



Factores de  
éxito en el  
punto de venta  
de calzado  
2011



INSTITUTO DE  
BIOMECÁNICA  
DE VALENCIA

**cuida**

asociación para  
el cuidado de la  
calidad de vida



Factores de éxito  
en el punto de  
venta de calzado  
en la Comunitat  
Valenciana  
2011



INSTITUTO DE  
BIOMECÁNICA  
DE VALENCIA

**cuida**  
asociación para  
el cuidado de la  
calidad de vida



Emilio José Benítez Bermejo  
Carol Soriano García  
Paula Cembrero Coca  
Juan Carlos González García  
Sara Gil Mora  
Rosa M. Porcar Seder  
M<sup>a</sup> José Such Pérez  
J. Javier Sánchez Lacuesta  
Jaime M. Prat Pastor

Factores de éxito  
en el punto de  
venta de calzado  
en la Comunitat  
Valenciana  
2011



INSTITUTO DE  
BIOMECÁNICA  
DE VALENCIA

**cuida**  
asociación para  
el cuidado de la  
calidad de vida



IMPIVA



con apoyo de



Una manera de hacer Europa

# cuida

asociación para  
el cuidado de la  
calidad de vida

# 2011

Razón social  
**Asociación para el cuidado  
de la calidad de vida**

CIF **G-97829014**

Nº de inscripción en  
el registro

**CV-01-041022-V  
de la sección 1ª**

Sede  
**Universitat Politècnica  
de València, edificio 9C  
Camino de Vera s/n  
46022 Valencia**

tel **96 387 91 59**

fax **96 387 91 69**

**cuida@cuida.com  
www.cuida.com**

ISBN  
**978-84-95448-26-2**

Depósito legal  
**V-3467-2011**



## índice

<b>Resumen y conclusiones</b>	9
<b>Introducción, antecedentes y objetivos</b>	25
<b>Metodología</b>	29
Conceptos previos	29
Herramientas y perfiles de participantes	32
<b>Resultados</b>	37
Caracterización de los usuarios	37
Importancia de las fases de compra	45
Factores de éxito en el proceso de compra de calzado: identificación e importancia	47
Tendencias de éxito: identificación e importancia de mejoras de futuro en la comercialización de calzado	62
Implicaciones de los factores y tendencias de éxito para la industria fabricante de calzado	68
Conceptos de compra y grupos de consumidores	72



Resumen y conclusiones



La **finalidad principal** de este análisis es la **mejora del posicionamiento del comercio de calzado ante el usuario** y, por consiguiente, la **dinamización de la actividad de las empresas fabricantes de la Comunidad Valenciana** pertenecientes a este sector, mediante la identificación de variables críticas que sienten las bases de nuevos modelos de compraventa en el marco de la estrategia comercial de los puntos de venta de calzado.

De acuerdo a dicho planteamiento, los **objetivos** que persigue el presente estudio son:

- Determinar los **factores críticos vinculados al proceso/experiencia de compra de calzado** vigente en la actualidad y cuantificar su importancia.
- Poner de relieve los distintos **conceptos de compra** que surgen de los factores de éxito manifestados por los usuarios en el proceso de compra de calzado.

- Caracterizar el **perfil de los grupos de consumidores** identificados a partir de estos conceptos de compra –que reflejan las preferencias de los usuarios a la hora de adquirir calzado–, detallando su experiencia de compra particular y las mejoras que demandan de cara al futuro.

El trabajo realizado se ha estructurado a partir del **modelo de experiencia de compra** en puntos de venta de calzado. Este proceso consta de las siguientes etapas: **activación, búsqueda, evaluación, selección y transacción.**

A fin de conocer la **naturaleza de los factores de éxito** en el proceso de compra, se han identificado y priorizado los aspectos de la calidad percibida (satisfacción) en tres niveles:

- **Factores de calidad básica.** Elementos imprescindibles para coexistir en el mercado; si no se dan o no existen, generan insatisfacción en el cliente.

- **Factores de competencia** (o de calidad lineal). Se trata de factores incrementales, es decir, aun estando presentes deben mejorarse para aumentar la probabilidad de éxito del negocio.
- **Factores de diferenciación** (o de sobre-calidad). Son aspectos que el cliente no espera, pero repercuten considerablemente en su satisfacción; pertenecen a esta categoría aquellos elementos diferenciales que aportan un valor añadido especialmente apreciado por los usuarios.

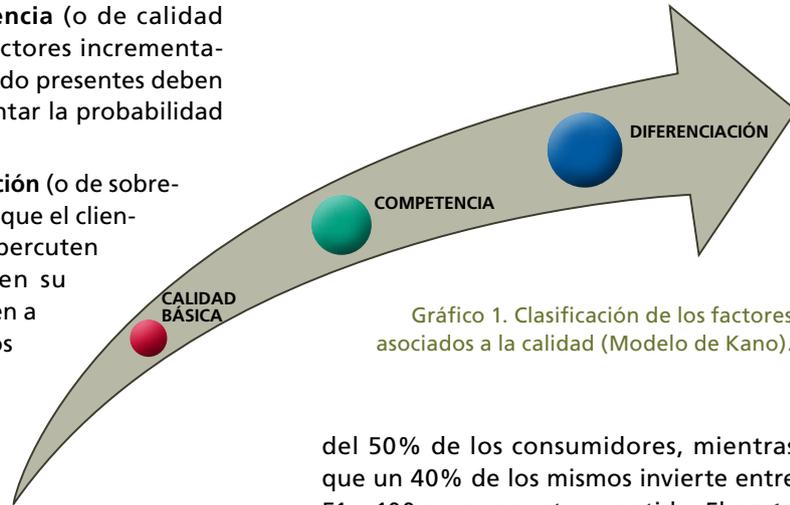


Gráfico 1. Clasificación de los factores asociados a la calidad (Modelo de Kano).

Parte de la información inicial extraída del estudio viene referida a la **caracterización general del comprador valenciano de calzado**. A la vista de los resultados obtenidos, los usuarios de puntos de venta de calzado en la Comunidad Valenciana responden al siguiente perfil:

- Acuden a **comprar calzado** una media de entre **1 y 3 veces al año** (56% de la muestra). Prácticamente un 25% de los usuarios lo hacen entre 4 y 6 veces al año.
- Su gasto en un par de zapatos de invierno es de menos de 50 euros para alrededor del 50% de los consumidores, mientras que un 40% de los mismos invierte entre 51 y 100 euros en este cometido. El **gasto medio** asciende a unos **65 euros por par**.
- **A lo largo del año compran entre 1 y 5 pares de zapatos** (algo más del 85% de los usuarios). La cantidad **media de calzado adquirido** es de aproximadamente **3,5 pares por persona y año**.
- Durante la **fase de búsqueda**, tienden a recurrir en primer lugar a **tiendas que conocen** (alrededor del 70% de individuos), en segundo lugar a **centros comerciales** (aproximadamente un 55%) y, en menor medida, se utiliza internet (un 7%).
- Entre los **puntos de venta de calzado** –ubicados en territorio valenciano– más

frecuentados por los consumidores para sus compras, destacan **El Corte Inglés y las tiendas de barrio** (prácticamente un 40% de los usuarios afirma comprar habitualmente en estos emplazamientos). Seguidamente, se sitúan firmas como Mayordomo (más del 25%), así como Austria 36, Ulanka y Zara (en torno al 15-20%).

En general, se observa que los **operadores multimarca** (tanto de calzado sólo, como de calzado y ropa) son la categoría de establecimientos donde **suelen acudir en mayor medida los usuarios para realizar sus compras**.

- En general los **consumidores no emplean internet ni para buscar ni para comprar calzado** (75%). En cuanto al resto de usuarios, más del 15% utilizan este canal para buscar calzado y en torno al 10% lo usan para buscar y comprar este tipo de producto.
- Atendiendo a las **principales diferencias por sexo** en torno a estas variables, se han obtenido los siguientes resultados:
  - ✎ Las **mujeres** adquieren calzado en mayor número de ocasiones (**mayor frecuencia de compra**) que los hombres.
  - ✎ El **segmento femenino tiende a comprar más volumen de calzado** al año que el

colectivo masculino (4 pares frente a unos 2,5 pares, respectivamente).

- ✎ Los **hombres** acuden a comprar en mayor medida a El Corte Inglés, mientras que las **mujeres** hacen lo propio en las **tiendas de barrio, Austria 36 y Ulanka**.
- ✎ Las mujeres son más activas que los hombres a la hora de buscar calzado, especialmente en el uso de canales como internet o los centros comerciales.
- Por su parte, las **diferencias significativas por rangos de edad** quedan sintetizadas del siguiente modo:
  - ✎ En términos de puntos de venta, el segmento de edad **más joven** (19-30 años) aparece como destacado en **Ulanka**; el segmento de **mediana edad** (31-52 años) tiene una mayor presencia en **Austria 36**; y los usuarios de **edad más avanzada** muestran una afinidad superior con **El Corte Inglés** (mayores de 42 años) y **Geox** (mayores de 52 años).
  - ✎ Respecto a los medios de búsqueda de calzado, los consumidores más jóvenes (19-30 años) sobresalen concretamente en el uso de los centros comerciales.

Una vez descritos estos hábitos de consumo, el gráfico 2 muestra los **factores más relevantes** que intervienen en la compra de calzado.

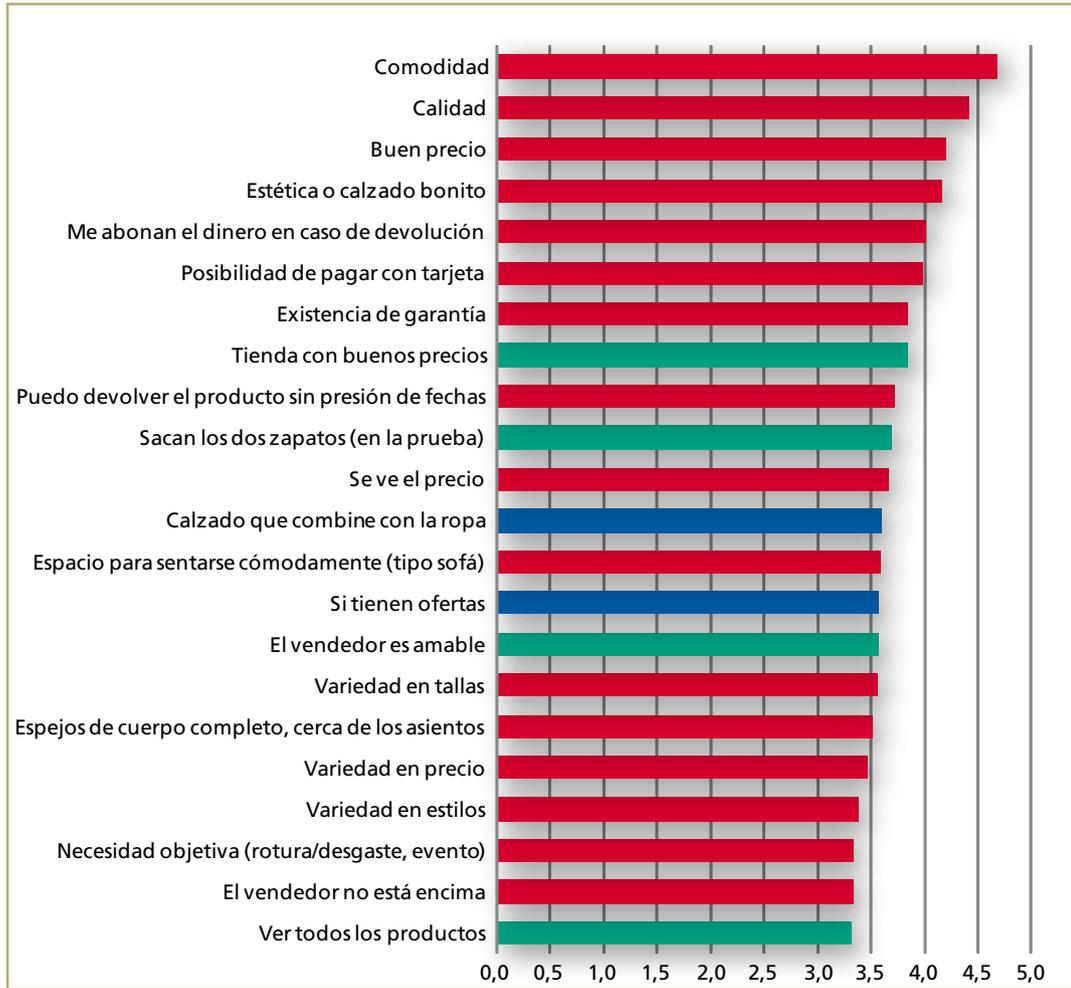


Gráfico 2. Factores más relevantes de la experiencia de compra de calzado.

Sobre la base de las valoraciones manifestadas por el colectivo de usuarios compradores de calzado, dichos ítems están clasificados según la combinación de tres criterios considerados conjuntamente:

- La importancia<sup>1</sup> asignada individualmente a cada uno de los factores.
- La importancia global de la etapa del proceso de compra a la que pertenece cada ítem.
- La naturaleza de cada factor, de acuerdo al siguiente esquema:
  - ✎ Factores de calidad básica (sombreados en **ROJO**).
  - ✎ Factores de competencia o de calidad lineal (sombreados en **VERDE**).
  - ✎ Factores de diferenciación o de sobreca- lidad (sombreados en **AZUL**).

Asimismo, en el gráfico 3 quedan detallados los factores valorados como más importantes según su pertenencia a las distintas etapas del proceso de compra, identificados al mismo tiempo con el color correspondiente (rojo, verde o azul) asociado a su naturaleza.

<sup>1</sup> Escala de 1 a 5 (1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Algo importante; 4 = Importante; 5 = Muy importante).

Tal y como se deduce de las ilustraciones anteriores, la importancia atribuida por los usuarios recae de forma generalizada en factores de calidad básica –necesarios para no producir insatisfacción en el cliente–, principalmente vinculados a las fases de búsqueda y transacción del proceso de compra.

No obstante, los aspectos mejorables (factores de competencia) y diferenciales (factores de diferenciación) más valorados se concentran en las **etapas de evaluación y selección**. Esta circunstancia deja entrever que los **esfuerzos en la mejora de la competitividad de los puntos de venta de calzado deben pasar por acometer iniciativas relacionadas con estas fases**, a fin de optimizar su posicionamiento en el mercado de comercialización de calzado.

Complementariamente, en cuanto a la **demanda de mejoras para el futuro en el proceso de comercialización de calzado**, las tendencias planteadas –a partir de las aportaciones de consumidores y otros profesionales expertos en esta área de actividad– que han gozado de un mayor apoyo por parte del colectivo de usuarios entrevistados, se

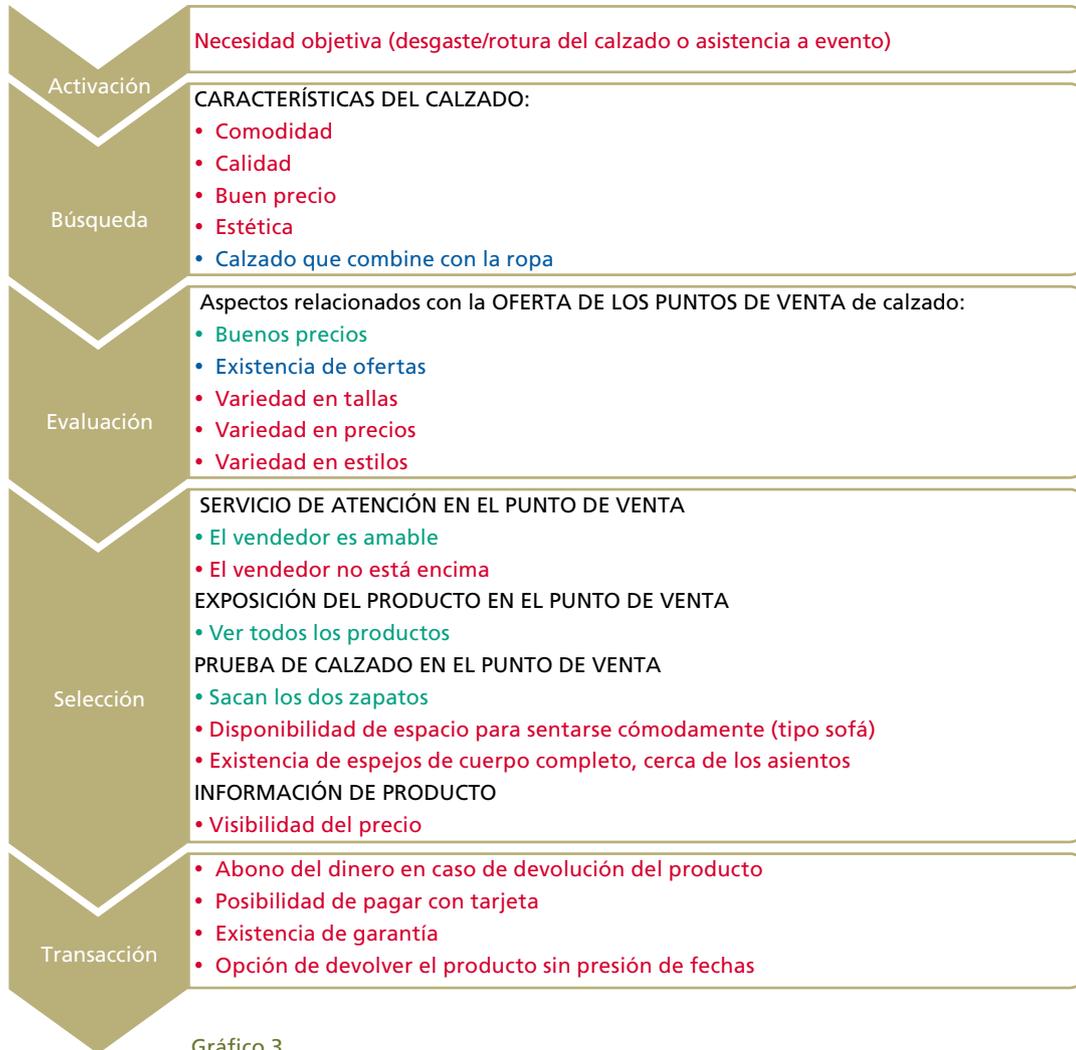


Gráfico 3

factores de éxito

estructuran primordialmente en las siguientes líneas de actuación:

- **MÁS LIBERTAD EN LA COMPRA.** La autonomía durante el proceso de compra es un valor en alza. El cliente aprecia el hecho de poder interactuar en un punto de venta que le permita gestionar su toma de decisiones –si así lo prefiere– con la mínima intervención de los profesionales del establecimiento. A este respecto, influye mucho el diseño concreto adoptado por estos negocios (formato de exposición, prueba de calzado, etc.), de modo que se valora la incorporación de aplicaciones, herramientas y otros medios (como, por ejemplo, cajas de pago automático tipo *self-service*) que permitan al usuario optar por una experiencia de compra más independiente.
- **TECNOLOGÍA APLICADA A PODER VER TODA LA OFERTA DE CALZADO.** Este aspecto guarda una estrecha relación con la mayor libertad en la compra, puesto que la finalidad es obtener información de los productos presentes en el punto de venta (por ejemplo, disponibilidad de modelos de calzado, tallas o colores) sin necesidad de tener que contar con la colaboración de un vendedor del establecimiento para este fin. Este enfoque permite al usuario aho-

rrar tiempo y molestias, circunstancia que incide en una potencial mejora de la satisfacción de los compradores de calzado.

- **PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO.** El usuario demanda una diferenciación y/o adaptación del calzado de acuerdo a sus necesidades y preferencias. En esta línea, el servicio de personalización de producto podría estar orientado hacia dos vertientes: por un lado, la customización estética (diseños, colores, materiales, etc.) y, por otro lado, la customización técnica/funcional (adaptación de la horma o de componentes como las plantillas, etc.). El propósito se centra en cubrir cualquier requerimiento para que el usuario pueda hacer “más suyo” el calzado y sentirse más a gusto con su adquisición.
- **SISTEMA QUE ME ACONSEJE SEGÚN MIS MEDIDAS Y MIS PREFERENCIAS/GUSTOS.** Siguiendo la misma línea que la personalización del producto –pero a menor escala–, otra de las ideas con mayor acogida entre los usuarios es la implantación de un sistema que pudiese integrar, en una tarjeta personal, los datos biométricos y la información relativa a las últimas compras realizadas por cada cliente. Utilizando este contenido, la aplicación podría efectuar recomendaciones sobre los productos que

mejor se ajustarían al usuario tanto en el apartado estético como de confort. Esta herramienta se podría posicionar como un servicio diferencial y de valor añadido, que beneficiaría al cliente por la información adicional aportada y, al mismo tiempo, al propio establecimiento puesto que –de forma proactiva– ejecutaría labores de acción comercial y de venta cruzada.

- **TIENDA CONCEPTO/SENTIDO.** En este caso, la mejora de futuro está vinculada a una transformación de la esencia del punto de venta, concretamente de su gama de productos y estrategia comercial. A partir del concepto que subyace a la firma y/o marca, se plantea la posibilidad de ofrecer productos y servicios complementarios que tengan una clara conexión con esa filosofía o temática, de forma que el usuario pueda disfrutar de una experiencia de compra integral inmerso en un ambiente acorde a sus gustos personales.

A pesar de que los **resultados** derivados de la identificación de los **factores de éxito** y las **mejoras de futuro** vienen referidos a aspectos tratables desde la posición del establecimiento minorista de calzado, algunas de estas medidas también están al alcance de las **empresas fabricantes del sector**, es decir, el tejido productivo tiene **capacidad de inter-**

**acción para contribuir a su implantación.** Partiendo de esta premisa se han señalado las posibilidades de cooperación más representativas entre empresas manufactureras y puntos de venta. En este sentido, las primeras tienen la posibilidad de realizar **aportaciones** en las siguientes líneas:

- **Asesoramiento o coaching** en torno al **producto** (atributos, beneficios, etc.) y a la **estética personal** (combinaciones apropiadas, estilismo, moda, etc.) a partir del capital intelectual acumulado, con objeto de completar la capacitación de los profesionales del canal minorista.
- Desarrollo de **mejoras en el calzado comercializado** –en términos de confort, calidad y diseño– y en el ámbito de la **organización y sistemas de fabricación y distribución del producto**, alineándose de esta forma con los nuevos hábitos y tendencias de consumo.
- **Producción de complementos y accesorios** vinculados al calzado (diversificación productiva a fin de aproximarse a una solución más integral de vestuario), así como el **suministro de componentes** de esta categoría de producto para ofrecer servicios innovadores de valor añadido en el punto de venta.

- **Transmisión de información de valor sobre la gama de productos**, para ser difundidos a través de los profesionales que atienden en el punto de venta o de los soportes TIC dispuestos en el mismo.
- **Colaboración en la evolución del punto de venta** hacia un formato más identificado con el carácter o alma de la marca.
- **Creación de material promocional y de comunicación sobre el producto**, para su explotación en el espacio comercial del establecimiento u otros entornos externos al punto de venta.
- **Inserción proactiva de contenido** referido al calzado (textos, imágenes y otros recursos audiovisuales) en la **página web de la firma**. Asimismo, estas webs podrían ser rediseñadas para **facilitar al usuario la gestión de búsqueda online de calzado**, permitiendo filtrar las búsquedas según el perfil del mismo (gustos, preferencias, etc.), de forma que los resultados acaben ofreciendo información sobre los establecimientos concretos que comercializan el tipo de calzado seleccionado. Con todo, los fabricantes también pueden optar por la venta *online* directa o a través de portales especializados.

Con objeto de facilitar el análisis de los datos ligados al conjunto de factores de éxito obtenido, se ha empleado una técnica estadística (el análisis factorial) encaminada a sintetizar la información de todos los factores surgidos. En este sentido, los ítems extraídos se han podido resumir y agrupar en **10 conceptos o ejes independientes** –vinculados a la experiencia de compra– que integran diferentes variables relacionadas entre sí:

- Concepto 1: Compra combinada.
- Concepto 2: Tienda de diseño.
- Concepto 3: Precio y variedad.
- Concepto 4: Compra por placer.
- Concepto 5: Atención personalizada.
- Concepto 6: Internet.
- Concepto 7: Compra autónoma.
- Concepto 8: Consumo informado.
- Concepto 9: Facilidad en la prueba y devolución.
- Concepto 10: Calidad y especialización.

Cada uno de estos **ejes** se centra fundamentalmente en una **fase del proceso de compra**, según el detalle mostrado por el gráfico 4.

La obtención de estos ejes ha permitido, en un paso posterior y mediante el correspondiente tratamiento de datos (análisis *clúster*),

# experiencia de compra

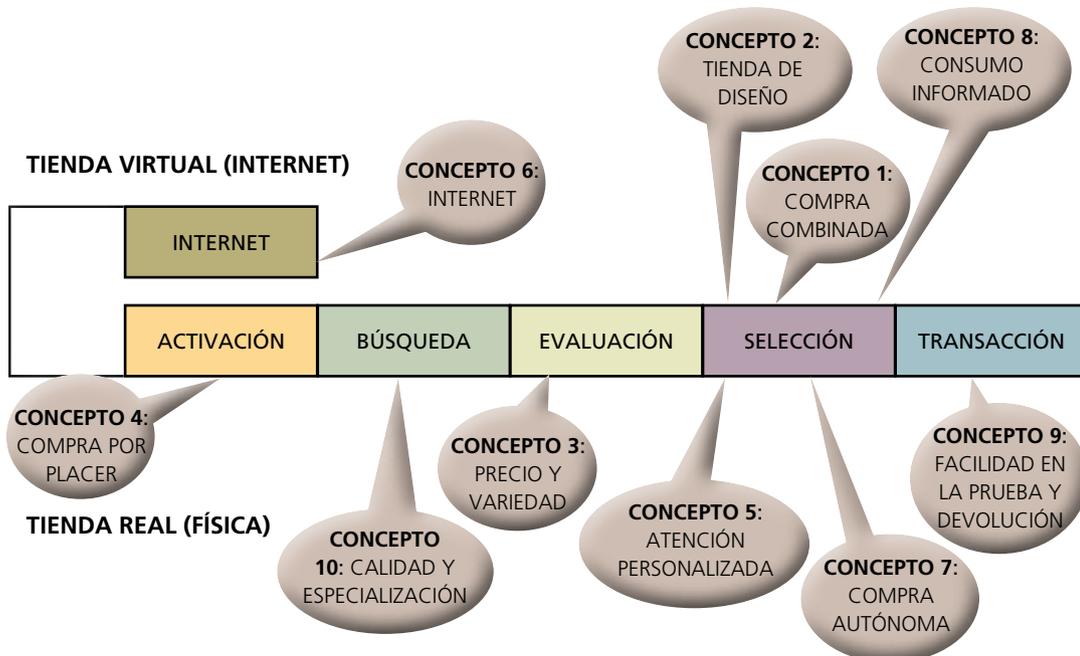


Gráfico 4. Relación de los conceptos/ejes con las fases del modelo de experiencia de compra.

identificar **3 grupos de consumidores con estilos de compra diferenciados**.

En la tabla 1 quedan recogidas las **variables que caracterizan y definen el perfil de estos conglomerados**, con el objetivo de señalar los aspectos más destacados o sobresalientes y

que aportan una mayor diferenciación entre los grupos.

Según se deduce de este análisis no existe, a partir de los factores de éxito, un comprador medio (perfil tipo) de calzado, sino que surgen distintos segmentos –heterogéneos entre sí– que conviene atender de forma

Tabla 1

	CLÚSTER 1	CLÚSTER 2	CLÚSTER 3
Conceptos de compra asociados <sup>2</sup>	1. Precio y variedad 2. Tienda de diseño 3. Facilidad en la prueba y devolución 4. No internet 5. No compra por placer	1. No consumo informado 2. Compra autónoma 3. No compra combinada 4. Calidad y especialización	1. No precio y variedad 2. No facilidad en la prueba y devolución 3. Internet 4. No tienda de diseño 5. No compra autónoma 6. Compra por placer 7. Consumo informado
Hábitos de compra (frecuencia de compra, nivel de gasto, canales utilizados)	Tendencia de compra de calzado: ≤ 3 veces al año	Tendencia de compra de calzado: ≥ 4 veces al año	Tendencia de compra de calzado: ≤ 3 veces al año
	Gasto medio aproximado de 55 euros/par	Gasto medio alrededor de 65-70 euros/par	
	No usa internet ni para buscar ni para comprar calzado		Destaca el uso de internet para buscar y comprar calzado
Establecimientos habituales de compra	Tiendas de barrio Mayordomo Pull and Bear El Corte Inglés <sup>3</sup>	El Corte Inglés Austria 36 Ulanka	El Corte Inglés Camper Geox
En un futuro...	Tienda multiferta y lúdica	Ver, probar y comprar desde casa a través de internet	Ver, probar y comprar desde casa a través de internet Tecnología aplicada a poder ver toda la oferta

<sup>2</sup> Se resaltan en rojo los conceptos que indican una afinidad negativa con el *clúster*, esto es, ejes que están relacionados negativamente con el estilo de compra representado en el conglomerado.

<sup>3</sup> Esta referencia indica que en el *clúster* 1 existe una proporción sensiblemente inferior de usuarios que compran en El Corte Inglés, en comparación con el *clúster* 2 y 3.

diferenciada. El propósito no es otro que ajustar los recursos y servicios ofrecidos desde los puntos de venta de calzado a cada uno de estos perfiles, para cubrir las necesidades características de estos colectivos y generar una mayor satisfacción en los mismos.

Entre otras opciones, la identificación de estos tres perfiles podría permitir **personalizar el proceso de compra**: desde los mensajes de promoción y comunicación a transmitir (envío de publicidad, novedades, ofertas, etc.), pasando por el diseño y la atención a prestar en el punto de venta, así como la incorporación de las aplicaciones futuras más adecuadas según la orientación del establecimiento de calzado.

Desde una perspectiva general, las **demandas** más destacadas en el horizonte venidero de la **comercialización de calzado** van dirigidas especialmente a dotar de mayor autonomía al usuario **durante el proceso de compra** y, asimismo, a aportar **servicios de valor añadido** que permitan ofrecer un producto mejorado y una experiencia de compra más completa, al tiempo que satisfactoria. En ambas vertientes, además, el **soporte tecnológico desempeña un papel fundamental**. Este recurso posibilita un incremento de la eficiencia del proceso de compra-venta, por una parte, haciendo más cómoda e interactiva para el

consumidor la experiencia de adquisición del producto, y para los profesionales del sector, proporcionando un elemento de diferenciación que puede potenciar su estrategia competitiva en el mercado.

Atendiendo a los segmentos de usuarios determinados a través del análisis *clúster*, se detectan algunas conexiones entre variables que pueden resultar de interés para los establecimientos dedicados a la venta de calzado.

En esta línea, se observa que el conglomerado de consumidores que aprecia en mayor medida los diferentes **elementos que intervienen y actúan en el punto de venta** –este caso hace referencia al *clúster* 1, afín al concepto “tienda de diseño”– también demanda, en una proporción superior al resto de segmentos, el desarrollo de una **tienda multioferta y lúdica**, es decir, un punto de venta evolucionado que permita hacer de la compra una experiencia más cercana al ocio y al entretenimiento, elevando así el placer asociado a este proceso.

Por su parte, los *clústers* 2 y 3 requieren **cierta libertad y facilidades durante la compra de calzado** (así lo indica su correlación con ejes como la “compra autónoma” en el caso del grupo 2, y el concepto “internet” vinculado al grupo 3), de ahí su mayor exigencia de dis-

poner en el futuro de aplicaciones basadas en el uso de internet para efectuar parte o la totalidad del proceso de adquisición del calzado: búsqueda, selección, prueba, etc. La explotación telemática y virtual de estas fases de la experiencia de compra puede abrir un importante campo de acción, al establecer nuevos canales de comunicación con el usuario que, a la postre, otorgan un plus de confort valorado especialmente por estos colectivos. Adicionalmente, los **dispositivos tecnológicos orientados a informar sobre el conjunto de la oferta en el punto de venta** (datos en tiempo real sobre disponibilidad de tallas, diseños, acabados, etc.) también es una iniciativa valorada en mayor medida por parte del conglomerado 3, reforzando la idea de automatización y comodidad en torno a la adquisición de calzado que subyace en este colectivo.

Dentro del ámbito de las TIC, y más concretamente en el terreno de internet, se intuye un enorme potencial en el avance de las **capacidades web para ofrecer información personalizada según el perfil concreto de los usuarios**. Desarrollos como la web semántica, el *behavioral targeting*, etc., son herramientas –sobre las que se va construyendo la futura web 3.0– que contribuyen a la segmentación de los internautas a partir

de sus intereses y hábitos, permitiendo así mostrar contenidos *online* diferentes según el perfil de estos consumidores. El objetivo, por tanto, es captar la atención de los usuarios y consolidar su implicación en el proceso de compra sobre la base del suministro de información individualizada de interés. Este modelo resulta beneficioso, a su vez, a las empresas comercializadoras de productos y servicios, puesto que se alejan del enfoque de la comunicación genérica con el cliente para aproximarse a un planteamiento más interactivo, particularizado y adaptado a las demandas que explícita o implícitamente el usuario manifiesta durante la experiencia de compra.

En conclusión, cabe resaltar que las principales **líneas de acción** en la comercialización de calzado deben sustentarse en la **mejora de las siguientes variables relacionadas con el proceso de compra** de este tipo de producto:

- Elementos que incrementen el nivel de **libertad y autonomía durante la compra**, de modo que faciliten la toma de decisiones de los usuarios.
- Provisión de **servicios de valor añadido** en torno al producto o a la experiencia de compra en general.

- **Personalización del proceso de adquisición de calzado** mediante intervenciones específicas en las diferentes etapas de compra.
- **Desarrollo de las TIC** (plataformas web y otros dispositivos tecnológicos) que permitan aportar **información útil y de interés al usuario durante la compra**, tanto en el propio punto de venta como virtualmente a través de canales *online*.

Introducción, antecedentes y objetivos



El sector del calzado en la Comunidad Valenciana, y más concretamente la industria manufacturera de **calzado de confort**, conforma un segmento productivo muy especializado que cuenta con una amplia oferta de productos cuyas características específicas le aportan una elevada funcionalidad, contribuyendo al mantenimiento de la salud del pie y, por ende, incidiendo positivamente en el **bienestar físico de los usuarios**.

El entorno altamente dinámico y competitivo en el que está inmerso el conjunto de la industria de calzado (especialmente fabricantes y puntos de venta del canal minorista) está frenando el importante **potencial de crecimiento** del segmento de calzado de confort y otras líneas innovadoras que velan por la salud del pie. El negativo efecto de esta circunstancia y el contexto actual de reducción del volumen de negocio derivado de la crisis económica internacional,

plantean la **necesidad de adoptar formatos y encontrar nuevas fórmulas en la comercialización del calzado**, prestando especial atención a todos los aspectos relacionados con el punto de venta.

El **fomento de la innovación desde el final de la cadena de valor** permitirá contribuir, en parte, a la reactivación del sector en su conjunto. Siguiendo este esquema, el logro de una mayor tasa de actividad en los puntos de venta de calzado locales daría pie a un **incremento en el volumen de demanda de los productos y servicios suministrados por las empresas fabricantes** y otros agentes proveedores de este mercado radicados en la Comunidad Valenciana, impulsando la generación de negocio de estas compañías. Asimismo, la consecución de una **mejora en la satisfacción del usuario** durante el proceso de compra de calzado tendría un impacto positivo, no sólo sobre los establecimientos

comercializadores, sino también sobre el tejido productivo del sector, al **apuntalar el sentimiento de fidelidad del cliente hacia el punto de venta y la marca de calzado** a través de una más deseable experiencia de compra.

La **finalidad principal** de este análisis es la **mejora del posicionamiento de los comercios de calzado ante el usuario** y, por consiguiente, la **dinamización de la actividad de las empresas fabricantes de la Comunidad Valenciana** pertenecientes a este sector, mediante la identificación de variables críticas que sienten las bases de nuevos modelos de compraventa en el marco de la estrategia comercial de los puntos de venta de calzado.

La clave se centra en superar los inconvenientes y mejorar el actual proceso de compra de calzado, así como innovar en el planteamiento de los diferentes elementos que intervienen en este proceso para obtener una **transformación del canal de venta** en el medio o largo plazo. Esta evolución pretende potenciar nuevamente la actividad y atraer a los usuarios a través de nuevos conceptos, servicios y herramientas dirigidos a la venta y basados en una clara **política de diferenciación**.

Atendiendo a esta línea de trabajo, los **objetivos** que persigue el presente estudio son:

- Determinar los **factores críticos vinculados al proceso/experiencia de compra de calzado** vigente en la actualidad y cuantificar su importancia.
- Poner de relieve los distintos **conceptos de compra** que surgen de los factores de éxito manifestados por los usuarios en el proceso de compra de calzado.
- Caracterizar el **perfil de los grupos de consumidores** identificados a partir de estos conceptos de compra –que reflejan las preferencias de los usuarios a la hora de adquirir calzado–, detallando su experiencia de compra particular y las mejoras que demandan de cara al futuro.

## Metodología



El análisis acometido ha conestado de dos bloques (Gráfico 5):

- Primero, se ha abordado una etapa de investigación cualitativa con la finalidad de extraer los factores de éxito del proceso de compra de calzado a partir de la opinión de los usuarios.
- En segundo término, se ha procedido a cuantificar la importancia o peso de estos factores en las diferentes fases de compra para, finalmente, profundizar en las variables que definen el perfil de los colectivos de consumidores detectados, esto es, agrupaciones de usuarios con hábitos y preferencias de compra de calzado homogéneos.

### Conceptos previos

Con objeto de contextualizar el trabajo realizado en este estudio, se presenta el esquema de compra en

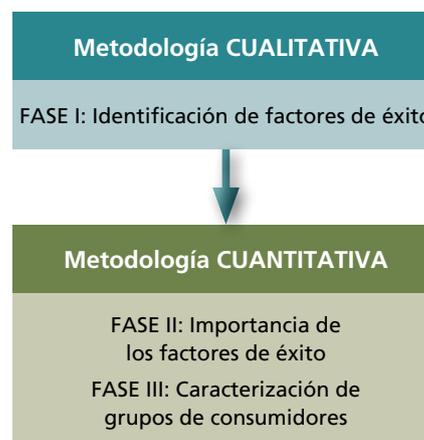


Gráfico 5. Proceso metodológico.

el establecimiento de calzado, fundamentado en un **modelo basado en la experiencia de compra** (Gráfico 6) y en el que se destacan las particularidades asociadas a las distintas etapas por las que atraviesa este proceso para el caso de los productos de calzado.

Las etapas de este modelo –organizadas según su orden de aparición en el



Gráfico 6. Modelo de experiencia de compra.

proceso de compra– quedan estructuradas y explicitadas del siguiente modo:

- **Activación:** Reconocimiento del deseo o necesidad. En esta fase influyen factores relacionados con herramientas y canales de comunicación que incitan a la compra: publicidad, internet, etc.
- **Búsqueda:** Fase en la que el consumidor lleva a cabo una investigación de las opciones existentes en el mercado (qué busca y cómo lo busca).
- **Evaluación:** Se procede a valorar la oferta del punto de venta (real o virtual), comparando las opciones mejor consideradas en la etapa anterior.
- **Selección:** Etapa centrada también en el punto de venta (virtual o real), en la que se decide la compra del calzado y se valoran los atributos del canal de comercialización.
- **Transacción:** Adquisición formal del calzado. Influyen factores como el modo y facilidades de pago, ofertas y descuentos.

Como resultado de todas las fases anteriores, cabe destacar la **fidelización**, elemento cuya aparición va ligada a la percepción de una experiencia satisfactoria por parte del usuario en el conjunto de estas etapas.

Asimismo, para conocer la **naturaleza de los factores** de éxito en el proceso de compra, cada colectivo de usuarios identificó y priorizó los aspectos de la calidad percibida (satisfacción) en tres niveles, diferenciando entre (Gráfico 7):

- Factores de **calidad básica**: Elementos imprescindibles que debe tener un establecimiento de calzado para que el usuario lo valore inicialmente. La implementación de estos factores es condición necesaria para competir, no aportando valor diferencial frente a otros puntos de venta.
- Factores de **competencia** (o de calidad lineal): Aquellos que, estando presentes, deben mejorarse. A mayor implementación de estos factores, mayor probabilidad de éxito, si bien no proporcionan una clara ventaja frente a otros puntos de venta.

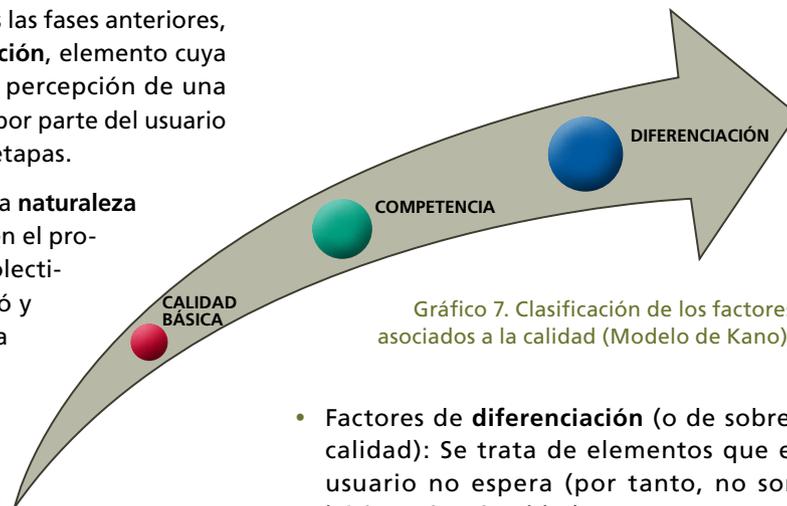


Gráfico 7. Clasificación de los factores asociados a la calidad (Modelo de Kano).

- Factores de **diferenciación** (o de sobre-calidad): Se trata de elementos que el usuario no espera (por tanto, no son básicos ni mejorables), pero que aumentan considerablemente su satisfacción. La implementación de estos factores conlleva una posición de ventaja respecto a la competencia, al ofrecer un claro valor añadido.

Paralelamente a la identificación de factores de éxito, y a través de instrumentos de investigación cualitativa vinculados a técnicas de creatividad, también se han extraído del colectivo de usuarios y profesionales **potenciales mejoras futuras en el ámbito de la comercialización de calzado**: tendencias, formatos, conceptos y aplicaciones innovadoras relacionadas con el punto de venta (físico o virtual) y el producto.

## Herramientas y perfiles de participantes

Las técnicas utilizadas para la obtención de información en el bloque de **análisis cualitativo** han sido las siguientes:

- **Grupos de discusión** con compradores frecuentes de calzado.
- **Entrevistas** en profundidad a profesionales del sector del calzado y expertos en *retail*.
- **Context Mapping**. Técnica a partir de la que los usuarios que adquieren calzado diseñan su experiencia de compra ideal y describen la caracterización preferente del

punto de venta de calzado que supondría una mejora de la experiencia de compra para el usuario.

El trabajo de la **fase cuantitativa** se ha llevado a la práctica a través de un estudio de campo en el que se ha suministrado un cuestionario *online* estructurado a usuarios compradores de calzado.

En resumen, los objetivos, las herramientas empleadas y la composición de los grupos de participantes en las distintas técnicas de recogida de información, quedan reflejados de forma esquemática en el gráfico 8.

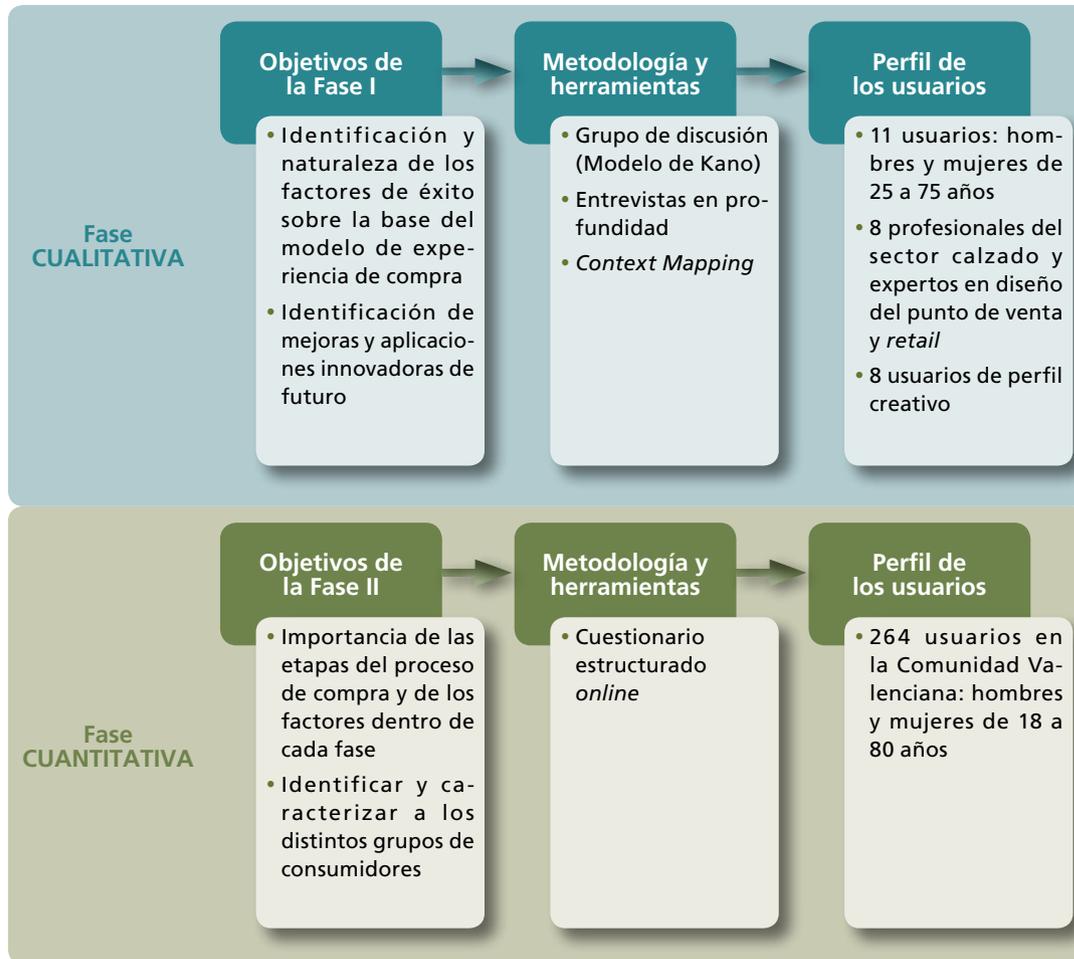


Gráfico 8. Fases dentro del proceso metodológico.



## Resultados



### Caracterización de los usuarios

La muestra del análisis cuantitativo del estudio, por sexo (Gráfico 9), se ha repartido prácticamente de forma **equitativa** entre 121 hombres (46%) y 143 mujeres (54%).

Asimismo, la distribución por grupos de edad de la muestra se recoge en el gráfico 10.

En la consulta realizada acerca de la frecuencia de compra (Gráfico 11), más de la mitad de la muestra asegura adquirir calzado entre **1 y 3 veces al año**, y aproximadamente una cuarta parte de los usuarios lo hace entre **4 y 6 veces al año**. Los porcentajes más reducidos corresponden a una tasa de compra inferior a 1 vez por anualidad (8% de los usuarios) y a más de 6 veces durante un ejercicio (12% de los encuestados).

Respecto a esta variable, sólo se han observado **diferencias** estadísticamente significativas **por sexo** (no se

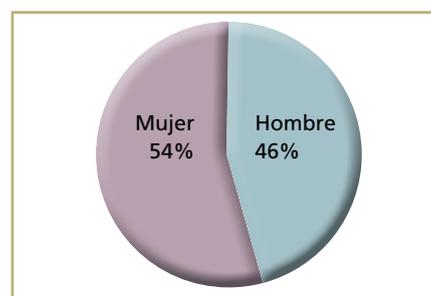


Gráfico 9. Muestra por sexo.

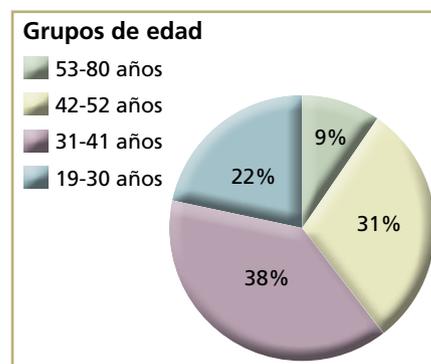


Gráfico 10. Muestra por grupos de edad.



Gráfico 11. Frecuencia de compra de calzado.

han identificado, a este nivel, diferencias por grupos de edad). Así, los resultados (Gráfico 12) indican que el segmento femenino des-

taca profusamente para los intervalos más elevados de frecuencia de compra: **la gran mayoría de usuarios que compran calzado 4 o más veces al año, son mujeres**. La relación entre géneros se equilibra para frecuencias de compra entre 1 y 3 ocasiones al año, mientras que los hombres sobresalen ampliamente en el rango de compra inferior a una vez por año.

En cuanto a la inversión realizada en un par de zapatos de invierno<sup>4</sup> (Gráfico 13), este desembolso es de **menos de 50 euros** para algo más de la mitad de los encuestados,

<sup>4</sup> Dentro de esta categoría no se tienen en cuenta sandalias, chanclas y formatos de calzado análogos.

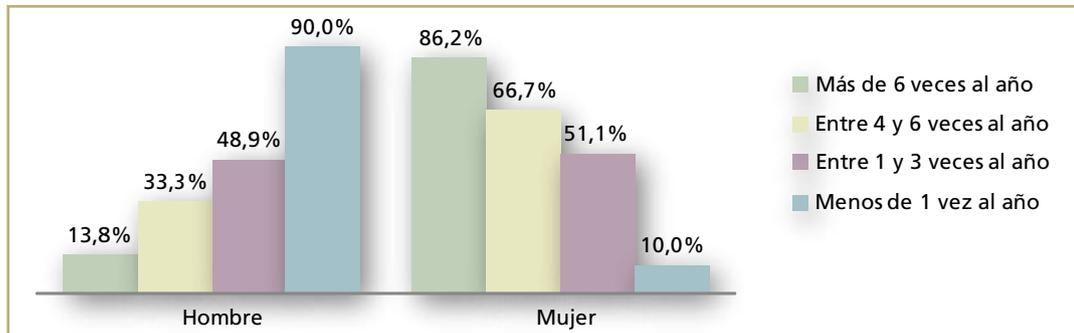


Gráfico 12. Frecuencia de compra: diferencias por sexo.

## intervalos de gasto



Gráfico 13. Intervalos de gasto en un par de zapatos de invierno.

entre 51-100 euros para el 40% y mayor de 100 euros en menos del 10% de los casos. El valor medio de gasto se sitúa alrededor de los 65 euros por par de zapatos.

No se han detectado diferencias significativas en el gasto medio destinado a calzado, ni por sexo ni por segmentos de edad.

Por su parte, la **cantidad de calzado comprada anualmente** (Gráfico 14) se sitúa, para la inmensa mayoría de los usuarios, en el rango **entre 1 y 5 pares** (86% de la muestra). Otra agrupación de usuarios, que representa algo más del 10%, suele adquirir **entre 6 y 10 pares** al año, mientras que solamente el 1% de los entrevistados **supera el límite de los 10**

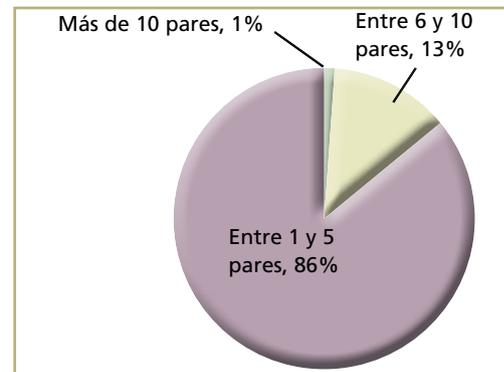


Gráfico 14. Número de pares de calzado adquiridos al año.

**pares**. El **número medio** de pares adquiridos por cada individuo de la muestra analizada asciende a **poco menos de 3,5 pares al año**.

En este caso, se han obtenido diferencias estadísticamente significativas entre los hombres y las mujeres de la muestra evaluada, aunque esta evidencia no se ha mostrado en el análisis por rangos de edad. En esta línea, las **mujeres** compran una media aproximada de **4 pares de zapatos al año** y los **hombres** alrededor de **2,5 pares** en este mismo espacio de tiempo.

Otras de las cuestiones planteadas a los usuarios son los principales puntos de venta a los que acuden para comprar calzado.

En el gráfico 15 se muestra la relación de operadores dedicados a la comercialización de calzado a los que suelen recurrir los encuestados valencianos para realizar sus compras.

Desde una perspectiva global, cabe destacar que los usuarios suelen efectuar sus compras principalmente en **El Corte Inglés** (gran superficie de tipo generalista, seleccionada

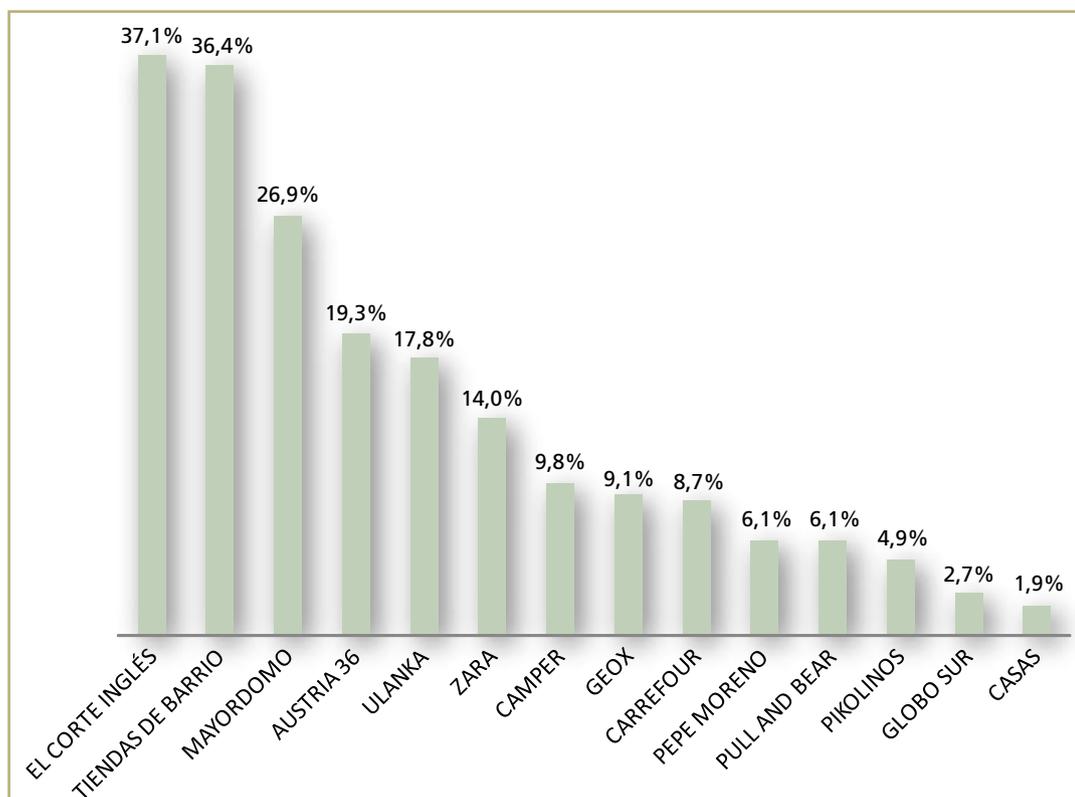


Gráfico 15. Establecimientos de compra de calzado a los que acuden los usuarios en la Comunidad Valenciana.

por el 37% de la muestra), así como en **establecimientos dedicados exclusivamente a la venta de calzado multimarca y de precio medio-bajo** (tiendas de barrio, Mayordomo, Austria 36 y Ulanka, que obtienen porcentajes entre el 36% y el 18% aproximadamente). La firma Zara –orientada a la venta de ropa y calzado conjuntamente– también se distingue particularmente con una cuota de usuarios del 14%, mientras que los establecimientos que comercializan calzado de marca propia y precio medio-alto (Camper, Geox, Pikolinos) forman parte del segmento de tiendas menos visitadas por los consumidores para este tipo de compras, al contar con valores inferiores al 10% de usuarios.

Asimismo, es reseñable la mención que algunos usuarios hacen –a pesar de obtener, en términos absolutos, una frecuencia mínima– de diferentes canales de venta *online* de calzado, tales como BuyVIP, DreiVIP, Privalia y eBay.

La explotación estadística de los datos, dentro del apartado de puntos de venta, muestra diferencias significativas tanto por sexo como por segmentos de edad. En este sentido, el análisis por sexo arroja diferencias apreciables en los casos de El Corte Inglés, las tiendas de barrio, Austria 36 y Ulanka. Los resultados

asociados a estos establecimientos (Gráfico 16) se pueden resumir del siguiente modo:

- Los hombres destacan como segmento predominante de compra en El Corte Inglés. El colectivo masculino supone el 54% del total de usuarios –entre hombres y mujeres– que afirman adquirir usualmente calzado en esta superficie.
- Las mujeres, no obstante, son las que acuden a adquirir calzado en mayor proporción que los hombres a los otros tres puntos de venta mencionados. A este respecto, el 57% de los usuarios que compran en tiendas de barrio, y aproximadamente el 75% de compradores tanto de Austria 36 como de Ulanka, se corresponden con el segmento femenino.

El análisis por grupos de edad (Gráfico 17) señala la existencia de diferencias estadísticamente relevantes en los resultados obtenidos para El Corte Inglés, Austria 36, Ulanka y Geox, que se pasan a sintetizar a continuación:

- El rango de edad más joven (19-30 años) aparece como colectivo destacado en Ulanka.
- El segmento de mediana edad, entendido éste en sentido amplio (31-52 años), fre-

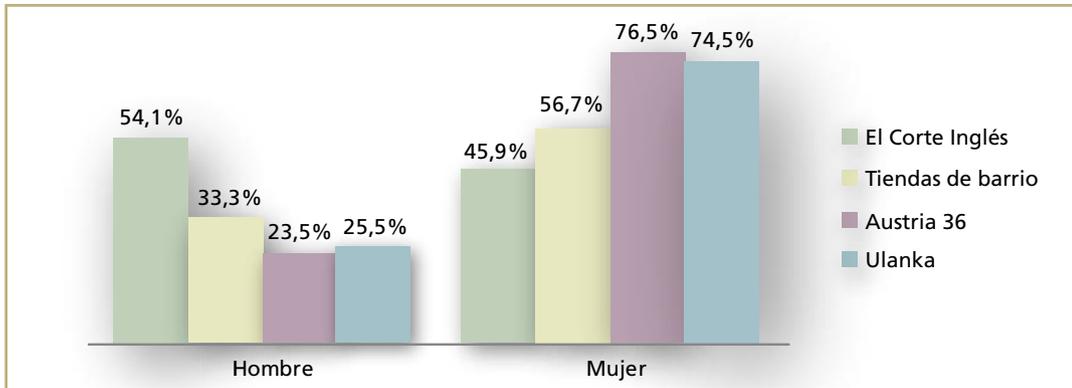


Gráfico 16. Distribución de compradores de calzado por sexo en puntos de venta que presentan diferencias estadísticamente significativas para esta variable.

cuenta Austria 36 en mayor medida que el resto de grupos.

- En último término, los usuarios más mayores muestran –a la hora de comprar– una afinidad superior con El Corte Inglés y con la firma Geox. Así, predominan los compradores mayores de 42 años en el caso de El Corte Inglés, y mayores de 52 años en el caso de Geox.

En el proceso de compra de calzado, concretamente durante la fase de búsqueda, los usuarios recurren en primer lugar a **tiendas que conocen** (71%), en segundo lugar a

**centros comerciales** (54%) y en último lugar buscan **por internet** (7%). (Gráfico 18)

Al profundizar sobre este aspecto de la compra de calzado se pone de manifiesto la existencia de algunas diferencias desde la perspectiva del género y la edad de los consumidores. Atendiendo al sexo (Gráfico 19) se pone de manifiesto que las mujeres son más activas que los hombres a la hora de buscar calzado, si bien al entrar en detalle surgen diferencias específicamente en los ítems de búsqueda por internet y por centros comerciales. En ambas opciones el conjunto

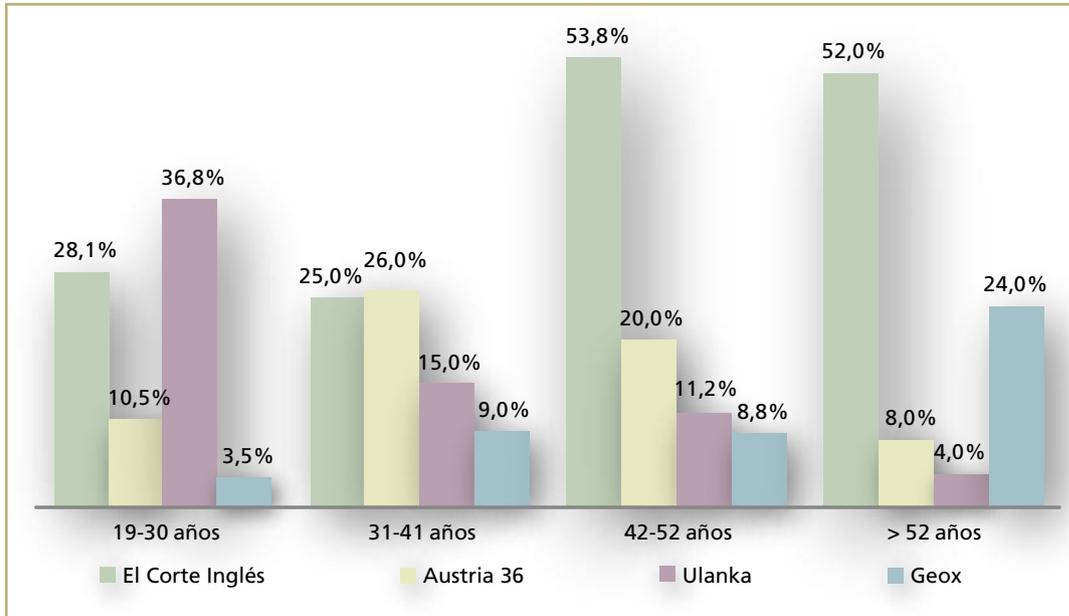


Gráfico 17. Distribución de compradores de calzado por rangos de edad en puntos de venta que presentan diferencias estadísticamente significativas para esta variable.

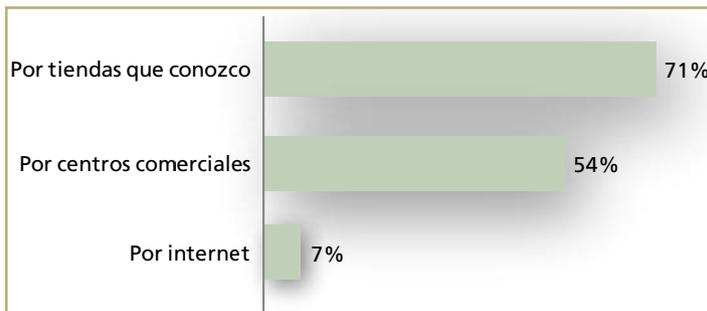


Gráfico 18. Cómo buscan el calzado y/o tiendas los usuarios.

distribución de compradores

modos de búsqueda

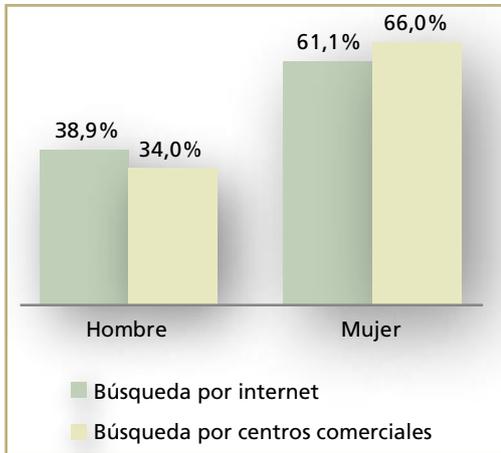


Gráfico 19. Distribución de usuarios por sexo de acuerdo al uso de canales de búsqueda de calzado que presentan diferencias estadísticamente significativas para esta variable.

de mujeres prevalece como segmento mayoritario, es decir, hay más individuos de sexo femenino que investigan a través de internet y en centros comerciales para la adquisición de calzado; con todo, en términos relativos se constata que el colectivo masculino utiliza internet para este fin en mayor medida que las mujeres, las cuales explotan más la vía de los centros comerciales.

Por grupos de edad (Gráfico 20), las diferencias se circunscriben solamente a la búsqueda

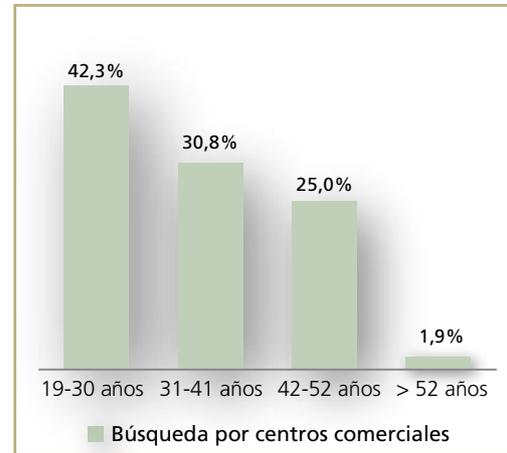


Gráfico 20. Distribución de usuarios por rangos de edad de acuerdo al uso de canales de búsqueda de calzado que presentan diferencias estadísticamente significativas para esta variable.

por centros comerciales, en la que se imponen los consumidores más jóvenes (rango de edad entre 19 y 30 años).

En última instancia, como resultado de analizar el empleo que los usuarios hacen de internet (Gráfico 21), se constata que sólo el 9% compra por este medio (independientemente de que se trate de ofertas o no), el 16% utiliza internet para la búsqueda de calzado y la mayoría (75%) ni busca ni compra calzado por la Red.

# uso de internet

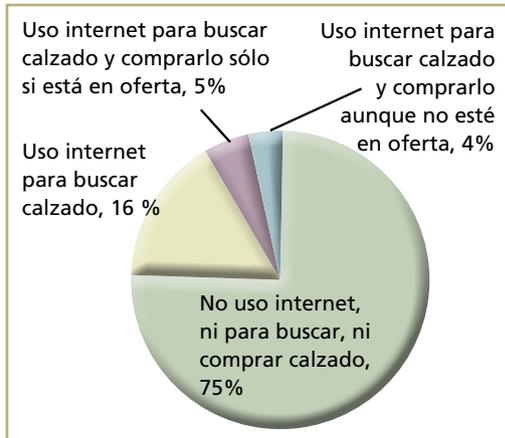


Gráfico 21. Uso de internet.

## Importancia de las fases de compra

Tal y como se ha mencionado anteriormente, los factores de éxito se agrupan en distintas fases según el modelo de experiencia de compra y, dentro de la etapa centrada en el punto de venta (selección), se distinguen cinco subáreas: infraestructura comercial, servicio de atención en el establecimiento, exposición, prueba e información sobre el calzado (Gráfico 22).

Cada fase tiene distinta relevancia de acuerdo a la opinión de los usuarios. En el gráfico 23 se muestra la importancia media asignada a cada etapa de compra, atendiendo a una escala de cinco niveles (1=Nada importante,



Gráfico 22. Proceso de compra analizado.

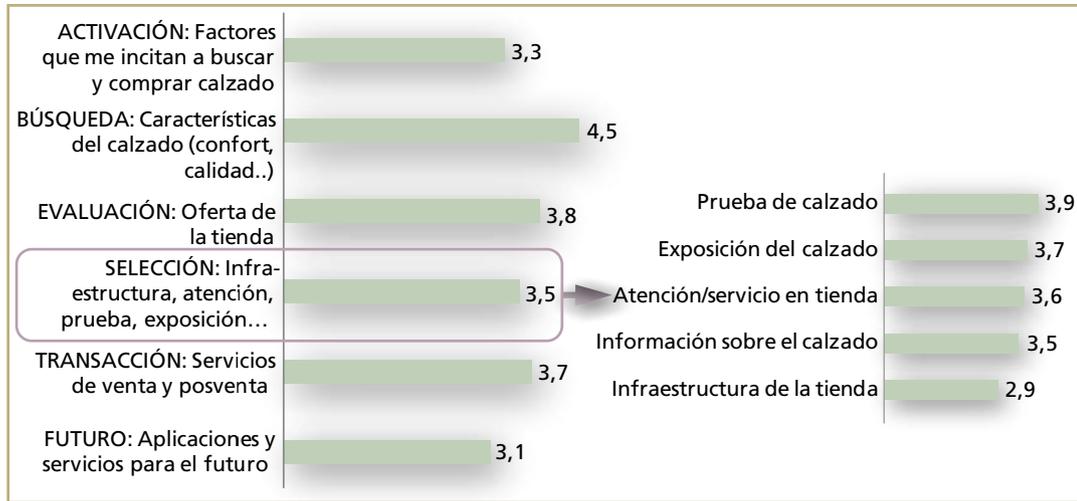


Gráfico 23. Importancia de las fases de la experiencia de compra.

2=Poco importante, 3=Algo importante, 4=Importante, 5=Muy importante).

En general, todas las fases son relativamente importantes para los usuarios, al situarse el valor medio de las mismas por encima de 3 ("algo importante").

La etapa del proceso de compra más destacada, es decir, a la que se concede más relevancia, es a la búsqueda de calzado (4,5 de valoración media). En este sentido, los usuarios ponen especial interés en las carac-

terísticas y/o condiciones que debe cumplir el calzado requerido.

Seguidamente, la evaluación, la selección (esta fase, considerando en conjunto sus subáreas) y la transacción tienen una valoración que se podría asimilar a "bastante importante" (3,5 o más de puntuación), mientras que la activación y las aplicaciones de futuro son considerados ámbitos un poco menos relevantes al situarse por debajo de este nivel.

Dentro de la fase de selección, el área que se distingue de media en términos de importancia es la de prueba de producto (prácticamente recibe un 4 de puntuación). Por su parte, los aspectos que tienen menos peso para los usuarios son los relacionados con la infraestructura del punto de venta (no llega a alcanzar el valor 3 en la escala), tales como el escaparate, el diseño, la iluminación del establecimiento, etc.

### Factores de éxito en el proceso de compra de calzado: identificación e importancia

En este epígrafe se presenta la **relación de factores de éxito sugeridos por los consumidores** sobre la base del denominado “modelo de experiencia de compra”. Las figuras incluidas en este apartado muestran los factores clasificados de acuerdo a tres criterios de ordenación:

1. La pertenencia de los factores a las diferentes etapas del proceso de compra (activación, búsqueda, evaluación, selección y transacción).
2. La importancia<sup>5</sup> –de acuerdo a las valoraciones manifestadas por los usuarios consultados– del factor dentro de la fase (y subárea, en el caso de la etapa de

selección) del proceso de experiencia de compra a la que pertenece.

3. La naturaleza de estos ítems según su calidad percibida:
  - a. Factores de calidad básica (destacados en **ROJO**).
  - b. Factores de competencia o de calidad lineal (destacados en **VERDE**).
  - c. Factores de diferenciación o de sobrecalidad (destacados en **AZUL**).

De este modo, los gráficos detallan los factores ordenados de mayor a menor según esta valoración o importancia media asignada, especificándose concretamente el porcentaje agregado de usuarios que valora cada ítem como importante o muy importante. Al mismo tiempo, el color de las barras del gráfico indica la naturaleza del factor a partir del código cromático mencionado (rojo, verde y azul).

En total se han identificado **73** factores de éxito. A continuación se procede a explicitarlos, destacando aquellos considerados como

<sup>5</sup> **Importancia media** relativa de cada factor, sin ser ponderado con la importancia de la fase a la que pertenece (Escala: 1 = Nada importante, 2 = Poco importante, 3 = Algo importante, 4 = Importante, 5 = Muy importante).



Gráfico 24. Factores en la fase de activación: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración “importante/muy importante”.

más relevantes en la adquisición de calzado, a juicio de los usuarios.

### Activación

Los usuarios consideran que activan la búsqueda y compra de calzado (Gráfico 24), principalmente, por una **necesidad objetiva: cuando el calzado se desgasta o rompe, o cuando se requiere un calzado determinado**

**para un evento** (los usuarios asignan a este factor una importancia media de 4,3 puntos sobre 5). La motivación que subyace en este factor de **calidad básica** debe ser explotada por los establecimientos de calzado, por ejemplo reforzando la influencia de esta necesidad para conseguir atraer potenciales clientes al punto de venta.

Otro elemento básico que contribuye a generar la necesidad de adquirir calzado es

el **escaparate** (recibe una calificación de 3,0 puntos), herramienta que juega un papel destacado incidiendo en el estímulo de compra.

Dentro de los factores de **diferenciación**, el ítem más valorado (2,5 puntos) es el hecho de **visualizar calzado en la gente** en el día a día, circunstancia que puede captar la atención del usuario incitándole al consumo de este producto (se observa el calzado en su contexto de uso). Dentro de esta categoría también surgen dos factores –menos relevantes, a criterio del usuario– vinculados al uso de la **publicidad y acciones promocionales (ofertas, novedades, etc.)**, que persiguen este mismo objetivo.

Entre las cualidades con menor peso en la activación del deseo de compra se menciona que la **tienda sea abierta** –se corresponde con el único factor de **competencia** en esta etapa–, cuya valoración asciende a 1,9 puntos. En esta línea se aprecia la conexión con el exterior del establecimiento, especialmente el formato abierto del comercio (por ejemplo, sin puertas); esta particularidad facilita la aproximación de los usuarios al punto de venta, sugiriéndoles la entrada al mismo.

## Búsqueda

Una vez aparecida la necesidad de adquirir el producto, la etapa de búsqueda se centra en las variables que toman en consideración los usuarios para seleccionar un calzado acorde a sus preferencias (Gráfico 25).

A este respecto, los factores de **calidad básica** apuntan a elementos relacionados con el coste, la imagen/estética, características funcionales y otros aspectos como materiales, acabados, durabilidad, etc., que están asociados a la percepción de calidad en el calzado. En este contexto, el factor más valorado por los usuarios es la **comodidad** (4,7 puntos). Como factor de calidad básica, los consumidores consideran una característica fundamental que el calzado sea cómodo, por lo que este aspecto, entre otros, debe ser comunicado claramente por los establecimientos de calzado para dirigir el interés de los usuarios hacia la oferta del establecimiento. Complementariamente, variables como la **calidad**, la **apariencia** o el **precio** del calzado son apreciadas de igual forma como esenciales, así lo demuestra el hecho de que los usuarios les concedan valoraciones por encima de los 4 puntos.

Además de ítems de calidad básica, en la fase de búsqueda también se han identificado

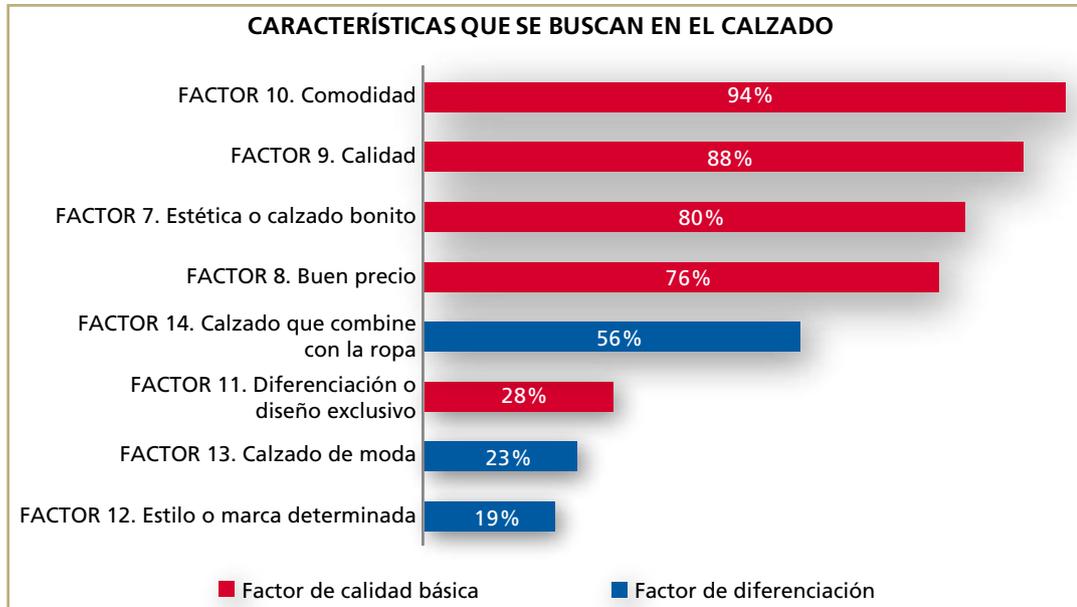


Gráfico 25. Factores en la fase de búsqueda: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración "importante/muy importante".

factores de **diferenciación o sobrecalidad**, orientados a cubrir las demandas sobre la imagen del calzado desde la perspectiva de la moda y a conseguir un equilibrio estético con el resto de indumentaria del usuario. En relación a esta última cuestión, el ítem más representativo (o considerado como más

importante) de este grupo, es que el **calzado conjunto adecuadamente con el resto de piezas de indumentaria** (3,5 puntos). Es un elemento que los entrevistados asocian a un punto mejorable para generar una satisfacción superior. En este sentido, parece conveniente mostrar una mayor conexión en

la combinación estética de calzado y ropa mediante los recursos expositivos que proporciona el punto de venta.

Los factores menos relevantes, según la opinión de los usuarios, son la **exclusividad** (2,7 puntos), la pertenencia del calzado a la tendencia de **moda** (2,6 puntos) y el estilo o **marca** del mismo (2,4 puntos). Estos aspectos cubren necesidades sociales de segundo orden en los usuarios, por lo que parece coherente que sean considerados como menos esenciales frente a la comodidad, la calidad o el precio (con valores superiores a 4 puntos).

### Evaluación

Durante la etapa de evaluación se lleva a cabo un análisis en el que el usuario valora o sopesa la oferta de los diferentes puntos de venta, a fin de escoger el más conveniente para realizar la adquisición del producto deseado (Gráfico 26).

En esta fase, poseer una **amplia oferta de tallas** (4 puntos) y precios (3,9 puntos) se aprecia como el mínimo indispensable –de mayor relevancia para los usuarios– que deben cumplir los establecimientos de calzado. La disposición de un *stock* de tallas acorde a la demanda de cada modelo de calzado y un rango de precios suficiente para aumen-

tar la capacidad de elección del usuario, son estrategias clave para evitar una posible insatisfacción del cliente. Por tanto, en torno a los aspectos de **calidad básica** se requiere, en general, poder encontrarse con un buen abanico de opciones para elegir en **un punto de venta especialista** (3,6 puntos) en la comercialización de este tipo de producto.

Como factor a mejorar (de calidad lineal o de **competencia**) más importante, destaca la existencia de **buenos precios en el punto de venta** que, además, es el ítem con mayor valoración en esta etapa del proceso de compra (4,4 puntos). Los usuarios valoran mucho la adecuada relación entre el calzado comercializado y los precios de venta establecidos por la tienda, siendo éste un factor crítico que incide directamente en la toma de decisiones relacionadas con la compra de calzado. La **rotación/renovación del stock** (3,6 puntos) y acceder a **productos complementarios del calzado** que sean del gusto del consumidor (2,2 puntos), figuran como otros ítems incrementales en esta etapa.

Entre los elementos de **sobrecalidad**, el factor más significativo en lo que a relevancia se refiere es la disponibilidad de **ofertas en el punto de venta** (4 puntos). El hecho de beneficiarse de iniciativas promocionales (descuentos, ofertas, etc.) novedosas puede ser

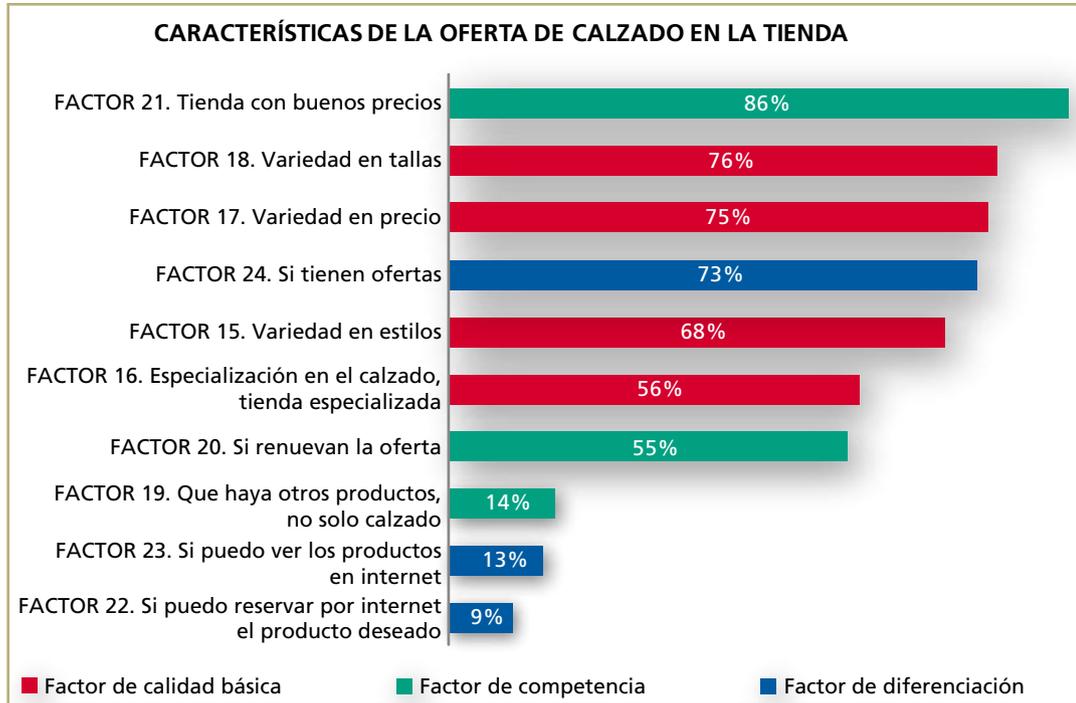


Gráfico 26. Factores en la fase de evaluación: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración "importante/muy importante".

utilizado por el establecimiento como herramienta de diferenciación a fin de recabar el interés de los usuarios. Los factores de éxito menor valorados, de forma generalizada, en

esta fase (menos de 2 puntos cada uno) son los relacionados con la **visualización/consulta y reserva de calzado a través de internet**.

## Selección

A la hora de seleccionar un producto en el punto de venta influyen diferentes aspectos directamente relacionados con las características del mismo y de los profesionales que trabajan en él. Atendiendo a este razonamiento, dentro de la etapa de selección se procede a evaluar por separado: la infraestructura de la tienda, el servicio de atención en el punto de venta, así como la exposición, prueba e información del calzado (Gráfico 27).

### Selección: Infraestructura de la tienda

En este bloque las aportaciones realizadas por los usuarios (Gráfico 28) se corresponden casi totalmente con factores de **calidad básica**, ligados a referentes visuales tales como el escaparate y la estética global del punto de venta, además de otros aspectos más cercanos a la búsqueda de confort durante el proceso de compra. Sólo hay, adicionalmente,

un factor de **competencia** o calidad lineal (la **reproducción de música ambiente apacible** en el establecimiento) al que se le otorga una relevancia intermedia de 3,4 puntos.

Entre los ítems básicos –considerados como imprescindibles– se sitúa en primer lugar de importancia la **limpieza** y el orden mostrado en el establecimiento (4,2 puntos), seguido de una **correcta iluminación** (3,8 puntos). Ambos aspectos están orientados al mantenimiento de la higiene y organización del punto de venta, variables que han de ser cuidadosamente atendidas para no transmitir una mala imagen del comercio, que pueda derivar en un rechazo del usuario. Otros factores de relevancia intermedia son la amplitud de las instalaciones (3,5 puntos) y el diseño del establecimiento, que debe ser **sencillo** (3,3 puntos) a la vez que **vistoso** (3,2 puntos).



Gráfico 27. Áreas de la fase de selección correspondientes al punto de venta.

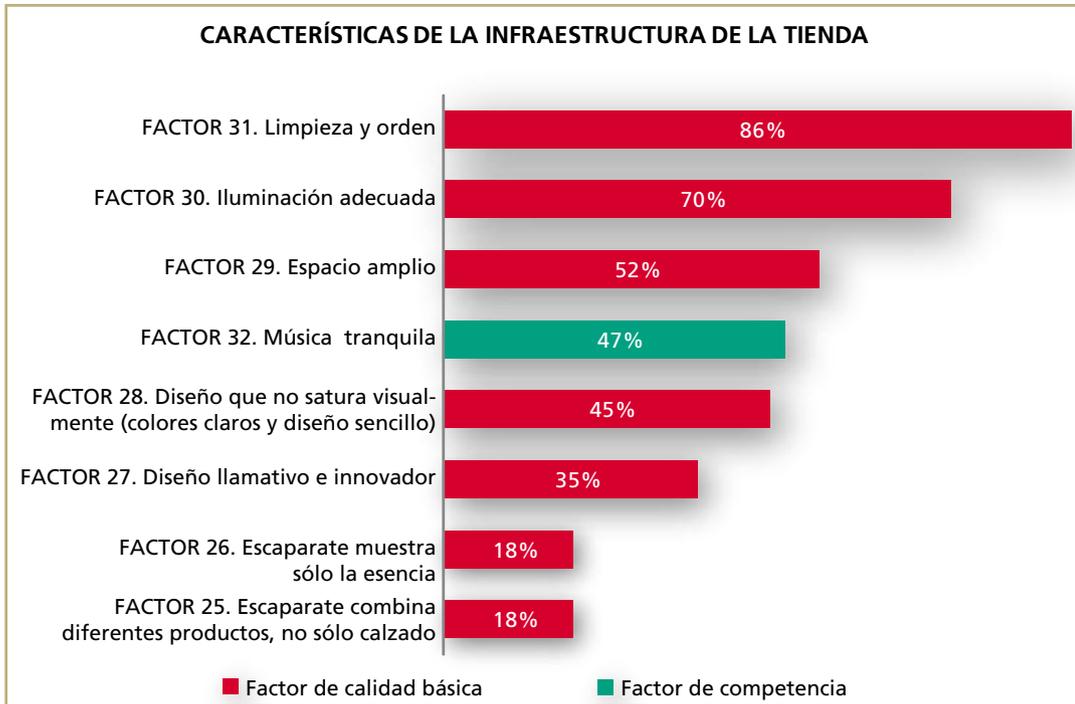


Gráfico 28. Factores de la infraestructura de la tienda: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración "importante/muy importante".

Por otra parte, los elementos menos apreciados por los usuarios entrevistados son los que guardan relación con el escaparate (alrededor de 2,5 puntos de valoración).

Selección: Servicio de atención

Durante la fase de selección, en el ámbito de la atención prestada por el profesional al cliente (Gráfico 29), las exigencias más repre-

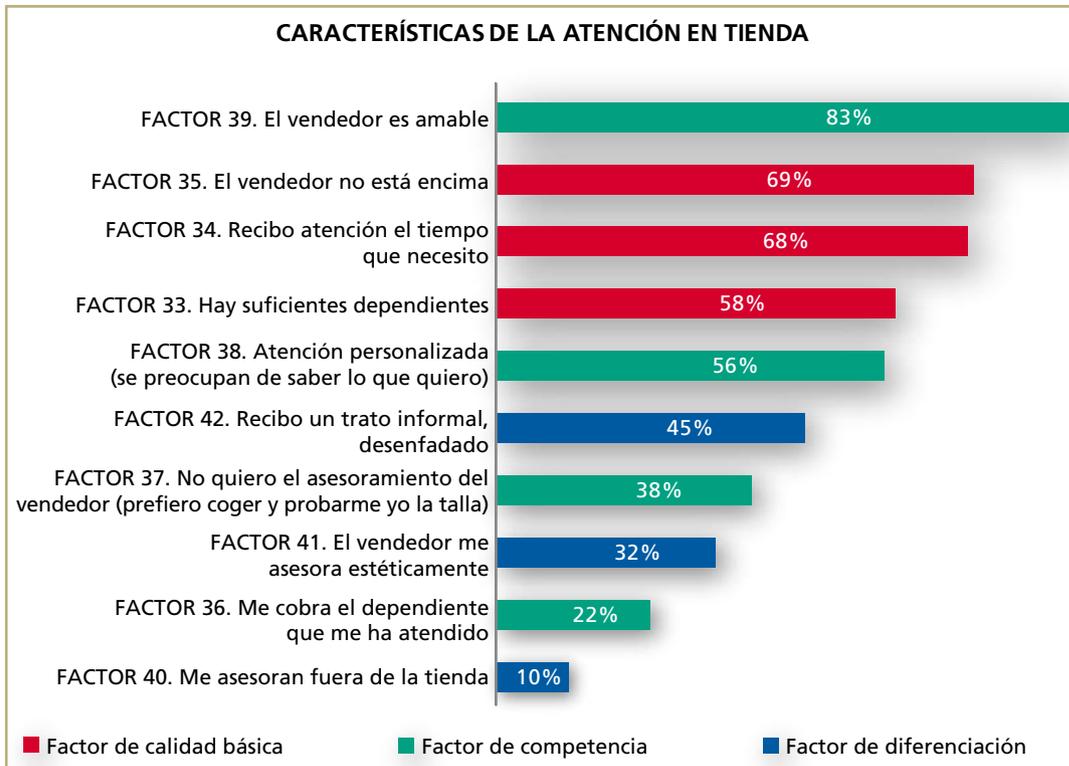


Gráfico 29. Factores de la atención en tienda: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración "importante/muy importante".

sentativas para el colectivo de consumidores son la **cortesía o amabilidad del vendedor** (4,3 puntos) y que éste ofrezca un **servicio**

y **asesoramiento** de acuerdo a las preferencias del usuario, **sin agobiar o importunar** al mismo (4 puntos) y **durante el tiempo nece-**

**sario** (3,8 puntos). El primero de los ítems es considerado un factor de **competencia** (no permite una diferenciación clara del punto de venta respecto a otros análogos, pero la potenciación de este aspecto podría mejorar la experiencia de compra), mientras que los otros dos son de **calidad básica** (es fundamental que estén presentes para no generar insatisfacción).

En la zona intermedia del gráfico, dentro del apartado de calidad básica, el consumidor también concede una importancia considerable (3,6 puntos) a la existencia de un buen nivel de atención a partir de una adecuada dotación de personal en el establecimiento.

Los factores restantes, de menor relevancia para los usuarios, son de competencia y diferenciación. El primer grupo –factores de calidad lineal– se centra, además de en la gentileza del vendedor, en la implicación y acompañamiento a lo largo del proceso de compra (**atención personalizada**: 3,5 puntos; **cobra el dependiente que atiende**: 2,5 puntos), así como en la obtención de una mayor libertad de compra (**preferencia por prescindir del asesoramiento del dependiente**: 3,1 puntos).

Entre las variables de **diferenciación**, el ítem más sobresaliente o mejor valorado es **prestar**

**un trato informal** –más próximo– al cliente (3,4 puntos). La creación de un clima de confianza y cercanía entre dependiente y usuario es un valor añadido que otorga un cariz diferencial al punto de venta. Asimismo, también se valora positivamente **recibir sugerencias estéticas sobre lo que puede sentar mejor al cliente** (2,9 puntos). La cualidad menos relevante, a opinión de los entrevistados, es el redireccionamiento a otro punto de venta (**asesoramiento fuera de la tienda**, 2,2 puntos) cuando el propio establecimiento no dispone del producto y/o servicio deseado.

---

#### Selección: Exposición del calzado

Por lo que respecta a la exposición del producto (Gráfico 30), el aspecto al que se le concede más peso es a la posibilidad de **visualizar al completo la oferta del calzado** que posee el establecimiento (3,9 puntos). Asimismo, se trata del factor de **competencia** más destacado (9 de los 11 factores de esta fase pertenecen a la categoría de competencia o calidad lineal), seguido por la existencia de un **sistema de exposición accesible** para facilitar la manipulación del producto y la **organización por estilos del calzado** creando diferentes ambientes (con 3,7 y 3,6 puntos respectivamente).

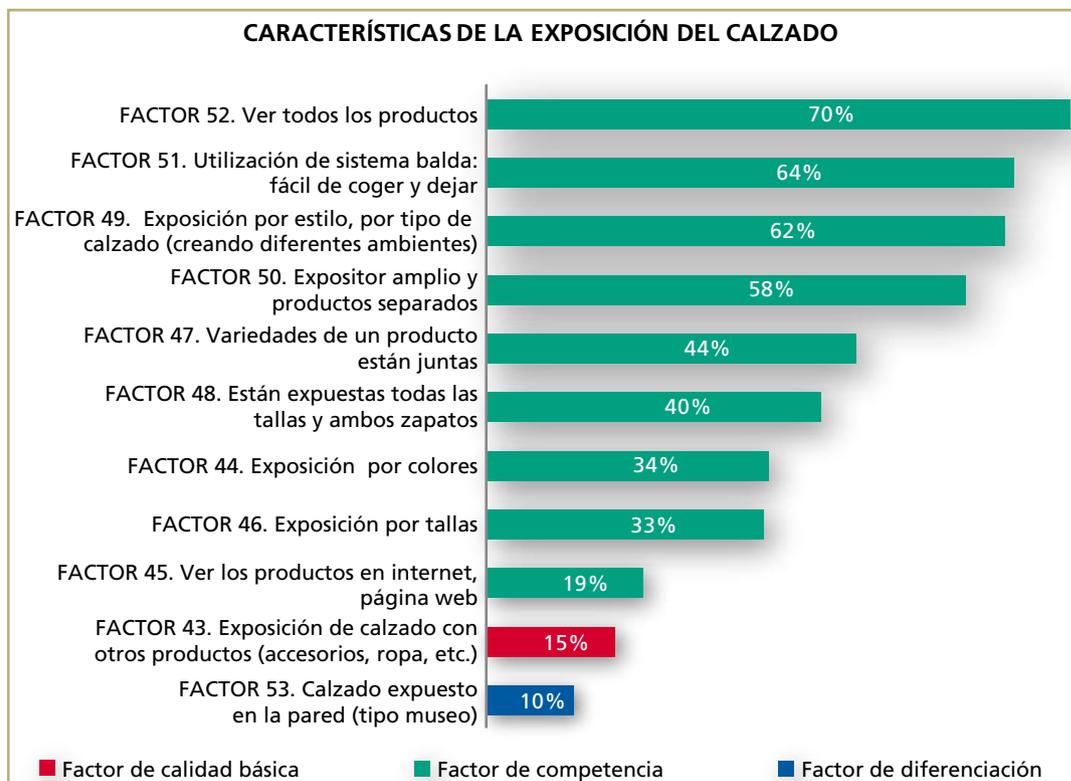


Gráfico 30. Factores de la exposición de calzado: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración "importante/muy importante".

Al hilo de la temática de estos ítems, surgen más requerimientos relacionados con la **accesibilidad del producto (dispuesto de forma**

**espaciada en expositores amplios: 3,6 puntos)**, la visión integral de la oferta (**todas las tallas y ambos zapatos: 3,1 puntos**) y con la

**distribución** del calzado (por **colores, tallas, tipo y/o variedad de calzado**; factores que tienen una valoración comprendida entre los 3,4 y 2,9 puntos). Cualquier esfuerzo dirigido a desarrollar estos formatos incide convenientemente en la imagen que el usuario tiene del punto de venta.

En el grupo de ítems con las valoraciones más modestas se encuentra la combinación de **calzado con otros productos complementarios** (factor de **calidad básica** que obtiene 2,3 puntos), la consulta de la **oferta de productos por internet** (factor de calidad lineal con 2,1 puntos de importancia media) y la exposición del calzado en la pared que no admite prueba del mismo (factor de **diferenciación** que alcanza los 2,0 puntos de valoración).

En esta subfase se observa que, en opinión de los consumidores, priman los elementos relacionados con atributos como la organización, amplitud/espacio y usabilidad, con el fin último de hacer más cómoda la experiencia de compra.

---

Selección: Prueba del calzado

Para el momento de probarse el calzado (Gráfico 31), el ítem que más relevancia tiene entre los entrevistados es la **entrega del par de zapatos** (los dos pies: izquierdo

y derecho), al que asignan una importancia media de 4,1 puntos y es identificado como un factor de **competencia**.

Seguidamente, la disponibilidad de una **zona habilitada para estar confortablemente sentado** es el factor de **calidad básica** con más peso (3,9 puntos), junto a la **existencia de espejos de cuerpo completo próximos al espacio de asientos** (valorado también con 3,9 puntos). Por tanto, los usuarios esperan encontrarse, al menos, con este nivel de equipamiento en el punto de venta; lo contrario supondría una experiencia de compra no completamente satisfactoria.

Los ítems evaluados con una calificación intermedia van ligados a elementos de higiene, como la **utilización de calcetines o peúcos de usar y tirar** (factor incremental con una relevancia media asociada de 3,5 puntos), aunque también hacen referencia a la gestión del espacio en el establecimiento. En este último caso se plantea, por un lado, la habilitación de un **espacio donde dejar resguardadas las pertenencias personales** tales como chaquetas o bolsos (factor incremental) y, por otro lado, se demanda la existencia de dos modelos de punto de venta diferenciados: uno que **separe las áreas de exposición y prueba**, y otro que **agrupe ambos espacios**

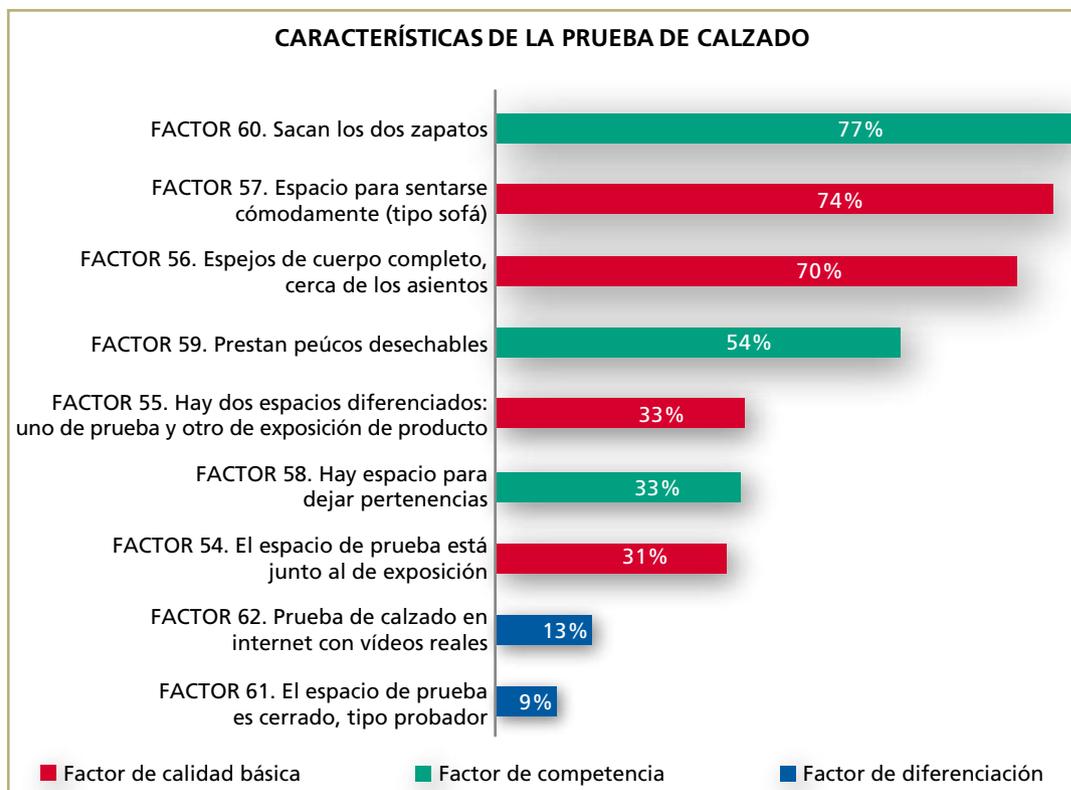


Gráfico 31. Factores de la prueba de calzado: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración "importante/muy importante".

(factores básicos). Estos tres ítems reciben una valoración de 3,0 puntos cada uno.

Por su parte, los factores de **sobrecalidad** (espacio de prueba cerrado y ofrecer vídeos

**online de pruebas de calzado reales**) son los que han obtenido las valoraciones más bajas por parte de los usuarios, en torno a los 2,0 puntos. No obstante, son alternativas que pueden ser muy apreciadas para determinados segmentos de clientes (en la encuesta realizadas, para alrededor del 10% de la

muestra), permitiendo a algunas categorías de establecimientos potenciar su estrategia de diferenciación.

Selección: Información sobre el calzado

La información de producto comunicada en el establecimiento (Gráfico 32) también

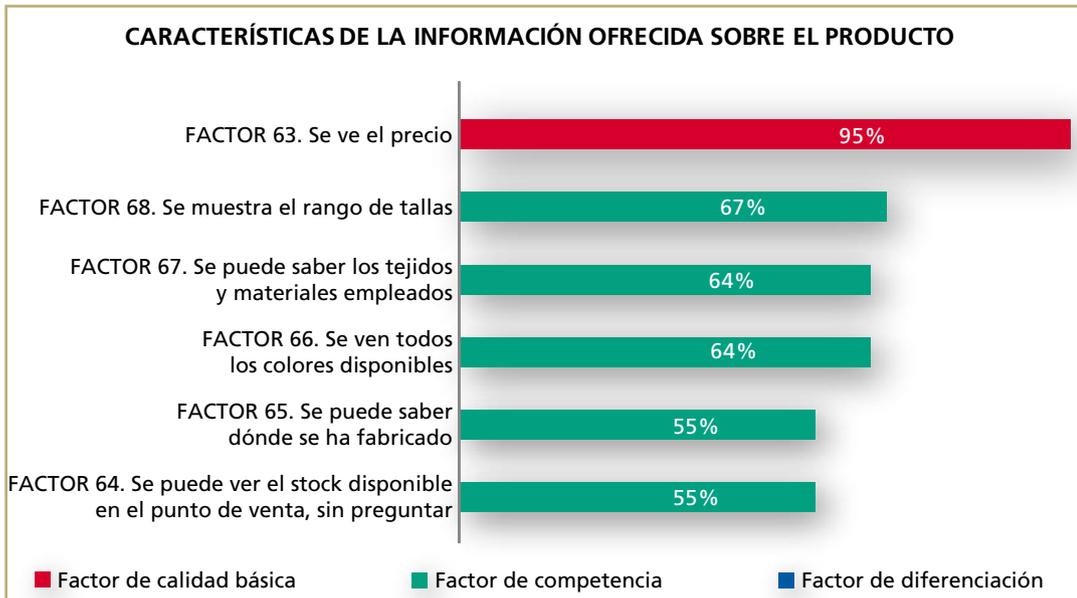


Gráfico 32. Factores sobre la información del calzado: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración "importante/muy importante".

juega un papel importante en el transcurso del proceso de compra, especialmente en la etapa de selección.

El factor considerado como más relevante (de **calidad básica**, con 4,6 puntos de valoración) en este apartado, viene referido a que se pueda **ver el precio claramente**. Es un requisito indispensable que, en caso de no cumplirse, podría generar desconfianza, o crear molestias al usuario por el hecho de tener que formular consultas expresamente a los profesionales del punto de venta.

El resto de ítems recogidos en este epígrafe corresponden a factores de **competencia**, encaminados a ofrecer a los clientes dos posibles tipos de datos: por una parte, información referida a las existencias del establecimiento y, por otro lado, indicaciones acerca del origen del producto. Entre estos factores de calidad lineal sobresalen la **exhibición del rango de tallas y colores disponibles en el establecimiento** (3,8 y 3,7 puntos respectivamente), así como ofrecer el **detalle de los tejidos/materiales de composición del calzado** (3,8 puntos).

Los usuarios también aprecian, aunque con una importancia ligeramente inferior (3,6 puntos cada ítem), saber cuál es el **lugar de fabricación del producto** y tener acceso

directo a **datos actualizados del stock de calzado en la tienda**, por ejemplo mediante la consulta a través de pantallas táctiles. Esta información adicional permitiría incrementar la libertad y autonomía del usuario en la compra, ya que conocerían la disponibilidad concreta de artículos en el punto de venta en ese preciso momento sin necesidad de acudir a un dependiente de la misma.

#### Transacción

Finalmente, la fase de transacción recopila una serie de factores que, en general, son valorados como importantes o muy importantes por la inmensa mayoría del colectivo de usuarios (Gráfico 33).

A excepción del **servicio promocional de puntos para conseguir descuentos** a utilizar en posteriores compras (3,3 puntos), que se sitúa como el ítem peor valorado –y el único identificado como factor de **diferenciación**–, el resto de factores pertenecen a la categoría de **calidad básica** (necesarios para no crear insatisfacción) y reciben puntuaciones superiores a los 4,3 puntos.

Estos aspectos básicos son el **reintegro del valor monetario del producto en las devoluciones** (4,8 puntos), la opción de **efectuar el pago con tarjeta bancaria** (4,7 puntos),

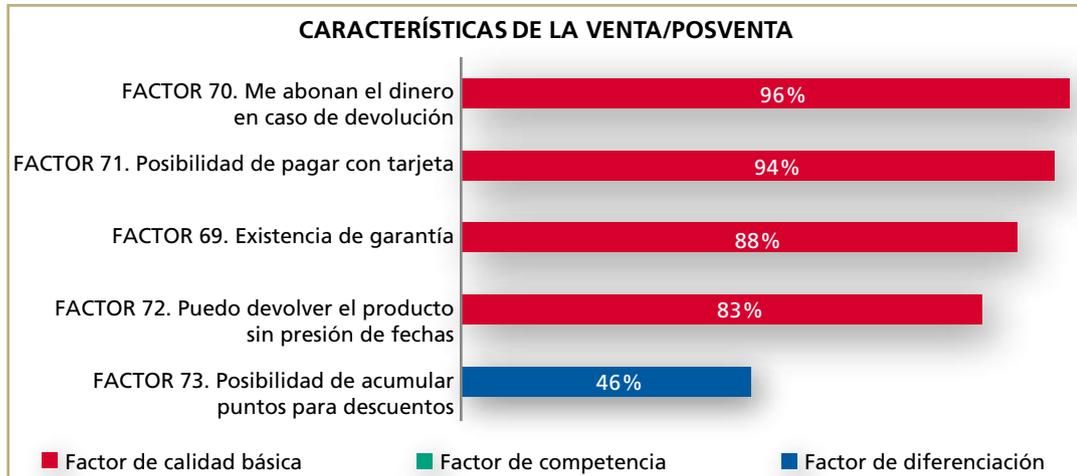


Gráfico 33. Factores en la fase de transacción: porcentajes de respuesta para el nivel de valoración “importante/muy importante”.

la **existencia de garantía del producto** (4,5 puntos) –hay usuarios que se han visto negados de este derecho– y el **plazo flexible de devolución de la compra** (4,3 puntos).

**Tendencias de éxito: identificación e importancia de mejoras de futuro en la comercialización de calzado**

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas cualitativas más

creativas (*Context Mapping*) con usuarios compradores de calzado, así como a través de entrevistas con profesionales del sector y expertos en retail, se han detectado varias **propuestas, tendencias y aplicaciones de futuro en el ámbito de la comercialización de calzado.**

En primer término se pasa a mostrar el **listado y relevancia de estas posibles mejoras y aplicaciones venideras** detectadas en la fase cualitativa de recopilación de datos para, en

segundo lugar, incidir someramente en el desglose de las ideas que giran en torno a este tipo de iniciativas.

En lo concerniente al primer apartado, la figura adjunta (Gráfico 34) presenta los resultados del respaldo manifestado por

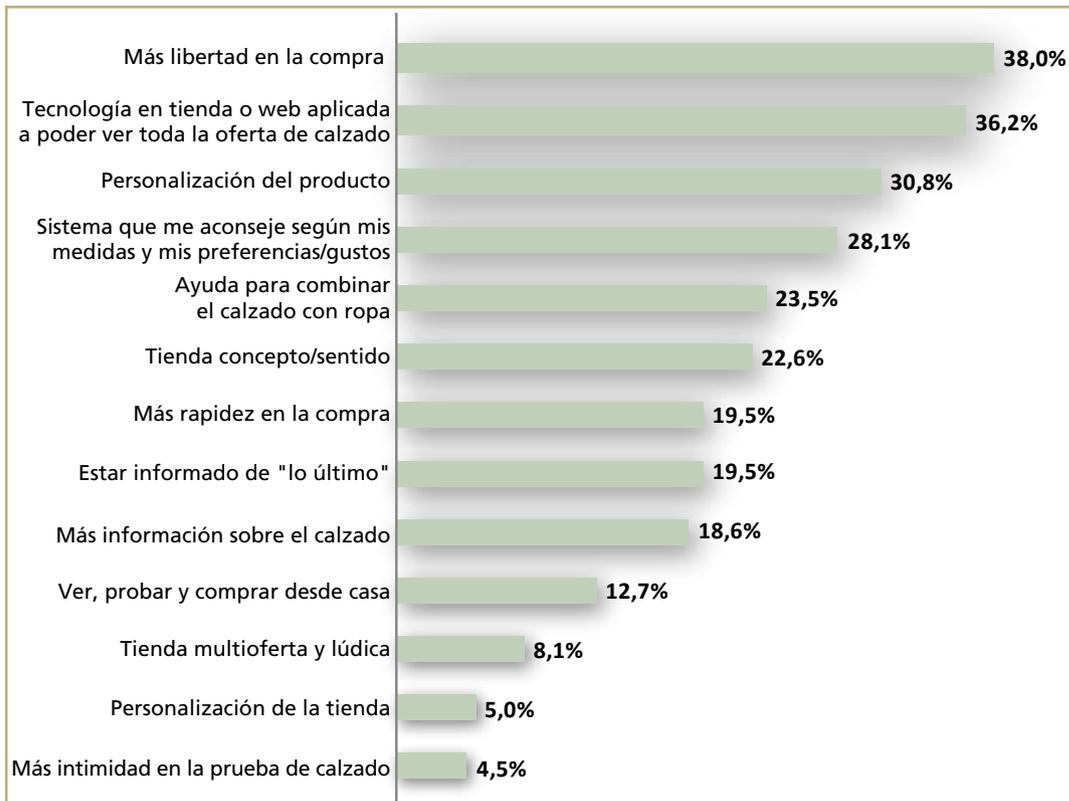


Gráfico 34. Aplicaciones de futuro.

el conjunto de la muestra respecto a estas variables.

Los planteamientos más apoyados por los usuarios son la mayor sensación de **libertad en la compra** (38,0% de la muestra) y la **tecnología en tienda o web para visualizar la oferta integral de calzado** que ofrece el punto de venta (36,2%), seguidos de la **personalización del calzado** (30,8%) y el **sistema automático de asesoramiento/recomendación de producto** (28,1%). Los dos primeros ítems refuerzan la idea de **autonomía en el proceso de compra**, es decir, abogan por diferentes medios que permitan al usuario disponer de la información necesaria para su toma de decisiones individual, evitando realizar gestiones adicionales (por ejemplo, consultas o peticiones a los dependientes del establecimiento, esperas para recibir atención o pagar, desplazarse físicamente hasta el punto de venta para conocer su oferta, etc.). Las otras dos mejoras van encaminadas a proporcionar un **valor añadido** al procedimiento de compra tradicional, poniendo a disposición de los clientes unos **servicios complementarios** orientados a satisfacer nuevas demandas surgidas desde este colectivo.

Con un respaldo más moderado (alrededor de un 20-25% de la muestra), y en la línea de los servicios proporcionados desde el punto de

venta, surgen prestaciones de utilidad para las distintas etapas del proceso de compra. Así, para contribuir favorablemente a la fase de activación resulta positivo **estar informado de "lo último"** (19,5%) en cuanto novedades o tendencias, mientras que en el transcurso de la visita al establecimiento son bienvenidas ciertas medidas para facilitar la tarea de compra del cliente, tales como disponer de una **mayor información del producto en la tienda** (18,6%), recibir **apoyo para combinar calzado con otras prendas de indumentaria** (23,5%) o implementar dispositivos para **incrementar la rapidez de la compra** (19,5%).

Desde la perspectiva de la tienda virtual de calzado, la gestión integral de la compra vía web (**ver, probar y comprar desde casa**) no goza, por el momento, de un gran interés por parte del colectivo de usuarios (12,7%). No obstante, como ya se ha visto anteriormente, sí se constata una incipiente utilización del soporte *online* para buscar y/o comprar calzado.

Las consideraciones con menos aceptación entre los usuarios son la **tienda multiferta y lúdica** (8,1%), la **personalización del punto de venta** (5,0%) y el **incremento del grado de intimidad en la prueba de calzado** (4,5%). A la vista de estas dos primeras iniciativas, se podría afirmar que los usuarios no conceden

demasiada importancia a las mejoras innovadoras relacionadas con la infraestructura y diseño de la tienda, salvo la existencia de los tipos de **tienda concepto/sentido** (22,6%), elemento que sí obtiene el soporte de prácticamente una cuarta parte de la muestra. Paralelamente, los clientes parecen, en general, conformes con el sistema actual de prueba del calzado, puesto que no sienten la necesidad de tener una mayor intimidad durante esta fase.

**Otras aplicaciones o mejoras de futuro** identificadas, pero asociadas principalmente con el **calzado de deporte**, guardan relación con la exigencia de un **asesoramiento más profesional y especializado** por parte de las personas dedicadas a la comercialización de esta categoría de calzado.

Una vez analizada la relevancia de estas actuaciones para los consumidores, la segunda parte de este epígrafe se encarga, sucintamente, de **desgranar dichas propuestas futuribles**. Siguiendo el modelo de calidad percibida utilizado en el estudio en torno a los factores de éxito, cabe mencionar que la naturaleza de estos aspectos de futuro se corresponde, en casos concretos, con la categoría de factores de competencia (elementos mejorables) pero, en mayor medida,

con **herramientas de diferenciación** (ligadas a la consecución de ventajas competitivas).

Aplicaciones en **TIENDA**:

- **PERSONALIZACIÓN DE LA TIENDA:** Utilización de herramientas de carácter eminentemente lúdico-recreativas que, además, satisfagan las sugerencias de los clientes, al permitir proponer mejoras del establecimiento o diseñar su tienda ideal a través de internet y/o con una aplicación en el punto de venta. Ejemplos: Buzón de sugerencias interactivo, plataforma web de diseño de espacios y valoración de la experiencia de compra (My Starbucks Idea).
- **TIENDA MULTIOFERTA Y LÚDICA:** En la que se puedan realizar actividades relacionadas con el sentido de la marca/tienda u otras iniciativas (distintas a la propia compra) que puedan interesar a su perfil de cliente objetivo. El objetivo es proporcionar al cliente una experiencia de ocio y entretenimiento vinculada al proceso de compra. Ejemplos: Cafetería, talleres de personalización, etc., en el punto de venta.
- **TIENDA CONCEPTO/SENTIDO:** Analizar cuál es el concepto de mi marca o tienda y ofrecer otros productos y servicios relacionados con éste. Por ejemplo, calzado de

aventura con productos del mismo concepto (producto aventurero), poder contratar excursiones o viajes de aventura, realizar cursos relacionados, etc.

- **MÁS LIBERTAD Y RAPIDEZ EN LA COMPRA:** Empleo de instrumentos y sistemas que hagan más dinámica y autónoma la experiencia de compra, especialmente en momentos como el del pago del producto (transacción). Por ejemplo, cajas de pago automático tipo *self-service*.
- **MÁS INTIMIDAD EN LA PRUEBA DE CALZADO:** Con una zona de prueba apartada de la de exposición, o incluso diseñando una zona de probadores cerrados.

Aplicaciones en **TIENDA VIRTUAL:**

- **VER, PROBAR Y COMPRAR DESDE CASA:** Aplicaciones dirigidas a que el usuario pueda ver de forma realista el producto, probarse el calzado virtualmente y adquirirlo *online* (mejora de la experiencia de compra telemática).

Aplicaciones centradas en el **CALZADO/ PRODUCTO:**

- **MÁS INFORMACIÓN SOBRE EL CALZADO:** Detallar aspectos relacionados con el origen, diseño, desarrollo, etc., del calzado a fin de darle más valor y conectar en mayor medida con los intereses e inquietudes de

los usuarios. Se podría, a través del juego, utilizar la historia del diseño del calzado (*storyboards*<sup>6</sup>) y comunicar contando un relato más que un concepto (*storytellings*).

- **AYUDA PARA COMBINAR EL CALZADO CON ROPA:** Se plantea que el dependiente actúe como personal shopper, no limitándose a indicar si el calzado queda bien, sino que al contar con especial sensibilidad para la moda pueda ayudar a combinar el calzado con la ropa. También se sugiere un potencial desarrollo informático que dé lugar a una aplicación orientada a este tipo de asesoramiento (ofreciendo recomendaciones de combinación de calzado con otros productos y accesorios).

Cada vez más, aparecen en internet páginas web que muestran la “moda de la calle” aportando ideas para la combinación de ropa y calzado y para ir “a la última”. Ejemplo: páginas que muestran las tendencias de la calle (<http://fashionist/>, gráfico 35).

<sup>6</sup> Un *storyboard* o *guión gráfico* es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia, previzualizar una animación o seguir la estructura de una película antes de realizarse o filmarse.



Gráfico 35. Calzado de la gente de la calle.

- SISTEMA QUE ME ACONSEJE SEGÚN MIS MEDIDAS Y MIS PREFERENCIAS/GUSTOS:** Sistema que integre la información biométrica del cliente con un histórico de sus últimas compras, de forma que pueda recomendar el mejor producto tanto desde la perspectiva estética como desde el confort. La información se podría integrar en una tarjeta de cliente.
  - PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO:** Tanto estética como de la horma, los materiales o los componentes como la plantilla.
- Aplicaciones centradas en la información sobre la **OFERTA DE PRODUCTOS:**
- ESTAR INFORMADO DE LO ÚLTIMO:** Servicio de envío de información sobre novedades, actualidad, tendencias, etc., al usuario vía correo electrónico, móvil (mensajes de texto), a través de redes sociales u

otros nuevos medios de interacción social. Por ejemplo, envío de notificaciones sobre novedades en el catálogo de productos.

- **TECNOLOGÍA EN TIENDA O WEB APLICADA A PODER VER TODA LA OFERTA DE CALZADO:** Poder conocer todos los productos que hay en el establecimiento, las tallas que existen y el *stock* de un solo vistazo. Por ejemplo, catálogos en pantallas táctiles en tienda que informen de todos los productos disponibles, rangos de tallas, colores, etc.

### Implicaciones de los factores y tendencias de éxito para la industria fabricante de calzado

De acuerdo a la estructura seguida en el estudio, los resultados que se derivan de la identificación de los factores de éxito y las mejoras de futuro se corresponden con aspectos abordables, fundamentalmente, desde el ámbito del **establecimiento minorista** de calzado. No obstante, hay apartados dentro de las diferentes etapas del proceso de compra donde el entramado productivo (**empresas fabricantes**) de calzado también puede desempeñar un rol activo en la implementación de estos ítems.

Considerando esta circunstancia, el propósito de este bloque es poner de relieve ciertas medidas en las que las empresas manufactureras de calzado tienen capacidad de intervención para, unilateralmente o en estrecha colaboración con los puntos de venta, llevarlas a cabo y contribuir a optimizar la experiencia de compra de los usuarios.

A continuación, se destacan los factores y tendencias de éxito más representativos sobre los que el segmento de fabricantes puede actuar para conseguir su implantación en tienda (Tabla 2).

A modo de síntesis, cabría destacar que el segmento de **empresas manufactureras del sector calzado** tiene, por tanto, la posibilidad de cooperar con el punto de venta minorista realizando **aportaciones** en las siguientes líneas:

- **Asesoramiento o *coaching*** en torno al **producto** (atributos, beneficios, etc.) y a la **estética personal** (combinaciones apropiadas, estilismo, moda, etc.) a partir del capital intelectual acumulado, con objeto de completar la capacitación de los profesionales del canal minorista.
- Desarrollo de **mejoras en el calzado comercializado** –en términos de confort, calidad y diseño– y en el ámbito de la **organización**

Tabla 2

	ÍTEMS	INTERVENCIONES DE LAS EMPRESAS FABRICANTES
ACTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veo un producto en un escaparate, y me llama la atención.</li> <li>• Si veo/recibo ofertas y novedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de las firmas de calzado en las labores de escaparatismo y diseño interior del punto de venta. Asesoramiento y propuestas de explotación visual del producto.</li> <li>• Publicitar en diferentes soportes de comunicación los modelos de calzado y/o efectuar acciones promocionales ligadas al producto.</li> </ul>
BÚSQUEDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad, calidad, diseño, buen precio y diferenciación/exclusividad.</li> <li>• Calzado que combine con la ropa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación en iniciativas de I+D+i a fin de mejorar los atributos del calzado y la percepción subjetiva de éstos por parte de los consumidores.</li> <li>• Desarrollo de líneas de complementos de indumentaria (diversificación productiva) para brindar al consumidor una solución más completa y reforzar la armonización estética del binomio calzado-ropa.</li> </ul>
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tienen ofertas.</li> <li>• Especialización en el calzado (tienda especializada).</li> <li>• Si renuevan la oferta.</li> <li>• Que haya otros productos, no sólo calzado.</li> <li>• Si puedo ver los productos en internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el canal minorista en la puesta en marcha de promociones en el punto de venta como elemento de atracción.</li> <li>• Contribuir a la capacitación de profesionales de los establecimientos de calzado (formación sobre materiales, cualidades del calzado, tendencias, etc.) con objeto de crear un tejido comercial especializado.</li> <li>• Fabricación de series cortas, con cambios constantes en diseño, para distribuir rápidamente en tienda (aproximación al modelo Inditex).</li> <li>• Desarrollo de líneas de complementos de indumentaria (diversificación productiva) para brindar al consumidor una solución más completa.</li> <li>• Mostrar el catálogo completo de productos <i>online</i> y proporcionar funcionalidades web (vistas 360° del calzado, filtros de selección, etc.) que permitan al usuario valorar en mejores condiciones los productos de la marca, así como ofrecer referencias de puntos de venta en los que se comercialice el calzado más acorde al perfil del consumidor.</li> </ul>





Tabla 2 (Cont.)

SELECCIÓN <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura de la tienda:</b> diseño y escaparate.</li> <li>• <b>Servicio de atención:</b> asesoramiento.</li> <li>• <b>Exposición del calzado:</b> organización y recursos.</li> <li>• <b>Prueba del calzado:</b> espacios e internet.</li> <li>• <b>Información sobre el calzado:</b> origen y datos del <i>stock</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de las firmas de calzado en las labores de escaparatismo y diseño interior del punto de venta. Asesoramiento y propuestas de explotación visual del producto.</li> <li>• Contribuir a la capacitación de profesionales de los establecimientos de calzado (formación sobre materiales, cualidades del calzado, tendencias, etc.).</li> <li>• Cooperar con el punto de venta en la disposición del calzado, recreando ambientes afines al concepto de la marca. Diseño de medios/soportes encaminados a potenciar la imagen de producto.</li> <li>• Aportar <i>know-how</i> sobre condiciones idóneas de prueba en tienda con la finalidad de que el cliente perciba las bondades del calzado. Generar contenidos de prueba de producto para su visualización <i>online</i> (muestra de la contextualización de uso del calzado).</li> <li>• Proporcionar al punto de venta material de comunicación referente a la elaboración del calzado para darle un mayor valor añadido al producto. Cooperar con el establecimiento en la transmisión de información del producto a través de <i>displays</i>, incluyendo datos actualizados del <i>stock</i> de calzado en tienda (posibilidad de conectar este <i>software</i> con los fabricantes para la gestión óptima de <i>stocks</i>).</li> </ul>
TRANSACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de acumular puntos para descuentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el canal minorista en la puesta en marcha de promociones que premien al cliente por su fidelidad, por el volumen de compra efectuado, etc.</li> </ul>

<sup>7</sup> En esta fase, la información destacada en la columna "ítems" hace referencia a las variables relevantes de cada subárea de la etapa de selección sobre las que pueden contribuir los fabricantes del sector calzado.

Tabla 2 (Cont.)

<p><b>TENDENCIAS DE ÉXITO (Mejoras de futuro)<sup>8</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía y comodidad durante el proceso de compra.</li> <li>• Servicios complementarios de valor añadido.</li> <li>• Nuevas concepciones de tienda de calzado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro de contenidos sobre la oferta de productos, para ser incorporados en aplicaciones TIC que provean información de valor y sirvan de input en la toma de decisiones de compra del usuario.</li> <li>• Dotación de recursos para la prestación de servicios <b>extra</b> en el punto de venta (por ejemplo, proporcionar componentes, instrumentación, etc., en el terreno de la customización del calzado). Asimismo, aportar conocimiento para formar al personal del establecimiento (en aspectos como imagen personal, estilismo o tendencias de moda) y asesorar sobre criterios de recomendación de producto para ser integrados en dispositivos automáticos de consulta.</li> <li>• Compartir con el punto de venta la filosofía, visión y valores de la marca, identificando así la esencia de la firma a partir de la que poder definir una transformación del local comercial (a nivel de espacios/ambientes, oferta y exposición de productos, servicios de ocio y entretenimiento, etc.), con la finalidad de sumergir al cliente en una experiencia de compra diferente y emocionalmente más satisfactoria.</li> </ul>
---	---	--

**y sistemas de fabricación y distribución del producto**, alineándose de esta forma con los nuevos hábitos y tendencias de consumo.

- **Producción de complementos y accesorios** vinculados al calzado (diversificación productiva a fin de aproximarse a una solución más integral de vestuario), así como el **suministro de componentes** de esta categoría de producto para ofrecer servicios innovadores de valor añadido en el punto de venta.

<sup>8</sup> La información incluida en la columna "ítems" de este bloque indica líneas clave (agrupación de mejoras de futuro) en las que resultaría positiva la implicación del sector productivo.

- **Transmisión de información de valor sobre la gama de productos**, para ser difundidos a través de los profesionales que atienden en el punto de venta o de los soportes TIC dispuestos en el mismo.
- **Colaboración en la evolución del punto de venta** hacia un formato más identificado con el carácter o alma de la marca.
- **Creación de material promocional y de comunicación sobre el producto**, para su explotación en el espacio comercial del establecimiento u otros entornos externos al punto de venta.
- **Inserción proactiva de contenido** referido al calzado (textos, imágenes y otros recursos audiovisuales) en la **página web de la firma**. Asimismo, estas websites podrían ser rediseñadas para **facilitar al usuario la gestión de búsqueda online de calzado**, permitiendo filtrar las búsquedas según el perfil del mismo (gustos, preferencias, etc.), de forma que los resultados acaben ofreciendo información sobre los establecimientos concretos que comercializan el tipo de calzado seleccionado. Con todo, los fabricantes también pueden optar por la venta *online* directa o a través de portales especializados.

## Conceptos de compra y grupos de consumidores

Una vez acometida la fase de investigación cualitativa del estudio, se presumía que podía haber diferencias en la experiencia de compra según diferentes perfiles de consumidor. A partir de esta hipótesis y, a través de un análisis factorial<sup>9</sup>, se han agrupado todos los factores de éxito en **10 conceptos o ejes** (Gráfico 36). Posteriormente, a partir de este análisis factorial se ha llevado a cabo un análisis *clúster*<sup>10</sup> a fin de obtener **gru-**

<sup>9</sup> El análisis factorial es un tipo de técnica de análisis estadístico multivariable en la que se analizan los datos de unas variables para un conjunto de individuos. Este tipo de análisis busca la reducción de las dimensiones de la información facilitada. Mediante la comparación de los datos, busca aquéllos que presentan una mayor similitud, para proceder a unificarlos en una nueva variable que contiene la mayor parte de la información original.

<sup>10</sup> El análisis *clúster* es una técnica de análisis de datos que persigue la formación de grupos (llamados *clústers*) con las observaciones (o individuos), de forma que dentro de los grupos se reúnan las observaciones más homogéneas y que los grupos obtenidos sean lo más heterogéneos posibles entre sí. El propósito es clasificar la población objeto de estudio en un número menor de grupos mutuamente excluyentes y exhaustivos, basándose en la similitud de las variables usadas para definir cada una de las observaciones o individuos analizados.

**pos de consumidores** (Gráfico 37) con unas características homogéneas, atendiendo a las siguientes variables:

- El perfil sociodemográfico.
- Los rasgos de la personalidad.
- Los hábitos de compra de calzado.
- Las particularidades del proceso individual de compra de calzado (definido por los factores de éxito).
- Las aplicaciones y mejoras en la comercialización de calzado de las que se querría disponer en un futuro.

#### Análisis factorial

El primer análisis ha consistido en identificar las ideas independientes agrupando las variables de las distintas fases de compra planteadas en el cuestionario, a excepción de tres ítems que no presentaban ninguna variabilidad y eran comunes a todos los consumidores: **variedad en precio** (factor 17; fase de evaluación), **posibilidad de pagar con tarjeta** (factor 70; fase de transacción) y **me devuelven el dinero** en caso de devolución (factor 71; fase de transacción). Estos tres ítems, por tanto, no han sido tomados en consideración para el análisis factorial.

El resultado ha sido la identificación de 10 conceptos que contienen dichas variables (61 variables), los cuales han sido etiquetados con la siguiente denominación:

- Concepto 1: Compra combinada.
- Concepto 2: Tienda de diseño.
- Concepto 3: Precio y variedad.
- Concepto 4: Compra por placer.
- Concepto 5: Atención personalizada.
- Concepto 6: Internet.
- Concepto 7: Compra autónoma.
- Concepto 8: Consumo informado.
- Concepto 9: Facilidad en la prueba y devolución.
- Concepto 10: Calidad y especialización.

El gráfico 36 muestra, de forma visual, la **importancia media vinculada a cada concepto de compra identificado**, esto es, la relevancia media correspondiente al grupo de variables que integra cada uno de estos conceptos.

En los apartados que siguen se procede a analizar en detalle la composición de cada concepto, haciendo referencia a la experiencia de compra concreta vinculada al mismo y la tipología de tienda que sugiere cada enfoque.

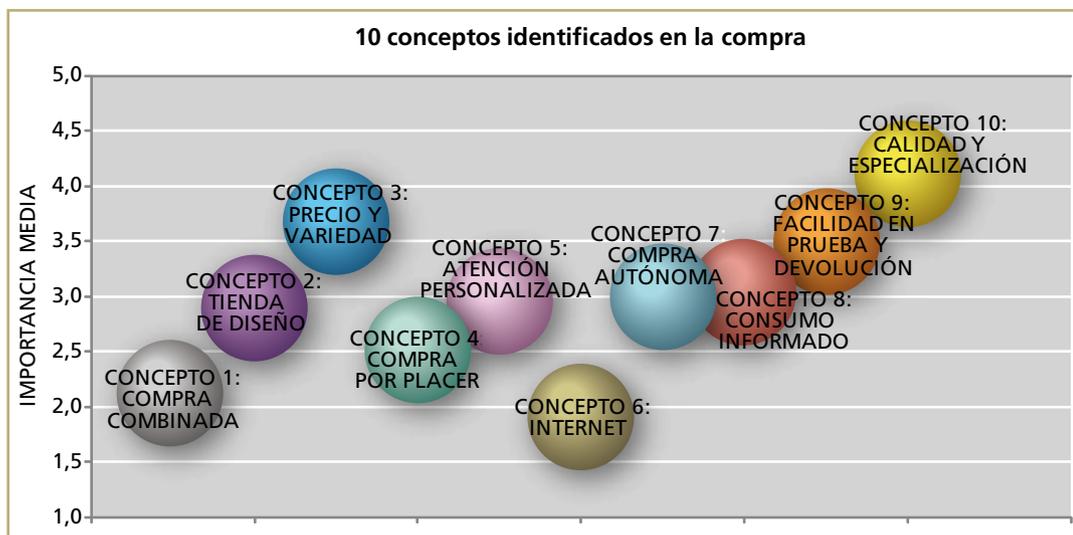


Gráfico 36. Conceptos identificados en la compra.

#### Concepto 1: COMPRA COMBINADA

Los factores que agrupa este concepto –atendiendo a la secuencia del proceso de compra– muestran en la tabla 3.

El elemento que prevalece en este caso es la existencia de otro tipo de productos en el punto de venta, además del propio calzado (diferentes prendas de indumentaria, accesorios variados, etc.). Bajo esta clave quedan

representados los establecimientos que ofrecen, tanto en el exterior (escaparate) como en el interior, una **gama de complementos** orientados a potenciar la imagen del calzado de cara a incentivar su compra. Asimismo, el usuario dispondría de más recursos para analizar posibles **combinaciones de otros productos con el calzado** (podría visualizar *in situ* cómo quedarían distintas composiciones), circunstancia que, indirectamente, también

Tabla 3. Factores asociados al concepto “compra combinada”.

<b>EVALUACIÓN</b>		Que haya otros productos, no sólo calzado
<b>SELECCIÓN</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Escaparate combina diferentes productos, no sólo calzado
	<b>ATENCIÓN</b>	Me asesoran fuera de la tienda
		Me cobra el dependiente que me ha atendido
	<b>EXPOSICIÓN</b>	Exposición de calzado con otros productos (accesorios, ropa, etc.)
		Calzado expuesto en la pared (tipo museo)
<b>PRUEBA</b>	Exposición por colores	
		El espacio de prueba es cerrado, tipo probador

podría repercutir en la generación de venta cruzada.

En esta misma línea, se observa una preferencia por la claridad y **orden en la exposición**

antes que disponer de una mayor libertad en la prueba de producto (calzado expuesto en la pared no disponible para ser probado, pero organizado por colores y combinado con otros complementos). No obstante, en el apartado de **prueba** se incide en aspectos como la **intimidad y tranquilidad** (espacio cerrado).

Finalmente, también está vinculado al concepto de “compra combinada” la atención prestada por los profesionales del punto de venta para **redirigir al cliente** –a fin de que pueda obtener el producto deseado en otro establecimiento si el primero no lo ofrece–, así como **acompañar al usuario hasta el momento de la transacción** o pago.

---

#### Concepto 2: TIENDA DE DISEÑO

El segundo concepto agrupa las variables mostradas en la tabla 4, organizadas igualmente a partir de las fases del proceso de compra.

La denominación “tienda de diseño” está directamente relacionada con el perfil del conjunto de ítems vinculados a la etapa de selección (en la que se valora el punto de venta) dentro de este concepto.

Tabla 4. Factores asociados al concepto “tienda de diseño”.

<b>BÚSQUEDA</b>		Estética o calzado bonito
<b>SELECCIÓN</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Iluminación adecuada
		Diseño que no satura visualmente
		Espacio amplio
		Diseño llamativo e innovador
		Limpieza y orden
		Música tranquila
	<b>EXPOSICIÓN</b>	Exposición por estilo, por tipo de calzado (creando diferentes ambientes)
		<b>PRUEBA</b>
	El espacio de prueba está junto al de exposición	

El aspecto del calzado que se tiene en cuenta en la fase de búsqueda es la estética, es decir, que sea considerado especialmente atractivo a los ojos del usuario. Este elemento, unido

a los factores de la etapa de selección, muestran una evidente correspondencia con las características de un establecimiento al que se podría catalogar “de diseño”: **amplitud de espacios, cuidada iluminación, música ambiente relajada, diseño seductor** (capta la atención, pero sin excesos desde la perspectiva visual), desarrollo de **ambientes diferenciados** según tipo o estilo de calzado, así como **otros valores añadidos** (por ejemplo, espejos de cuerpo completo).

#### Concepto 3: PRECIO Y VARIEDAD

El concepto número 3 agrupa las variables pertenecientes a las fases de búsqueda y evaluación del proceso de compra (Tabla 5).

Tabla 5. Factores asociados al concepto “precio y variedad”.

<b>BÚSQUEDA</b>	Buen precio
<b>EVALUACIÓN</b>	Tienda con buenos precios
	Si tienen ofertas
	Si renuevan la oferta de calzado
	Variedad en tallas

Tal y como se deduce del nombre asignado a este concepto, existen dos componentes

sobre los que radica la orientación de este planteamiento de compra.

Por un lado, está el precio. Se buscan **precios ajustados** a los requerimientos individuales del usuario y, por consiguiente, **puntos de venta que trabajen con estos niveles de precios y dispongan de ofertas** que supongan un ahorro económico para el cliente.

Por otro lado, se demanda **variedad**, tanto en el ámbito de las **tallas** como en lo concerniente al propio **stock de calzado** (se valora la rotación de la oferta). Esta circunstancia permite al usuario elegir entre una mayor rango de opciones en su proceso de compra.

El deseo implícito en este concepto podría decirse que hace referencia a **“estar a la última” a un precio razonable**.

---

#### Concepto 4: COMPRA POR PLACER

Este concepto recoge los factores de la fase de activación –momento en el que va tomando forma la necesidad de comprar– y parte de los ítems relacionados con la búsqueda de unas características determinadas del calzado (Tabla 6).

Tabla 6. Factores asociados al concepto “compra por placer”.

ACTIVACIÓN	Si veo la publicidad de un determinado calzado
	Si veo/recibo ofertas y novedades
	Veo un producto en un escaparate, y me llama la atención
	Si la tienda es abierta, me incita a entrar
	Si veo el calzado en la gente y me llama la atención
BÚSQUEDA	No compro por necesidad objetiva (se me ha roto o desgastado el calzado, evento) <sup>11</sup>
	Calzado de moda
	Diferenciación o diseño exclusivo
	Estilo o marca determinada
	Calzado que combine con la ropa

En este concepto destaca el **efecto de los diferentes recursos de activación** para estimular la compra de calzado. Elementos como

---

<sup>11</sup> Factor 2 en sentido negativo.

la publicidad, el escaparate, etc., unidos al impulso subjetivo de compra (no es necesaria la existencia de una necesidad objetiva para adquirir el calzado), indican una predisposición concreta del usuario a comprar este tipo de producto: **se disfruta con la implicación en la experiencia de compra de calzado.**

En el apartado de búsqueda también predominan ítems relacionados con la **satisfacción de necesidades** de mayor nivel jerárquico (**no básicas**). De este modo se toma en consideración la exclusividad del diseño, estar de moda, la marca, etc.

La conjunción de estas variables da lugar a un enfoque basado en la **práctica placentera de la compra** (el simple gusto de comprar), orientado asimismo a la adquisición de un tipo de **calzado con un cierto toque de distinción, actual y apropiado** para su combinación con otras prendas de indumentaria.

---

#### Concepto 5: ATENCIÓN PERSONALIZADA

Este quinto concepto está integrado por factores relacionados con la atención en el punto de venta (Tabla 7).

Tabla 7. Factores asociados al concepto “atención personalizada”.

SELECCIÓN	ATENCIÓN	
		Atención personalizada (se preocupan de saber lo que quiero)
		Quiero el asesoramiento del vendedor (no coger y probarme yo directamente la talla) <sup>12</sup>
		El vendedor me asesora estéticamente
		Hay suficientes dependientes
		Recibo atención el tiempo que necesito
		El vendedor es amable
		Recibo un trato informal, desenfadado

En este contexto se demanda una **atención individual/personal, eficaz, cordial y de confianza por parte de los profesionales**

---

<sup>12</sup> Factor 37 en sentido negativo.

**del establecimiento hacia el usuario.** Todo ello se ha querido expresar bajo el término “atención personalizada”.

A este respecto, se valora la existencia de una dotación de personal apropiada para llevar a cabo este servicio, también dedicar al cliente el tiempo necesario para atender sus consultas o cuestiones, y hacerlo de forma individualizada y profesional para contribuir a la implicación del dependiente en las necesidades expuestas por el cliente. En cuanto a las particularidades de la atención, debe primar la amabilidad, el trato distendido y una especialización en el asesoramiento estético.

Esta actitud de compra es seguida por aquel colectivo de usuarios que busca un **servicio más integral en el punto de venta**, decantándose por explotar los recursos humanos disponibles en el mismo y, de este modo, hacer más cómodo su proceso de compra de calzado.

---

#### Concepto 6: INTERNET

Las variables del proceso de compra que quedan agrupadas bajo este concepto se muestran en la siguiente figura (Tabla 8).

Tabla 8. Factores asociados al concepto “internet”.

EVALUACIÓN		Si puedo ver los productos en internet
		Si puedo reservar por internet el producto deseado
SELECCIÓN	EXPOSICIÓN	Ver los productos en internet, página web
	PRUEBA	Prueba de calzado en internet con vídeos reales

Tal y como se puede observar, todos los factores vinculados a este concepto corresponden a funcionalidades vehiculizadas a través de internet.

El objetivo es poder **poner a disposición del cliente y telemáticamente** algunas acciones asociadas a las etapas de evaluación y selección del proceso de compra. En este caso destaca la **visualización y reserva** del producto en la Red, aunque también se aprecian otros extras como acceder a **pruebas de calzado reales** a través de vídeos.

### Concepto 7: COMPRA AUTÓNOMA

El concepto “compra autónoma” está conformado por los ítems que se detallan a continuación (Tabla 9).

Tabla 9. Factores asociados al concepto “compra autónoma”.

SELECCIÓN	ATENCIÓN	El vendedor no está encima
	EXPOSICIÓN	Variedades de un producto están juntas
		Están expuestas todas las tallas y ambos zapatos
		Exposición por tallas
	Ver todos los productos	
INFORMACIÓN DEL PRODUCTO	Se muestra el rango de tallas	

El punto de venta vinculado a este concepto viene caracterizado por factores que describen un **espacio en el que el usuario puede ver y coger todo el calzado** (expuesto de forma convenientemente organizada), y **no requiere de la atención del vendedor/profesional del establecimiento** para su actividad de compra. Adicionalmente, tener información completa sobre el rango de tallas disponible en la

tienda también favorece esta autonomía en el cliente.

Este planteamiento contribuye a que haya una mayor libertad en el proceso de compra. **El usuario dispone de más independencia para gestionar individualmente lo que quiere hacer** durante esta etapa de selección, sin necesidad de contar con la colaboración del dependiente en el punto de venta.

### Concepto 8: CONSUMO INFORMADO

Los factores que determinan este concepto son (Tabla 10).

Tabla 10. Factores asociados al concepto “consumo informado”.

SELECCIÓN	PRUEBA	Hay dos espacios diferenciados: uno de prueba y otro de exposición producto
	INFORMACIÓN DEL PRODUCTO	Se puede saber los tejidos y materiales empleados
		Se puede saber dónde se ha fabricado

El enfoque “consumo informado” responde a la necesidad del usuario de tener a su alcance **más información del producto**, como por ejemplo aspectos acerca del **origen del**

**calzado.** En este sentido, se puede comunicar en el punto de venta datos relacionados con el diseño y la fabricación del calzado: dónde tiene lugar este proceso, qué tejidos y materiales son utilizados en la composición del producto, etc. Estas particularidades guardan relación con un **proceso de compra un tanto más responsable y concienciado.**

Por otra parte, este concepto también acoge un tipo de punto de venta en el que debe existir dos espacios claramente separados: uno de ellos destinado a la exposición de la oferta del establecimiento y otro empleado para la prueba del producto.

Saber más sobre el producto y la **distribución ordenada del espacio del punto de venta** (zona de exposición – zona de prueba), son las claves que se derivan de este concepto de compra.

---

Concepto 9: FACILIDAD EN LA PRUEBA Y DEVOLUCIÓN

Este concepto agrupa los factores indicados en la tabla 11.

Tabla 11. Factores asociados al concepto “facilidad en la prueba y devolución”.

SELECCIÓN	PRUEBA	Espacio para sentarse cómodamente (tipo sofá)
	EXPOSICIÓN	Utilización de sistema balda: fácil de coger y dejar
		Expositor amplio y productos separados
TRANSACCIÓN		Puedo devolver el producto sin presión de fechas
		Existencia de garantía

El principal valor asociado a este concepto es la comodidad en los momentos de **elección, prueba** de producto y **transacción**. El usuario desea **obtener facilidades y sentirse cómodo** dentro de este contexto.

En esta línea, el acceso del usuario a la oferta de calzado para su análisis y revisión (fase de elección) ha de ser práctico: sencillez para coger y dejar el producto, así como amplios expositores con espacio suficiente entre los modelos de calzado para una mejor visualización y manejo de éstos. Para la prueba de calzado también se busca bienestar, mediante el uso de mobiliario confortable mientras

se está sentado. Y dentro de la etapa de transacción se requiere flexibilidad, tanto en el ámbito de las garantías como en el plazo de devolución del producto.

Concepto 10: CALIDAD Y ESPECIALIZACIÓN

Los ítems que definen este último concepto son los indicados en la tabla 12.

Tabla 12. Factores asociados al concepto "calidad y especialización".

BÚSQUEDA	Calidad
	Comodidad
EVALUACIÓN	Especialización en el calzado, tienda especializada

Este planteamiento de compra está orientado a la búsqueda de un calzado que cumpla con ciertos criterios de calidad y comodidad, concretamente en puntos de venta especializados en la categoría del calzado demandado (no generalistas).

Análisis *clúster*. Tres grupos de consumidores

El contenido de este último bloque de análisis va encaminado a caracterizar a los distintos colectivos de consumidores con cierta afinidad en sus preferencias de compra o, lo que es lo mismo, se pretende poner de relieve los

principales rasgos de aquellos grupos formados por usuarios con un enfoque de compra similar (obtenido de acuerdo a la importancia asignada a los factores de éxito detectados en el proceso de compra de calzado).

Para alcanzar este cometido es necesario tomar como base los 10 conceptos (10 agrupaciones de factores) extraídos del análisis factorial explicitado en el epígrafe anterior, a fin de utilizar estos datos para llevar a cabo un **análisis clúster**<sup>13</sup>.

El objetivo del análisis *clúster* es generar grupos que reúnan a los elementos muestrales (usuarios) con un perfil de compra más homogéneo, siendo los grupos obtenidos lo más heterogéneos posibles entre sí. En este sentido, los resultados arrojados por esta operación estadística indican la existencia de **tres clústers** (conglomerados) o grupos de usuarios (Gráfico 37).

La configuración de los *clústers* obtenidos viene determinada por la relevancia media asignada por los usuarios de cada conglomerado a los ítems que conforman los 10 conceptos de compra surgidos del análisis factorial.

<sup>13</sup> Análisis *clúster* no jerárquico de k-medias.

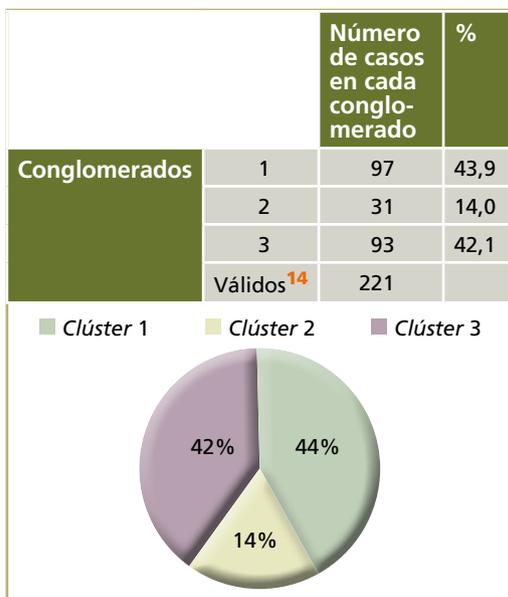


Gráfico 37. Distribución de la muestra por clústers.

<sup>14</sup> A pesar de que el total de la muestra es de 264 usuarios, en el análisis *clúster* sólo se pueden tomar aquellos que han respondido a todas las preguntas del cuestionario administrado, es decir, los elementos válidos (en este caso, 221 usuarios).

*Clúster 1*: Comprador que busca precio, variedad, tienda cuidada y atractiva, y facilidades en la prueba y devolución

Los conceptos que representan en mayor medida a este grupo de consumidores –que supone el **44%** de la muestra– son: **precio y variedad, tienda de diseño y facilidad en la prueba y devolución** del calzado. En cambio, a la vista de los resultados, este tipo de usuarios tiende a **no explotar internet** como canal en el proceso de compra de este producto, y **suelen estar desvinculados de la compra por placer** (no compran de forma impulsiva, sino cuando tienen una necesidad). (Gráfico 38)

Si se analiza con detalle los factores vinculados a los conceptos de compra destacados en este conglomerado, es posible definir –de forma general– el proceso de compra seguido por este grupo de consumidores (Gráfico 39).

Este segmento de usuarios **busca calzado estéticamente bonito y a buen precio**, mientras que no valora especialmente aspectos como la moda, la exclusividad/diferenciación en el diseño, la marca o la combinación del calzado con la ropa.

En cuanto al punto de venta, se decantan por la categoría de **tiendas** etiquetadas en el epígrafe anterior como **“de diseño”**, es decir, aquellas con una presencia muy cuidada y



Gráfico 38. Clúster 1.

especialmente detallistas con la imagen que transmiten como establecimiento. Además, en estos puntos de venta buscan –entre otros elementos– la disponibilidad de **ofertas** y la existencia de una rotación elevada de la gama de calzado.

Por otra parte, también están interesados en la presencia de **comodidades asociadas a la parte final del proceso de compra**, concretamente en relación con la fase de selección de producto/establecimiento (dentro de este ámbito, en lo que respecta a la accesibilidad de los productos durante la evaluación y en el apartado de prueba de calzado) y a la etapa de transacción.

Con todo, este colectivo es poco receptivo a las diferentes fórmulas de activación (publicidad, notificaciones de novedades, escaparate del establecimiento, etc.) y a recurrir a internet en el proceso de compra de calzado.

---

*Clúster 2: Comprador autónomo, sin necesidad de información, que busca calzado bueno*

Los consumidores pertenecientes al **clúster 2** representan el **14% de la muestra** y destacan, fundamentalmente, por aspectos como no estar interesados en disponer de información de producto (**no valoran el consumo informado**), ni en la existencia de otros productos complementarios en los puntos de venta (**se alejan del concepto compra combinada**). No obstante, sí que aprecian la autonomía en el proceso de adquisición de calzado (**compra autónoma**) y, hasta cierto punto, también están interesados en el valor añadido del

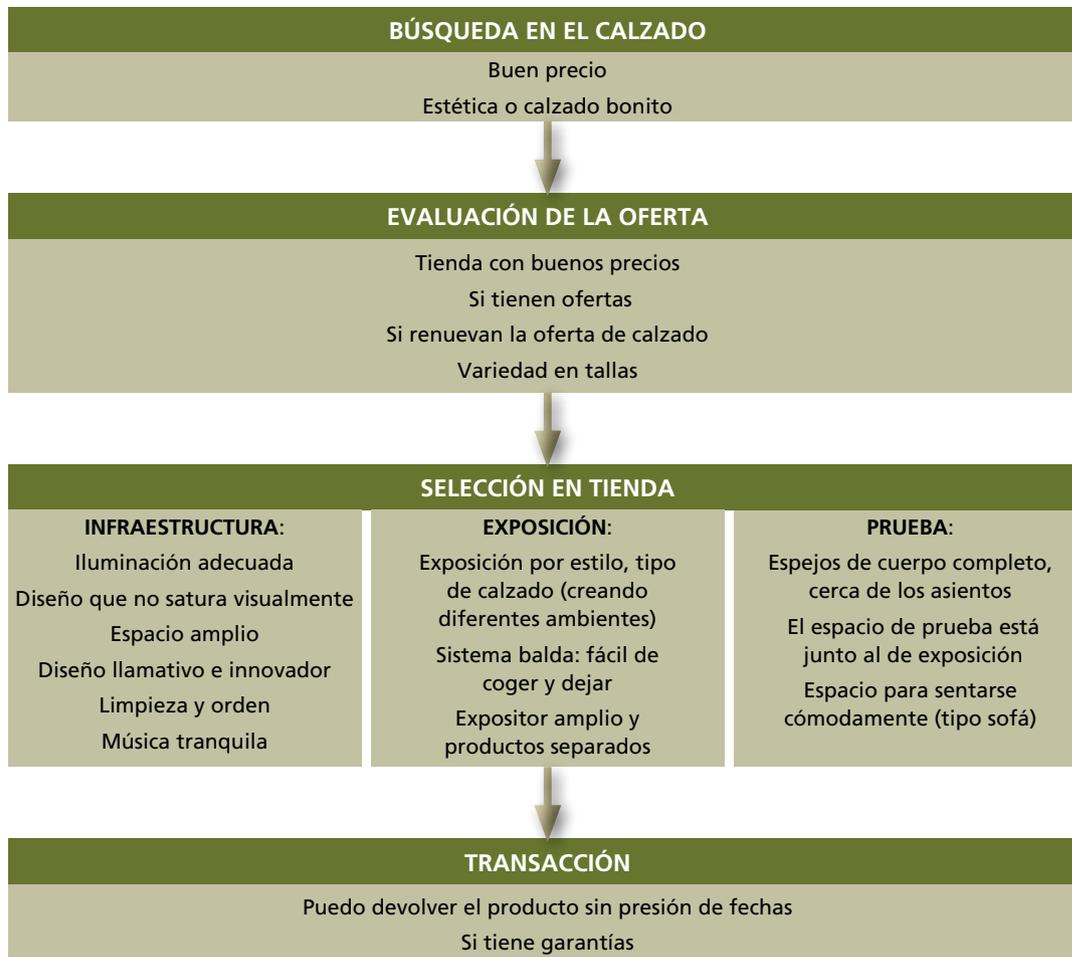


Gráfico 39. Esquema del proceso de compra del *clúster* 1.

# clúster 2

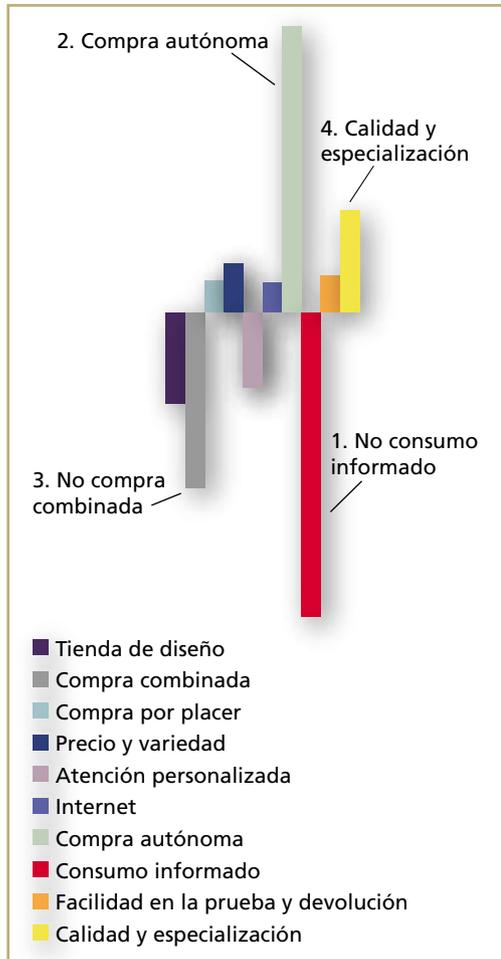


Gráfico 40. Clúster 2.

calzado (**calidad** y **comodidad**) y en la **especialización** del punto de venta. (Gráfico 40)

De este grupo cabe resaltar que es favorable a un esquema de comercialización de calzado basado en otorgar **facilidades al usuario para gestionar individualmente y con mayor grado de libertad su proceso de compra** (Gráfico 41). Esta circunstancia, aparte de identificarse a través de su vinculación positiva con el concepto **compra autónoma**, también se pone de manifiesto en su particular desmarque de los conceptos **compra combinada y atención personalizada**. En este sentido, no valoran el asesoramiento ni la atención del vendedor, así como tampoco los formatos de exposición que dificultan la interacción directa del calzado con el usuario (por ejemplo, porque sea necesario contar con el apoyo del dependiente para buscar talla, color, etc.). Asimismo, este colectivo no es afín a la concepción **tienda de diseño**.

*Clúster 3: Consumidor que compra por placer y le gusta estar informado, y no busca precio, oferta, variedad ni comodidad en la prueba y devolución*

Los usuarios que forman parte de este tercer *clúster* suponen el **42%** del total de la muestra. Lo más representativo de este grupo es que utilizan **internet** como canal específico de



Gráfico 41. Esquema del proceso de compra del clúster 2.

consulta y/o compra en el proceso de adquisición de calzado, además de ser proclives a los conceptos **compra por placer** y **consumo informado**. Sin embargo, **no conceden importancia** a variables como el **precio**, la **variedad** o las ofertas en el calzado, así como tampoco a las **facilidades en la prueba y devolución**,

y del mismo modo no existe interés por la **autonomía en la compra** ni por el tipo de **tienda de diseño**. (Gráfico 42)

Uno de los aspectos que llama la atención en este segmento es que **se desliga casi totalmente de los factores más relacionados con el punto de venta físico o real**. Este hecho

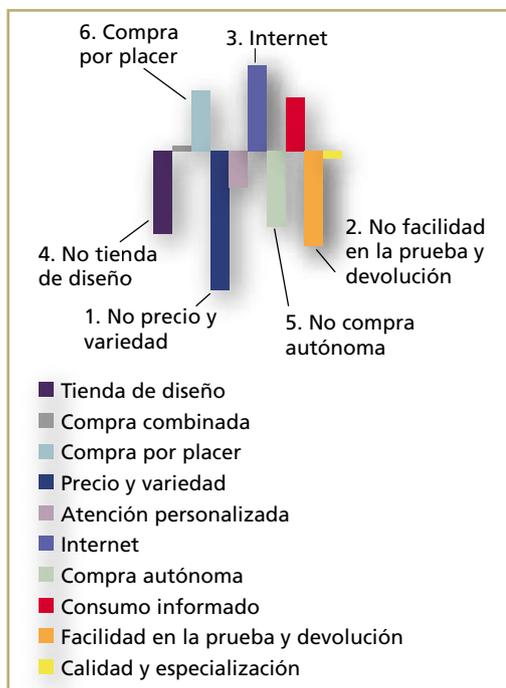


Gráfico 42. Clúster 3.

es coherente con el empleo destacado de internet como recurso en la compra de calzado, también con la compra por placer (concepto centrado en la fase de activación de la compra y búsqueda del calzado, que

apenas considera elementos referidos al establecimiento) y con el estilo de consumo informado (concepto que gira fundamentalmente en torno al producto).

Por otra parte, es el grupo que más atención presta a aspectos de la etapa de activación (publicidad, ofertas, escaparate, calzado en la gente, etc.) y, respecto al calzado en sí, no tiene en cuenta elementos como el precio o que sea bonito, sino que busca en mayor medida aspectos como moda y diferenciación. También se muestran interesados en conocer información del producto relacionada con la fabricación y composición del mismo. (Gráfico 43)

#### COMPARACIÓN INTER-CLÚSTERS: DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE USUARIOS

Una vez explicitado el proceso de compra concreto que sigue cada conglomerado –a partir de la vinculación e intensidad positiva/negativa existente entre los conceptos de compra y los clústers–, en el presente apartado se procede a caracterizar el perfil general de los usuarios que integran estos grupos.

El propósito es conocer cómo son estos consumidores sobre la base de sus variables de clasificación y preferencias en la compra de calzado (sexo, edad, hábitos de compra, etc.).

# clúster 3

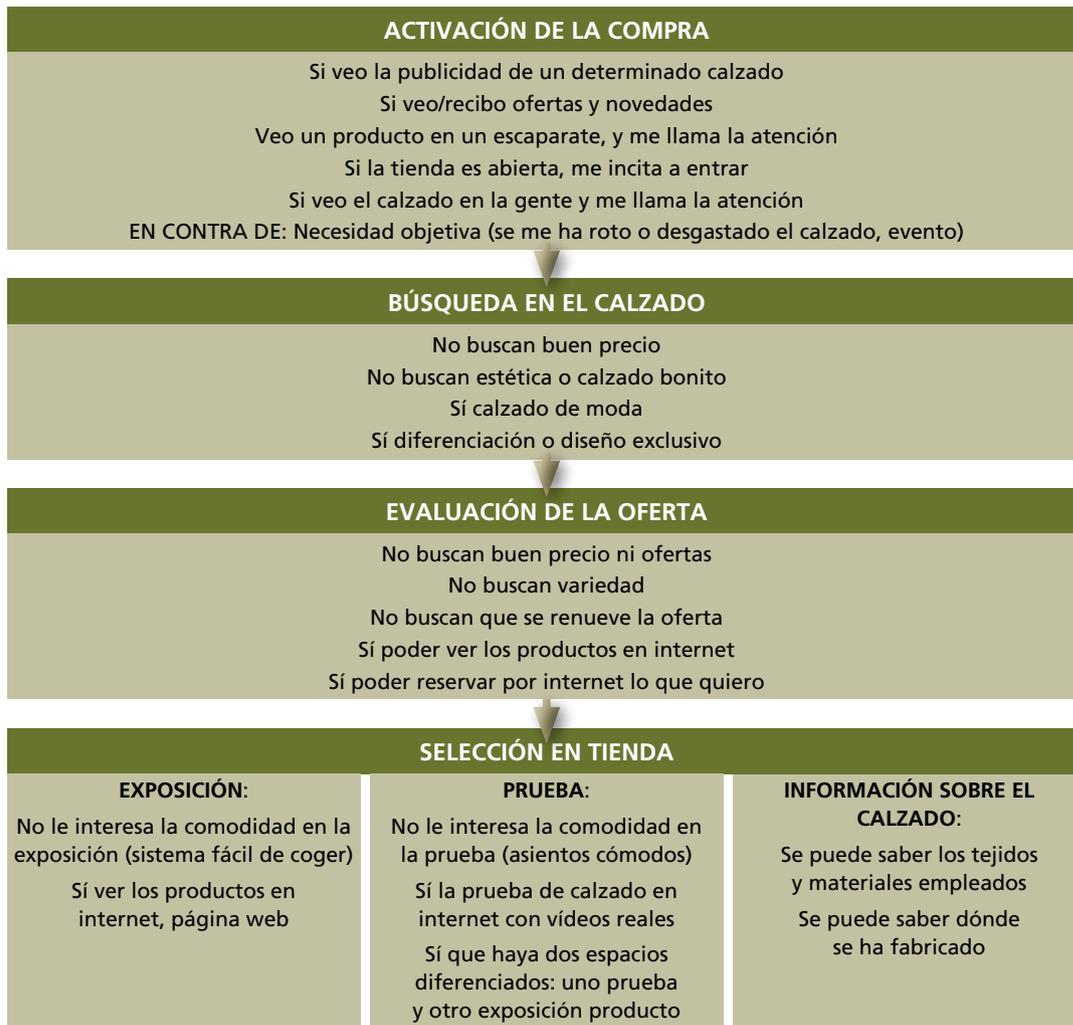


Gráfico 43. Esquema del proceso de compra del *clúster 3*.

En este sentido, se pondrán de manifiesto los elementos más destacables de cada *clúster*, o aspectos que marcan la diferencia respecto a los otros grupos.

#### CARACTERIZACIÓN SOCIO- Y PSICODEMOGRÁFICA

La distribución general de la muestra de usuarios respecto a la **variable sexo**, es del 54% de mujeres y 46% de hombres. En el reparto por conglomerados se observa que, en el caso del **clúster 1**, existe una **concentración más acentuada de mujeres** (alcanza prácticamente el 64%) dentro del grupo, mientras que el **clúster 3** recoge un **porcentaje ligeramente superior de hombres** (un 52% aproximadamente) respecto a la distribución global de la muestra.

En términos de **edad**, el **clúster 1** agrupa en su seno una **mayor proporción** de usuarios pertenecientes al segmento más joven, de **19 a 30 años** (suponen alrededor de un 26% en este grupo, frente al 22% representado en el total de la muestra). Por otro lado, en el **clúster 2** existe un **peso superior de usuarios entre 42 y 52 años** (un 39%, frente al 31% del total de la muestra) y en el **clúster 3** se observa asimismo una **mayor representatividad del colectivo de 53 años en adelante** (un 15%, frente al 9% del total de la muestra). Del mismo modo, cabe resaltar la escasa presencia de usuarios mayores de 52 años en el conglomerado 2 (apenas superan el 3% de individuos dentro del grupo). (Gráfico 44).

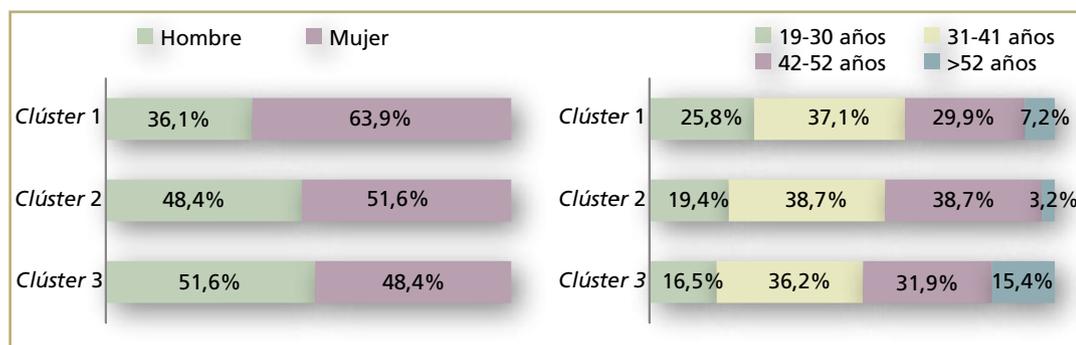


Gráfico 44. Género y edad.

En el apartado de atributos de personalidad, los usuarios pertenecientes al **clúster 1** destacan por definirse a sí mismos –de forma generalizada– como **alegres o muy alegres**; así lo hace un 80% de los miembros del conglomerado. Adicionalmente, este grupo también se distingue por albergar aproximadamente un 25% de individuos que se consideran especialmente **raros**, y más de un 50% de sus miembros se ven **presumidos o muy presumidos**.

La cualidad más sobresaliente en el **conglomerado 2** es la sociabilidad. A este respecto, algo más de dos tercios de los usuarios de este **clúster** se califican de **extravertidos**.

Por su parte, el **clúster 3** se distingue principalmente de los otros dos colectivos en dos rasgos: predominan los usuarios **poco habladores** (aproximadamente el 22% de sus miembros) y los **sensatos/prudentes** (dos tercios del total del grupo). (Gráfico 45)

FRECUENCIA DE COMPRA, VOLUMEN DE COMPRA Y GASTO EN CALZADO

El grupo de consumidores con una **mayor tasa de compras de calzado** predomina en el **clúster 2**, donde los usuarios que compran 4 o más veces al año representan un 45% de los componentes de este segmento. De esta

forma, mientras el 12% del total de la muestra asegura comprar en más de 6 ocasiones cada año, en el conglomerado 2 esta práctica es suscrita prácticamente por el 20% de sus miembros. En el otro extremo, es el **conglomerado 3** el colectivo que muestra valores indicativos de una **menor frecuencia de compra de calzado**. En el **clúster 2 y 3** predomina el colectivo que compra calzado en 3 o menos ocasiones durante el año. (Gráfico 46)

En el análisis del **volumen de calzado (número de pares) adquirido anualmente por los consumidores**, el **clúster 2 vuelve a ser el grupo protagonista**, puesto que en su composición prevalece la existencia de usuarios que compran entre 6 y 10 pares de zapatos (más de un 21% de sus individuos, frente al 13% arrojado por el total de usuarios que componen la muestra). Sin embargo, conviene señalar que es en el **clúster 3** donde se **concentra el segmento de usuarios** (alrededor del 1% de individuos de este conglomerado) que acostumbran a realizar un **mayor volumen de compra**, es decir, más de 10 pares al año. Los promedios hallados indican que el conglomerado 2 compra alrededor de 4 pares al año, el grupo 1 adquiere 3,5 pares anualmente y el **clúster 3** aproximadamente 3 pares de media durante ese tiempo.

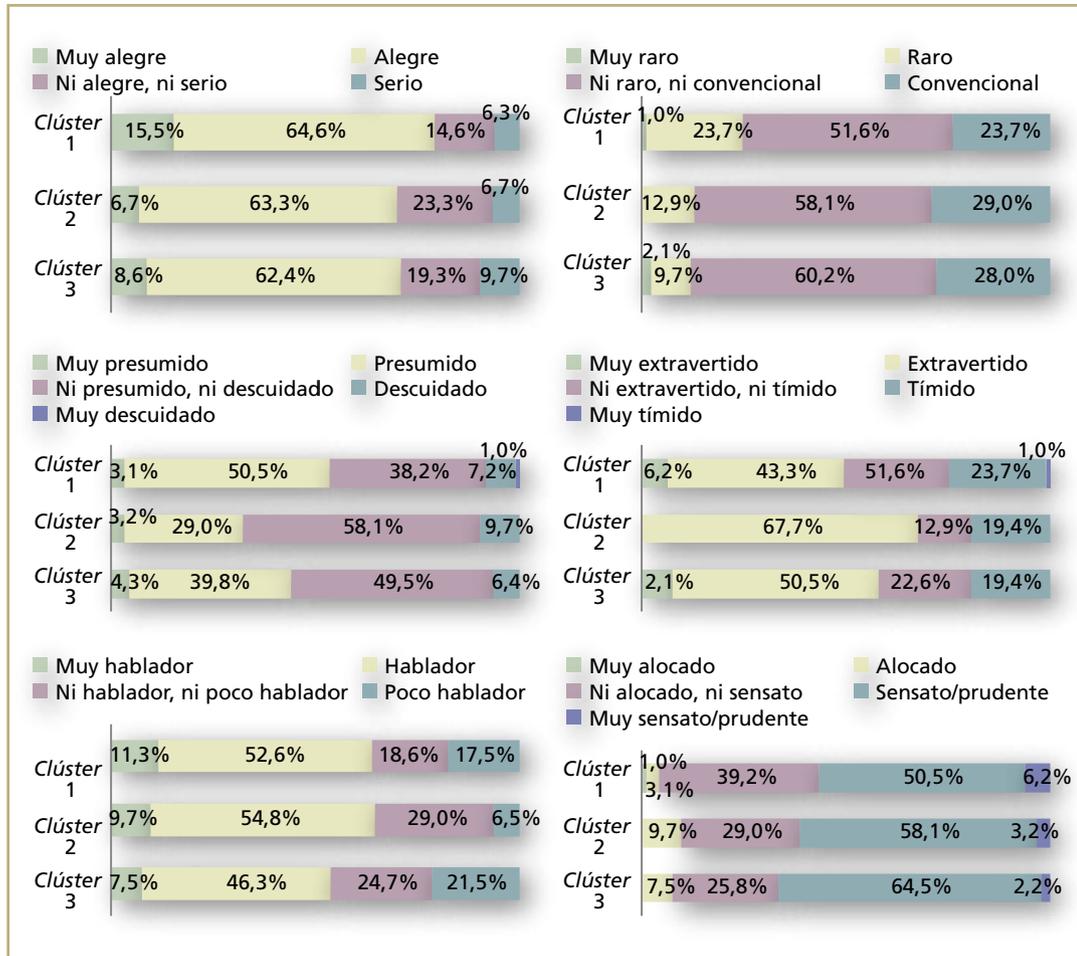


Gráfico 45. Rasgos de personalidad.

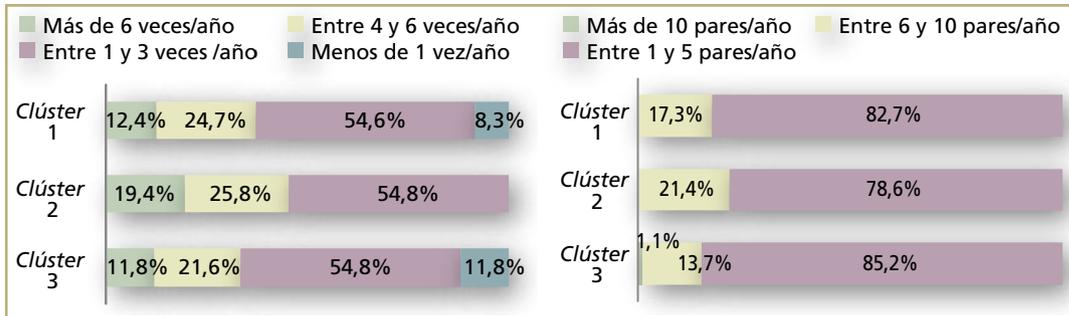


Gráfico 46. Frecuencia de compra y nº de pares de zapatos adquiridos al año.

A nivel de gasto, se observa que el **clúster 1** agrupa a una mayor proporción de usuarios que **suelen destinar menos recursos económicos a la adquisición de calzado**: casi el 60% de sus miembros invierte, de media, menos de 50 euros en la compra de un par de zapatos (el **gasto medio** de este grupo asciende a unos **55 euros/par**). Los porcentajes obtenidos en los otros conglomerados son muy semejantes a los reflejados por la muestra, en su conjunto, para esta variable. Concretamente, el gasto medio destinado por los usuarios de los conglomerados 2 y 3 se sitúa en el intervalo de **65-70 euros/par**. (Gráfico 47)

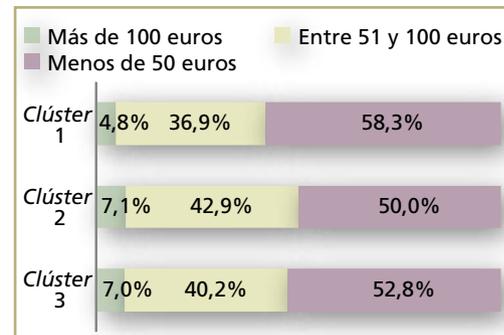


Gráfico 47. Gasto medio en un par de zapatos.

#### CANALES DE BÚSQUEDA DE CALZADO Y USO DE INTERNET

En cuanto a las vías utilizadas por los usuarios para buscar calzado (Gráfico 48), lo más destacable hace referencia al **clúster 3**, que se distingue por ostentar el porcentaje más alto de individuos (aproximadamente el 10%) que **emplean internet como canal de consulta**, en comparación con los otros dos conglomerados. A grandes rasgos, los valores ofrecidos por los tres *clústers* para esta variable no se alejan en exceso de las cifras asociadas a la muestra total objeto de estudio, por lo que no se dan otros resultados de interés en este apartado.

Paralelamente, el **clúster 3** también acoge a la **mayor proporción de usuarios que usan internet, tanto para buscar calzado como para comprar** a través de este medio (sean sólo ofertas o no). A este respecto, más de un tercio de los componentes de este conglomerado recurre a internet para la búsqueda y adquisición de calzado, mientras que este porcentaje se sitúa en torno al 15% en el caso de los otros dos grupos. (Gráfico 49)

#### ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL TIEMPO LIBRE Y USO DE DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS

En materia de aficiones, se observa que **no existen diferencias de relevancia** en las dis-

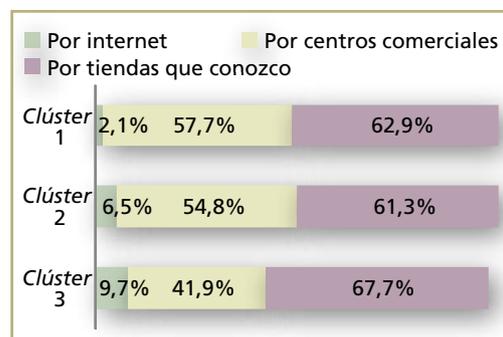


Gráfico 48. Búsqueda de tiendas/calzado.

tribuciones por actividades de cada conglomerado y la tendencia general señalada por el conjunto de la muestra sometida a estudio; en este sentido, los porcentajes recogidos en los *clústers* se mantienen en la misma línea del total de la muestra, si bien tampoco hay variaciones reseñables a nivel inter-grupos.

Como puede observarse en el gráfico 50, **hobbies** como **ir al cine/ver películas, practicar deporte, viajar y leer** son las actividades comúnmente más practicadas por el conjunto de usuarios.

Análogamente, respecto a los **dispositivos que tienen y utilizan los usuarios, no se detectan diferencias apreciables** a destacar.

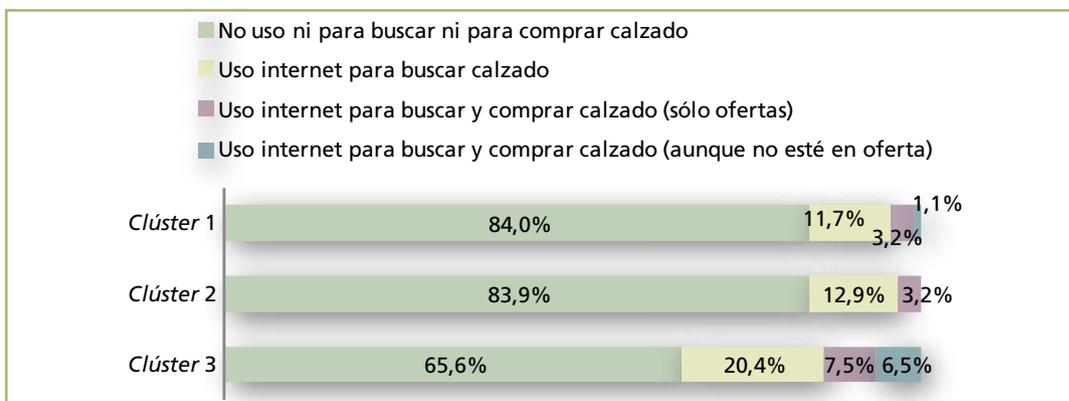


Gráfico 49. Uso de internet en el proceso de compra de calzado.

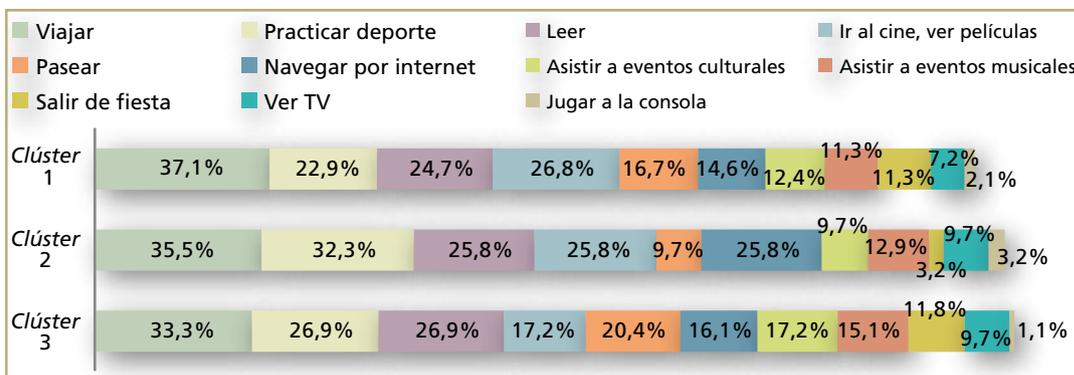


Gráfico 50. Actividades realizadas en el tiempo libre.

Las proporciones reflejadas por los *clústers*, en general, siguen la tónica de los resultados ofrecidos por el total de la muestra para esta variable. Del mismo modo, la comparativa de *clústers* entre sí tampoco ofrece grandes desviaciones a considerar. (Gráfico 51)

ESTABLECIMIENTOS DE COMPRA DE CALZADO

El análisis por *clústers* de puntos de venta de calzado en territorio valenciano (Gráfico 52) muestra una orientación diferenciada para cada conglomerado. En comparación con la distribución identificada para todo el colectivo muestral en torno a esta variable,

se observa la presencia de pesos superiores de los *clústers* para determinados establecimientos de calzado:

- El conglomerado 1 tiene una proporción de usuarios sensiblemente mayor en **tien- das de barrio, Mayordomo y Pull and Bear**, mientras que sucede al contrario en el caso de El Corte Inglés.
- Las frecuencias vinculadas al **conglome- rado 2**, que se desvían en mayor medida y en sentido positivo de la tendencia del conjunto de la muestra, se corresponden con **El Corte Inglés, Austria 36** y, sobre todo, **Ulanka**.

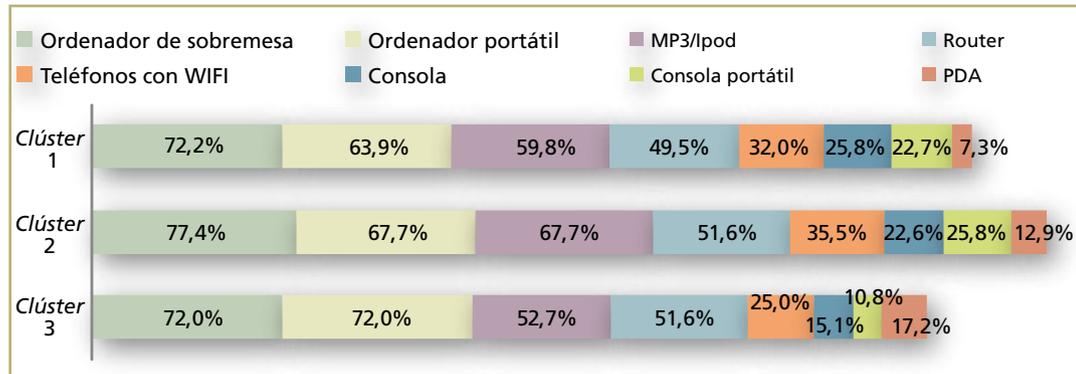


Gráfico 51. Disponibilidad y uso de dispositivos tecnológicos.

- Por su parte, el **conglomerado 3** muestra de acuerdo a sus respuestas una mayor afinidad –respecto al resto de *clústers*– con establecimientos como **El Corte Inglés** (al igual que el *clúster 2*), **Camper** y **Geox**.

#### APLICACIONES Y MEJORAS PARA EL FUTURO

Al pasar a analizar las preferencias indicadas por los conglomerados respecto a las mejoras (aplicaciones, servicios) de futuro en la comercialización de calzado, la circunstancia que llama fundamentalmente la atención es la **menor demanda reflejada por el *clúster***

**2** –en comparación con los otros dos grupos– **vinculada a estas potenciales mejoras**. Si se comparan los porcentajes obtenidos en los diferentes *clústers* (Gráfico 53) con la distribución del conjunto de la muestra para este bloque de contenido, se observa una similitud de pesos entre el total de la muestra y los conglomerados 1 y 3, no obstante el grupo 2 –en términos generales– se aleja de esta secuencia al mostrar porcentajes inferiores de respuestas favorables a disponer en el futuro de este tipo de avances.

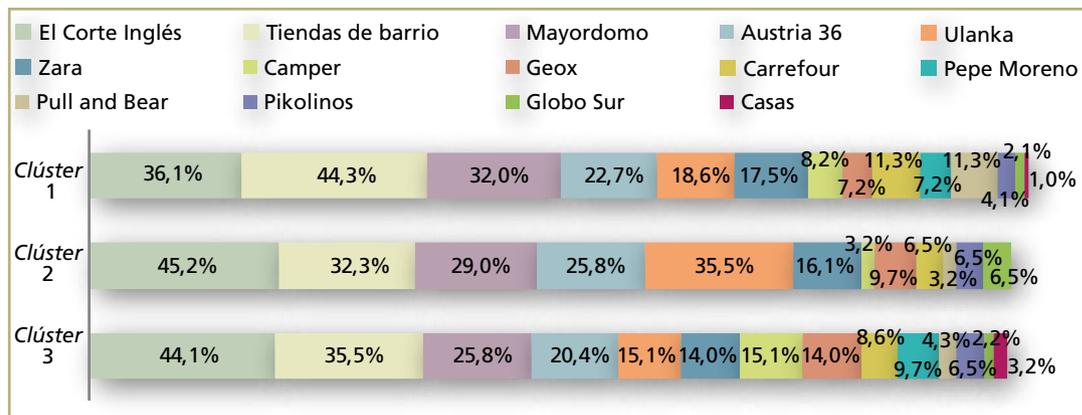


Gráfico 52. Establecimientos de compra de calzado.

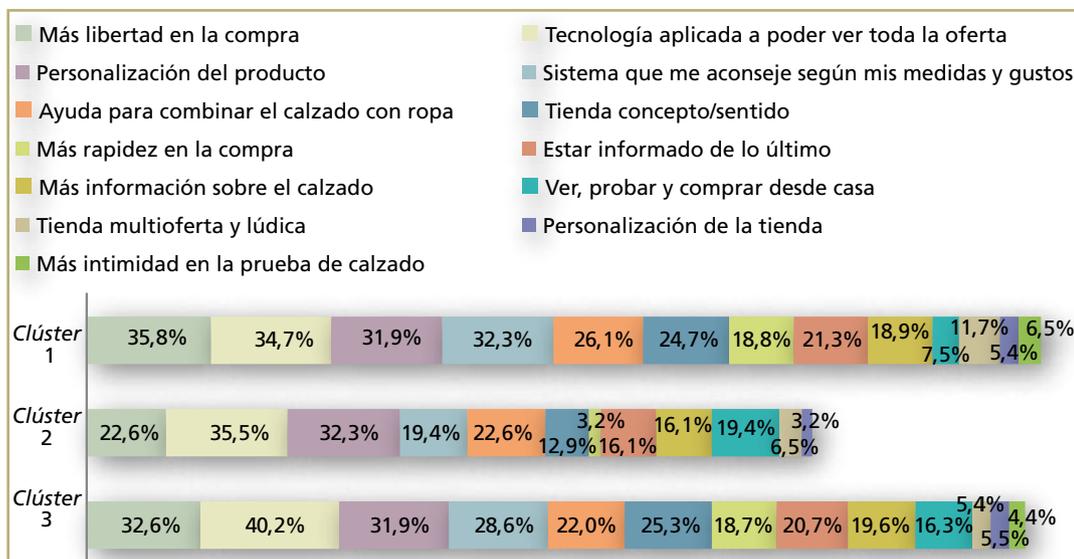


Gráfico 53. Aplicaciones y mejoras de futuro.

Como aspectos destacables cabe señalar que el *clúster 2*, junto al conglomerado 3, se decanta especialmente por la opción de poder ver, probar y comprar desde casa, mientras que se distingue en buena medida de los otros grupos por apoyar poco acciones encaminadas al incremento de la rapidez en la compra.

Por su parte, el *clúster 1* sobresale discretamente en el apartado de tienda multioferta y lúdica, y el *clúster 3* (aparte de las mejoras relacionadas con ver, probar y comprar desde casa) se distingue algo más que los otros dos grupos en el respaldo de la implantación de tecnología aplicada a ver toda la oferta.

## COLABORACIONES

### Empresas



### Entidades



ASEPRI Asociación Española de Fabricantes de Productos para la Infancia





# MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN CVIDA

## Empresas

2M Consultores



Biovalcor



Action Park



Bkool



Adapto



Bonpilates



Addenda



Centros Residenciales Savia



Albalar



Clement Salus



ALC organización y Sistemas



Colchones Delax



Azteca



Disalud



Balneario de Chulilla



Ecopostural



Balneario de Cofrentes



Electromedical



Bio-Vac



EMO



Biomet Spain



Faurecia



# Empresas

Federico Giner



J'Hayber



Garvalín



Kaldevi



Gasmedi



Karoon Pilates



Gesmed



La Saleta Residencias y Centros de Día



Goznel



Lafitt



Grupo Alapont



Life Academy



Grupo Casaverde



Masía de Xamandreu



Grupo El Castillo



Maxcolchón



Hidrosalud



Mercé V. Electromedicina



Imex



Octógono Castellón



Isaba



Orliman



Ortomóvil



Ortopedia Arco



Ortopedia Sotos



Ortoprono



Ox Wellsys



Pilates Sport Center



Richelli's Painreliever



Scientific Anatomy Center



Servicios de Telesistencia



SGS



SIK



Surgival



TAU Cerámica – S3



Tequir



Todo Para Sus Pies



Univale



Unimat



Unión de Mutuas



Vimetecca



Virmedic



Visco-Confort



Viscoform



## Entidades

Asociación Española de Componentes para el Calzado (AEC)



Asociación Española para la Ayuda y Promoción de Personas Dependientes (AEPD)



Asociación Empresarial de Residencias y Servicios a Personas Dependientes de la Comunidad Valenciana (AERTE)



Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER)



Asociación Española de Fabricantes de Productos para la Infancia (ASEPRI)



Asociación de Lesionados Medulares y Grandes Discapacitados Físicos (ASPAYM CV)



Asociación Nacional de Distribuidores de Cerámica y Materiales de Construcción (ANDIMAC)



Asociación Nacional de Entrenadores de Pilates (ANEP)



Asociación para el cuidado de la calidad de vida de Vila-real (Cvida Vila-real)



Asociación Valenciana de Actividades Colectivas y Fitness (AVACYF)



Asociació d'Empreses Innovadores Valencianes (AVANT i+e)



Asociación Valenciana de Empresarios de Calzado (AVECAL)



Asociación de Conductores con Discapacidad y Personas con Movilidad Reducida de la Comunidad Valenciana (AVCOM)



Asociación Valenciana de Diabetes (AVD)



Asociación de Valoración del Daño Corporal de la Comunidad Valenciana (AVDCV)



Asociación Valenciana de Empresarios de Ortopedia (AVEO)



Asociación Valenciana de Entrenadores Personales Titulados (AVEPT)



Asociación Valenciana de instructores de Ciclo Indoor (AVICI)



Comité de Entidades Representantes de Personas con Discapacidad de la Comunidad Valenciana (CERMI CV)



Centro Integrado Público de Formación Profesional Ausiàs March (CIPFP Ausiàs March)



Confederación de Discapitados Físicos y Orgánicos de la Comunidad Valenciana (COCEMFE CV)



Colegio Oficial de Fisioterapeutas de la Comunidad Valenciana



Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales de Valencia



Colegio Oficial de Enfermería de Valencia



## Entidades

Confederación Española de Empresarios de la Madera (CONFEMADERA)



Conselleria de Bienestar Social



Conselleria de Turisme, Cultura i Esport - Agència Valenciana de Turisme



Colegio Oficial de Técnicos Superiores en Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana (COTPRL CV)



Confederación de Comerciantes y Autónomos de la Comunidad Valenciana (COVACO)



Asociación de Diseñadores de Moda Valencianos (DIMOVA)



Federación ASpace Comunidad Valenciana



Federación Española de Entrenadores Personales y Fitness (FEEPYPF)



Federación de Empresarios de Instalaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana (FEID CV)



Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (FEVECTA)



Federación de Organizaciones de Mayores en la Comunidad Valenciana (FOMCOVA)



Feria Valencia



Fundación Alzheimer Salomé Moliner



Fundación de la Comunidad Valenciana para la Prevención de Riesgos Laborales



Fundación Grupo ERESA para el Desarrollo y la Investigación Médica



Fundación Europea de Medicina Tradicional China



Federación de Asociaciones por la Integración del Sordo en la Comunidad Valenciana (HELIX)



Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV)



Asociación de Residencias y Servicios de Atención a los Mayores de la Comunidad Valenciana -sector solidario- (LARES Comunidad Valenciana)



Nueva Opción. Asociación de Daño Cerebral Sobrevenido



Sociedad Española de Asistencia Sociosanitaria (SEAS)



Sociedad de Neurocirugía de Levante de las Comunidades de Valencia y Murcia (SN/CL)



Sociedad Valenciana de Geriátría y Gerontología (SVGG)



Sociedad Valenciana de Medicina Física y Rehabilitación (SVMEFR)



UDP Valencia



Universidad Politécnica de Valencia (UPV)







IMPIVA

