta al desarrollo normal del pie del niño, todo a través de hermosos modelos que cautivarán a padres e hijos.

Esta declaración de posicionamiento se desprende generalmente de la declaración de misión de la empresa, y está perfectamente ligada a su definición de negocio y sirve para guiar todas sus acciones cotidianas, no únicamente aquellas relacionadas con su publicidad. En este caso verificamos que sea consistente con la estrategia de posicionamiento de Hush Puppies definida anteriormente.

## **11.4 Marketing Mix**

### **11.4.1 Estrategia de acceso a los canales de distribución**

Forus ha decidido comercializar Milimetrix sobre su red actual de tiendas. Forus cuenta con 58 tiendas a nivel nacional más los corners en todas las grandes tiendas (Falabella, Paris y Ripley).

Es importante destacar que la operación en las grandes tiendas es administrada por Forus esto significa que puede destacar el producto que el determine.

### **11.4.2 Estrategia de promoción**

Forus recomienda en la fase de lanzamiento no realizar promoción respecto de precio ya que utilizará Milimetrix como producto destacado de la línea de zapatos para niños.

Esto permitirá a Forus fortalecer su posicionamiento como marca innovadora en cuanto al cuidado del pie de los niños. Además utilizará una estrategia de precios en que se utilizará la máxima disposición a pagar por el mercado objetivo.

Se utilizarán diversos medios de promoción de producto como:

- Volanteo en Malls
- Material POP en salas de venta (trípticos, afiches)
- Spot TV
- Radio
- Prensa

A continuación se muestra una pieza gráfica que marca la línea comunicacional del producto:

Hoy  
las  
medidas



dan lo mismo

Confort y ajuste milimétrico  
para que el pie de tu hijo  
tenga un desarrollo fuerte y  
saludable

MILIMETRIX



BY



Hush Puppies

### **11.4.3 Estrategia de precio**

Forus recomienda utilizar la máxima disposición de pago del mercado objetivo. Esto se debe a que se trata de un producto innovador, sobre el cual se fortalece el atributo más valorado por el mercado objetivo "Salud del pie del niño". De la investigación de mercado realizada hemos podido determinar que la disposición de pago máxima por un producto con estas características es de aproximadamente \$35.000 pesos.

### **11.4.4 Estrategia de producto**

El producto será destacado en todos los locales de Hush Puppies y Hush Puppies Kids.

Se utilizará exhibición destacada en las salas de venta donde se mostrarán las bondades del producto en cuanto a su calce perfecto a través de la extensión.

Los vendedores además estarán capacitados para transmitir al mercado objetivo las características del producto que lo hacen un producto innovador y revolucionario en términos del cuidado del pie del niño.

## 12 Plan de Medios

A continuación se presenta los medios a utilizar desde el punto de vista estratégico y táctico:

### ESTRATEGIA DE MEDIOS

MEDIO TRONCAL	MEDIO COMPLEMENTARIO
Revista	Prensa Radio Televisión Internet P.O.P Promociones y eventos

### TACTICA DE MEDIOS

MEDIO	SOPORTE
Revista	Cosas Caras Bebés De mujer a mujer
Prensa	El Mercurio La Tercera
Radio	FM2
Televisión	Lola Cuestión de Peso
Internet	<a href="http://www.terra.cl/zonamujer">www.terra.cl/zonamujer</a>
P.O.P.	fiches centros de atención médica Triptico
Promociones y eventos	Malls (Promotoras /flyers) Desfile Mall Día del niño)



## 13 Implementación y control

### 13.1 Control y Evaluaciones

Según KOTLER, se pueden distinguir cuatro tipos de control, de los cuales implementaremos mecanismos para emplearlos todos:

**Control del plan anual:** cuya finalidad será examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se realiza mediante el análisis de:

- Las ventas y el cumplimiento del presupuesto
- La participación del mercado
- Relación de gastos comerciales
- Financiero
- Seguimiento de las actividades de compra de los consumidores.

**Control de rentabilidad:** que se empleará para la determinación de la rentabilidad de:

- Producto
- Territorios definidos (sucursales o puntos de venta)
- Clientes y segmentos
- Canales
- Tamaño del pedido.

**Control de eficiencia:** su finalidad será evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se realizará mediante el análisis de eficiencia de:

- Los vendedores
- La distribución
- La publicidad.

**Control estratégico:** que se empleará para analizar si el producto está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución. Se realizará mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial de la filosofía sobre:

- El consumidor o usuario
- La organización comercial
- El sistema de información de marketing de Forus
- La orientación estratégica
- La eficiencia operativa

Estos cuatro mecanismos a su vez serán ejercidos bajo las siguientes oportunidades de acción:

-Controles preventivos, es decir, los que se implantan con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctora establecida en el caso de producirse.

-Controles correctivos, que son los que se realizan una vez que el problema ha sucedido.

-Controles tardíos, es decir, aquellos que se ejecutan demasiado tarde, y no hay mucho que poder hacer.

Es necesario saber si todas las medidas que está llevando a cabo están dando los correspondientes frutos. Controlando el plan, lograremos un mecanismo con el que evaluar los resultados y conocer por qué se han producido. La consecuencia será un conjunto de medidas correctoras para mejorar el funcionamiento de nuestra entidad. Estas son:

- Test de calidad del producto según cánones de Forus.
- Control de stock en el punto de venta.
- Testeo de la percepción del mensaje (concepto) captado por el mercado v/s como queremos posicionarnos.
- Seguimiento del cumplimiento presupuesto de ventas.

- Seguimiento de tasa de fallas y devoluciones.
- Análisis de variables macroeconómicas de posible impacto en el comportamiento de la demanda.
- Aseguramiento del conocimiento del producto en los vendedores (pruebas de manejo de argumento).
- Corrección de fallas en el proceso productivo.
- Sistema de rotación del personal de venta entre sucursales.
- Control de resultados del plan de medios.
- Política de devolución y compensación por producto defectuoso.

Es imprescindible valorar de la manera más objetiva posible si nuestro plan de marketing está siendo efectivo. No debemos olvidar que la principal finalidad de esta herramienta es realizar una inversión eficaz, que nos permita ahorrar tiempo y dinero. Para saber si nuestro plan es el correcto, sólo tenemos que recordar el por qué lo hemos creado: conseguir una visión clara del objetivo, una guía para poder llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Si no estamos en el camino adecuado, algo en el plan no funciona bien.

Lo ideal es no caer en los errores más típicos: objetivos mal definidos, falta de medios técnicos, humanos o financieros, no contemplar las reacciones de la competencia, no contar con planes alternativos, realizar una escasa planificación en cuanto a la ejecución de las acciones, falta de implicación de la Dirección, trabajadores nada motivados, exceso de información, target incorrecto, ausencia de previsión en lo referente a planes de contingencia, descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa y, por supuesto, no establecer controles adecuados.

Finalmente, en el plan de marketing cobra especial importancia la retroalimentación. En este sentido, hay que ser realistas y saber que, conforme vamos instaurando el plan en nuestro negocio, la realidad puede que no sea la misma que la inicial, cuando se creó el documento. Así, una tarea primordial será corregirlo tantas veces como sea necesario. Hemos de tener algo claro: un plan de marketing no puede ser rígido, ha de ser lo más flexible posible.

## 14 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

La principal conclusión de un plan de marketing es que puede servirnos para identificar el entorno de la empresa, perseguir y alcanzar objetivos, captar financiamiento, optimizar el uso de los recursos limitados o potenciar la creatividad. Ante todo, nos ayudará a aumentar las ventas y rentabilizar al máximo nuestro negocio.

Tal y como hemos visto, el Plan de Marketing supone una profunda investigación sobre todos los aspectos de la empresa, el mercado y las líneas de productos, en lo que se entiende y proyecta como un proceso continuo.

De cualquier forma, se debe saber que no es suficiente con dar forma al plan de marketing, ya que lo realmente determinante es realizar un constante seguimiento para garantizar que todo está funcionando correctamente. En este caso el producto estará apalancado por la experiencia en el lanzamiento de productos e implementación del respectivo plan de marketing de Forus, precisamente en los segmentos escogidos para promocionar nuestro producto.

Los segmentos ABC1 y C2 ofrecen la posibilidad de encontrar clientes que valoren el core business de nuestro producto: Brindar protección y garantizar el crecimiento sano del pie del niño a través del posicionamiento de un nuevo concepto en ergonomía y salud del pie. Estos segmentos mostraron disposición a pagar por un producto que además de cumplir con todos los atributos de las mejores marcas en el mercado tuviese la característica de poseer una tecnología distinta e innovadora en el ámbito de la salud.

El levantamiento de los atributos del producto se ha denotado que existe conciencia de las características mínimas necesarias que tiene que poseer un producto adecuado para asegurar la correcta formación del pie del niño y sus implicancias en el resto de su cuerpo. Induciéndolos más en este ámbito y orientándoles en el tema se ha denotado una respuesta inmediata a aumentar su disposición a pagar por estos atributos v/s los relacionados al diseño y la vanguardia. Como resultado de la encuesta, aunque algunas de las marcas cumplen con las expectativas generadas (según lo demuestra el mapa de

posicionamiento), nuestro producto generará una sobre expectativa en relación al concepto de que cada niño requiere de un zapato a su medida, especial para él. Es por lo anterior que creemos que podremos penetrar el mercado con: Un zapato extensible que garantice el correcto desarrollo del pie por ser adaptable a las características anatómicas de cada niño en particular.