



PROVINCIA DE CÓRDOBA

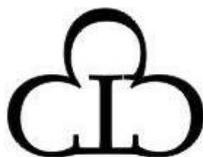


CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
EXPTE. N° 11692 00 01

Proyecto de Integración de la
Cadena de Valor de la
Industria del Calzado de Córdoba

**INFORME FINAL
DICIEMBRE 2011**

**CÁMARA DE LA INDUSTRIA
DEL CALZADO DE CÓRDOBA**



Cámara de la
Industria del
Calzado de Córdoba

Proyecto de Integración de la Cadena de Valor de la Industria del Calzado de Córdoba

Etapa I: mayo a diciembre de 2011.

Informe final

Introducción:

Año 2004:

Podemos trazar los inicios del Proyecto de Integración de la Cadena de Valor de la Industria del Calzado de Córdoba por el año 2004 en el que se da inicio al Centro de Formación Técnico-Profesional de la Industria del Calzado de Córdoba. Ya en aquel momento los socios de la Cámara identificaban la necesidad de contar con personal capacitado en sus plantas para aumentar la profesionalización, la competitividad y la rentabilidad de las industrias. A partir de ese momento se comienzan a crear diferentes cursos técnico-profesionales para generar distintos tipos de especializaciones y oficios, muchos de los cuales financiados por el Consejo Federal de Inversiones.

Año 2006:

Dicha necesidad de generar un sector más competitivo siguió avanzando, y en el año 2006 se realiza un taller en la sede del hotel Howard Johnson de la ciudad de Río Ceballos en el que se trabajó en definir la visión del sector industrial. En dicho taller se crearon árboles de problemas y propuestas de visiones para el año 2017. Se intentó definir además algunas metas para la solución de problemas y los indicadores de resultados.

Verificando las conclusiones encontramos que la mayoría de los problemas detectados o trabas para el crecimiento se pueden reconducir a la desintegración de la cadena de valor que caracterizaba al sector industrial en aquellos años.

Año 2010:

En el año 2010 por iniciativa del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Córdoba se da inicio al Nodo Córdoba Diseña, ente formado por instituciones educativas que ofrecen carreras de diseño, asociaciones de diseñadores, cámaras industriales y por el mismo ministerio, con el objetivo de potenciar el diseño y la gestión de diseño como instrumentos competitivos en las industrias.

Para dichas jornadas se invito a cuatro expertos italianos en diseño, innovación y competitividad, y entre sus actividades se los hizo recorrer industrias de los diferentes sectores representados en el nodo.

El experto italiano que visito el sector del calzado es el Dr. Giuliano Simonelli, del Politecnico di Milano, quien fué asistido en las traducciones por el Magister en Diseño Estratégico Enrique Goldes, quien obtuviera su maestría en dicha institución educativa italiana.

Durante la visita a una de las empresas, y al escuchar las problemáticas empresariales, surge una idea que busca poner nuevamente como planteo la integración de la cadena de valor. Dicha idea fué posteriormente trabajada en la sede de la Cámara por su Gerente, la Cra. Elizabeth Jair, y por el Mgtr. en D.E. Enrique Goldes. Dicha idea fue expuesta al Comité Directivo de la Cámara para obtener su visto bueno a elaborar el proyecto.

De este modo se procedió a redactar el proyecto y surgieron los primeros acercamientos informales al Comité Federal de Inversiones para evaluar el interés del ente en apoyar el proyecto.

A finales de 2010 se presenta el proyecto formalmente al CFI con el aval del Ministro de Producción Carlos Avalor.

Año 2011:

Durante los primeros meses del año 2011 el proyecto transita el recorrido hacia la aprobación mientras se preparan en la Cámara las primeras acciones.

Este primer proyecto es planteado con una duración de seis meses, con el objetivo principal de evaluar el interés de los actores destinatarios de las primeras acciones: los comerciantes y los fabricantes de calzado.

Eran objetivos de esta primer etapa:

- Comenzar acciones concretas de integración de la cadena de valor, en lo específico, entre comerciantes y fabricantes.
- Potenciar las ventas del sector industrial y comercial del calzado de Córdoba.
- Lograr colaboraciones entre fabricantes y comerciantes e interesarlos en el programa.

Y fueron acciones de esta primer etapa:

- Realizar reuniones de información y sensibilización hacia el Comité Directivo de la Cámara.
- Proyectar una serie de entrevistas a comerciantes de calzado destinadas a obtener información acerca del interés de los comerciantes por participar de acciones de integración e información necesaria para planificar mejor las primeras acciones de integración (particularmente una capacitación en venta de calzado).
- Capacitar al equipo de entrevistadores.
- Generar una muestra representativa de comerciantes de calzado de Córdoba.
- Realizar las entrevistas a los comerciantes de calzado.
- Tabular, interpretar y analizar los resultados de las entrevistas para llegar a conclusiones que direccionen el proyecto en función de los intereses de los actores.
- Planificar la capacitación en venta de calzado la cual, fruto de los resultados de las entrevistas, se convirtió en la primera de un Programa de Profesionalización en Comercialización.

Naturalmente para lograr cumplir con los objetivos propuestos se debieron realizar un sinnúmero de reuniones de coordinación y planificación, puesta a punto de ideas, modificaciones y correcciones a lo largo de todo el desarrollo.

Reuniones de sensibilización

Las reuniones de sensibilización e informativas consistieron en dar partes de avance del proyecto al Comité Directivo.

De esta manera, la primer reunión sirvió para lograr la aprobación de ellos a presentar el proyecto al CFI. En dicha reunión la actitud fue de “cautela” o “precaución” por parte del Comité Directivo. Creemos que tenían cautela respecto a que lograríamos conseguir la aprobación del proyecto. No obstante, no se opusieron a la presentación y lo dejaron avanzar.

El martes 21 de junio se realizó la segunda reunión dentro de las acciones de sensibilización para los directivos de la Cámara del Calzado en la cual se comunicó el inicio oficial del proyecto. Allí obtuvimos una actitud un poco de sorpresa y otro poco de preocupación, particularmente en lo referente a la financiación del proyecto. Dada la importancia de integrar la cadena de valor del sector de calzado, considerando el contexto productivo en el que se encuentra inserto y teniendo como meta el mejoramiento de la competitividad, se recomendó iniciar la identificación de la necesidad de integración, para lo cual se sumó al proyecto al Consejo Federal de Inversiones, con el respaldo del Gobierno de la Provincia mediante el aval del Ministro de Producción Carlos Avalor.

Así, se comenzó a trabajar en las situaciones problemáticas que presentaron los diferentes eslabones de la cadena.

Si bien el clima general de los fabricantes se podía expresar como “de mucha cautela” o actitudes de “expectancia”, en dicha reunión los fabricantes comenzaron a tener actitudes más abiertas y proactivas respecto del proyecto. Por ejemplo, propusieron una lista de comerciantes a los que sí o sí habría que entrevistar (los que consideraban más importantes en función del volumen de producto que

mueven). Es decir, aunque miraban con cierta cautela el avance del proyecto, logramos actitudes colaborativas y deseo de que el proyecto continúe avanzando. Aún así no faltaron las “advertencias” o “consejos” en relación a los comerciantes. En reuniones posteriores, y al conocer más a los miembros del equipo de trabajo, las reuniones fueron convirtiéndose en más relajadas e informales, (con un clima de mayor confianza y seguridad), y siguió creciendo la participación del Consejo Directivo y el interés hacia el proyecto, y cada vez impulsándolo con más ganas.



Reunión del equipo de coordinación, de verificación del estado de avance y planificación.

Entrevistas a comerciantes

Se planteó lograr un mínimo de 35 encuestas a distintos comerciantes de calzado de la Ciudad para obtener información concreta y de primera mano de la problemática de los comerciantes. Dicha información serviría para conocer el panorama general de la situación y para generar ajustes al curso de ventas planteado.

Respecto de las entrevistas, se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño y preparación del modelo de entrevista, según un modelo cualitativo consensuado entre la Gerente de la Cámara del Calzado, el Diseñador Estratégico y la Consultora en Psicología Organizacional.

- Preparación de la muestra representativa de comerciantes de calzado.
- Capacitación del equipo de entrevistadores a cargo de la Consultora en Psicología Organizacional.
- Realización de las entrevistas, coordinadas por el Diseñador Estratégico.
- Análisis de los resultados de las entrevistas (puesta en común con el equipo de entrevistadores).
- Reuniones de equipo y coordinación (Gerente de la Cámara, Diseñador Estratégico y Consultora en Psicología Organizacional), de puesta en común del avance del proyecto y de previsión de las correcciones de rumbo de las acciones futuras en función de los resultados de las entrevistas.

Modelo de entrevista:

Se decidió realizar una entrevista cualitativa en lugar de una encuesta cuantitativa, ya que no conocíamos cómo pensaban los comerciantes, y debíamos conocerlos primero para entender las respuestas después. De tal modo, las preguntas se orientan como disparadores de diálogo, orientadas a encontrar desajustes en la comercialización del calzado

A fin de guiar el trabajo de campo de las entrevistas se ha creado un cuestionario de guía al entrevistador de manera consensuada entre la Gerente de la Cámara del Calzado de Córdoba, el Diseñador Estratégico y la Consultora en Psicología Organizacional.

El mismo tiene como objetivos aprender de los comerciantes e identificar problemas en la cadena de valor del sector calzado en Córdoba.

De tal manera se organizó el cuestionario en diferentes bloques de interés: Relación con proveedores, Producto, Perfil de la clientela, Posicionamiento y competencia, Comercialización, Asociatividad y Colaboración.

Los primeros bloques de preguntas buscaban aprender de los comerciantes para identificar grupos de similitud entre ellos, mientras que las últimas preguntas buscaban interpretar su predisposición a colaborar. De todos modos, se propiciaban respuestas abiertas y cualitativas, que lleven al diálogo y explicación de cada situación. De esta forma se toman muy en cuenta las respuestas, pero también las apreciaciones de los encuestadores, en cuanto a verificación de la veracidad o

desajustes de las mismas, y la predisposición a la colaboración

El muestreo se realizó partiendo de la base de datos de la Cámara del Cazado de los comerciantes que visitan la exposición Exical. En particular se seleccionaron aquellos visitantes que estuvieron presentes las últimas tres ediciones de la exposición. Luego se localizaron los locales de dichos comerciantes en un mapa de la ciudad y se dividieron por zonas para lograr una diversidad de visiones y problemáticas que incluya todas las realidades posibles. A esta selección se le incluyo los comercios de interés de los fabricantes, los cuales se caracterizan por mover mucho volumen de mercadería. Este nuevo listado incluye comerciantes del interior de la provincia, a quienes se les realizó la entrevista telefónicamente.

Capacitación entrevistadores

Paralelamente se llevo a cabo la selección y capacitación de los encuestadores. Los mismos son personas cuyos trabajos y profesiones los vinculan a la industria del calzado, y se los orientó en la forma de llevar adelante la entrevista para obtener información de utilidad.

La capacitación se llevó a cabo en la sede de Disandro y Asociados, y estuvo a cargo de su Gerente, la Consultora en Desarrollo Organizacional Cristina Stefanin. Tuvo una duración de 5 (cinco) horas y en la misma se trabajó en la visión y objetivos del proyecto para conocimiento de los entrevistadores, se discutió sobre los diferentes tipos de respuesta que podríamos esperar encontrar y se practicaron hipótesis de diálogo con los comerciantes, para lograr su apertura y colaboración. Se propuso el tono de diálogo ideal para trabajar, los ritmos de las entrevistas, y se plantearon hipótesis de posibles diálogos en función de las tipologías de personalidades que se podrían encontrar. Asimismo se discutió sobre el speech de contacto telefónico y acercamiento, presentación y cierre de la entrevista. Se puso especial énfasis en los contenidos buscados con la entrevista. Se explicó a los entrevistadores que se buscan respuestas cualitativas y diálogo, y no respuestas cerradas puntuales, y se evidenció la importancia de sus percepciones e impresiones.



*Capacitación a entrevistadores
a cargo de la Consultora en
Desarrollo Organizacional*

Distribución entrevistas

Seguidamente se dividieron los comercios a entrevistar por zonas de la ciudad y se repartieron dichas zonas entre los entrevistadores.

Si bien se preparo una guía para el contacto telefónico, a cada entrevistador se le dio libertad de utilizar el método de acercamiento que mejor le resulte.

Se logró la cantidad de entrevistas establecidas como objetivo para esta primer etapa, contabilizando 35 entrevistas realizadas.

Una vez concluidas las entrevistas, se reunió el equipo de entrevistadores a analizar los resultados.

Para organizar la información se creó un cuadro de doble entrada, con categorías de comercios en función del tipo de mercadería que venden (hombre, dama, niño, deportivo, o varias de las anteriores) sobre uno de los ejes, y localización del comercio (shopping y malls, hipermercados, centro, centro periférico, barrio o varias de las anteriores) en el otro. Luego, dentro de cada intersección, los comercios fueron valorizados en función de la calidad del producto y el público al que apuntan (Alto, Medio-alto, Medio, Medio-bajo, Bajo).

Se posicionaron entonces los comercios entrevistados dentro de la grilla para tener agrupaciones por similitud, e identificar categorías o grupos que comparten las mismas situaciones y problemáticas. De este modo, el gráfico funciona como filtro de interpretación.

| | RAZON SOCIAL | APELLIDO | NOMBRE | DOMICILIO | TELEFONO |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Centro | 81 CALZADOS DIEZ S.A. | ESPINOZA | FERNANDO | SAN MARTIN 261 | 0351-4261127 INT 4889280 |
| | 82 CREACIONES OLGA | ALMAGRO | RICARDO | SAN MARTIN 290 | 0351-4218541 |
| | 83 CHINE KO | VARILLAS | MARTIN | DEAN FUNES 154 LOC 16 | 0351-4216461 |
| | 84 CALZADOS KANNE'S | BELTRAMINO | JOSE | DEAN FUNES 52 LOC 5 | 0351-4225466 |
| | 85 CALZADOS ALTEZA | GOMEZ | OMAR | ENTRE RIOS 12 | 0351-4263575 |
| | 86 CALZADOS VENUS | ESCOBEDO | CARLOS | AV. COLON 315 | 0351-4253655 |
| | 87 CALZADOS FERICAL | TAGTACHIAN | SILVINA D. | RIVADAVIA 433 | 0351- 4223641 |
| | 88 CALZADOS SAN ANTONIO SRL | GALLOPA | HECTOR | SAN MARTIN 467 | 0351 - 4250449 |
| | 89 CALZADOS TAMANGO S.H. | TURKIE | JOSE OSVALDO | AV. COLON 131 | 0351-4112755 |
| | 90 CALZADOS LIVON | LIVON | KILIC ASLAN | REP. DE ISRAEL 130 | 0351-4216788 |
| | 91 CALZADOS CANELA | PARDO | SERGIO | RIVADAVIA 184 | 0351-4262435 |
| | 92 CALZADOS BELLO SCARPE | GALLOPA | JUAN | SAN MARTIN 327 | 0351-4219522 |
| | 93 ASTRO CALZADOS | CASTRO | ALFREDO | SAN MARTIN 428 | 0351-4263157 |
| | 94 ZAPATILLERIA CENTRAL | COHN | ALEJANDRO | SAN MARTIN 221 | 0351-4256871 |
| | 95 FACTORY SHOES | DEL PINO | MANUEL | ITUZAINGO 210 LOC 6 | 0351-4223296 |
| | 96 CALZADOS MELU | TASKAYA GULU | KILIC ASLAN CRISTINA | SAN MARTIN 438 | 0351-4231367 |
| | 97 KARAHUE | DURAND ERIC | ANTOLIN MA DE LOURDES | BELGRANO 21 LOC 2 | 0351-4281694 |
| | 98 MIRU FLOR | VILLA | NILDA | CORRIENTES 33 | 0351-156752114/ 4218351 |
| 99 MAWA CALZADOS | ESTANGUET | MARCELO | CORRO 16 | 0351-4248043 | |
| 100 AMORE CALZADOS | CANIL | VALERIA SILVANA | BUENOS AIRES 417 | 0351-153254826-4237239 | |
| 101 BAEZ | BAEZ | JUAN | 9 DE JULIO 333 / ITUZAINGO 351 | 0351 - 156658619 | |
| 102 YEREVAN | KILIC ASLAN | LIVON | SAN MARTIN 432 | 0351-4216788 | |
| 103 MELIDE MARROQUINERIAS | POMA DRUETTA | CAROLINA | ARTURO M. BAS 18 | 0351-4114343 | |
| 104 MIKAH | CRIVELLI | LUIS Y GUIDO | GRAL PAZ 67 GALERIA ITALIA | 0351-44961181 | |
| 106 CARTERAS ARGENTINAS | WARDE | GABRIEL | ENTRE RIOS 215 IPIISO OF 5 | 0351-156653938 | |
| 108 NEW STYLE | EUJANIAN | LILIANA | INDEPENDENCIA 301 LOCAL 5 | 0351-4117480 | |
| Shopping | 114 PATIO OLMOS SHOPPING | | | | |
| | 115 PASEO RIVERA INDARTE | | | | |
| | 112 NUEVOCENTRO SHOPPING | | | | |
| | 113 CORDOBA SHOPPING CENTER | | | | |
| Argiuello | 22 DISTRIBUIDORA ARGENTINA | SUAREZ | HUGO ALBERTO | SINCHI ROCA 7731 | 03543-428786 |
| | 23 RAFLER S.R.L. | SORINI | RODOLFO MIGUEL | AV. RECTA MARTINOLLI 6675 | 0351-155125019 |
| | 45 GARDE CARLOS | GARDE | CARLOS | PAMPAS 7948 | 0351-153073591 |
| | 74 CACTUS FLOWER | VENOSTA | CAROLINA | AV. RECTA MARTINOLLI 7945 | 03543-471175 |
| | 75 AURA | RUIZ | MARIA EUGENIA | RECTA MARTINOLI 5458 | 0351-156186168 |
| Zona Sur | 1 CASA GONZALEZ | GONZALEZ | PASCUAL | BOEDO 1790 | 0351-4551196 |
| | 2 ESTYLO | SANCHEZ | ISMAEL | BOEDO 1828 | 0351-4587628 |
| | 14 CALZADOS ANDY | PARDES | GUILLERMO | AG. GARZON 4289 | 0351-4567795 |
| | 15 ANGEL'S | IACONO | MARIA ESTER | ESTADOS UNIDOS 4244 DTO. 2 | 0351-4562243 |
| | 21 CHOCOLATE | MAEZO | EDGARDO | HUASCHA 3422 | 0351-4644584 |
| | 25 CALZADOS CAROLINA | GARAY DE LUTRI | SUSANA | AV. REVOLUCION DE MAYO 1854 | 0351-4571383 |
| | 31 ZAPATERIA SCHADE | HAMRAJEW | SCHADE | AV. JULIO A. ROCA 782 | 0351-4605272 |
| | 35 COUNTRY DEPORTES | BARBIERI | MARTHA | AV. RICHIERI 2857 | 0351-4640278 |
| | 37 NATALIA MIGUES | MIGUES | NATALIA | AV. DEL PILAR 2685 | 0351-153162989 |
| | 40 CALZADOS DEL VALLE | CERVATO DE PA | EMERITA / ARIEL | AV. VELEZ SARFIELD 3195 | 0351-4610608 |
| | 43 C Y L CALZADOS | YACONO | CARLOS | AV. FUERZA AEREA 2886 | 0351-4658955 |
| | 44 CEFERINO CALZADOS | VERCELLONE | MARISEL | AV. FUERZA AEREA 2636 | 0351-4655963 |
| | 47 CIURO REPRESENTACIONES | CIURO | ANTONIO NESTOR | GAONA 1415 | 0351-4680720 |
| | 48 GODOY JOSE EDUARDO | GODOY | JOSE EDUARDO | LUIS BURELLA 1365 | 0351-4582016 |
| | 49 MARIA CELESTE | ANDRADE | CELESTE | LAPRIDA 704 | 4641027 |
| | 53 ROLDAN YOLANDA | ROLDAN | YOLANDA | VIEYTES 2185 | 0351-4659289 |
| | 64 CALZADOS G Y S | BALOUKTZIAN | ONIK | SAN JERONIMO 2652 LOC 1 | 0351-4552061 |
| | 65 DISTECH | ECHENIQUE | HECTOR MARIO | ENTRE RIOS 4188 | 0351-4765440 |
| 66 CEFERINO CALZADOS | SALGADO | GRACIELA CRISTINA | SAN JERONIMO 3061 | 0351-4550960 156083278 | |
| 67 FH SPORT DEFABBRO OM | FABBRO | ALDO RAUL / OMAR | CORRIENTES 3727 | 0351-4578972 | |
| 70 MYSTIC | GIL | LAURA ALEJANDRA | AV. SABATTINI 3250 | 0351-4577989 | |
| 71 CALZADOS FABI | PETROFF | JUAN | AV. DE MAYO 282 | 0351-4940705 | |
| 72 SALVADOR PASCUAL | IACONO | SALVADOR PASCUAL | DOROTEO ROBLES 3986 | 0351-156141347 | |
| 107 ARTAL MARCOS | ARTAL | MARCOS | PEGUAJO 3229 | 0351-155501750 | |
| Zona Norte | 29 PRESTIGIO | MUÑOZ | MARCELA | JOSE AGÜERO 766 | 0351-4722654 |
| | 30 CORCEL S.R.L. | LOLICH | JUAN ANTONIO | AZUNCION 251 | 0351-4515760 |
| | 34 PEDROTTI RAUL EDGAR | PEDROTTI | RAUL EDGAR | EUSEBIONE 5752 | 0351-4921065 |
| | 36 OD'SOGA S.R.L. | YANNICCARI | NESTOR OSVALDO | VIRREY MELO 3711 | 0351-4815602 |
| | 38 DONNA | SOBRAL | ANA MARIA | AMERICO VESPUCIO 1820 | 0351-4511863 4280168 |
| | 39 ELLENA DE AMATO | AMATO | ELLENA DE | PUERTO DE PALOS 1875 | 0351-4718978 |
| | 46 CALZADOS VICTOR | ZARATE | VICTOR HUGO | CORNELIO SAAVEDRA 3009 LOC | 0351-153151088 |
| | 50 LA GAVIOTA | SIRAVEGNA | NESTOR | ALARCON 2220 | 0351-4782843 |
| | 51 ORIENTE IMPORTACIONES | CECCHINI | AURORA MARIA | PEREYRA LUCENA 2223 | 0351-4785277 |
| | 54 LEVY | LEVY | JOSE ALBERTO | CURUZU CUATIA 2592 | 0351-4880596 |
| | 55 OZSEMERCI SERGIO | OZSEMERCI | SERGIO | JOSE GARIBALDI 923 | 0351-4519029 |
| | 56 CARADAGHIAN | CARADAGHIAN | JUAN CARLOS | PJE. RAGGI 1420 | 0351-4264723 0351-1551934 |
| | 57 PANTELIS HNOS | PANTELIS | JORGE | LIBERTAD 2150 | 0351-4513648 |
| | 58 BIANCA | ROGUE | GUSTAVO | POTOSI 1186 | 0351-156960666 |
| | 59 PARELLO | PARELLO | ALFREDO | PADRE LUIS MONTI 1833 | 0351-4528299 |
| | 60 DETONIOS SA | BLANCO | ANTONIO | SUIPACHA 1957 | 0351-4532571 |
| | 61 CLAUDIA CASADEI | CASADEI | CLAUDIA | ANGEL VILLOLDO 1549 | 0351-4510413 |
| | 62 ETEL-NOR | CARESANO PARC | NORMA | AV. NUEVO MUNDO 644 | 0351-4786320 |
| 63 MORENO JAVIER | MORENO | MORENO JAVIER | SOLDADO RUIZ 1815 | 0351-4722548 | |
| 68 PORCHETTI SILVIA | PORCHETTI | SILVIA | RANCAGUA 1637 | 0351-156780945 | |
| 69 GUARNIERI RUBEN | GUARNIERI | RUBEN | JUAN C. TISSERA 1724 | 0351-155145725 | |
| 73 FULL MODA | MAROCCHI | MARIANA | AV. ALEM 3110 | 0351-4785328 | |
| 76 BAGUR ROBERTO | BAGUR | ROBERTO | CIUDAD DE TAMPA 2187 | 0351-4880397 | |
| 77 HECHIZO CALZADOS | IACONO | KARINA | CAPDEVILA ESQ. RANCAGUA LOC | 0351-4787076 | |
| 78 CALZADOS MARIA LAURA | PONZIO | MARIA INES | WILSON 1704 | 0351-4510866 | |
| 79 DAKUK | GONZALEZ | LUIS ALBERTO | H. DE VILCAPUGIO 1411 | 0351-4528933 | |
| 105 GUTIERREZ CARLOS | GUTIERREZ | CARLOS | EL ESCRIBANO 3914 | 0351-4780670 | |

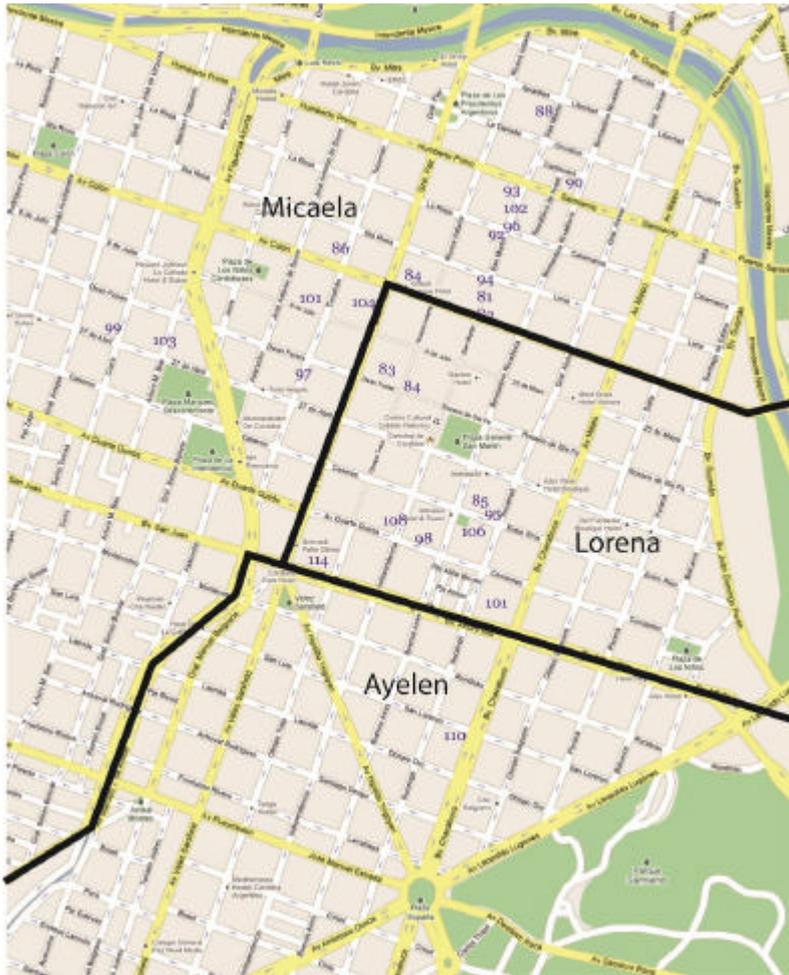
Listado de comercios sugerido por el Comité Directivo:

Ciudad de Córdoba:

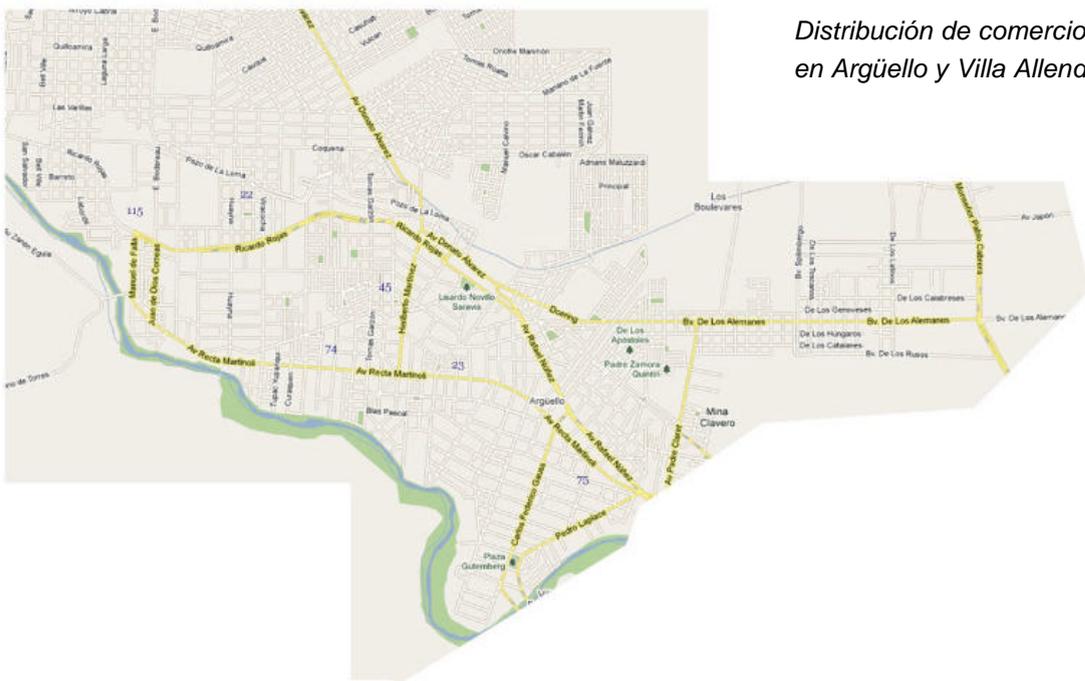
- Galloppa Hector - CALZADOS SAN ANTONIO SRL - San Martin 467 - 0351 – 4250449
- Dino Butelli - Dumas Mariano - 9 de Julio 470 - Tel. 0351-4259376
- Calzados Diez - Espinoza Fernando - Zaracho Alberto SAN MARTIN 245/261 - Tel. 0351-4261127 / 28 / 4261122 calzadosdiez@arnet.com.ar
- Pisaditas - Rubiolo Alejandro 9 DE JULIO 241 L. 1 Tel. 0351-4243561 San Martin 111 Tel. 0351-4220530 pisaditas30@hotmail.com
- Grimoldi - 9 de julio 32 -Tel. 0351-4213394 / PATIO OLMOS L. 127 Tel. 0351-4262332
- Jimenez Mariano - Cor-Cal - Fábrica - Obispo Castellano 1438 - 0351-4348960 - akia-tag@hotmail.com o negocios D Y M Calzados - Jimenez Roque - 27 DE ABRIL 114 -Tel. 0351-153295056 0351-4261560
- Julio Gimenez - Fly Cross - Fábrica - GALINDEZ 1667 - 0351-4555242 / 4587637 - Tel. ladycross2000@hotmail.com o negocios en Peatonal - San Martin 179 - Tel. 0351-4232079 / 4240729
- Antonio Gimenez (Calzados Gimenez) - Jimenez Antonio - AV LAS MALVINAS 2693 Bº Yofre - Tel. 0351-4520343 / 4519347 - marcos10cba@hotmail.com AV. LAS MALVINAS ARG. 2735 - 0351-4512871

Interior de la provincia:

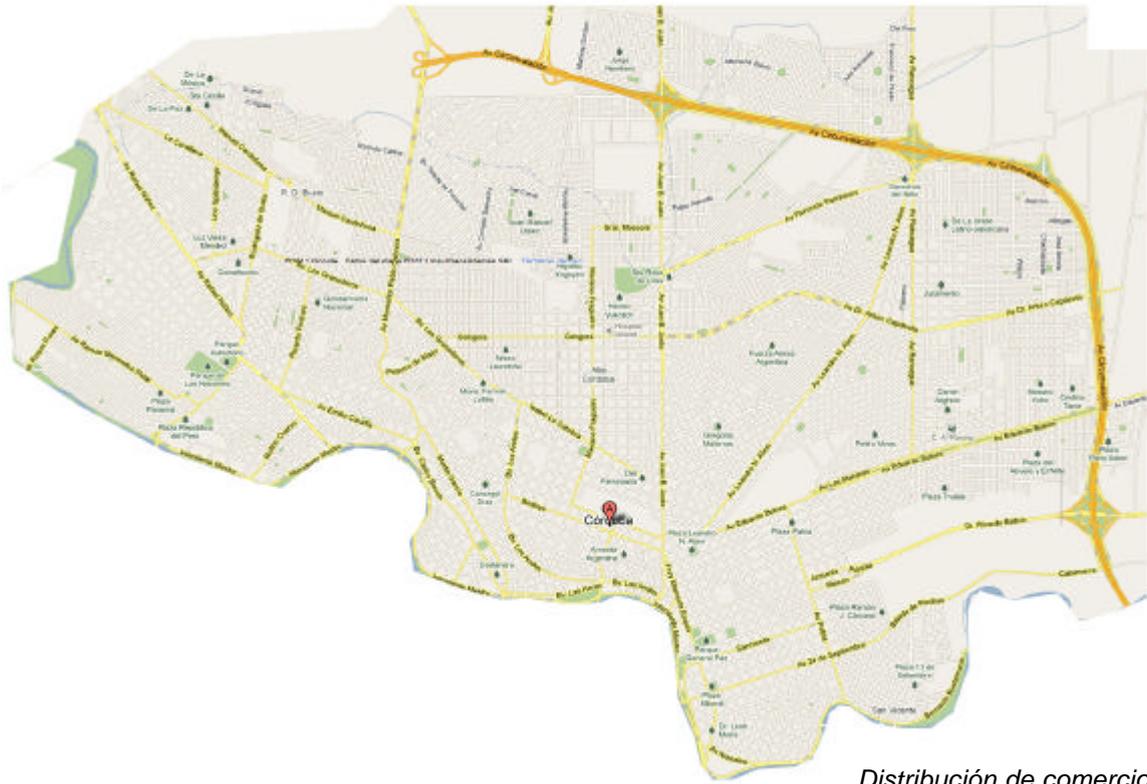
- Ugarte hernanugarte@tate.com.ar Rivadavia 107 - 5800 Rio Cuarto Tel. 0358-4640584 4647576 Contacto Alfredo Ugarte, Hernan y Andres.
- Bonfigli (Marcos Juarez) - Horacio Bonfigli - SAN MARTIN 933 Marco Juarez Tel. 03472-457479 - gbonfiglio@hotmail.com
- Cravero (Cosquín) - Adrian Cravero - SAN MARTIN 897 - Cosquin - 03541-452385 - adrian_cravero@hotmail.com
- Arrieta (La Estrella, Alta Gracia) - Arrieta Gerardo - MEJICO Y BELGRANO Alta Gracia - Tel. 03547-427094
- Rigazio (Carlos Paz) Omar Rigazio - AV. CARCANO 859 Carlos Paz - Tel. 03541-431709 - origazio@hotmail.com / nevidefatima@hotmail.com
- Paviolo (Carlos Paz) Jorge Paviolo - GRAL. PAZ 22 Carlos Paz . Tel. 03541-427500 / 427219 - guillermi@arnet.com.ar
- El Mago (Bell Ville) - Monica Saab de Cuneo - CORDOBA 378 - Bell Ville - Tel. 03534-419193 413431 - calzados@elmago-sa.com.ar



Distribución de comercios en el centro



Distribución de comercios en Argüello y Villa Allende



Distribución de comercios en zona norte



Distribución de comercios en zona sur

Filtro de interpretación de los entrevistados

| | Shopping | Hiper | Centro | Centro periferico | Barrio | Multi |
|------------------|------------|---|--|--|--------------------|-------------------|
| Hombre | Alta | | | | | |
| | Medio-alta | | (3) Manolos/ Alteza/ Diez | | | (1) Elesis Symbol |
| | Media | (2) Sator/ Panther | (2) Canela/ Diez | | | |
| | Media-baja | | | | | |
| | Baja | | | | | |
| Dama | Alta | | (1) Felich | | | |
| | Medio-alta | | (6) Manolos/ Felich/ Alteza/ Donna/ Chocolate/ New Style | (3) Strawberry/ Eli Cruz/ Mawa | | |
| | Media | (3) Sator/ Panther/ Morena de la Fuente | (1) Os'Soga Ravel | (4) Chocolate/ New Style/ Canela/ Diez | (2) Eli Cruz/ Mawa | |
| | Media-baja | | (2) Factory Shoes/ Diez | | | |
| | Baja | | | | | |
| Niño | Alta | | | | | |
| | Medio-alta | | (2) Manolos/ Diez | | | |
| | Media | | (1) Diez | | | |
| | Media-baja | | (1) Factory Shoes | | | |
| | Baja | | | | | |
| Deportivo | Alta | | | | | |
| | Medio-alta | | | | | |
| | Media | (1) Panther | | | | |
| | Media-baja | | | | | |
| | Baja | | | | | |
| Multi | Alta | | | | | |
| | Medio-alta | | | | (1) Victor | (1) Grimoldi |
| | Media | | (3) Viernes Sport Shoes/ San Antonio/ Diez | (1) Viernes Sport Shoes/ Calzados G y S/ Nickols | (1) Nickols | |
| | Media-baja | | (5) Factory Shoes/ Astro/ Zapatería Central/ San Antonio/ Diez | (1) Luron | (1) C y L Calzados | |
| | Baja | | (4) Astro/ Zapatería Central/ San Antonio/ Diez | | | (1) Caradaghian |

Al respecto hemos encontrado algunos grandes grupos de similitudes, verificándose por un lado una alta concentración de comercios multi-productos (hombre, dama, niño y deportivo), en zona centro, de perfil de clientela y calidad de producto medio-bajo, y por otro lado una concentración de comercios de calzado de dama, en zona centro, de perfil medio-alto. Estos son los dos grupos que mayor cantidad de comercios concentran. No necesariamente estos grupos son los que mas volumen comercializan o los de mayor importancia económica, ya que por lo general no son grandes cadenas de negocios sino negocios individuales.



También encontramos como generalidad que en los comercios del interior de la provincia o de ciudades más chicas se concentran multi-variedad de producto y de calidades, mientras que en la ciudad de Córdoba u otras ciudades grandes del interior se genera una estratificación mayor en cuanto a calidad de producto y público objetivo y especialización del comercio en un tipo de producto (dama, moda, deportivo, etc.).

Ya entrando en el análisis de los resultados, podemos destacar que el aspecto más llamativo de los resultados es el descubrimiento de la buena predisposición a colaborar de los comerciantes, y la apertura mental respecto al imaginario previo. Cuando el equipo de coordinación preparaba la entrevista, nos basábamos en la visión de los fabricantes respecto a la expectativa de colaboración de los comerciantes. Siguiendo esa visión, se preparó una guía de contacto telefónico destinada a facilitar la aceptación. Luego de los primeros contactos telefónicos, dicha guía resultó ser muy críptica, y se cambió el método de contacto a uno mucho más directo y práctico, en el cual se explicaba en manera simple y sintética el objetivo que buscamos con el proyecto, y la importancia de realizar las entrevistas. Este cambio elevó el rendimiento del contacto para conseguir entrevistas. Encontramos que explicando de manera clara nuestra intención los comerciantes se abren mucho a responder y colaborar, y se abren en lugar de estar a la defensiva. Entienden que “no les vamos a vender nada”, sino que en futuro puede que ellos se beneficien por

el proyecto, de tal modo que se interesan a participar, tanto al momento de responder la entrevista como posteriormente.

Este hecho no es de menor importancia para el equipo coordinador, porque lleva a repensar la visión con la cual se planteó la entrevista y lleva necesariamente a ajustes de rumbo en los proyectos futuros.

En lo específico evidencia la visión que tienen los fabricantes de la interacción con comerciantes. Se demuestra la cautela de los fabricantes y la eventual dificultad que mostraron a colaborar con los comerciantes. Aparentemente los fabricantes “proyectan” en los comerciantes su modo de pensar, y creen que van a ser tan cautos y reacios como ellos mismos. Incluso pensaban que los comerciantes no iban a dar respuestas sinceras. El hecho se hace evidente ante la apertura de los comerciantes a colaborar, y la visión más sistémica de los mismos. Aquellos con visión más amplia reconocen problemas en la cadena de valor, pero no echan culpas a los fabricantes, sino que identifican que muchas veces los fabricantes no son responsables de dichas situaciones y reconducen las causas a proveedores o la situación del contexto político-competitivo.

Incluso, en reuniones en las que se anticiparon ciertos resultados preliminares de las entrevistas, al enterarse de la apertura de los comerciantes y al recordarles que el estatuto de la Cámara les permitiría asociarse bajo la figura de “socio adherente” (con voz pero sin voto), recalcaron el hecho de que esta es “una cámara industrial, no comercial”, lo cual vuelve a expresar la propia cautela o resistencia al cambio. Esto lleva al equipo de coordinación a pensar que las futuras acciones de sensibilización y transformación de la visión no serán externas, (enfocadas a los comerciantes), sino internas, (transformación de la visión de la propia institución, trabajo sobre la propia visión de futuro y soporte y ayuda ante el cambio generacional de algunas industrias).

Como generalidad en el contacto con los comerciantes, encontramos que los más interesados a colaborar y participar son aquellos propietarios de comercios a los que les costó mucho construir su empresa y sostener el comercio a lo largo de los años. Son aquellos emprendedores que consideran sus comercios como “sus hijos”, es decir, fruto de su propia creación, y como tales, están dispuestos a trabajar para protegerlos.

Esto no quita que, si bien son los que se muestran más interesados, dentro del

mismo grupo de comerciantes encontraremos personas con educación formal y personas que no la tienen, y que su conocimiento se basa en los años de experiencia en el rubro. Estos últimos son quienes pueden tener mayor resistencia al cambio.

También podemos encontrar algunos casos donde el comercio se encuentra en proceso de cambio generacional de dirección, y en estos casos encontramos hijos con educación formal y padres con el conocimiento de la experiencia. Dichos casos muestran que las nuevas generaciones tienen una visión más amplia de la situación industrial y son más propensos a participar en acciones de colaboración. Podríamos decir que los mismos ven más allá de sus propias narices y comprenden que los problemas no son atribuibles a un único actor de la cadena de valor.



Equipo de entrevistadores elaborando los resultados

Dentro de las generalidades encontradas en los comerciantes podemos destacar varios aspectos:

Respecto a la relación con los fabricantes y a la cadena de valor:

- Consideran que Buenos Aires ofrece mejor producto, (producto de mejor calidad, con más cuidado por los detalles), y por lo general a un 20% menos del valor en que consiguen producto similar en Córdoba. De todos modos, también reconocen que cuando hay problemas de abastecimiento, a los primeros que dejan “colgados” son a los comerciantes del interior, (no se

distribuye la falta entre todos los compradores, sino que los del interior son los que más sufren el desabastecimiento).

- Identifican como uno de los problemas más graves la diferencia entre el producto que compran y el que reciben. Esto es una queja recurrente en casi todos los comerciantes entrevistados. Mencionan que desconfían mucho de los productos expuestos en exposiciones (Exical) porque lo que ven allí y compran en función de las muestras no se refleja con el producto, materiales y calidad que se les entrega posteriormente. Este hecho les hace desconfiar de la exposición misma, y muchos prefieren dejar de asistir (o por lo menos asistir con reservas) a Exical para ir a eventos particulares que organizan algunos fabricantes para sus compradores en salones de hoteles. Este punto es sumamente importante, ya que es una de las respuestas más frecuentes encontradas en las entrevistas, y evidentemente es uno de los primeros aspectos a intentar mejorar para devolver la confianza a los comerciantes. Puede que la resolución satisfactoria de este aspecto deba ser abordada incluso desde futuras acciones de integración con los proveedores.
- Aquellos que tienen visión de sistema o mayor apertura mental reconocen que los problemas de los fabricantes no siempre son atribuibles a ellos, sino que muchas veces dependen de cambios generados por los proveedores. Es decir, reconducen el problema a instancias previas dentro de la cadena de valor. Saben que muchas veces los cambios de materiales obedecen a cambios en las entregas de los proveedores a los fabricantes, y no por decisiones caprichosas de los fabricantes.
- Todos dicen tener excelente o muy buena relación con los fabricantes. Al respecto explican que si encuentran problemas con fabricantes, los mismos dejan de ser proveedores y conservan aquellos que responden a lo solicitado o que por lo menos tienen actitud para la resolución de inconvenientes. Dicha relación y confianza se va fortaleciendo con los años.
- Dependiendo del caso, ante la pregunta de si les interesa aumentar o reducir el número de proveedores, encontramos dos tipos de respuesta: Quienes se concentran en los aspectos administrativos de la relación con proveedores declaran que les interesaría reducir el número para facilitar las negociaciones y los controles, mientras quienes se concentran en los productos que ofrecen

les interesaría ampliar, o al menos siempre buscar nuevos, para tener mayor variedad y diversidad de producto, especialmente aquellos que venden producto moda.

- Otro aspecto crítico emergente es el respeto de los fabricantes por los plazos de entrega acordados. Muchos declaran que si bien la mercadería les llega, la misma llega a destiempo, cuando ya han perdido muchas ventas por no disponer del producto.

Esta es una problemática compleja, y que requerirá de muchas reuniones de discusión para acercarse a una solución. Como explicaba un informante clave (un comerciante que a su vez es fabricante), el comerciante es quien detenta el poder de negociación, ya que es quien compra, y plantea exigencias a los fabricantes muchas veces difíciles de cumplir en la práctica. Los comerciantes se quejan de que deben pagar el producto al momento de hacer el encargo, suponiendo previsiones de venta, y que luego la mercadería les llega tarde, cuando ya no la pueden vender, por lo que deben acumular stock en los comercios de un año al otro, con la consecuente desvalorización de la mercadería, o vender a un precio menor como ofertas. Por esta razón, una de las solicitudes de los comerciantes es crédito o financiación por parte de los fabricantes. También sugieren que los fabricantes acumulen stock de producto, para tenerlo disponible cuando se requiere reposición y no tener que esperar que el mismo se produzca, o para evitar realizar el encargo en la temporada anterior. Es decir, les gustaría trasladar los riesgos a los fabricantes. Desde el punto de vista de los fabricantes difícilmente se pueda cumplimentar con estas solicitudes, ya que para producir necesitan tener seguridad de venta, y disponer de dinero para las compras de materiales y pagos de sueldos. Este aspecto es por demás complejo y requiere un profundo estudio sobre producción y comercialización.



Comercio multi-producto, de barrio, calidad de producto y perfil de clientela medio.



Comercio de dama, zona centro, calidad de producto y perfil de clientela medio-alto.

Respecto a los productos que comercializan:

- Todos identifican al propio producto con una valoración mayor de la real. Es decir, consideran que el producto que comercializan es de mayor calidad que la que efectivamente tiene.
- Frecuentemente aconsejan al fabricante respecto a mejoras, cambios o variantes en los productos, en función de lo que les solicita su clientela. Es decir, colaboran, en manera indirecta, con mejoras en el diseño de los productos.
- Todos reconocen que Brasil tiene mas tecnología incorporada a la producción y, de consecuencia, consigue un producto mejor terminado, con mayor atención al detalle, aunque sea realizado con materiales de menor calidad.

Algunos identifican en esto un peligro para la industria local, si la misma no renueva tecnología, y piensan que se debería negociar con el estado para obtener instrumentos o financiamientos destinados a renovar la tecnología productiva.



Comercio multi-producto, de barrio, calidad de producto y perfil de clientela bajo o medio-bajo

Respecto a la comercialización:

- A la mayoría de los comerciantes no les preocupa la competencia de otros comercios similares. Más aún, la consideran positiva. Al respecto declaran que cuando se generan zonas de competencia, todos se benefician por igual, ya que al existir muchas opciones se atrae a más clientes a la zona. Además dicen que no todos venden la misma mercadería, por lo que no se consideran competidores.
- Si les preocupa, en cambio, la competencia desleal, a la que definen como: Comerciantes que venden productos robados o de dudosa procedencia; Comerciantes que venden falsificaciones o marcas apócrifas; Comerciantes que engañan a los clientes respecto a los materiales constructivos de los calzados; Gente que vende en manera ambulante. Esto perjudica particularmente a comerciantes de productos económicos, en la zona de calle San Martín entre Colón y Humberto Primero (zona centro, perfil de clientela y calidad producto medio-bajo/ bajo).
- La elección de los productos que compran para comercializar la realizan basándose en la propia experiencia adquirida o en base al gusto personal,

pero por lo general no realizan análisis de tendencias o investigaciones de mercado. Cuando existen investigaciones de mercado son informales, del tipo “ver las vidrieras de los competidores” o escuchando las solicitudes de los clientes. En este sentido les gustaría contar con información de tendencia.

- Consideran que para un cliente objetivo de clase media hacia arriba los aspectos del producto ampliado (diseño de los locales, nivel de servicio al cliente, atención) pasan a ser importantes. Mientras mas alto el cliente objetivo, mas importantes resultan estos aspectos como diferenciadores de la competencia. En cambio, no son tenidos en cuenta cuando el cliente objetivo es clase baja o media-baja, ya que la motivación de compra de los mismos es el precio de los productos.

Dichos aspectos son siempre condicionados por el cliente objetivo. En los shopping center es donde más alto es el nivel de atención al cliente, mientras que en Nueva Córdoba por ejemplo, al ser los clientes estudiantes en su mayoría, la atención es excesivamente informal, registrándose casos de vendedores que no conocen nada del producto y que no están capacitados para la venta ni siquiera en criterios mínimos de educación y presencia.

- El personal de venta es siempre un tema crítico entre los comerciantes y la percepción que tienen del tema varía mucho en función a la situación particular. Si bien todos coinciden en que es un aspecto importante a considerar, las visiones son de lo más diversas. Hay dueños de comercios en hipermercados que se quejan porque son “formadores de vendedores”, ya que toman gente joven sin experiencia, y cuando los han formado y los mismos han crecido renuncian y van a trabajar a comercios del centro buscando mejores horarios laborales. Los comercios del centro de cliente objetivo medio y medio-alto siempre buscan vendedores con experiencia, mientras que los comercios que apuntan al mercado de mayor poder adquisitivo prefieren tomar gente sin experiencia para formarlos según su propio criterio y metodologías, para que no vengan “contaminados” de experiencias previas.
- Los comerciantes se ven desprotegidos ante los fabricantes en aspectos referidos a fallas en los productos. Declaran que si bien el consumidor está protegido por los organismos de defensa del consumidor ante un eventual

problema, no hay ningún organismo que proteja los comerciantes del mismo modo ante los fabricantes, y agregan que muchas veces los fabricantes no reciben devoluciones de productos fallados. Esto genera que el costo de un producto fallado lo asuma el comerciante. Prefieren absorber ese costo antes que perder un cliente. En este sentido creen que sería bueno que los fabricantes realicen mejores controles de calidad y que no lancen al mercado productos con defectos. Asimismo les gustaría que los fabricantes garanticen los productos en caso de eventuales fallas que no hayan sido identificadas en los controles de calidad, que garanticen los plazos de entrega y que el producto entregado se corresponda la muestra con la cual decidieron la compra.

Estos desajustes se hacen evidentes en las épocas de pocas ventas, ya que en dichos períodos el nivel de atención al detalle y exigencia aumenta, como aumentan las solicitudes de devoluciones a la fábrica, mientras que en épocas de muchas ventas prácticamente reciben cualquier cosa y lo venden.



Comercio multi-producto, de barrio, calidad de producto y perfil de clientela medio.

Respecto a la capacitación en venta de calzado:

- Todos los comerciantes consideran importante un curso de venta. Si bien muchos conocen la existencia de los cursos que dicta Tarjeta Naranja para los vendedores, creen que un curso especializado en venta de calzado sería de gran utilidad.

- La mayoría está dispuesto a enviar a sus vendedores a dichas capacitaciones. Sin embargo, estaría sujeto a la decisión de los vendedores, y por lo general piden que no comprometa el horario laboral. Prefieren que el vendedor lo tome en su tiempo libre y de manera gratuita.



Distribuidora multi-producto, en zona centro pero distribuye a diferentes comerciantes, calidad de producto y perfil de clientela bajo.

Respecto a los contenidos de las capacitaciones los comerciantes sugieren:

- Que los cursos nos sean exclusivos de técnicas de ventas, ya que son contenidos muy conocidos y existen otras instituciones que ofrecen los mismos (Tarjeta Naranja por ejemplo). Si es válido realizar capacitaciones en ventas especializadas en calzado: cómo exponerlo al cliente, cómo asistirlo ante la prueba del mismo, cómo aconsejarlo, etc.
- Que se dicten contenidos de presencia personal y educación en un comercio ante el cliente.
- Que se dicten contenidos de ergonomía, en este caso no solo para vendedores.
- Que se dicten contenidos de tecnología. En cuanto a los vendedores, para conocer los materiales de los productos, las ventajas y características de cada uno y reconocerlos, y también destinado a los comerciantes información de nuevas tecnologías, nuevos materiales y nuevos productos.
- Que se dicten capacitaciones en vidrieras, (diseño y preparación).
- Que se dicten cursos de atención al cliente.

- Que se dicten capacitaciones en producto ampliado (producto + servicio + comunicación + exposición en locales + distribución en los locales, etc.)
- Que se dicten capacitaciones no sólo para vendedores, sino también para los dueños, gerentes o administradores de comercios.



Comercio multi-producto, de centro periférico, calidad de producto y perfil de clientela medio.

Respecto a servicios que podría ofrecer la Cámara del Calzado a los comerciantes:

- La mayoría declara que si la Cámara les ofreciera servicios de utilidad estarían dispuestos a asociarse. En este caso varía lo que cada comerciante considera “servicio de utilidad”, y al provenir de situaciones tan diversas saben que es difícil lograr servicios que sirvan a todo el mundo. Algunos incluso plantean la necesidad de verse representados para abordar “temas generales” y no situaciones particulares de ciertos grupos menores.
- Los comerciantes se ven desprotegidos de un ente que los nucleee o proteja. Muy pocos están asociados a la Cámara del Comercio de Córdoba. Los que permanecen asociados no saben porqué lo hacen, ya que al ser una Cámara tan grande y amplia, no encuentran respuestas a su problemática particular. Les gustaría que existiera un ente que los nucleee.
- Algunos de los servicios que les gustaría son asesoría legal, asesoría contable y administrativa, asesoría comercial, información actualizada en tendencias, en materiales (conocimiento), protección frente a la venta

ambulante (para un grupo de comerciantes de perfil de clientela bajo en el centro).

- Un tema de relativa importancia que desearían algunos comerciantes es que la Cámara controle (o haga cumplir) que los calzados salgan de fábrica con la etiqueta identificadora de los materiales constructivos reales del calzado, o sugieren que sería bueno un sistema de codificación de materiales o marca identificadora de la calidad de cada calzado. Podríamos abordar estas problemáticas en un proyecto de buenas prácticas en la producción y venta del calzado, o en un proyecto de comunicación y educación al consumidor final.



Comercio de dama, de hipermercado, calidad de producto y perfil de clientela medio.

Conclusiones de las entrevistas:

Podemos destacar la riqueza de la información recabada en sólo 35 entrevistas realizadas. Las entrevistas nos hicieron incluso entrar en contacto con algunos “informantes clave” para el proyecto (personas con muchos años de experiencia, personas que fueron empleados de en producción y de comercio de calzado, personas que son tanto fabricantes como comerciantes y personas que tienen una clara visión sistémica de la comercialización de calzado).

En función de lo aprendido, se propusieron nuevos objetivos a alcanzar, algunos de los cuales pueden suponer ciertas correcciones de rumbo en el proyecto:

- Redirigir los objetivos de sensibilización hacia el interior de la Cámara. Es decir, comenzar a pensar acciones concretas de cambio de mentalidad (apertura) de los fabricantes.
- Buscar la manera de que los fabricantes vean como positiva la incorporación de los comerciantes como socios adherentes a la Cámara, para estar nucleados en una misma institución o, al menos, ofrecerles facilidades, soporte, asistencia para permitir que ellos se puedan auto-organizar en un ente que los represente.
- Abrir la mentalidad de los fabricantes para acercarse a sectores íntimamente vinculados al calzado como producto, como son marroquinería, accesorios y vestimenta (moda).
- Trabajar en proyecto de educación a los consumidores y vendedores, y en exhibición de la tecnología (materiales y construcción del calzado).
- Intentar realizar un mapa de la competencia entre las fábricas del calzado de Córdoba para verificar cuánto es real la competencia entre ellos.

Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas en función de la capacitación en ventas:

De los aspectos importantes de las conclusiones que inferimos para la planificación de la capacitación en ventas, se observaron necesidades diferenciadas a saber:

Los comerciantes requieren distintas tipologías de cursos, para diferentes perfiles de vendedores. Ellos demandan, para sus vendedores, técnicas de venta, presentación personal y características de producto. Los propietarios de comercios requieren cursos de gestión, administración, información de producto, tecnologías y tendencia. Y requieren para otros interesados cursos de vidrieras y exposición.

Los comerciantes no están alineados en los beneficios que brinda la capacitación y formación profesional en ventas, para su personal de vendedores, por lo tanto, es importante iniciar actividades no aranceladas, en horarios que no estén dentro de la jornada laboral.

Identifican que hay distintos niveles de compromiso, experiencia y capacitación en los empleados del área comercial, para los cuales se requieren diferentes niveles y contenidos en las capacitaciones.

Estos resultados nos llevaron a replantear y adecuar la capacitación a la luz de las conclusiones obtenidas; para lo cual se requiere generar una serie de cursos por módulos, con distintas temáticas, pensados para diferentes audiencias y dictados por consultores externos especializados con experiencia en dichas capacitaciones y conocimiento acabado del sistema de comercialización del sector.

Desde este diagnóstico es que hemos formulado un “Programa de Capacitación en Comercialización de Calzado”, a fin de contar con un marco de referencia para las distintas capacitaciones que nos permite flexibilidad en cursos y contenidos, y que en su conjunto apuntan a profesionalizar la comercialización de calzado en todas sus facetas, ya sea abordando problemáticas de venta al detalle y contacto con clientes, gestión, marketing, conocimiento de productos y ergonomía, vidrierismo, exposición o diseño de locales y stands orientados a propiciar las ventas.

De este modo, podremos, dentro del Programa, crear diferentes cursos en función de las necesidades particulares detectadas en un momento dado, siempre dentro del marco de la comercialización de calzado.



Equipo de coordinación trabajando en planificación.

Selección del responsable capacitador:

Se seleccionó como responsable del Programa de Profesionalización en Comercialización de Calzado al Dr. Miguel Angel Pereira, presidente de la consultora Dixus, especializada en Marketing Estratégico y Operacional.

Miguel Pereira es consultor en marketing, ventas y negociación además de conferenciante y director de seminarios sobre la temática, tanto en carreras universitarias oficiales, como en programas “in company”. Tiene una experiencia de más de 25 años en organizaciones muy diversas tanto en la gestión directa como en el asesoramiento y capacitación. Es fundador y director de DUXIS S.A., consultora dedicada al asesoramiento en marketing, ventas y planificación estratégica, con la siguiente nómina (resumida) de clientes atendidos: Tarjeta Naranja, Red Minetti, OSDE, Vitnik, Johnny B Good, Creambury, Vermol pinturas, Tecnocampo, British School, Instituto Mark Twain, Calzado deportivo Dunlop, etc. Fué, además, Gerente de Marketing de Salto 96 – Tarjeta Naranja y Gerente General de Salto 96 S.A.

Planificación capacitación

En función a las conclusiones arribadas, y enfocados a lograr buen nivel de participación en los cursos (reservados a cupos de no más de 20 personas) se planificó que los primeros módulos presentaran aspectos básicos de la comercialización, en una franja horaria que no perjudique particularmente el horario comercial, (a la tarde-noche) y con una frecuencia y carga horaria no muy extendida en el tiempo. Esto con el objetivo de facilitar la asistencia a los mismos, y una vez realizadas algunas capacitaciones poder plantear módulos más extensos, en función de la utilidad percibida por los asistentes.

Para dar inicio a las capacitaciones, se planificó un acto de lanzamiento oficial de las capacitaciones el día lunes 17 de Octubre, para fabricantes de calzado y dueños o responsables de comercios de calzado. En el mismo se realizaría la explicación del Proyecto de Integración de la Cadena de Valor, explicación de los contenidos de la Capacitación en Negociación, Ventas y Atención al Cliente, y se cerraría el evento con un brindis.

A continuación se detalla el programa y fundamentación de la primer capacitación

Curso: NEGOCIACION, VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE

Profesores: DR. MIGUEL ANGEL PEREIRA

PROF. VALERIA TORRA

ENT. SR.SANTIAGO PEREIRA

Carga Horaria: 12 horas

Año: 2011

FUNDAMENTACION

- La **Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba**, dentro del proceso estratégico de integración y desarrollo de la cadena de valor del sector, encuentra que es de gran importancia -para el logro de los objetivos planteados dentro del mencionado proceso- la profesionalización de la Fuerza de Ventas de las empresas integrantes, especialmente las dedicadas al Retail dentro de la industria.
- Adicionalmente considera que una de las actividades necesarias para el logro del mencionado objetivo, es impartir cursos y talleres de capacitación a ese público, de modo que puedan trasladar al consumidor final, las distintas propuestas de valor, que las empresas productoras diseñan para su mercado.

OBJETIVOS

- Incorporar y/o profundizar (dependiendo del módulo en que se encuentre el participante) instrumentos de gestión, necesarios en el proceso de atención al cliente, negociación y venta
- Proveer a los participantes de elementos de autoevaluación que les permita conocer sus niveles de actuación en los diferentes aspectos que componen la gestión que les toca desarrollar
- Comprender la importancia del porque y quienes intervienen en el proceso de negociación.
- Introducir al participante en los factores actuantes en un proceso de negociación dotándolos de herramientas prácticas para actuar como negociador y proporcionarle un adecuado esquema de autocrítica que, actuando con eficaz dirección técnica, permita un continuo perfeccionamiento.

CONTENIDOS :

| MOD | TEMA | CONTENIDOS | DOCENTE |
|-----|---|--|--------------------|
| 1 | Conceptos Fundamentales de la venta y el vendedor | <ul style="list-style-type: none"> ➤ El cliente: sus necesidades, expectativas y demandas ➤ Reglas fundamentales del buen vendedor ➤ Modelo fundamental de entrevista de venta | ➤ Valeria Torrá |
| 2 | La presentación del producto | <ul style="list-style-type: none"> ➤ El análisis técnico-comercial del producto. El conocimiento del producto ➤ La demostración de beneficios. ➤ La presentación física y simbólica | ➤ Santiago Pereira |
| 3 | Habilidades del vendedor (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perfiles de vendedores y clientes ➤ El abordaje de la venta según los perfiles | ➤ Valeria Torrá |
| 4 | Las habilidades del vendedor (2) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de percibir y tipos de lenguaje ➤ La capacidad de indagar y argumentar | ➤ Miguel Pereira |

BIBLIOGRAFÍA

- ALTSCHUL, Carlos – **Dinámica de la Negociación Estratégica** – Editorial Granica – 1999.
- BECK, Krictek Phyllis – **Negociación en una mesa despareja** – Editorial Granica – Edición 1998.
- BELTRI, Fransec – **Aprender a Negociar** – Editorial Paidós – Edición 2000.
- COHEN, Herb – **Todo es Negociable** – Editorial Planeta – Séptima reimpresión – 1991.
- DECARO, Julio – **La Cara Humana de la Negociación** – Editorial Mc Graw Hill – Edición 2000.

- ECONOMY – **Arte de la negociación** – Editorial Irwin – Edición 1994
- FISHER, Roger – **Sí ... ¡de acuerdo! en la Práctica-** Editorial Kapeluz – 1998.
- FISHER, Roger y URY, William – **Sí ... ¡de acuerdo!** - Editorial Norma – Sexta reimpresión 1992.
- HINDLE, Tim – **La Negociación Eficaz** – Editorial Grijalbo - 1998
- LERITZ – **Negociación Infalible** – Editorial Paidós
- NARISMA, Leonardo – **Preparando la Negociación** - Biblioteca Ejecutiva – Editorial Grijalbo – 1998.
- OPI, Juan Manuel – **Técnicas de Negociación Transaccional** – Editorial Gestión 2000 – 1999.
- SELVA, Chantal – **PNL aplicado a la Negociación** – Editorial Granica 1997
- URY, Williams - **¡Supere el NO!** – Editorial Norma – 1ª. Edición – 1993.

METODOLOGÍA

Exposición didáctica. Método de casos. Debate colectivo. Plenario. Juegos de roles. Técnicas audiovisuales.

Las exposiciones teóricas serán complementadas con activas prácticas y ejercicios de Role-Playing por parte de los participantes.

Difusión e invitación a la capacitación:

Para poder dar difusión a la capacitación se debieron generar algunos materiales gráficos: invitaciones para el acto de lanzamiento, invitaciones a la capacitación y fichas de inscripción. Las mismas responden a un criterio estético con énfasis en la institucionalidad, y se realizaron en modo coordinado con el resto de los elementos gráficos que acompañan el material del curso.



Invitación al acto de lanzamiento

Las acciones de invitación y difusión para la primer capacitación en Negociación, Ventas y Atención al Cliente fueron llevadas a cabo por, la Cámara del Calzado (envíos por e-mail), el Diseñador Estratégico Enrique Goldes (entrega de invitaciones impresas), y la Lic. en Administración Paula Melchiorre (invitaciones telefónicas). Se intentó contactar a toda la base de datos de referencia.



Cámara de la
Industria del
Calzado de Córdoba



CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES

La **Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba**
y el **Consejo Federal de Inversiones**

tienen el agrado de invitar a su equipo de ventas a participar del

Curso de Negociación, Ventas y Atención al Cliente

a desarrollarse los días 18 al 26 de Octubre,
en el marco del

**Programa de Desarrollo Profesional
en Comercialización**

Complete la ficha de inscripción adjunta
y envíela a la Cámara de la Industria del Calzado,
por mail: camcalzadocba@fibertel.com.ar o por fax: 4229581-4240258

Ficha de inscripción al Curso de Negociación, Ventas y Atención al Cliente

Nombre o Razón Social del Comercio: _____

Domicilio: _____ Tel.: _____ E-mail: _____

Nombre del participante: _____ Función: _____ Te/cel: _____

18, 19, 25 y 26 de octubre, de 18:30hs. a 21:30 hs.

Cámara de la Industria del Calzado de Córdoba,
Ayacucho 72, 6° piso, oficina 610

ACTIVIDAD NO ARANCELADA - CUPO LIMITADO

Remitir a la Cámara de la Industria del Calzado,
email: camcalzadocba@fibertel.com.ar fax: 4229581-4240258

Ficha de inscripción

Acto de lanzamiento

El 17 de octubre a las 19:00 se dio inicio al acto de lanzamiento en la sede de la Cámara del Calzado de Córdoba.

Asistieron al mismo alrededor de 20 personas, entre comerciantes, fabricantes, integrantes del Comité Directivo de la Cámara del Calzado y el equipo coordinador

del proyecto: la Cra. Elizabeth Jair, el Magister en Diseño Estratégico Enrique Goldes y la Consultora en Desarrollo Organizacional Cristina Stefanin.



Enrique Goldes, Miguel Pereira y Cristina Stefanin en el acto de lanzamiento de la primer capacitación.

En el acto de lanzamiento estuvieron presentes las siguientes personas:

| Nombre Asistente | Empresa |
|-------------------------|--------------------|
| Eugenia Ruiz | |
| Jorge Paviolo | |
| Roberto Carlos Lujan | Calzados Robertino |
| Zapateria Schade | Marlen Hamrajew |
| Ugarte y Cñía | |
| Ricardo Dumas | Dino Butelli |
| Leonardo Dumas | Dino Butelli |
| Javier Villarreal | Trelke SA |
| Hugo Albado | Cymbal SRL |
| Ricardo Santini | Vaguitas SRL |
| Martin Moreno | Mocassino SA |
| Fanny Bonafe | La Cordobesa |
| Vaguitas SRL | Ricardo Santini |
| Vaguitas SRL | Lucio Santini |
| Ricardo Guzman | Sonia Sport SRL |
| Ursus | Ignacio Cornejo |
| Hugo Bordi | Marylu SRL |

El acto inició con la bienvenida realizada a cargo de la Gerente de la Cámara, Cra. Elizabeth Jair, quien nombró las autoridades presentes, mencionó el marco institucional del proyecto y agradeció a los asistentes, para luego dar la palabra al Diseñador Estratégico Enrique Goldes.

Enrique Goldes tuvo a su cargo la explicación, a los presentes, del Proyecto de Integración de la Cadena de Valor. Para ello realizó una presentación digital que, en manera similar al presente informe, partía de una explicación histórica de los eventos que nos fueron acercando a transitar éste camino.



Proyecto de Integración de la Cadena de Valor de la Industria del Calzado de Córdoba

Programa de Profesionalización en Comercialización

Octubre de 2011

Imágenes varias (diapositivas) de la presentación de explicación del Proyecto Cadena de Valor.

2006

Taller de Planificación Estratégica para el Sector Calzado de Córdoba, 27 y 28 de abril de 2006, Río Ceballos.

Participaron representantes de las distintas fábricas de calzado de Córdoba.

Se trabajó en grupos intentando definir una Visión para la Industria del Calzado de Córdoba.

Se generó el árbol de problemas a resolver para lograr la visión.

Visi

¿Cómo?

la
pe
ce
un
se

U
Th
Ti
Li
Th

G
O

O
O
O
L

Hoy

preocupación frente a
recesiones
+ incertidumbre a la estabilidad
del dólar, el rubro agrícola



pero...
¿y mañana?

• ¿qué pasa para si
cambian las políticas?
• ¿qué pasa para si altera
las importaciones?
• ¿entonces prosperará?

ARGENTINA: Buenas materias primas ¿?

Mercados en

CRISIS:



EEUU y EUROPA:
Mercados maduros.
Infinidad de PyMES.
Variedad de oferta a
buen precio

BRASIL: Buena calidad
constructiva a buen precio



¿Qué pasa si Brasil devalúa?
Como socio del Mercosur
no se puede negar la
entrada de sus productos.

ARGENTINA: Buenas materias primas ¿?

¿Queremos exportar materiales o producto con valor agregado?

¿Somos competitivos en...

- costo?
- calidad de producción?
- calidad de diseño?

¿Cuáles son nuestras estrategias competitivas?

¿Cómo nos hacemos competitivos?

2010



Visita de expertos italianos

Cadena de Valor





Enrique Goldes explicando el Proyecto de Integración de la Cadena de Valor.

De tal modo, se recondujo la explicación al año 2004, momento en que se inicia con el Centro de Formación Técnico-Profesional de la Industria del Calzado, como inicio de las preocupaciones por mejorar el sector industrial. Se explicó luego los resultados de las jornadas realizadas en Río Ceballos, en el año 2006, en donde se identificaron los problemas de tener una cadena de valor desintegrada. Luego se proponer una explicación del contexto competitivo actual, en lo regional, lo local y lo internacional, a modo de sugerir la necesidad de profesionalizar el sector industrial y sugiriendo los riesgos futuros de no hacerlo.

Luego Enrique Goldes le dio la palabra a la Consultora en Desarrollo Organizacional Cristina Stefanin, quien realizó una presentación sobre los cambios: las necesidades de cambios, las resistencias a los cambios, los riesgos de no cambiar, y distintos tipos de respuestas de las personas a los estímulos que presentan los cambios o la necesidad de cambiar.



Cristina Stefanin explicando los modelos de resistencia al cambio.

La consultora realizó la presentación utilizando metáforas para generar un enfoque más accesible y comprensible. Inició diferenciando con la teoría y algunos ejemplos las diferencias entre los Mega-cambios (cambios en el contexto que van a suceder sin posibilidad de intervención personal), los Macro-cambios (cambios que me afectan y vienen, que puedo influenciar pero no detener) y los Micro-cambios (cambios personales que pueden repercutir en nuestro futuro). Utilizó la historia del hundimiento del Titanic para ejemplificar la negación a escuchar las voces de alarma de las necesidades de cambios y para ejemplificar la cadena de errores que pueden producir el hundimiento de emprendimientos importantes. Explicó los nuevos modelos de organización industrial que tienden a ser más horizontales y menos verticalistas, que permiten más rápida adaptación a los cambios del contexto. Continuó explicando las eventuales resistencias al cambio utilizando animalitos como analogías, para representar las distintas personalidades o respuestas ante la necesidad de cambios. Luego devolvió la palabra a Enrique Goldes.



La audiencia del acto inaugural.

Seguidamente se recordaron las jornadas inaugurales del Nodo Córdoba Diseña, en el año 2010, con la visita de expertos italianos en innovación, como momento de inicio de la idea del Proyecto de Integración de la Cadena de Valor. Se explicaron luego los objetivos del proyecto, el porqué en función de la historia, el contexto competitivo y los posibles escenarios futuros, considerando en el momento actual los diferentes instrumentos que pone a disposición el Estado Nacional de incentivo a la innovación y al valor agregado. Finalmente se explicó brevemente el tipo de capacitación propuesta como primer acción de integración entre fabricantes y comerciantes, y se finalizó la presentación explicando las perspectivas futuras para el Proyecto de Integración de la Cadena de Valor, los ejes propuestos hasta el momento para el crecimiento del proyecto y eventuales acciones que se pueden desarrollar para cada eje.

Se presentó luego al responsable del Programa de Desarrollo Profesional en Comercialización, Dr. Miguel Pereira, quien explicó los contenidos y metodologías del Curso de Negociación, Ventas y Atención al Cliente, que iniciaría al día siguiente.



Miguel Pereira explicando los contenidos y metodología de la primer capacitación.

Luego de la intervención de Miguel Pereira, la Cra. Elizabeth Jair presentó al representante del Comité Directivo de la Cámara del Calzado, Sr. Hugo Albado, quien agradeció la presencia a los asistentes, dio la bienvenida en nombre del Comité Directivo y resaltó la importancia que reviste el proyecto para los fabricantes.



Hugo Albado dando la bienvenida en nombre del Comité Directivo de la Cámara del Calzado.

A continuación invitó a efectuar el brindis de inicio de las actividades, donde se generaron las primeras charlas informales entre los fabricantes y comerciantes convocados.



Brindis de cierre del acto de inauguración de las capacitaciones.

Capacitación en Negociación, Ventas y Atención al Cliente

La capacitación inició el martes 18 de octubre. Se contó con la presencia del representante del Consejo Federal de Inversiones, el Coordinador Sectorial Lic. Norberto Mosca, quien presentado por la Cra. Elizabeth Jair dijo unas palabras de apertura, expresando el interés que tiene el CFI en el proyecto.



El Coordinador Sectorial del CFI Lic. Norberto Mosca y la Lic. Elizabeth Jari en la bienvenida del primer día de capacitación.

La primer capacitación tuvo lugar en la sede de la Cámara del Calzado de Córdoba, y tuvo una duración de doce horas distribuidas en cuatro encuentros de tres horas cada uno (dos encuentros por semana) totalizando cuatro encuentros (dos semanas), en horario de 18:30 a 21:30 hs. los días 18, 19, 25 y 27 de octubre de 2011. Éste constituye el un primer nivel en las capacitaciones en venta de calzado.

A los participantes de las capacitaciones se les hizo entrega de una carpeta de tapas rígidas, con la carátula del proyecto que incluye el marco institucional. Dentro de la carpeta se encontraba la hoja de créditos, con el nombre y rol de cada una de las personas responsables del proyecto y el material de seguimiento del curso. La misma fue pensada para ser una carpeta/ archivo a la cual se le puede agregar paulatinamente el material de otros cursos que el participante realice dentro del programa. De este modo se da mayor institucionalidad a las capacitaciones y se procura un buen nivel de material de trabajo .



Carpeta que se entregó a los participantes del curso y la hoja de créditos detrás.

A las capacitaciones se inscribieron 50 personas: 27 enviadas por fabricantes y 23 fruto de las invitaciones a comerciantes, de las cuales asistieron efectivamente 42 personas: 22 personas enviadas por los fabricantes y 20 personas entre los comerciantes contactados. En el día de mayor asistencia estuvieron presentes 37 personas, mientras que en el de menor asistencia estuvieron presentes 16 personas.

La primer jornada del curso, (martes 18 de octubre) fue conducida por la consultora Valeria Torr .

Valeria Torr  se desempeña como Consultora Senior en Duxis S.A. Su actividad funda en asesorar a las empresas tanto pequeñas como medianas en la gestión comercial, de ventas como así también brindar apoyo y conducción en lo que refiere a equipo de ventas, orientación organizacional tanto a nivel gerencial como de mandos medios e inferiores. Desarroll  investigaciones de mercados cualitativas como cuantitativas, desde el diseño, la planificación, ejecución, control y supervisión de las actividades que involucran cada proyecto. Además, particip  y dirigió el diseño de planes de negocios y planes de marketing para empresas importantes del medio. Por otra parte, se desempeño como Coordinadora operativa de Duxis, realizando tareas de conducción de equipos de trabajos tanto para personal estable como free lance, como así también la supervisión y coordinación de los diferentes proyectos de trabajo que se ejecutaron desde la consultora.



La consultora Valeria Torr  desarrollando los contenidos teóricos.

La consultora Valeria Torr  introdujo al tema mediante dos metáforas: La venta se asemeja a una obra de teatro y a una excursión de pesca. A una obra de teatro porque cuando inicia una venta es como un telón que se levanta, y si la obra está bien ejecutada llegan los aplausos. A una excursión de pesca porque el buen pescador conoce la caña, la carnada y el lugar para obtener los mejores peces, y

encuentra satisfacción al vencer la resistencia del pez y lograr la pesca. Luego de la introducción desarrolló la clase explicando el modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), que se explican como diferentes momentos de la compra o peldaños que el cliente debe subir en su camino a realizar la compra. La consultora desarrolló los contenidos profundizando en cada uno de dichos ítems e introduciendo ejemplos. En el momento oportuno, la consultora abrió un paréntesis para explicar la pirámide de las necesidades de Maslow.



Los participantes en actividad de role-playing.



Valeria Torr a ante los asistentes desarrollando la clase del 18 de octubre.

Continuó exponiendo los distintos tipos de objeciones a saber: enmascaradas, tácticas y sinceras. Explicó cada una de ellas y las maneras de contrarrestarlas. Finalmente la consultora guió una actividad de role -playing donde los participantes simulaban un proceso de compra con tratamiento de objeciones y aplicando el modelo AIDA.

La segunda jornada de curso (miércoles 19 de octubre) fue conducida por el consultor Santiago Pereira.

Santiago Pereira es consultor (Project Leader) en Duxis S.A. Se encarga de planificar, coordinar y controlar todas las actividades necesarias para el desarrollo de un proyecto. Participó y dirigió proyectos de Investigación de Mercados, desarrolló de Planes de Marketing, gestionó y supervisó equipos comerciales. Además se desempeñó como Coordinador de Laboratorio y Supervisor de Área Técnica.

El consultor Santiago Pereira centró su intervención en el producto.

Inició dando una descripción desde la óptica desde el punto de vista del marketing de lo que es un producto: la suma de satisfacciones físicas, psicológicas y sociológicas que el comprador obtiene de la compra, propiedad y consumo del producto. Luego habló sobre sus generalidades, y pasó a describir las tipologías de producto, haciendo la división entre productos de consumo o industriales. Prosiguió con los niveles de producto, del producto básico (beneficios o servicio básico), al producto real (cualidades, marca, packaging, estilo, calidad), al producto aumentado (entrega y crédito, servicio post-venta, instalación y garantía), al producto potencial (investigación + desarrollo y tendencias).

Luego explicó la matriz BCG (Boston Consulting Group) como método interno de análisis y evaluación de la cartera de productos propios, para definirlos dentro de la matriz como productos estrella, vacas lecheras, dilema o perro.

Continuó explicando las distintas categorizaciones de los clientes, en función al tiempo de adopción de las innovaciones: innovadores, adoptadores tempranos, de mayoría temprana, de mayoría tardía y rezagados.

Continuó su presentación explicando las etapas en la adopción de un nuevo producto: Conocimiento, interés, evaluación, prueba y adopción, las cuales

profundizó y finalmente habló del protagonismo del producto en la venta, de cómo hacer un análisis de un producto para poder resaltar sus características, y del poder de la demostración o prueba del producto como factor de decisión.



Santiago Pereira en la jornada del 19 de octubre.

Las jornadas finales de la capacitación, días martes 25 y jueves 27 de octubre estuvieron a cargo del Dr. Miguel Pereira.

Las jornadas conducidas por Miguel Pereira fueron más dinámicas y lograron mayor participación de los asistentes, en cuanto a atención, preguntas y participación en las prácticas.



Miguel Pereira en las jornadas a su cargo.

Las exposiciones de Miguel estuvieron cargadas de contenido, con muchas diapositivas teóricas sin llegar a ser tediosas o aburrir. Miguel desarrolló las clases de manera suelta y entusiasta, generando pasajes desde la teoría a los ejemplos prácticos, deteniéndose a responder las preguntas que iban surgiendo, permitiéndose explayarse en las mismas para luego retomar la lógica de la presentación.



Miguel Pereira desarrollando los contenidos ante los asistentes.

Inició su presentación haciendo una comparación entre los hombres y los animales, donde el factor diferenciador es la capacidad de negociación utilizando la inteligencia y la voluntad para resolver los conflictos.

Luego dio algunas definiciones de negociación, para concluir en que si bien cada negociación es única, hay ciertas características comunes a la mayoría de las negociaciones. Esto dio el marco de apertura para desarrollar dichas características detalladamente.

El disertante habló de los diferentes poderes en la negociación: Colectivo o amenaza, compensatorio y persuasivo, para pasar luego a hablar de los elementos claves de la negociación: Interés, opciones, alternativas, comunicación, relaciones, compromiso, deteniéndose a explicar cada uno de los ítems.



El auditorio escuchando atentamente la clase.

La clase prosiguió con la explicación del Modelo de Comportamiento de Interacción Dinámica (CID), representado en un cuadro de doble entrada en el cual un eje era la energía y el otro la conciencia, describiendo así cuatro cuadrantes determinando las características dominantes de las personalidades de los negociadores: dominio, afecto, sumisión y egocéntrico. Una vez explicado cada cuadrante, se entregó a cada asistente una ficha con preguntas destinadas a identificar el porcentaje en cada cuadrante de la propia personalidad.



Los participantes realizando una actividad personal.

En la mitad de la clase se realizó un coffee-break donde pudimos ver las primeras charlas informales entre comerciantes y fabricantes. Estas charlas, si bien informales, no son menos importantes en la significación del proyecto, ya que nos encaminan a la posibilidad de generar proyectos conjuntos en un clima abierto y de colaboración. Asimismo sentimos habernos acercado a cumplir con uno de los primeros objetivos del Proyecto de Integración de la Cadena de Valor.



Charlas informales entre fabricantes y comerciantes.

La jornada finalizó con estudios de casos, con una práctica de venta de calzado en donde a cada participante se le dio un rol que interpretar: un vendedor que intenta

venderle zapatos para una fiesta a una joven que venía con una amiga para escuchar sus consejos. Dichas prácticas fueron registradas en video, para luego de terminadas, poder volver a verlas y analizar los detalles que a simple vista se pasan por alto.

Al ver nuevamente las filmaciones, se iniciaba con comentarios del capacitador y preguntas a la audiencia para identificar los aciertos y los errores en la negociación. Estas preguntas eran abiertas al debate y así se fortalecían los contenidos desarrollados en la jornada. Los mismos participantes iban contando experiencias personales para seguir ejemplificando o sacarse dudas.



Prácticas de ventas para aplicar los contenidos estudiados.

En la segunda jornada a su cargo, el Dr. Miguel Pereira centró su presentación en los contenidos de la comunicación en los procesos de negociación. Inició por cuestiones básicas de comunicación (tipos, canales y circunstancias), pasando a una buena distribución de porcentajes en negociación, (60% escuchar e indagar, 30% argumentar y responder objeciones, 10% respetar los silencios) para pasar luego a los aspectos de la comunicación no verbal y la metacomunicación.



Segunda jornada a cargo de Miguel Pereira, en un momento divertido de la capacitación.

Continuó con la capacidad de indagar, y una diferenciación de tipos de preguntas orientadas al conocimiento del cliente agrupadas en tres clasificaciones: preguntas de información (abierta o circunstancial; objetiva, precisa o investigadora; cerrada; de control, test o sondeo), preguntas de profundización (espejo o reflectora; de rebote; de relevo; de reactivación) y preguntas tácticas (alternativa; retórica; directriz o dirigida; indirecta, orientada o sugestiva; generalizada; interro-negativa; sin destinatario concreto; eco o boomerang; directa).



Las carpetas con el material en manos de uno de los participantes.

Luego el capacitador focalizó los contenidos en las objeciones, explicando con una analogía en la que la negociación se asemeja a una carrera con obstáculos, donde el mejor negociador considera las objeciones un estímulo.

Continuó clasificando los tipos de objeciones y sugerir modos de sortearlas. Estas objeciones se clasifican en enmascaradas (sin relación con la propuesta del oferente), tácticas (tienen el objetivo de conseguir ventajas) o sinceras (problemas sinceros que obstaculizan la compra).

Finalmente el Dr. Pereira propuso una actividad de integración y afirmación de los contenidos de ambas jornadas: Se tomaron algunos CID de los participantes y de allí el capacitador partió para explicar las características de la personalidad de cada CID y cómo es la mejor forma de comunicar y negociar con cada uno.

La jornada finalizó con una actividad de role-playing donde a dos participantes se les dio una consigna con un modelo de CID a interpretar y generar una negociación.



Role-playing de dos participantes simulando una negociación aplicando modelos CID.

Una vez finalizada la actividad, y a modo de cierre, se procedió a entregar los certificados de asistencia a todos los presentes, y con esto se concluyó la primer capacitación del Programa de Profesionalización en Comercialización.

Recibieron su certificado las siguientes personas

| | FÁBRICA | NOMBRE ASISTENTE | | COMERCIOS | NOMBRE ASISTENTE |
|----|-------------------|-------------------------|----|------------------|--------------------------|
| 1 | Trelke SA | Javier Villarreal | 23 | Calz. Carolina | Susana Garay |
| 2 | Fabincal Córdoba | Ricardo Casadei | 24 | Luis Bisio | Luis Bisio |
| 3 | Fabincal Córdoba | Helena Hames | 25 | Aura | Maria Eugenia Ruiz |
| 4 | Ciuffo SA | Daniela Tonarelli | 26 | Zapateria Schade | Marlen Hamrajew |
| 5 | Ciuffo SA | Fanny Maine | 27 | Ugarte y Cía | Juan Antonio Carpena |
| 6 | Ciuffo SA | Lorena Luna | 28 | Ugarte y Cía | Analía Ester Soave |
| 7 | Ciuffo SA | Maria del Mar Cesana | 29 | Ugarte y Cía | Rita Lorena Gonzalez |
| 8 | Ciuffo SA | Germán Murialdo | 30 | Ugarte y Cía | César G. Juarez Ortega |
| 9 | Ciuffo SA | Silvia Acuña | 31 | Ugarte y Cía | Eugenia Paola Maccio |
| 10 | Putzical SA | Cecilia Aimone | 32 | Ugarte y Cía | Maria Eugenia Phillips |
| 11 | Venencia Calzados | Gustavo Durra | 33 | Ugarte y Cía | Carlos Ariel Otero |
| 12 | Mocassino SA | Martín Moreno | 34 | Ugarte y Cía | Melisa Yanina Tomatis |
| 13 | Ursus | Ignacio Cornejo | 35 | Ugarte y Cía | María Eugenia Gonzalez |
| 14 | Ursus | Marcelo Buffa | 36 | Ugarte y Cía | Sebastián Marcos Gigena |
| 15 | Ursus | Mariano Neme | 37 | Ugarte y Cía | Gastón Ubaldo Thuer |
| 16 | Ricardo Dumas | Ricardo Dumas | 38 | Ugarte y Cía | Mauricio Matías Panuccio |
| 17 | Ricardo Dumas | Leonardo Dumas | 39 | Ugarte y Cía | Martín Ramon Alcaráz |
| 18 | Ricardo Dumas | Mariano Dumas | 40 | Ugarte y Cía | Carolina Lucia Martinez |
| 19 | Ricardo Dumas | Rubén César Martinez | 41 | Ugarte y Cía | Hernan Ugarte |
| 20 | Vaguitas SRL | Ricardo Santini | 42 | Ugarte y Cía | Rafael Ugarte |
| 21 | Vaguitas SRL | Hugo Gonzalez | | | |
| 22 | Vaguitas SRL | Sergio Sanchez | | | |

Conclusiones acerca de las capacitaciones

Si bien consideramos que se han cumplido los objetivos de las capacitaciones (hemos logrado interesar tanto a comerciantes y fabricantes y alcanzar la cantidad de asistentes esperada) también es cierto que hemos tenido que amoldar la duración y contenidos planeados inicialmente.

La duración se redujo a 4 encuentros de 3 hs. cada uno debido a que, en las entrevistas realizadas, los comerciantes consideraban que sus vendedores no asistirían a capacitaciones muy extensas. Además el horario de las mismas es siempre una dificultad, ya que no se puede planear fuera del horario comercial (sería inhumano que las personas trabajen todo el día y luego vayan a capacitarse en una actividad que requiere concentración), ni tampoco cortar la jornada laboral. El horario propuesto, que considerábamos ser la mejor opción, es considerado por muchos comerciantes como horario pico de ventas, por lo que son reticentes a enviar a sus vendedores. Hemos debido, de consecuencia, reducir la cantidad de encuentros a fin de minimizar este hecho. También hemos debido posponer el inicio para no

comprometer las ventas previas al día de la madre que, en cuanto a ventas de calzado, es una de las fechas más importantes del año.

En cuanto a los contenidos, se debieron ajustar en el transcurso de la capacitación. La audiencia esperada eran vendedores sin experiencia en ventas y sin formación específica. Las inscripciones a la capacitación llegaron en su gran mayoría uno o dos días antes del inicio, y la audiencia resultó ser diferente a la esperada.

Hemos tenido entre los asistentes personas con muchos años de experiencia en ventas, viajantes, y algunos representantes de los fabricantes. Es decir, no solo personas que requieren niveles más avanzados de contenidos, sino una audiencia de diferentes tipos de venta.

De consecuencia, una vez evidenciada la situación, se tomaron medidas correctivas, profundizando mas algunos contenidos.

No obstante, la audiencia terminó satisfecha con el curso, y se mostró muy predispuesta a participar en futuras capacitaciones.

Otro de los objetivos cumplidos en la capacitación fue la interacción informal entre fabricantes y comerciantes, ya que entre los asistentes había fabricantes, específicamente, aquellas personas encargadas de las ventas.

Conclusiones generales del Proyecto de Integración de la Cadena de Valor de la Industria del Calzado de Córdoba

El proyecto de Integración de la Cadena de Valor fue bien recibido por la mayoría de las personas involucradas, sean éstas fabricantes o comerciantes y vendedores.

Fue bien recibido por parte de los comerciantes entrevistados ya que, como alguno de ellos decía, "...hay mucho por hacer y mejorar, y es bueno que finalmente alguien se decida a hacer algo. Algo hay que hacer para mejorar la situación."

Las tareas de sensibilización conducidas internamente dieron resultados positivos, al lograr que la Comisión Directiva de la Cámara del Calzado se vaya interesando cada vez más en el proyecto y lo termine de adoptar como propio, al punto de hacer recomendaciones, sugerencias y advertencias de utilidad.

Las capacitaciones generaron gran interés, aunque de todas las personas que declararon que les interesaría participar finalmente se haya inscripto un porcentaje menor. Dicho porcentaje, no obstante, cubrió las expectativas del proyecto.

Los asistentes a las capacitaciones declararon su interés por participar a capacitaciones futuras y recomendarlo a otras personas.

El equipo coordinador ha capitalizado la experiencia realizada y dispone de nuevas ideas para ejecutar en futuros proyectos.

Consideramos, finalmente que es pertinente recomendar la continuidad del proyecto para el año 2012, con acciones en diferentes líneas de trabajo y crecimiento paulatino.

Continuidad del proyecto a futuro

Se recomienda, para el año próximo, continuar con el Programa de Desarrollo Profesional en Capacitación ampliando a niveles más avanzados y abriendo nuevos cursos en las temáticas relevadas de interés en las entrevistas: gestiones administrativas y comercialización, vidrierismo y ventas en varios niveles entre otros posibles.

Además, consideramos oportuno abrir acciones que permitan integrar con la exposición de calzado Exical, para lograr fertilizaciones cruzadas y sinergia, para que la misma sea otro hito de integración entre comerciantes y fabricantes, ya que es el lugar en donde naturalmente se encuentran todos los involucrados.

Finalmente creemos que es pertinente, en el año 2012, profundizar en la integración con los comerciantes, interesando a mas de ellos, comprometiéndolos más en actividades conjuntas, dejando la integración con proveedores para el año 2013 para poder crecer en modo controlado y no abrir demasiados frentes simultáneos. Ir construyendo cimientos y sobre esos cimientos ir creciendo.

En este sentido creemos pertinente realizar jornadas de integración que retomen el tipo de actividades planteadas en el año 2006 (establecimiento de la visión de la cámara y árbol de problemas), para, entre comerciantes y fabricantes, comenzar a pensar cómo dar solución a los problemas puntuales.