



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA PIKOLINOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS: TACONES INTERCAMBIABLES

MEMORIA PRESENTADA POR:

Silvia Martí Voronkova

TUTOR/A:

Josep Capó Vicedo

GRADO/MÁSTER en *Administración y Dirección de Empresas*.

Convocatoria de defensa: marzo 2022

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la universidad los esfuerzos que hicieron desde el primer día que llegué para hacer mi paso mucho más sencillo. Siempre ha estado a mi disposición para darme cualquier tipo de ayuda y espero que los futuros alumnos sigan teniendo la misma sensación.

También quiero agradecer a todos los profesores que me han acompañado durante este trayecto y que se han esforzado porque yo aprendiese. Sobre todo, le tengo que dar las gracias a mi tutor Josep Capó Vicedo porque a través de sus clases logró que desarrollase entusiasmo por esta carrera que estoy acabando. Se ha involucrado mucho en todos estos años para que las clases fueran amenas y divertidas. No solo es buen profesor, también es una buena persona que se preocupa por sus alumnos. Ojalá todos tengan la oportunidad de tener una asignatura contigo.

Otro profesor al que tengo que agradecer es a Pau Miró, porque sus enseñanzas no solo se pueden aplicar a esta carrera, sino también a la vida fuera de la universidad. Te has esmerado para que tus clases sean diferentes y lo has logrado, estoy maravillada de haber podido acudir cada semana a escucharte.

Gracias a María de la Cruz Fernández, porque gracias a ti descubrí aquellas capacidades que daba por perdidas. Apostaste por mí desde el primer día y tus clases me ayudaron a entender que camino quiero seguir en la vida.

Por último, gracias a Raquel Sanchis y a Emilio Jesús Golf porque ponéis empeño en las clases para que los alumnos aprendan. No os importa tener que repetir las cosas cien veces si alguien tiene alguna duda. Se nota que ponéis mucho corazón en las clases y al final, los alumnos nos damos cuenta de ello.

También quiero dar las gracias a mi maravillosa familia, en concreto a mi madre que ha estado allí para apoyarme de manera incondicional tanto en los momentos victoriosos como en los dolorosos. Nunca has dudado de mis habilidades, has confiado en cada pequeño paso que he dado y te agradezco ese cimiento fundamental.

Para finalizar, quiero dar gracias a la persona que me inspiró a empezar la universidad, mi abuelo. Te fuiste sin que pudiese despedirme, y desde ese día hice la promesa de que lucharía cada día para que estuvieses orgulloso de mí. Ha habido muchos momentos donde no podía más y tenía ganas de abandonarlo todo, sin embargo, tu fuerza siempre me ha acompañado. Han sido muchos años de trabajo entre el instituto y la universidad, pero por fin puedo decir que cumplí mi promesa.

RESUMEN

El Trabajo Final de Grado tiene el objetivo de demostrar los conocimientos adquiridos por el alumno durante sus años de carrera. En este caso, el trabajo se va a enfocar en desarrollar un plan de marketing a través de la empresa Pikolinos, especializada en el mundo de calzado y del cuero. Con este plan se pretende sacar a mercado un nuevo producto, los zapatos con tacón intercambiable que cambiarán por completo el modelo de zapato clásico. Para poder ejecutarlo con éxito, será necesario hacer diferentes estudios para recoger información que puedan ser de interés para la empresa.

En primer lugar, se estudiarán los antecedentes de la empresa, así como su misión, visión y valores actuales. Posteriormente, se hará un análisis interno de la empresa para poder obtener sus recursos y capacidades en las distintas áreas funcionales.

Posteriormente se hará el análisis externo para estudiar el entorno que otorga oportunidades o amenazas a la empresa.

Tras finalizar los análisis se establecerán los objetivos con el nuevo producto, se estudiarán los segmentos para conocer al mercado objetivo y se realizará una estrategia de posicionamiento para situar a Pikolinos frente a la competencia.

Tras obtener toda la información necesaria, tendrá lugar el desarrollo del marketing mix con las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación. En estos apartados se profundizará más en el producto para lograr que se introduzca con éxito en el mercado.

Por último, se especificará el plan de acción y sus respectivos presupuestos teniendo en consideración cual es la capacidad financiera de la empresa

PALABRAS CLAVE

Zapatos de tacón intercambiable; precio; competencia; medio ambiente; beneficios.

RESUME

The Final Degree Project has the objective of demonstrating the knowledge acquired by the students during their career years. In this case, the work will focus on developing a marketing plan through the Pikolinos company, specialized in the world of footwear and leather. With this plan, it is intended to bring to market a new product, shoes with interchangeable heels that will completely change the classic shoe model. To execute it successfully, it will be necessary to carry out different studies to collect information that may be of interest to the company.

First, the background of the company will be studied, as well as its current mission, vision, and values. Subsequently, an internal analysis of the company will be carried out to obtain its resources and capabilities in the intended functional areas.

Subsequently, the external analysis will be carried out to study the environment that provides opportunities or threats to the company.

After completing the analysis, the objectives will be established with the new product, the segments will be studied to meet the target market and a positioning strategy will be carried out to position Pikolinos against the competition.

After obtaining all the necessary information, the development of the marketing mix will take place with the product, price, distribution, and communication strategies. These sections will delve deeper into the product to ensure that it is successfully introduced into the market.

Finally, the action plan and their respective budgets will be specified, considering the financial capacity of the company.

KEYWORDS

Interchangeable heel shoes; price; competence; environment; Benefits.

INDICE

<u>CAPÍTULO 1: OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG</u>	8
1.1 OBJETIVO	8
1.2 MOTIVACIÓN	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TFG	8
<u>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</u>	11
2.1 DEFINICIÓN DE MARKETING	11
2.2 TIPOS DE MARKETING	13
2.3 EL PLAN DE MARKETING	14
2.3.1 OBJETIVOS	14
2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MARKETING	15
2.3.3 FASES	15
<u>CAPITULO 3: ANTECEDENTES</u>	20
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	20
3.2 ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES COMPETITIVAS.	21
3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	22
3.4 PRODUCTOS	23
<u>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.</u>	26
4.1 ANÁLISIS INTERNO.	26
4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS	26
4.1.3 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.	29
4.1.4 TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	32
4.2 ANÁLISIS EXTERNO	33
4.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	33
4.2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	43
4.3. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE CALZADO EN ESPAÑA	49
4.3.1 TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO	49
4.3.2 POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE MERCADO	50
4.3.3 VARIANTES DE PRODUCTOS EXISTENTES EN EL MERCADO	51
4.3.4 NECESIDADES CUBIERTAS POR CADA UNA DE LAS VARIANTES Y POSIBLES NUEVAS NECESIDADES NO CUBIERTAS	51
4.3.5 COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES DE CALZADO	54
4.4 DAFO	54
<u>CAPÍTULO 5: OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE MARKETING</u>	58
5.1 OBJETIVOS	58
5.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	59
5.2.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	59
5.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	68

<u>CAPÍTULO 6: MARKETING MIX</u>	73
6.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	74
6.1.1 DECISIONES SOBRE EL NUEVO PRODUCTO A LANZAR	74
6.1.2 ESTRATEGIA DE MARCA DEL NUEVO PRODUCTO	77
6.2 ESTRATEGIA DE PRECIO	80
6.2.1 ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS EXISTENTES Y DETERMINACIÓN DEL RANGO DE PRECIOS PARA EL LANZAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO.	80
6.2.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PUEDEN INCLUIR EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO.	82
6.2.3 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS NUEVOS A SEGUIR	83
6.2.4 DECISIÓN FINAL SOBRE EL PRECIO DE LANZAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO DE PIKOLINOS	85
6.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	85
6.3.1 DECISIONES SOBRE EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	85
6.3.2 DECISIONES SOBRE EL PUNTO DE VENTA	90
6.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	92
6.4.1 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.	92
6.4.2 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO Y DEL MIX GENERAL DE COMUNICACIÓN	96
<u>CAPÍTULO 7: PLAN DE ACCIÓN, PRESUPUESTOS Y VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</u>	100
7.1 PLAN DE ACCIÓN	100
<u>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES</u>	104
<u>CAPÍTULO 9: REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍAS.</u>	107

CAPÍTULO 1.

OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

CAPÍTULO 1: OBJETIVO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

1.1 OBJETIVO

El objetivo de este proyecto consiste en realizar un plan de marketing en la empresa Pikolinos S.A para comercializar una nueva gama de zapatos con tacones intercambiables.

Para hacer un estudio fiable es aconsejable conocer el funcionamiento de la empresa de manera interna y de manera externa en relación con el entorno que la rodea. De esta manera será posible obtener información de los recursos que tiene para llevar a cabo el lanzamiento del nuevo producto. Posteriormente se definirán los objetivos para este nuevo plan, las estrategias que se seleccionarán entorno al precio, producto, distribución y comunicación. Por último, se hará un estudio financiero para la viabilidad del proyecto y para establecer los planes de acción en el tiempo.

1.2 MOTIVACIÓN

Mi motivación para hacer este proyecto han sido las ganas de poner en práctica todos los años dedicados a la universidad en el grado de Administración y Dirección de empresas. Me he centrado en el departamento de Dirección Comercial porque me resulta bastante interesante establecer objetivos en una empresa y desarrollar distintos planes de acción para que esta pueda incrementar su presencia en el mercado.

En este trabajo he escogido el sector del calzado porque pienso que su modo de fabricación carece de novedad después de todos los progresos tecnológicos que hay en la actualidad. Pretendo que tanto las empresas como los consumidores dejen de lado la idea de un zapato tradicional para dar pie a un zapato que pueda adaptarse a las necesidades del consumidor. Los cambios son imprescindibles para seguir avanzando en una sociedad cada vez más modernizada gracias a la tecnología.

Otra motivación notable ha sido la obligación de entregar un trabajo para obtener el título. Con su entrega espero dar por finalizada toda esta etapa de estudios que me han hecho adquirir tantos conocimientos.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TFG

En la actualidad, Pikolinos SA es una empresa española muy consolidada a nivel nacional que ha conseguido su propia cuota de mercado. Su reputación es bastante alta por la calidad con la que fabrican sus productos y por sus valores que apoyan la sostenibilidad medioambiental. Por eso he decidido desarrollar el nuevo plan de marketing bajo el nombre de esta empresa. En el siguiente informe se reflejan los resultados trabajados en la totalidad de nueve capítulos:

En el *capítulo 1* se han explicado tanto los objetivos como la motivación que han propiciado a que se desarrolle este proyecto.

En el *capítulo 2* se ha hecho un marco teórico acerca de los distintos elementos del marketing que se tratarán durante la elaboración del nuevo plan. La teoría sirve para que los lectores tengan una mayor comprensión del funcionamiento de un plan de marketing.

En el *capítulo 3* se recopila toda la información acerca de la empresa Pikolinos para entender cuáles fueron sus comienzos, de qué manera se organiza y cuáles son sus prioridades

competitivas. Además, se explica cuál es su misión y visión como empresa y cómo funciona su proceso de fabricación. Toda información es relevante para los próximos capítulos.

En el *capítulo 4* tiene lugar un análisis tanto interno como externo de la empresa. Su objetivo es conocer todos aquellos factores externos e internos que afectan a las decisiones que tome Pikolinos. En el análisis interno se identifican las fortalezas que otorgan ventajas competitivas a la empresa y las amenazas que ponen en riesgo su posición en el mercado. En el análisis externo se identifican las oportunidades que tiene que aprovechar Pikolinos y las amenazas a las que deben adaptarse.

En el *capítulo 5* se definen los objetivos de la empresa con el lanzamiento del nuevo plan de marketing. También se desarrollan las estrategias de segmentación y posicionamiento para poder elegir al público objetivo al que atacar.

En el *capítulo 6* tiene lugar el amplio abanico del marketing mix donde se estudian las estrategias de cuatro variables: Producto, precio, distribución y comunicación. La elaboración de todas las estrategias debe tener una coherencia entre sí.

En el *capítulo 7* se transforman todas las estrategias en acciones concretas para ejecutar en un plazo de tiempo previamente establecido y se analiza la viabilidad económico-financiera del proyecto.

En el *capítulo 8* y en el *capítulo 9* se hace un resumen de todo el plan de marketing y se añade la bibliografía utilizada para obtener la información necesaria.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Para entender la totalidad del trabajo y los conceptos señalados en cada capítulo, hay que describir ciertas definiciones relacionadas con el marketing. Por eso en este capítulo se ampliará su significado, sus características técnicas y su unión con la creación del nuevo plan de empresa.

2.1 DEFINICIÓN DE MARKETING

El marketing es un conjunto de estrategias y técnicas que tratan de investigar los distintos comportamientos de los mercados, así como las necesidades de los consumidores. El objetivo es utilizar la información para atraer y fidelizar a los clientes. Un cliente que esté satisfecho con los productos de una empresa y cumpla sus necesidades tendrá más probabilidades de volver a consumir la misma marca.

El marketing es un concepto que tiene integrada cuatro variables esenciales para el desarrollo de una buena estrategia: Producto, precio, distribución y comunicación.

Producto

Esta variable es la que mayor importancia tiene dentro del marketing porque engloba todo el proceso. El producto tiene el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor, aunque los clientes también suelen tener en cuenta las características técnicas como el envoltorio, la marca y los servicios de apoyo al servicio postventa.

Un producto tiene diferentes niveles dentro de sí que la empresa tiene que intentar alcanzar para conseguir ventajas competitivas frente a otras empresas:

- Producto esencial: Se encuentra el servicio básico que ofrece un producto
- Producto real: Se añaden más características al producto para crear la diferenciación.
- Producto ampliado: Se incluyen servicios como la garantía o el servicio postventa para aumentar los beneficios del producto.

Cada producto se encuentra en una fase diferente del ciclo de vida dependiendo del tiempo que lleva en el mercado, de su utilidad, de su aceptación y otros factores varios. La FIGURA 1 muestra las fases ordenadas desde su puesta en mercado:

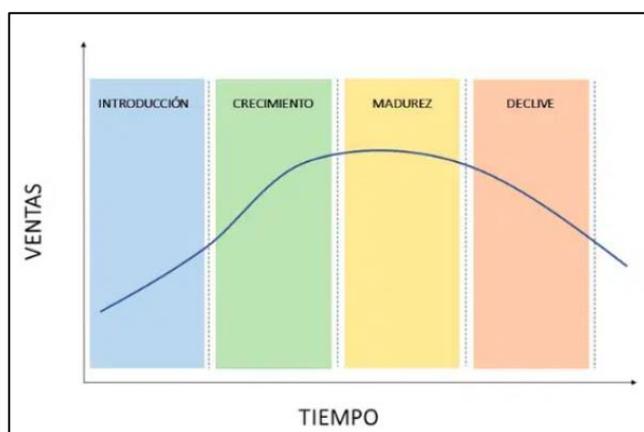


FIGURA 1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. FUENTE: DIRCOMFIDENCIAL

- **Introducción:** Es la primera etapa del producto cuando la empresa lo introduce en el mercado buscando su aceptación. Aquí hay mucha incertidumbre porque se determina si este tiene éxito o fracaso. Normalmente el margen de beneficios no es muy elevado, en todo caso se cubren los costes de fabricación.
- **Crecimiento:** El producto ha logrado su consolidación en el mercado y los consumidores ya conocen su existencia. Las ventas cubren la totalidad de los costes y generan beneficios que van en aumento.
- **Madurez:** Es la etapa en la que el producto consigue su mayor auge de ventas en el mercado. Todavía se sigue vendiendo de manera constante, pero la cuota de clientes no puede ampliarse más. La competencia intenta elaborar estrategias de precios para conseguir abarcar toda la cuota de mercado.
- **Declive:** Es la última fase del ciclo porque el producto empieza a perder su atractivo en el mercado y Como consecuencia, las ventas bajan.

Precio

El precio es la variable que supone introducir ingresos a la empresa. Para poder fijar los precios de un producto la empresa debe tener en cuenta los costes de producción, las características del consumidor, la evolución del mercado y el comportamiento de la competencia.

Elegir una buena estrategia para la fijación de precios no resulta fácil, pero si trabaja en coherencia con las demás variables ayudará a que el producto de la empresa se venda en el mercado.

Distribución

En esta variable se recogen todas las actividades que hacen posible que un producto se traslade desde el almacén hasta los distintos puntos de venta. Dependiendo del tipo de empresa, esta escogerá entre los diferentes canales de mayoristas y minoristas para que se encarguen de la distribución de su producto.

Hay que crear un vínculo muy fuerte con los distribuidores para evitar que el margen del error sea elevado y para que los plazos de entrega cumplan las expectativas de la empresa contratante.

Actualmente existen tres estrategias de distribución para poder seleccionar:

- **Distribución intensiva:** El objetivo de esta estrategia pretende que el producto se comercialice en los máximos puntos de venta posible.
- **Distribución selectiva:** La empresa decide escoger los distribuidores que cumplan sus requisitos para vender su producto en ciertos puntos de venta.
- **Distribución exclusiva:** La empresa solamente opta a escoger puntos de venta que sean exclusivos para su marca. Permite tener un mayor control en la distribución y un mayor beneficio.

Promoci3n

Esta variable permite que las empresas den a conocer en el mercado objetivo su producto para que este pueda satisfacer las necesidades de los clientes. Existen diversas maneras de ejecutar la comunicaci3n dependiendo del presupuesto de la empresa, su objetivo y su mercado objetivo. Lo importante es combinar todas las herramientas para que el trabajo sea eficaz y para que el mensaje sea entendible y duradero en el tiempo.

Dos t3cnicas de promoci3n:

- Outbound
- Inbound

El marketing engloba muchos objetivos dependiendo de las necesidades de cada empresa, aunque hay algunos que suelen repetirse bastante:

- Encontrar segmentos del mercado que sean rentables.
- Incitar el crecimiento de la empresa teniendo en cuenta el funcionamiento del mercado.
- Obtener beneficios.
- Reconocer oportunidades para la empresa.
- Conseguir la aceptaci3n de un producto en el mercado.
- Cumplir las expectativas de los clientes.
- Conseguir la fidelizaci3n de los consumidores.

2.2 TIPOS DE MARKETING

- *Marketing tradicional*
Hace referencia a todas las acciones que realiza la empresa para promocionar su producto sin usar el medio de internet. La publicidad se realiza a trav3s de peri3dicos o el merchandising.
- *Marketing digital*
Esta categor3a es todo lo contrario a la anterior porque si que se utilizan los medios digitales para promocionar el producto. Se incluye las redes sociales donde todos los usuarios pueden acceder a trav3s de una plataforma.
- *Outbound marketing*
Las empresas utilizan est3 m3todo activo para conseguir clientes de forma activa, aunque la intrusi3n y el constante agobio suele provocar lo contrario.
- *Inbound marketing*
Con este m3todo las empresas intentan crear contenido de calidad para atraer a nuevos clientes.
- *Marketing de contenidos*
La empresa trata de crear contenidos relevantes en las plataformas de internet para incitar la compra del consumidor.

- *Email marketing*
El marketing se emplea únicamente a través del email para que el consumidor reciba toda la información del producto.
- *Social media marketing*
Se trata de aprovechar el auge de las redes sociales para captar a través de anuncios los clientes potenciales.
- SEO y SEM
Son herramientas utilizadas en marketing para aumentar la visibilidad en las páginas web a través con los motores de búsqueda y las campañas de anuncios.
- *Neuromarketing*
Esta metodología se centra en estudiar el comportamiento de las personas desde el área neurobiológica para entender que patrones consiguen que tomen sus decisiones de compra.

2.3 EL PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es un documento que desarrolla la empresa para la planificar un proyecto que desea lanzar, señalando cuáles son sus objetivos. Para averiguar si este es factible se hace un análisis de la situación de la empresa. Posteriormente se establecen los objetivos y se van desarrollado las estrategias para conseguirlo. Por último, se calculan los presupuestos para los diferentes planes de acción.

2.3.1 OBJETIVOS

Los objetivos en el plan de marketing suelen recibir el nombre de SMART: Specific (específico), measurable (medible), attainable (alcanzable), relevant (relevante), time based (tiempo limitado). Si se cumplen todas estas variables, es más probable que el plan desarrollado por la empresa sea aceptado en el mercado. Además, así se evita lanzar un exceso de información innecesaria y facilita la evaluación de los resultados.



FIGURA 2. OBJETIVOS SMART. FUENTE: OPENDIGITAL

- ***Specific (Específico)***

Los objetivos que establezca la empresa tienen que intentar ser lo más preciso posible para que sea claro entre los consumidores. Además, así se sabrá con certeza de que modo se quieren asignar los recursos disponibles para alcanzarlos.

- **Measurable (Medible)**

Los objetivos tienen que ser medibles para que la empresa pueda comprobar si se han alcanzado las metas después de haber ejecutado su plan de marketing. De modo que los errores se podrán reducir.

- **Attainable (Alcanzable)**

Aunque los objetivos tienen que ser ambiciosos para la empresa, también se tienen que adaptar a las capacidades de esta para que sean reales.

- **Relevant (Relevante)**

Todos los objetivos se tienen que establecer teniendo en cuenta los recursos que dispone una empresa. No se pueden exceder porque sino se puede perder el control

- **Time based (Tiempo limitado)**

Los objetivos tienen que cumplirse dentro de un plazo de tiempo establecido previamente para evitar que se prolongue en el tiempo.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MARKETING

Después de definir que es el plan de marketing y sus objetivos, es momento de nombrar sus características. Esto ayuda a las empresas a elaborar la estructura de las estrategias.

- El plan tiene que estar bien redactado, documentado y ser entendible.
- Los objetivos deben definirse de manera clara.
- Tiene que haber algún sistema que evalúe los resultados.
- Tiene en cuenta los recursos disponibles de la empresa.
- Identifica las necesidades del consumidor.
- Tiene una fecha límite de ejecución.

2.3.3 FASES

El plan de marketing sigue una serie de fases que hacen posible su ejecución, y cada fase cuenta con sus objetivos y características diferentes. Por ello, se va a explicar de manera profunda cada concepto para entender su funcionamiento.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

El análisis de la situación es una herramienta que permite que se detecten las debilidades y fortalezas de una empresa. Los resultados se obtienen a través de estudiar todas las áreas funcionales y capacidades de esta. Con ellos se identifican los puntos fuertes de la empresa que debe mantener y los puntos débiles en los que tiene que trabajar para no perder clientes frente a la competencia. Para dar lugar al primer paso del análisis, hay que hacer una separación entre:

- Los recursos tangibles (físicos, financieros).
- Los recursos intangibles (no humanos, humanos).

Posteriormente se deben identificar las áreas de la empresa y las capacidades que tiene cada una de ellas. Dependiendo del tamaño de la empresa, habrá una diferencia entre el número de áreas. Las más básicas son las siguientes:

– **Àrea de direcció.**

Se encarga de tomar las decisiones globales de la empresa y de definir cuales son sus objetivos. Intenta crear una relación entre todas las áreas de la empresa.

– **Àrea de finanzas.**

Departamento encargado de todas las operaciones económicas de la empresa. Lleva el registro de los diferentes movimientos de dinero que se produce

– **Àrea de producción.**

Encargado del proceso de fabricación de la empresa donde se transforman las materias primas en productos finales.

– **Àrea de recursos humanos.**

Búsqueda, selección y reclutamiento del personal de una empresa para cubrir los puestos vacantes. También se encarga de la gestión y remuneración de los trabajadores.

– **Àrea tecnológica.**

Departamento encargado del desarrollo de software que ayuden al soporte de la empresa para su proceso de producción.

– **Àrea de ventas.**

Se suelen definir todas aquellas estrategias relacionadas con el marketing para lograr que el producto se venda en el mercado. Incluyen acciones de planificación y diseño.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El análisis externo es una herramienta que se utiliza para identificar todas aquellas variables del entorno que pueden afectar a la estrategia de una empresa. La información deseada se puede obtener mediante la investigación primaria en el que la empresa recurre a una serie de entrevistas para encontrar respuestas en las personas. También se puede utilizar la investigación secundaria donde se cogen otras fuentes y estudios ya hechos.

Además, hay dos tipos de entorno: el macroentorno y el microentorno. El macroentorno a identifica las variables que afectan a todas las empresas en general. Normalmente se utiliza la herramienta PEST porque tiene una perspectiva económica, social, tecnológica y política que lo engloba todo. Para su desarrollo.

En cambio, el microentorno estudia al entorno que afecta de manera más cercana a una empresa. Todo ello a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, que estudia a los proveedores, las empresas de la competencia, los clientes y los productos sustitutos. Como resultado se obtienen más oportunidad y amenazas para una empresa.

Después de haber finalizado el estudio tanto interno como externo de la empresa, se procede a hacer el análisis DAFO. Es una herramienta que permite a la empresa visualizar todos los

resultados obtenidos para comparar el número de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidad que ayuden a la futura estrategia.

3. OBJETIVOS DEL MARKETING

El estudio de la situación actual de la empresa mediante el análisis DAFO es la base que permitirá describir cuales son los objetivos del nuevo plan de marketing, es decir, a donde pretende llegar esta. Los objetivos pueden ser cuantitativos cuando se refieren a cantidad medible y cualitativos cuando no pueden medirse. Estos deben de ser:

- Claros y entendibles.
- Accesibles con los recursos disponibles de la empresa.
- Coherentes y realistas.

4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS BÁSICAS

Después de establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de marketing, hay que seleccionar mediante que estrategia se va a lograr. La estrategia consiste en buscar la mejor posición del mercado mediante los factores internos y externos de la empresa.

- Estrategia de segmentación: El mercado está formado por una gran cantidad de clientes y cada uno de ellos tiene sus propios gustos y necesidades. Ante este problema, las empresas suelen agrupar a los consumidores en función de varios factores:

Geográficos.
Demográficos.
Psicográficos.
Conductuales.

- Targeting: Después de haber hecho la separación en base a unas variables, la empresa elige el público objetivo al que dirigirse con su plan de marketing.
- Estrategia de posicionamiento: Tras haber seleccionado el mercado objetivo a la que la empresa desea introducir su producto, hay que escoger de qué manera quiere situarse frente a la competencia en relación precio-calidad.
- Estrategias del marketing mix: Después de decidir el posicionamiento de la empresa, hay que ampliar las estrategias de cuatro variables (producto, precio, distribución y promoción). Todas las estrategias deben tener una coherencia entre ellas para que no se produzca ningún error.

5. PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción son la etapa final del plan de marketing en el que todas las estrategias previamente desarrolladas se transforman en acciones específicas. Para que sea eficaz hay que definir el tiempo de cada acción, poner un responsable a su cargo y fijar cuantos recursos de la empresa se destinan a su ejecución. La siguiente imagen muestra la plantilla de un plan de acción.

OBJETIVO	ACCIONES	FECHA OBJETIVO	ÁREA EMPRESA	RESPONSABLE	RECURSOS
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				

FIGURA 3. PLAN DE ACCIÓN. ELABORACIÓN PROPIA

6.PRESUPUESTOS

Este apartado es la última fase del plan de marketing tras haber fijado las fechas de acción. Aquí se hacen las previsiones para calcular los presupuestos de cada plan de acción. Además, se hace una estimación para averiguar qué beneficios puede llegar a obtener la empresa con el plan, tanto en un escenario positivo, como neutro o negativo.

El objetivo de esta herramienta es conocer el riesgo que tiene cada operación, estudiar las necesidades económicas de inversión y decidir si es viable para la empresa.

La FIGURA 4 muestra todos los ingresos y costes que se deben de calcular para obtener la contribución final

CONCEPTO	IMPORTE
(A) Ingresos (Precio de venta unitario * Previsión de la demanda)	
(B) Costes de fabricación (Coste unitario de fabricación * Previsión de la demanda)	
(C) Contribución antes del marketing (A-B)	
(D) Gastos del Plan de Marketing (Comunicación, distribución, equipo de ventas, etc...)	
(E) Contribución final (C-D)	

FIGURA 4. PRESUPUESTOS. FUENTE: UPV

CAPÍTULO 3.

ANTECEDENTES

CAPITULO 3: ANTECEDENTES

En este capítulo se recoge la información básica de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad para poder utilizarlo posteriormente en el plan de marketing del nuevo producto a lanzar.

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Pikolinos es una empresa española dedicada al sector del calzado muy conocida actualmente dentro y fuera de España que cuenta con numerosas tiendas físicas localizadas en distintas partes del mundo. Su autenticidad se basa en la utilización de procesos artesanales para la elaboración de su calzado y en el desarrollo de un compromiso social con sus clientes y el medioambiente.



FIGURA 5. LOGO PIKOLINOS. FUENTE: PIKOLINOS

Su inicio como empresa tuvo lugar en 1984 en la provincia de Alicante (Elche). Su fundador Juan Perán tuvo la idea de utilizar la metodología japonesa Kaizen en su proceso productivo después de haber constatado su utilidad en otras empresas conocidas. Kaizen no es visto únicamente como una metodología, sino también como una filosofía que incluye compromiso y actitud para una mejora continua.

Su aceptación en el mercado fue inmediata y eso le permitió a su fundador seguir desarrollando la marca a través de la apertura de más tiendas físicas por el territorio nacional. En 1989 la compañía decide iniciar la exportación otros países empezando por Francia, debido a la proximidad con España. Su plan de acción es aceptado en este nuevo mercado lo que marca el inicio de la expansión en otros países.

La empresa no solo centra sus recursos en expandirse a nivel mundial, sino que también busca invertir gran parte para mejorar su proceso de producción. Por ello, comienzan a implantar acciones para evitar la contaminación medioambiental como introducir el mínimo uso de papel o trabajar con piel natural. Esas acciones son las que han marcado la diferenciación de la marca frente a la competencia.

Sus beneficios se incrementan de manera visible en los años posteriores, generando ganancias de millones de euros. Ese continuo beneficio permite a la compañía adquirir en 2007 a la marca Martinelli, dedicada también al sector del calzado, por una cantidad de 3.5 millones de euros. El objetivo de esta compra se basa en los deseos de continuar con el crecimiento de la empresa para alcanzar una mayor cuota de mercado.

El auge de las compras online incita a Pikolinos a crear un nuevo canal de distribución en 2009, por lo que invierten una gran cantidad monetaria en la creación de una página web que permite a sus clientes tener fácil accesibilidad y manejo. Además, utilizan las redes sociales para expandir sus productos y darse a conocer.

En 2015 la empresa decide reforzar su imagen en el mercado con la apertura de más tiendas en las principales capitales de Europa. Su objetivo con este plan de acción en mostrar la grandeza

de la marca, terminar de darse a conocer y mostrar el esfuerzo invertido durante su carrera profesional.

Los organigramas cumplen la función de mostrar cómo se estructura una empresa, representando las distintas áreas de esta, las funciones que desempeñan y a veces, el número de trabajadores repartidos por áreas. Es importante que las empresas tengan definidas su estructura para lograr una mejor planificación.

La FIGURA 6 representa el organigrama de la empresa Pikolinos, cuya estructura es una jerarquía funcional por procesos donde los puestos más elevados ejercen más poder que los puestos más bajos. En el puesto más elevado se sitúa la presidencia ejercida Juan Perán. Entre sus labores destaca ser la imagen pública de la empresa y convocar reuniones para la toma de decisiones. Debajo de su cargo se sitúa tanto el consejero delegado como el director general, encargado de controlar los distintos departamentos (recursos humanos, unidades de servicio, marketing, I + D + i, gestión).



FIGURA 6. ORGANIGRAMA PIKOLINOS. FUENTE: ALVAROPANOSSERNA

3.2 ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES COMPETITIVAS.

Una estrategia competitiva es un plan que desarrolla la empresa a largo plazo con el fin de obtener una ventaja competitiva frente a la posible competencia. Si se logra alcanzar la estrategia, se producirá una mejor consolidación en el mercado. Las estrategias competitivas de Pikolinos son:

- **Diferenciación de producto.**

La empresa Pikolinos ha logrado mayoritariamente el éxito de su empresa debido a su diferenciación con empresas de la competencia. El proceso que utiliza para la fabricación del calzado es artesanal, un estilo que pocas empresas mantienen en la actualidad debido al coste que puede suponer. Además, la calidad de la piel que se utiliza para el proceso productivo es muy alta, pues su origen es vacuno y es curtida por ellos mismos en territorio nacional.

- **Desarrollo sostenible.**

Para Pikolinos el cuidado y mantenimiento del medioambiente es un tema bastante importante. Desde sus inicios han ido marcando objetivos que contribuyan a la sostenibilidad, centrándose en 4 variables (emisión de carbono, consumo energético, producto y envasado). Entre sus acciones puede destacar la no utilización de productos químicos en el proceso de fabricación, la eliminación del plástico para el packaging, la reducción de emisiones de carbono en sus fábricas y el uso de piel natural para los productos.

Las prioridades competitivas permiten a las empresas organizarse para poder competir frente a la competencia, utilizando sus sistemas de producción. Las prioridades competitivas de Pikolinos son las siguientes:

- **Calidad**

Existen dos opciones que una empresa puede elegir para ajustar la calidad de sus productos: Alta calidad y/o calidad uniforme. La primera consiste en ofrecer al cliente un producto que cumpla con los requisitos de calidad. La segunda opción supone que la empresa supervisa el proceso de fabricación para reducir los errores que puedan darse durante la creación del producto. En el caso de Pikolinos, este ha optado por ofrecer zapatos de alta calidad. Por ello, utiliza las mejores telas y mantiene un control de calidad en sus distintos procesos de fabricación.

- **Flexibilidad**

Dentro de esta rama se pueden dar tres enfoques: personalización, variedad y/o volumen. La empresa le da mucha importancia al volumen de producción de sus productos pues la demanda es muy elevada.

3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión de una empresa hace referencia a las acciones que esta hace para alcanzar los propósitos planteados en un periodo de tiempo. En el caso de Pikolinos, la misión que tiene es ser el primer grupo empresarial español gestor de marcas de calzado y complementos.

La visión de una empresa hace referencia a la meta final que impone hacia donde quiere llegar en un futuro. En este caso, la empresa quiere satisfacer a todos sus clientes ofreciendo calzado y complementos de gama media/alta que estén acordes al precio a través de todas sus tiendas. Por otro lado, también quieren ser la mejor opción de compra para los clientes, creando una alta rentabilidad y una marca reconocida en el mercado. Los valores que definen la empresa son la autenticidad, la originalidad y la naturalidad.

3.4 PRODUCTOS

Los productos de una empresa son la clave para que esta pueda generar beneficios. Además, es importante que un producto tenga un valor añadido para que pueda diferenciarse de la competencia y conseguir una mayor venta en el mercado.

La empresa Pikolinos se dedica al calzado por lo que su producto clave son los zapatos y sus diferentes tipos. Hay que señalar que también cuenta con una línea de complementos acorde a su producto principal. Para conseguir la diferenciación con sus competidores mantiene una serie de procesos distintivos en la fabricación de zapatos.

- **Proceso de curtación:** En este primer paso la empresa manda sus pieles de origen vacuno a una fábrica para encargarse de prepararlas para las fases posteriores. Una vez en la fábrica, las pieles siguen unos tratamientos. En primer lugar, se les aplica unos tintes de base acuosa para poder cambiar el color al deseado. Posteriormente, utilizan una máquina de abatanado para introducir las pieles. Dentro de la máquina estas empieza a chocar entre ellas para liberar fibras, obteniendo un tacto suave. Para tener un mejor acabado, se les añade un anti líquido y también un antimanchas. Por último, pasan las pieles por un control de calidad para descartar aquellas que no cumplan los requisitos y trasladan el material a otra fábrica.
- **Proceso de cortado:** Cuando se reciben las pieles preparadas, los empleados proceden a cortarlas con unas piezas de hierro. Existen variedades dependiendo de cual vaya a ser el modelo del calzado. Una vez cortadas, se revisan los bordes y se liman para evitar que puedan hacer daño y conseguir un mejor acabado.
- **Proceso de aparado.** Después de comprobar que el material está bien, algunos empleados proceden a unir las pieles para poder formar el corte. A la vez, otros empleados se encargan de hacer el forro interno del zapato. Para evitar la utilización de disolventes que dañan el medioambiente, utilizan pegamento con base acuosa.
- **Proceso de montaje.** En esta etapa se escoge el modelo deseado y con el material preparado se empieza a formar el zapato con altas temperaturas en un horno. De este modo se eliminan las arrugas y se aseguran de eliminar posibles defectos. Posteriormente se utilizan ceras naturales para pasar a la última fase, el proceso de acabado.
- **Proceso de acabado:** Antes de dar por finalizado el zapato es necesario que sea trabajado con una serie de cremas para conseguir un aspecto natural. Después, se supervisa que no tenga ningún defecto y cumple con los requisitos exigidos.

En el catálogo online de la empresa se puede observar que hay la posibilidad de elegir los productos entre dos secciones diferentes: hombres y mujeres. La sección infantil no existe porque Pikolinos no se ha introducido en esta rama del mercado.

La mayoría de las opciones de compra se refleja en los distintos tipos de calzado disponibles (botas, botines, cuñas, zapatos de tacón) aunque también disponen de otros productos diferentes bajo la denominación de accesorios (bolsos, calcetines, carteras). La TABLA 1 refleja las variantes disponibles en el catálogo online mientras que FIGURA 7 muestra varios productos de una variante.

Hombres	Mujeres
Tipo de Calzado:	Tipo de Calzado:
<ul style="list-style-type: none"> - Deportivos - Zapatos sport - Mocasines - Zapatos vestir - Botas y botines - Sandalias 	<ul style="list-style-type: none"> - Deportivos - Cordones y Mocasines - Bailarinas - Botines - Botas - Salones - Zapatos planos - Zapatos tacón - Sandalias y zuecos - Cuñas
Accesorios:	Accesorios:
<ul style="list-style-type: none"> - Bolsos - Carteras - Cinturones - Fulars y bufandas - Calcetines - Cuidado del Calzado - Cordones 	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsos - Carteras - Cinturones - Fulars y bufanda - Calcetines - Cuidado del calzado

TABLA 1. CATÁLOGO PIKOLINOS

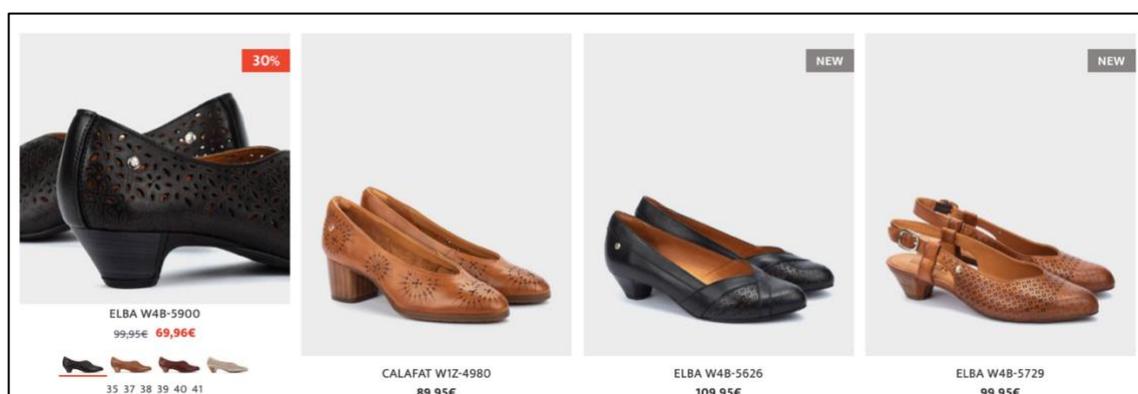


FIGURA 7. ZAPATOS PIKOLINOS. FUENTE: PIKOLINOS

CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

Este capítulo tiene por objetivo centrarse en la situación actual de la empresa. En primer lugar, se va a hacer un análisis interno de ésta, utilizando como herramienta la identificación de los recursos y capacidades de cada área funcional para dar lugar a un análisis funcional. En el análisis funcional se escogerá a una empresa de la competencia que haya detectado las mismas necesidades para los clientes que Pikolinos y ofrezca un producto similar. Posteriormente, tendrá lugar el análisis externo de la empresa para identificar cuáles son amenazas y oportunidades. Las herramientas utilizadas serán el análisis Pest y las 5 fuerzas de Porter.

4.1 ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno es una herramienta que permite a la empresa detectar cuáles son sus debilidades y fortalezas mediante el estudio de los distintos elementos que existen en esta, con el objetivo de poder ejercer un control para controlar las debilidades y mantener las fortalezas.

4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS

En este apartado se identifican aquellos recursos clave que la empresa tiene en sus distintas áreas funcionales. Se hace una distinción entre los recursos pudiendo ser tangibles (físicos) e intangibles (no físicos) y se procede a enumerarlos para poder utilizarlos posteriormente con mayor facilidad en la siguiente fase.

- **RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS:**

R1: 8000 puntos de venta.

R2: 38 tiendas físicas en España

R3: Oficinas.

R4: Centro logístico.

R5: Terrenos.

R6: Localización estratégica.

R7: Mobiliario (estanterías, sillas, mesas)

R8: Maquinaria (máquinas de coser, maquinaria encoladora, prensa hidráulica).

R9: Ordenadores.

R10: Móviles.

R11: Camiones.

R12: Furgones.

R13: 788 empleados en España.

R14: Cajas de zapatos.

- **RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS:**

R15: Ingresos explotación (111.160.956 €)

R16: Activo circulante (76.134.875 €)

R17: Derecho de cobro (20.936.155 €)

R18: Fondos propios (36.974.286 €)

R19: EBIT (6.338.106 €)

R20: EBITDA (7.192.480 €)

R21: Inversiones I + D

▪ **RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS:**

R22: Formación laboral.
 R23: Acuerdos internacionales.
 R24: Acuerdos con proveedores.
 R25: Acuerdos con distribuidores.
 R26: Compromiso medioambiental.
 R27: Reputación de los productos.
 R28: Reconocimiento de marca.
 R29: Propiedad industrial e intelectual.
 R30: Redes sociales.
 R31: Licencia de uso de software.
 R32: Sistema postventa.
 R33: Sistema de información.
 R34: Página web online.

▪ **RECURSOS INTANGIBLES HUMANOS:**

R35: Profesionalidad.
 R36: Trabajo en equipo.
 R37: Control de problemas y conflictos.
 R38: Motivación.
 R39: Compromiso laboral.
 R40: Asesoramiento del personal.
 R41: Incentivos laborales.
 R42: Habilidades técnicas.
 R43: Habilidades sociales.
 R44: Experiencia laboral.
 R45: Actitud.
 R46: Toma de decisiones.
 R47: Valores.
 R48: Liderazgo.

4.1.2 ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional es una técnica muy utilizada por las empresas que permite deducir cuales son las capacidades positivas y negativas de cara área de la empresa.

Área funcional	Capacidades
Dirección	<p>C1: Capacidad de planificación. (R3, R4, R13, R24, R25, R32, R33, R35, R36, R37, R39, R44, R48).</p> <p>C2: Capacidad de control sobre las áreas funcionales. (R13, R24, R25, R36, R37, R42, R43, R46, R48)</p> <p>C3: Capacidad de adaptación al cambio. (R4, R15, R21, R23, R24, R25, R26, R27, R35, R46)</p>

	<p>C4: Capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados (R1, R2, R3, R4, R11, R12, R21, R23, R28, R29, R30, R39, R48)</p>
Recursos humanos	<p>C5: Escasa capacidad de desarrollar las habilidades sociales de sus empleados (R13, R43, R44, R45, R48).</p> <p>C6: Capacidad de formar a sus empleados. (R13, R22, R26, R35, R37, R39, R42, R46).</p> <p>C7: Capacidad de generar valores medioambientales (R26, R38, R39, R45, R47)</p> <p>C8: Capacidad de generar incentivos laborales (R38, R41)</p> <p>C9: Escasa capacidad para generar incentivos económicos a sus trabajadores (R13, R20, R38, R45).</p> <p>C10: Capacidad de generar un ambiente laboral agradable (R13, R36, R38, R43, R45).</p>
Contabilidad y finanzas	<p>C11: Capacidad para gestionar el riesgo (R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21)</p> <p>C12: Capacidad para tener control sobre las inversiones (R15, R21, R35, R37, R42, R44, R45)</p> <p>C13: Capacidad de tener solvencia económica (R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21)</p> <p>C14: Escasa capacidad de aumentar rentabilidad. (R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21)</p>
Producción	<p>C15: Capacidad de generar economías de escala (R7, R8, R29, R33, R36, R38, R46)</p> <p>C16: Capacidad de apoyar la sostenibilidad medioambiental en el proceso productivo (R8, R14, R26, R39, R47).</p> <p>C17: Escasa capacidad para innovar sus productos (R21, R24, R27, R28, R46)</p>

	<p>C18: Capacidad de abastecer la demanda (R1, R2, R4, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R14).</p> <p>C19: Capacidad para almacenar sus productos (R4, R5).</p>
Ventas	<p>C20: Capacidad de proporcionar información completa sobre sus productos (R1, R2, R9, R10, R29, R30, R33, R34).</p> <p>C21: Capacidad de mantener puntos de venta por el territorio nacional (R1, R2, R4, R5, R6).</p> <p>C22: Escasa capacidad de gestionar devoluciones (R13, R32, R34, R37, R40, R46).</p>

TABLA 2. ÀREAS EMPRESA PIKOLINOS

4.1.3 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

Finalizada las fases anteriores en las que se han mencionado los recursos y capacidades de Pikolinos, ahora es el momento de seleccionar a una empresa que tenga similitudes en la forma de actuar en el mercado. La comparación es una acción clave para poder hacer un diagnóstico de la empresa con mayor claridad. Después de estudiar numerosas marcas, se ha decidido apostar por Gioseppo.



FIGURA 8. LOGO GIOSEPPO. FUENTE: GIOSEPPO

Gioseppo es una empresa dedicada al calzado que comenzó en el año 1991. La facilidad que tuvo para integrarse en el mercado permitió un crecimiento positivo en los años posteriores hasta llegar hoy con más de 30 años de experiencia. En la actualidad tiene más de 10.000 puntos de venta distribuidos en 80 países.

También forma parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas, un grupo que busca impulsar la internacionalización de las empresas españolas para que estas mejoren su competitividad y aporten una mejor imagen a la economía española.

Entre sus categorías online se puede hacer la distinción de la sección: mujer, hombre, niño, hot potatoes, la siesta y outlet.

		MN	N	I	P	MP
Área de Dirección	C1: Capacidad de planificación.				X Y	
	C2: Capacidad de control sobre las áreas funcionales.				X Y	
	C3: Capacidad de adaptación al cambio.				X Y	
	C4: Capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados.			X	Y	
Área de Recursos Humanos	C5: Capacidad de desarrollar las habilidades sociales de sus empleados.		X	Y		
	C6: Capacidad de formar a sus empleados.				X Y	
	C7: Capacidad de generar valores medioambientales.				Y	X
	C8: Capacidad de generar incentivos laborales.			Y	X	
	C9: Capacidad para generar incentivos fiscales a sus trabajadores.		X	Y		
C10: Capacidad de generar un ambiente laboral agradable.			Y	X		
Área de Contabilidad y Finanzas	C11: Capacidad para gestionar el riesgo.				X Y	
	C12: Capacidad para tener control sobre las inversiones.				X Y	
	C13: Capacidad de tener solvencia económica.				Y	X
	C14: Capacidad de aumentar rentabilidad.			X	Y	

<p>Área de Producción</p>	<p>C15: Capacidad de generar economías de escala.</p> <p>C16: Capacidad de apoyar la sostenibilidad medioambiental en el proceso productivo.</p> <p>C17: Capacidad para innovar sus productos.</p> <p>C18: Capacidad de abastecer la demanda.</p> <p>C19: Capacidad para almacenar sus productos.</p>			<p>Y</p> <p>Y</p> <p>Y</p> <p>X</p> <p>Y</p> <p>Y</p>	<p>X</p> <p>Y</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>Y</p>	
<p>Área de Ventas</p>	<p>C20: Capacidad de proporcionar información completa sobre sus productos.</p> <p>C21: Capacidad de mantener puntos de venta por el territorio nacional.</p> <p>C22: Capacidad de gestionar devoluciones.</p>		<p>X</p>	<p>Y</p> <p>Y</p> <p>Y</p>	<p>X</p> <p>X</p>	

TABLA 3. COMPARACIÓN EMPRESAS

<p>Pikolinos (X) Giuseppe (Y)</p>

4.1.4 TABLA RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis interno de la empresa ya se ha finalizado después de haber obtenido recursos y capacidades para comparar con uno de sus principales competidores, Gioseppo. Este apartado sirve para destacar las variables clave del análisis: fortalezas y debilidades, que servirán para el desarrollo del trabajo.

Fortalezas	Debilidades
Generar valores medioambientales.	Búsqueda de nuevos productos y mercados.
Incentivos laborales.	Desarrollo de las habilidades sociales de sus empleados.
Creación de un ambiente laboral agradable.	Generar incentivos fiscales a sus trabajadores.
Solvencia económica.	Aumentar la rentabilidad.
Economías de escala.	Innovación en sus productos.
Apoyo a la sostenibilidad medioambiental en el proceso productivo.	Gestionar devoluciones.
Proporcionar información completa sobre sus productos.	
Puntos de venta por el territorio nacional.	

TABLA 4. RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A simple vista se puede observar que el número de fortalezas (8) es mayor que las debilidades (6), lo que indica que la empresa tiene ventajas frente a la competencia. Según la información recogida, Pikolinos es capaz de desarrollar valores, incentivos y comodidad dentro de la misma. Además, su capacidad económica le permite tener una balanza positiva y solvencia. Por el contrario, cuenta con una serie de debilidades que debe mejorar para evitar perder poder en su cuota de mercado. Entre la información de la tabla destaca la necesidad de emprenderse para buscar nuevos mercados e innovar sus productos. Además, debe de trabajar con los empleados para que estos tengan actitud y estén conformes con su suelo.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es una técnica muy utilizada por las empresas que les permite identificar todos aquellos factores externos que les puede afectar de manera positiva o negativa a su actividad. Es importante recalcar que los factores externos no pueden ser controlados por la empresa, esta simplemente puede adaptarse a ellos. Antes de hacer el plan de marketing es importante conocer el entorno que rodea a Pikolinos para tomar futuras decisiones acorde a los acontecimientos actuales.

Se pueden distinguir dos grandes niveles dentro del entorno:

- El entorno general o Macroentorno: Es el medio que rodea a la empresa de manera más global.
- El entorno específico o Microentorno: Es el medio más próximo a la actividad que desarrolla la empresa.

4.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno se utiliza para que la empresa pueda obtener información de que variables del entorno afectan a su estrategia. Se puede medir en oportunidades si la variable afecta de manera positiva o amenazas si la variable impacta de manera negativa.

Para obtener la información necesaria se utilizarán dos técnicas:

- El análisis PEST.
- El perfil estratégico del entorno.

4.2.1.1 PEST



FIGURA 9. PEST. FUENTE: FRANCISCOTORREBLANCA

El PEST es una herramienta que permite obtener un análisis del macroentorno, es decir, de los factores externos que afectan a la empresa de manera positiva o de manera negativa. Para llevarlo a cabo es necesario hacer una separación de los distintos factores que pueden darse: políticos-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos. Después de definir las variables, se procede a recoger aquella información que pueda resultar de interés.

La principal ventaja que aporta el PEST es la gran ayuda que proporciona a las empresas para que estas puedan tomar decisiones más seguras. Además, tiene un enfoque proactivo que permite adelantarse a los cambios.

▪ DIMENSIÓN POLÍTICO/LEGAL

Medidas para afrontar el Covid-19: El Gobierno de España tuvo que tomar una serie de medidas después de que tuviese lugar la pandemia mundial provocado por el virus Covid-19. La gran mayoría de los establecimientos tuvieron que cerrar sus puertas durante la cuarentena, exceptuando los de primera necesidad. Como consecuencia, se produjo un descenso de ingresos en la economía, un estancamiento que afectó tanto a las empresas como a las familias. La siguiente gráfica muestra la evolución de las empresas inscritas en la seguridad Social. En el mes de marzo se produjo una caída y paso de 1.489.733 empresas a un total de 1.367.493 lo que supone una diferencia negativa de 122.240 empresas. En los meses posteriores con el asentamiento de las medidas muchas empresas decidieron volver a inscribirse en la Seguridad Social. Aun así, muchas han quedado atrás.



FIGURA 10. EVOLUCIÓN DE EMPRESAS EN SS. FUENTE: SS

Inestabilidad del Gobierno: El Gobierno de España se encuentra en una situación bastante frágil debido a que hay una lucha de diferentes pensamientos sobre cómo se debe manejar el país. Al final, la presión de los partidos de la competencia hacia el partido presente provoca una inestabilidad que afecta de manera negativa a la economía, siendo las consecuencias varias.

En primer lugar, se produce una dificultad para que tenga lugar el comercio exterior. Aquellos países que quieren hacer tratos con España se ven presionados porque no saben cómo va a evolucionar el país. Ante la incertidumbre, prefieren apostar por buscar nuevos tratos que les aporten una mayor seguridad económica.

En segundo lugar, también hay una incertidumbre entre los consumidores. Ante el desconocimiento de lo que puede darse en un futuro, estos toman la decisión de ahorrar en vez de gastar. Por ende, la economía empieza a estancarse al darse una oferta mayor que demanda. Las empresas tienen mucho producto para ofrecer a un mercado que no consume y los costes se elevan por encima de los gastos perdiendo rentabilidad.

Ayudas nacionales para las empresas de calzado: El consejo de ministros ha hecho una modificación al Real decreto-ley 5/2021 sobre las ayudas extraordinarias para las empresas españolas por los efectos de la pandemia. Con la nueva modificación se pretende añadir nuevos sectores para que puedan demandar ayuda económica al Gobierno, entre ellos, el sector calzado.

Todas las comunidades autónomas junto a Ceuta y Melilla podrán optar por beneficiarse de la ayuda que son 7.000 millones de euros y, dependiendo de si son empresas o autónomos los solicitantes, el límite de ayuda será diferente. Esta ampliación de la legislación tiene como objetivo dar un soporte a las empresas para que puedan hacer frente a las deudas y los sueldos de los trabajadores.

Modificación de la ley de consumidores: El Gobierno de España ha llevado a cabo un cambio en la ley de consumidores que entrará en vigor el 1 de enero de 2022. El nuevo cambio supone incrementar los años de garantía de un producto, donde antiguamente el intervalo máximo era de 2 años y ahora se ampliará a 3 años. El objetivo de esta acción consiste en crear una economía más circular donde se produzca un reciclaje de los productos para alargar su vida útil. Aparte de la garantía, ha aumentado el plazo a 10 años en los que las empresas tienen que guardar las piezas de cualquier producto para poder hacer la sustitución si hay algún problema.

Las nuevas medidas suponen un beneficio para los consumidores que tendrán un soporte de reparación más largo para garantizar la durabilidad de sus productos. En cambio, para las empresas supone una desventaja tener un margen más alto de ayuda a los consumidores, pues sus costes tenderán a incrementarse. Además, la necesidad de guardar durante tantos años las piezas de un producto trae consigo un coste de mantenimiento y la ocupación de espacio en sus almacenes.

Guerra Rusia-Ucrania: En la última semana de febrero de 2022 el conflicto entre ambos países derivó en una guerra que ha causado la muerte de miles de personas. La tensión entre ambos presidentes por intereses propios está causando mucho desconcierto entre la población y miedo. Además, muchos países como España que dependen de los recursos energéticos de Ucrania están atentos por la subida del precio del gas que se ha incrementado un 29%. El precio tan alto de un producto básico puede provocar una crisis económica en nuestro país.

▪ DIMENSIÓN ECONÓMICA

Nivel de desempleo: La pandemia y la cuarentena obligatoria impuesta por el Gobierno durante meses atrás obligó a muchas empresas a reducir sus costes al mínimo. Esto supuso para ellas tomar medidas duras y despedir a una parte de sus empleados. En otros casos, las empresas tuvieron que cerrar definitivamente y despedir a todos sus trabajadores. Como consecuencia, la tasa de población activa decreció de manera abrupta afectando de manera negativa a la economía del país.

La FIGURA 11 muestra la evolución trimestral de la tasa del paro desde finales del 2017 hasta finales de 2020. Como se puede observar, desde inicios del año 2020 se ha producido consecutivamente un incremento del paro (desde un 13,8% hasta 16,26%) alcanzando su máximo en septiembre.

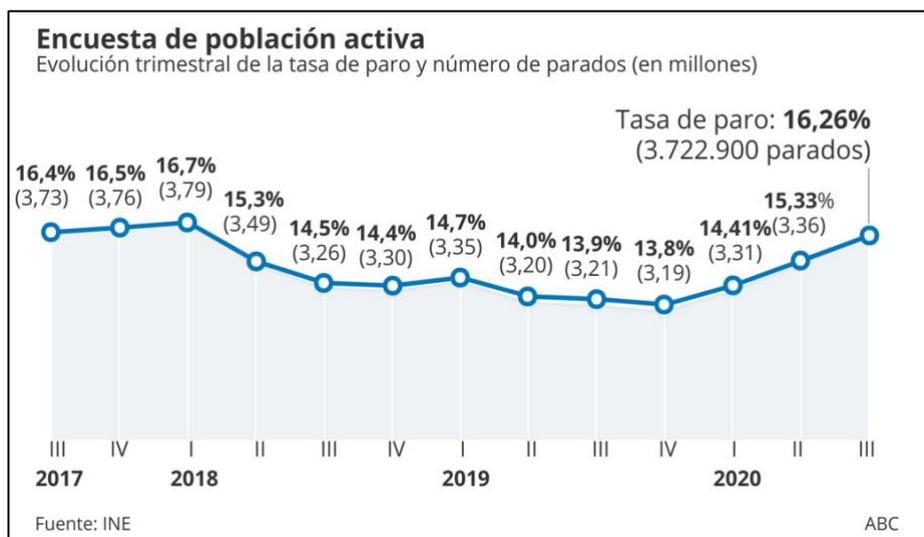


FIGURA 11. ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA. FUENTE: INE

La FIGURA 12 muestra la evolución de la tasa de desempleo desde septiembre del 2020 hasta agosto del 2021. Debido al fin de la cuarentena obligatoria y la estabilización del virus, muchas personas han podido volver a trabajar y la tasa ha vuelto a decrecer.

Actualmente, los niveles de desempleo están volviendo a bajar, lo que supone una buena noticia para la economía y una oportunidad para las empresas.

España: Tasa de desempleo 2021			
	Tasa de desempleo	Desempleo hombres	Desempleo mujeres
Agosto 2021	14,0%	11,9%	16,2%
Julio 2021	14,5%	12,5%	16,7%
Junio 2021	15,0%	13,1%	17,2%
Mayo 2021	15,4%	13,4%	17,5%
Abril 2021	15,5%	13,6%	17,7%
Marzo 2021	15,4%	13,5%	17,5%
Febrero 2021	15,7%	13,8%	17,7%
Enero 2021	15,8%	13,9%	17,8%
Diciembre 2020	16,2%	14,2%	18,4%
Noviembre 2020	16,2%	14,2%	18,4%
Octubre 2020	16,3%	14,4%	18,5%
Septiembre 2020	16,6%	14,7%	18,7%

FIGURA 12. TASA DE DESEMPLEO 2021. FUENTE: DATOSMACRO

Previsión del PIB: El PIB es un indicador macroeconómico que se utiliza para poder medir la riqueza que genera cada país en un periodo de tiempo establecido. Unos resultados altos indican la capacidad económica que tiene el país para generar empleo e inversión. En 2020 se produjo un parón en la economía que provocó una caída de valor -10.2. En cambio, durante el año 2021 se ha conseguido incrementar la variación de manera positiva en los primeros trimestres según los datos recogidos. Aún quedan pendiente los meses restantes pero los científicos prevén un PIB positivo con valor de 6 a final de año, lo que supone una oportunidad para los agentes económicos.

La FIGURA 13 muestra la variación que ha experimentado el indicador desde el año 1998. Durante la crisis del 2008 y la pandemia los valores fueron negativos.

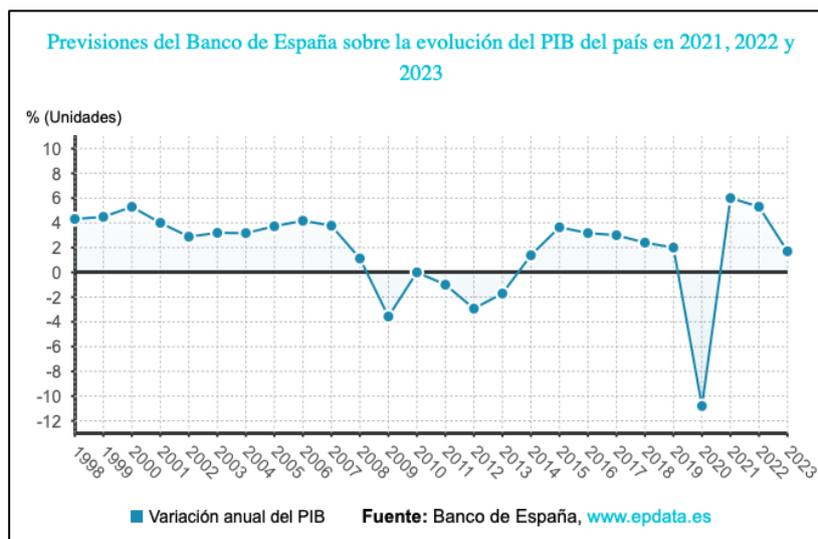


FIGURA 13. PREVISIONES PIB. FUENTE: BANCO DE ESPAÑA

Nivel de inflación: La inflación se puede definir como el aumento de precio en los bienes y servicios en un país durante un período de tiempo establecido previamente. Esto quiere decir que, si aumenta la inflación, la capacidad para adquirir productos disminuye porque la moneda pierde valor. Para poder hacer medición de la variable se utiliza el Índice de precios al Consumidor (IPC).

En España, el nivel de inflación en septiembre es de un 4.0%, un porcentaje bastante alto que no se había dado desde la crisis del 2008. La subida se debe en gran parte al aumento del coste de la electricidad en el país, que ha repercutido negativamente sobre el índice. A esto hay que añadirle también el aumento de gasóleo y carburantes en los vehículos. Al final, la consumición de las dos variables es inevitable y la población paga esa subida de precios. Una alta inflación provoca efectos negativos sobre la economía. Las familias pierden poder adquisitivo en la cesta de su compra y ante la incertidumbre, prefieren ahorrar que consumir.

La FIGURA 14 muestra la evolución de la inflación desde enero de 2021 hasta enero de 2022. Se puede observar como a partir del mes de febrero el índice general sufre un aumento exponencial hasta diciembre con un 6'5. En el mes siguiente los datos reflejan un 6'0.

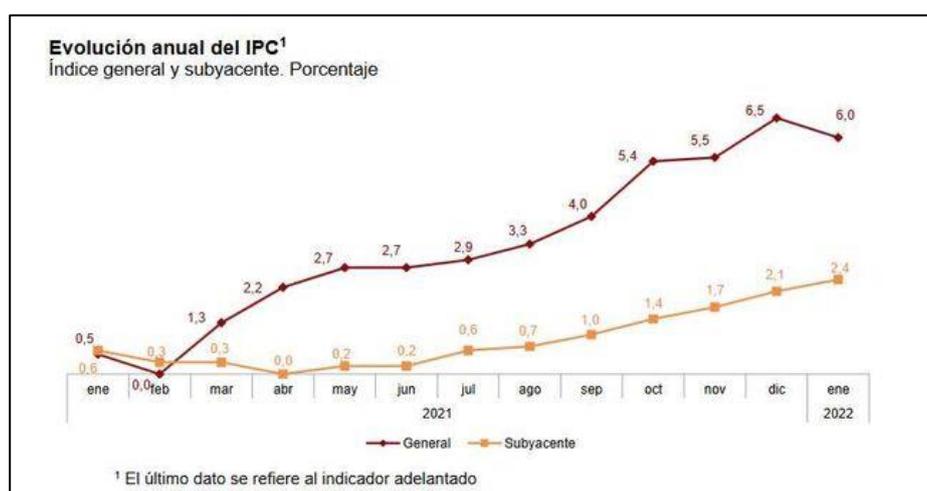


FIGURA 14. EVOLUCION IPC. FUENTE: LIBREMERCADEO

▪ DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Conciencia por el medioambiente: Cada vez son más las personas que piensan en crear un futuro sostenible donde haya compatibilidad entre el consumo y medioambiente. En los últimos años, el nivel de dióxido de carbono ha aumentado considerablemente en las capas de ozono afectando de manera negativa a los seres vivos. Gran parte de culpa tiene su origen en empresas que no siguen la normativa de producción responsable. Para los clientes es más importante que nunca cuidar el medioambiente de cara al futuro, por lo que antes de comprar algún producto piden que la empresa cumpla con unos requisitos de compromiso. Esto supone una oportunidad para muchas empresas.

La FIGURA 15 muestra el crecimiento del número de emisiones desde el año 1960 hasta el 2015. Se puede observar cómo hay una diferencia de 25 mil millones de toneladas métricas. Esto supone una mayor contaminación y por consiguiente, la destrucción del medio natural. La gravedad de la situación ha llevado a muchas personas a tomar acciones para poder revertirlo ahora que todavía es posible.

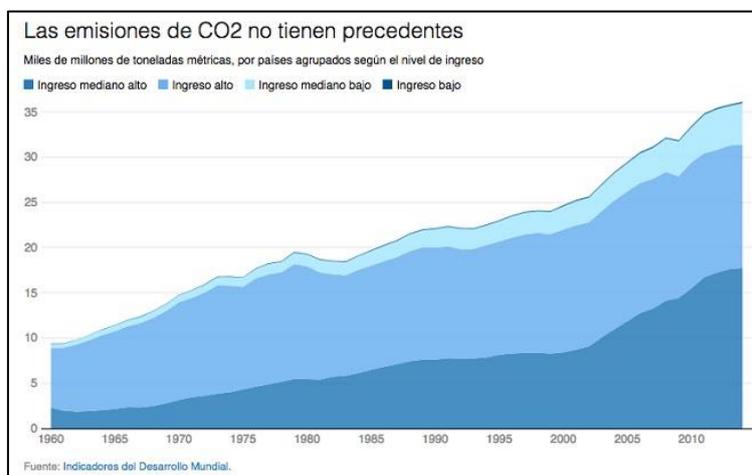


FIGURA 15. EMISIONES CO2. FUENTE: IDM

Población: El número de habitantes dentro de un país determina en gran parte el volumen de la demanda. En España se ha ido produciendo un crecimiento positivo de la curva de la población. Cada año hay más habitantes viviendo en la península por lo que influye en la compra del calzado. Los zapatos son un bien necesario para vivir porque permiten a las personas cubrir sus pies ante diferentes factores del clima como el frío, la lluvia y los objetos dolorosos. Además, permiten al pie descansar el peso de carga del cuerpo de cada persona. Si hay un mayor número de habitantes, implicará una mayor compra de este producto.

La TABLA 5 muestra la evolución de habitantes en España desde el año 2015 hasta el año 2021. Durante los tres primeros años hay una subida y caída del número de habitantes, aunque a partir del año 2018 empieza a crecer de manera exponencial.

2015	46.449.000
2016	46.440.000
2017	46.549.000
2018	46.934.632
2019	46.937.060
2020	47.332.614
2021	47.394.223

TABLA 5. EVOLUCIÓN HABITANTES EN ESPAÑA

La FIGURA 16 muestra la población española separada por sexo durante 19 años (2002-2021). En el primer año hay un porcentaje del 20,92% de mujeres, mientras que en el último año el porcentaje es del 24,17%, indicando un incremento positivo. En el caso de los hombres los datos reflejan un 20,12% en el primer año frente al último año cuyo porcentaje es de 23,22%.

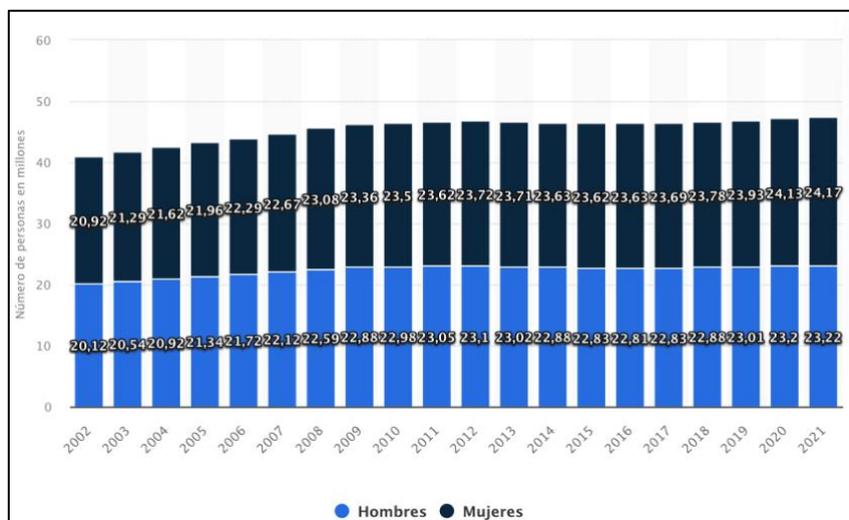


FIGURA 16. POBLACIÓN ESPAÑOLA. FUENTE: STATISTA

Para las empresas de calzado puede suponer una oportunidad el incremento de la población, porque podrían recibir una mayor demanda de sus productos. Además, a la empresa Pikolinos le interesa conocer la población de sexo femenino ya que su nuevo producto va enfocado a esta cuota de mercado en concreto.

▪ DIMENSIÓN TECNOLÓGICA:

Nuevas tecnologías: Cada día se producen cientos de investigaciones que permiten mejorar la tecnología existente y crear nuevas. La demanda es muy amplia porque su utilización otorga muchas oportunidades para las empresas, como una mayor rentabilidad o la mejora de los procesos de producción o los productos. Invertir en tecnología supone reducir costes y obtener mejores resultados, aunque no todas las empresas presentan esa capacidad de inversión.

La FIGURA 17 muestra la progresión del gasto en TIC desde el 2014 hasta el 2020 en España. En el primer año la máxima inversión es de 2.589€ mientras que en el último año la inversión es de 3.998€, lo que muestra una creciente. Aunque parece que la inversión es muy elevada, España está lejos de llegar a la media europea. Los especialistas confiesan que el país tiene un estancamiento en la dimensión tecnológica que se podría superar si la inversión en I+D fuera más alta. Por ello, el gobierno este año ha aumentado su presupuesto en inversiones gracias al fondo europeo de recuperación.



FIGURA 17. GASTO EN TIC. FUENTE: CINCODIAS

Incremento de las compras online: Internet es una plataforma informática que ha tenido mucho auge desde sus comienzos. Esto se debe a la facilidad que supone su utilización y a su capacidad de transmitir información en cuestión de segundos. Cada día son más los consumidores que recurren al uso de internet, sobre todo para hacer pedidos desde casa ya que el coste es mínimo y cuentan con un catálogo muy amplio. De hecho, la pandemia junto con el confinamiento ha propiciado ese consumo online por la prohibición de ir a tiendas físicas. Como consecuencia, muchos usuarios se han acostumbrado a este “nuevo” método de compra.

La FIGURA 18 muestra el movimiento en volumen del comercio electrónico en España, desde el año 2007 hasta el 2018. Como se puede observar, hay un crecimiento muy marcado que refleja el auge de las compras online. De hecho, aunque la gráfica termine en el año 2018 cabe decir que el volumen sigue aumentando. Cada año son más las personas que tienen acceso a internet.

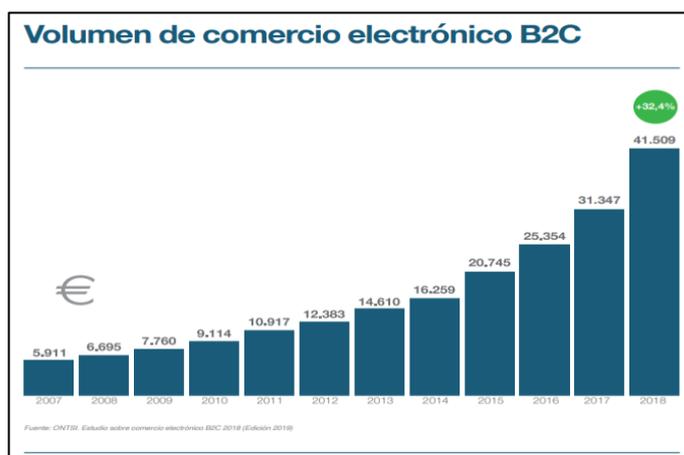


FIGURA 18. VOLUMEN DE COMERCIO ELECTRÓNICO. FUENTE: ONTSI

Las empresas son conscientes de la importancia de desarrollar una buena plataforma online para el acceso de sus clientes. Es necesario tener una página con información amplia y valiosa, y una atención del público eficiente para conseguir una relación de fidelidad. Aquellas compañías que no inviertan dinero en mejorar la plataforma estarán perdiendo dinero y posibles consumidores.

Impresión 3D: El proceso de fabricación está en constante movimiento porque cada vez salen nuevas máquinas y herramientas que facilitan la creación de un producto. Entre ellas está la impresión 3D, una máquina que permite crear diseños a partir de piezas en tres dimensiones a través de archivos de dos dimensiones. Entre sus ventajas radica la reducción de costes y la sostenibilidad derivada de utilizar solamente aquellos materiales imprescindibles. Además, se pueden hacer constantes diseños porque la máquina los consigue de forma física rápidamente.

4.2.1.2 PÉRFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que permite proyectar una visualización del análisis hecho previamente con el PEST. De este modo, el lector tiene una mayor facilidad para observar como las variables seleccionadas afectan de manera negativa o positiva a las empresas de territorio nacional. Cabe destacar que la elaboración del perfil estratégico es subjetiva y dependiendo de quien lo revise puede tener una opinión u otra.

Para hacerlo es necesario agrupar los factores del entorno en dimensiones (político-legal, económica, sociocultural y tecnológica) y evaluarlos a través de una escala del 1 al 5 (muy negativo, negativo, indiferente, positivo, muy positivo).

		MN	N	I	P	MP
Dimensió polític-legal	Medidas para el Covid-19		X			
	Inestabilidad del Gobierno		X			
	Ayudas nacionales para las empresas de calzado				X	
	Modificación de la ley de consumidores		X			
	Guerra Rusia-Ucrania		X			
Dimensió económica	Nivel de desempleo				X	
	Nivel de inflación	X				
Dimensió sociocultural	Consciencia por el medioambiente				X	
	Población				X	
Dimensió tecnológica	Nuevas tecnologías			X		
	Incremento de las compras online					X
	Impresión 3D				X	

TABLA 6. PERFIL ESTRATÉGICO

Al representar el perfil estratégico con los resultados obtenidos de las diferentes dimensiones, se puede observar que las oportunidades son todas las cruces señaladas después de la columna “indiferente”, mientras que las amenazas son todas las cruces señaladas antes de la misma columna.

4.2.1.3 TABLA RESUMEN AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

El análisis del macroentorno ya ha terminado después de haber explicado aquellos factores que afectan a todas las empresas españolas. Algunos de esos factores han supuesto una oportunidad de crecimiento para estas, mientras que otras suponen una amenaza.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO-LEGAL	1. Ayudas nacionales para las empresas de calzado	1. Medidas para el Covid-19 2. Inestabilidad del gobierno 3. Modificación de la ley de consumidores 4. Guerra Rusia-Ucrania
ECONÓMICO	2. Previsión del PIB 3. Nivel de desempleo	5. Nivel de inflación
SOCIOCULTURAL	4. Consciencia por el medioambiente 5. Población	
TECNOLÓGICO	6. Nuevas tecnologías 7. Incremento de las compras online 8. Impresión 3D	

TABLA 7. RESUMEN AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Como se puede observar en la TABLA 7, el número de oportunidades (8) es mayor frente al número de amenazas (5), lo que implica una buena noticia para Pikolinos si sabe aprovecharse de ellas. A nivel económico, el aumento del PIB y el descenso del desempleo permiten que las empresas estén más tranquilas porque son conscientes de que la economía está fluyendo. A nivel sociocultural, la consciencia por el medioambiente es un valor que tiene Pikolinos entre sus productos y que hace posible diferenciarse del resto de las empresas del sector. El número de población también supone una oportunidad para incrementar su cuota de mercado. A nivel tecnológico, el avance de las maquinarias para la producción de calzado amplía el volumen de la producción y reduce los costes. Por último, el incremento de las compras online derivado de la pandemia supone la posibilidad de llegar a los consumidores con otros medios diferentes.

En cuanto a las amenazas político-legales, las restricciones por el Covid han traído muchas limitaciones para las empresas que han tenido que adaptarse de manera precipitada. La falta de estabilidad del gobierno ha generado mucha incertidumbre entre empresas y familias. A nivel económico, el incremento de la inflación ha traído consigo el ahorro frente a la inversión.

4.2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Se ha finalizado el estudio del macroentorno con las herramientas PEST y el perfil estratégico. Con ello, se ha permitido conocer como el entorno general afecta al conjunto de empresas españolas. Ahora es momento de centrarse en un entorno más cercano a Pikolinos, para conocer el poder que ejerce sobre este.

El análisis del microentorno consiste en el análisis específico de la empresa. Sus resultados permiten a la empresa visualizar cuales son las oportunidades y amenazas que le acechan. La herramienta más utilizada dentro de este parámetro son las 5 fuerzas de Porter, que contiene las variables clave: clientes, empresas, proveedores y productos.

4.2.2.1 MODELO 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter es un diagrama estratégico muy utilizado en el sector de los negocios que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, se aprovechan las oportunidades presentes del mercado y se intentan disminuir las posibles amenazas. (Porter, Estrategia competitiva, 1980)

Para llevarlo a cabo es necesario hacer un análisis de cinco fuerzas que, según el economista, afectan de manera directa a la empresa: rivalidad entre las empresas, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y amenaza de los nuevos competidores. Como resultado se obtendrá una tabla de oportunidades y amenazas que ayudarán a Pikolinos a elaborar su estrategia.



FIGURA 19. 5 FUERZAS DE PORTER. FUENTE: MARKETINGANDWEB

▪ RIVALIDAD COMPETITIVA.

Número de competidores

La cantidad de competidores en un sector determina el nivel de competencia. Si un sector maduro como el calzado tiene muchas empresas buscando fidelizar su cartera de clientes, habrá una competencia elevada.

La FIGURA 20 muestra cuantas empresas fabricantes de calzado hay en nuestro país actualmente. La suma completa da un resultado de 1141 empresas, lo que indica un número alto que lucha por conseguir hacerse con el mercado completo (no se le ha sumado las empresas que simplemente se encargan de vender el producto de cara al público)

Se puede observar en los primeros puestos los principales competidores de Pikolinos como Joma Sport SA y Antonio Morón de Blas SL, ya que tienen una facturación muy elevada.

Esto supone una amenaza constante a la que la empresa se debe enfrentar para evitar reducir su facturación frente al resto.

Ranking Sectorial de Empresas					
Sector CNAE: (1520) Fabricación de calzado(1.141 Resultados)					
Filtros activos:		Sector: Fabricación de calzado quitar filtro			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		<input type="text" value="Buscar por nombre"/>		Facturación (€) <input type="text" value="Seleccionar..."/>	
				Provincia <input type="text" value="Seleccionar..."/>	
1	0 →	JOMA SPORT SA	196.067.397	Toledo	Ver más
2	0 →	ANTONIO MORON DE BLAS SL	43.461.089	La Rioja	Ver más
3	1 ↑	BLANCO ALDOMAR SL	42.239.594	Albacete	Ver más
4	1 ↑	FLUCHOS SL	41.787.336	La Rioja	Ver más
5	2 ↓	CALZADOS PABLO SL	37.631.388	Toledo	Ver más

FIGURA 20. RANKING EMPRESAS. FUENTE: SABI

Ritmo creciente del sector

España es un país que cuenta con una amplia industria de calzado, ya que tiene una alta demanda tanto nacional como internacional (Estados Unidos, Italia, Portugal). Es por ello por lo que cada año más empresas se adentran dentro de este sector para intentar hacerse un hueco. Durante los últimos años en el territorio nacional se ha producido un crecimiento positivo de la demanda, aunque el covid ha paralizado la economía.

La FIGURA 21 muestra la facturación en millones de € del calzado en España durante un periodo de tiempo (2009-2020). A simple vista se puede ver una evolución positiva donde cada año se incrementa el margen de beneficios, aunque durante el 2020 se produce una caída muy fuerte. Esto se debe claramente al parón de la economía que tuvo lugar por la cuarentena y la pandemia. Aún así, la recuperación durante el 2021 ha sido muy fuerte y ha superado las expectativas de los economistas.

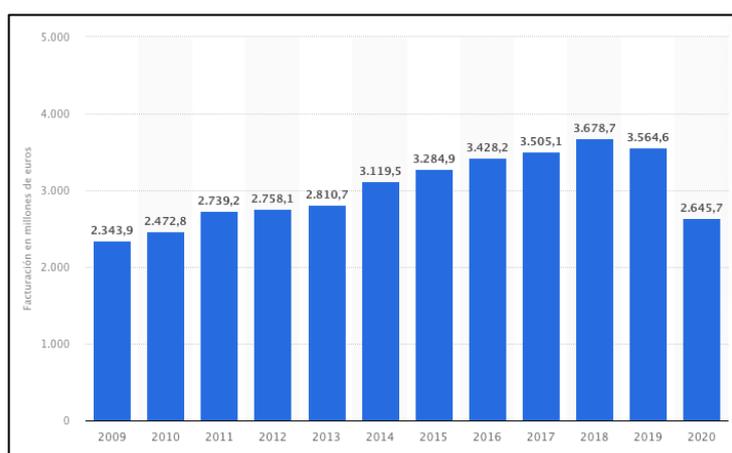


FIGURA 21. FACTURACIÓN CALZADO. FUENTE: ECONOMISTA

Barreras de movilidad y de salida

Las barreras de salida son aquellos factores que dificultan a una empresa salir de un mercado en el que está situado. En la empresa Pikolinos se puede dar esta situación debido a que es una empresa grande que tiene muchas responsabilidades activas: la paga de sueldos a sus trabajadores, los proveedores, las deudas a los bancos, las inversiones y el inmovilizado.

Al final, tiene una consolidación en el mercado y afecta a la economía española. Por tanto, si tomase acción para salir del mercado habría repercusiones negativas.

Las barreras de movilidad son aquellos factores que obstaculizan que una empresa cambie de un sector a otro, ya sea por el coste de cambio o por la pérdida de rentabilidad. Pikolinos cuenta con muchos recursos y un gran margen de beneficios que le permiten adentrarse en otros sectores si así lo desea. Por tanto, no hay barreras de movilidad sino oportunidades para expandir su marca.

- **COMPETIDORES POTENCIALES**

Atractivo del sector

Un sector resulta atractivo cuando tiene un gran potencial para generar ingresos a la empresa. En España, la industria del calzado resulta bastante atractiva porque tiene una demanda creciente. Por ello, muchas nuevas empresas se ven incitadas a adentrarse en busca de generar beneficios. La entrada de competidores supone una amenaza para las empresas existentes, porque éstas tienen que estar pendientes para no perder su cuota de mercado.

Una de las razones de la demanda creciente se debe al aumento de exportaciones con otros países. La FIGURA 22 muestra el número de millones de euros acumulados por las exportaciones durante un período de tres años (2019-2021). El mayor resultado se muestra en el año 2019, antes de que tuviera lugar la pandemia y la cuarenta obligatoria. En 2020 se produce una caída por lo mencionado anteriormente y durante el 2021 se vuelve a producir un crecimiento. Después de meses de inestabilidad la economía se está recuperando, lo que tiene un efecto positivo sobre las relaciones internacionales y provoca un atractivo en el sector.

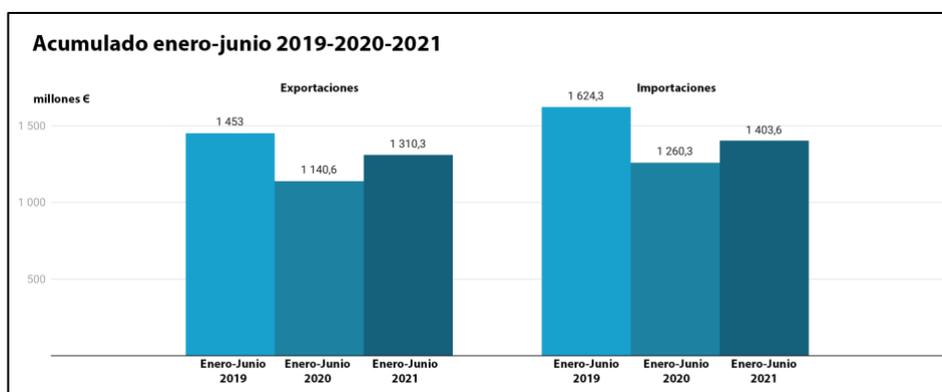


FIGURA 22. MILLONES POR EXP. CALZADO. FUENTE: REVISTA DEL CALZADO

Barreras de entrada

Las barreras de entrada del sector equivalen a aquellos obstáculos que dificultan que una empresa entre en un mercado. El mayor problema proviene de la dificultad para conseguir los recursos económicos para comenzar con una gran inversión inicial. Se requiere una alta cantidad de dinero para invertir en maquinaria, documentación, empleados y productos. Si la empresa funciona con el paso del tiempo las inversiones serán rentables, pero existe la posibilidad de que no consigan la aceptación en el mercado y se queden fuera. Si se quedasen fuera perderían toda la inversión, lo que dificulta tomar la decisión. Otra barrera de entrada clave es la competencia. Hay un gran número de empresas en el mercado ya consolidadas que tienen lograda una fidelización con el cliente. Sus ingresos son altos y pueden jugar con los precios para evitar la competencia.

Pikolinos es una empresa que lleva muchos años en el mercado, por lo que ya cuenta con una cuota de clientes fijo con los que intercambia una serie de beneficios mutuos. Si una empresa nueva intentase hacerle competencia sería difícil porque la marca ya tiene mucho prestigio y recursos económicos.

- **PROVEEDORES**

Número de proveedores

El número de proveedores determina el poder que ejercen estos sobre las empresas. Si hay una gran cantidad de proveedores, estos no tendrán suficiente poder de decisión. En cambio, si hay pocos tendrán un mayor control y la empresa tendrá que adaptarse a sus exigencias.

En España actualmente hay más de 500 empresas proveedoras de calzado, sin sumar los procedentes de otros países externos por la globalización existente. Al final, el número de empresas que pueden ofrecer sus servicios es muy alto y como consecuencia, se produce una oportunidad para Pikolinos. Si un proveedor no cumple con las expectativas de la empresa, este podrá ser reemplazado con facilidad.

Diferenciación

La diferenciación se da en los proveedores cuando ofrecen un producto a la empresa que la competencia no es capaz de hacer. En España, al haber tantos proveedores es difícil que se produzca esta diferenciación, aunque se puede obtener utilizando políticas de precios o materiales de calidad.

En Pikolinos se utilizan materiales naturales para crear sus diferentes productos por los que buscan proveedores que sean capaces de mantener esas creencias. No todos pueden ofrecer esos valores por lo que un gran número de proveedores queda descartado. Aun así, sigue habiendo mucha variedad para que la empresa puede decidir aquel más acertado.

Integración vertical hacia delante

La integración vertical hacia adelante se interpreta como la capacidad de los proveedores de satisfacer las mismas necesidades a los consumidores que las empresas. En la empresa Pikolinos es muy poco probable que se de este caso porque en gran parte ellos son sus mismos proveedores. Se encargan ellos de preparar la piel para la posterior elaboración del zapato mediante la utilización de un método tradicional y único. Los proveedores que tienen encargados suministran materiales que se utilizan durante el proceso pero que no tienen tanta importancia como la propia piel. Si quisieran entrar en el sector calzado tendrían que hacer una inversión muy alta, por lo que deciden mantener la misma visión de la empresa.

- **CLIENTES**

Número de clientes

Cuanto mayor número de clientes haya en un sector de la industria, mayor poder de negociación tendrán. Esto quiere decir que si una empresa toma una acción que no es bien acogida por el público, los clientes podrán tomar represalias como dejar de consumir la marca. Por el contrario, si hay una baja cantidad de clientes dentro de un sector, el poder caerá sobre la empresa.

Pikolinos cuenta con una gran cartera de clientes que cada día consumen sus productos. De hecho, su número se ha incrementado en los últimos años debido a su expansión por los distintos mercados. Claramente, si la empresa causase algún tipo de descontento al público podría perder un porcentaje de cuota de mercado, aunque no perdería el control que ejerce sobre los clientes.

Diferenciación del producto

Los zapatos de Pikolinos tienen una ventaja competitiva frente a la competencia que les consigue distinguir como empresa. Se trata de la utilización de pieles naturales para la elaboración del producto. La propia empresa se encarga de preparar las pieles a través de unos procesos vistos en otros puntos anteriores como el de abatanado o secado natural. Además, utilizan colores con tintes naturales para una mayor sostenibilidad.

Eso implica conseguir una mayor cuota de fidelización en la cartera de clientes, aunque no garantiza la continuidad permanente. Los consumidores pueden decidir acudir a otra marca, aunque serían conscientes de lo que renuncian al abandonar Pikolinos.

Integración vertical hacia detrás

La integración vertical hacia detrás se interpreta como la capacidad de los clientes para ofrecer los mismos productos que la empresa Pikolinos. En este sector es bastante difícil que se de la situación, porque los clientes no cuentan con la experiencia ni los recursos necesarios para abrir una empresa. El mercado del calzado se encuentra bastante consolidado y cuenta con barreras de entrada. Para Pikolinos supone una oportunidad porque garantiza mantener los límites con los clientes.

▪ PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Cumplimiento necesidades

En el mercado actual existe una gran variedad de calzado, pudiéndose distinguir por el color, la textura, la calidad y todas las demás características técnicas. Al final cada uno cumple con una necesidad específica dependiendo del cliente. A esto hay que añadir la facilidad de acceso a cualquier mercado por la globalización, lo que incrementa la capacidad de adquirir los productos sustitutivos.

La existencia de esta competencia tan amplia supone una amenaza para Pikolinos, porque tiene que buscar la manera de destacar frente al resto. Si los clientes no se encuentran satisfechos con la calidad o el servicio de la empresa puede decidir acudir a la competencia. El mercado es una rivalidad constante y cualquier acción trae consigo consecuencias.

Obsolescencia

La obsolescencia se da cuando un producto deja de producir tanta rentabilidad en el mercado y genera menos ingresos a las empresas. La velocidad en la que se desarrolla la tecnología actualmente añade el desgaste más inmediato en los productos clásicos. Los consumidores buscan novedad y valor añadido.

Esto supone una amenaza para Pikolinos porque tiene que adelantarse a las necesidades de los consumidores para no quedarse atrás. Si los gustos o las preferencias cambian, la empresa deberá de seguir una estrategia acorde a la demanda para no tener pérdidas.

Coste de cambio

El coste de cambio es el precio que paga el consumidor al cambiar una marca por otra. Si el precio del producto de una empresa es bajo y el cliente se va a la competencia con unos precios más altos, su coste de adquisición para cumplimentar la necesidad será mayor.

La empresa Pikolinos tiene en venta zapatos cuyo precio oscila entre los 70€-150€. Este precio se debe en parte a la calidad de los tejidos con los que trabajan, ya que utilizan materiales naturales. Además, el reconocimiento de marca le da valor añadido, por lo que pueden vender sus productos a precios más altos. Los clientes con unos niveles de renta alto se pueden permitir pagar el coste de los productos. En cambio, hay otros con un presupuesto más ajustado que tienen que acudir a otras marcas, suponiendo una amenaza para Pikolinos.

4.2.2.2 TABLA RESUMEN FORTALEZAS Y AMENAZAS DEL MICROENTORNO

Se ha finalizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter para conocer el entorno más cercano de la empresa de interés. Ahora se va a representar el resultado a través de una tabla para tener una visión más general de las oportunidades y amenazas. De esto modo será más sencillo elaborar la futura estrategia de marketing.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
RIVALIDAD COMPETITIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ritmo creciente del sector 2. Barreras de movilidad bajas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de competidores elevado 2. Barreras de salida altas
COMPETIDORES POTENCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 3. Barreras de entrada altas 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Atractivo del sector
PROVEEDORES	<ol style="list-style-type: none"> 4. Gran número de proveedores 5. Diferenciación 6. Poca posibilidad de integración vertical hacia delante 	
CLIENTES	<ol style="list-style-type: none"> 7. Número de clientes elevado 8. Diferenciación de producto 9. Poca posibilidad de integración vertical hacia detrás 	
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		<ol style="list-style-type: none"> 4. Cumplimiento necesidades 5. Obsolescencia 6. Coste de cambio bajo

TABLA 8.FORTALEZAS Y AMENAZAS MICROENTORNO

La TABLA 8 muestra el número de oportunidades (9) frente al número de amenazas (6). La empresa tiene que aprovechar las oportunidades para mantenerse en el mercado y conseguir un aumento de beneficios. El sector de calzado está en auge después de la pandemia y Pikolinos tiene muchos recursos monetarios para invertir. Además, ejerce el control frente a los proveedores y los clientes, que tiene que adaptarse. El único factor que no genera una oportunidad son los productos sustitutos.

Por el contrario, las amenazas pueden producir una pérdida de beneficios si no se consiguen manejar. Los productos sustitutos son el factor con mayor número de amenazas y se le debe de prestar atención antes de que afecte de manera negativa a la empresa.

4.3. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE CALZADO EN ESPAÑA

Se ha finalizado tanto el análisis del macroentorno como del microentorno en los apartados anteriores donde se han obtenido amenazas y oportunidades que afectan a la empresa. Ahora es momento de centrarse en estudiar el mercado del calzado español para conocer sus principales características, como el tamaño actual de mercado, el potencial de crecimiento, las variantes existentes y las necesidades cubiertas por cada variante. El objetivo de este estudio es tener un conocimiento más amplio del campo de trabajo de Pikolinos.

4.3.1 TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO

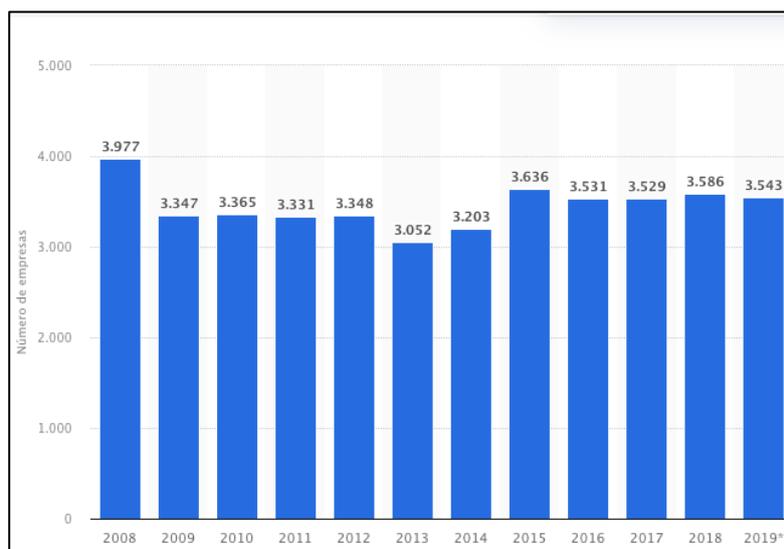


FIGURA 23. TAMAÑO ACTUAL MERCADO CALZADO. FUENTE: STATISTA

La FIGURA 23 muestra el número de empresas de calzado en España durante un periodo de tiempo (2008-2020). En el 2008 se puede observar el máximo número de empresas, ya que la economía española estaba muy activada por las inversiones inmobiliarias que generaban mucho dinero. Por desgracia, ese mismo año explotó la burbuja inmobiliaria después de muchos meses de especulaciones provocando una crisis. Muchas empresas se vieron obligadas a dar el cierre de sus negocios porque las familias no tenían recursos económicos.

Durante los siguientes años se estabilizó el número de empresas hasta la caída de 2013 donde hubo una crisis sectorial en el calzado, como consecuencia del aumento del precio en el cuero. Su incremento de valor obligó a muchas empresas que trabajaban con este material a cerrar, porque sus gastos eran más grandes que sus beneficios.

En los siguientes años se volvió a recuperar el número de empresas por la estabilidad económica del país, produciendo un segundo máximo en el 2015. Después, dependiendo de más factores aparte de la economía, algunas empresas se daban de baja y otras de alta.

En 2020 tuvo lugar la pandemia mundial por el virus Covid-19, que afectó de manera muy negativa a la economía. El gobierno se vio obligado a implantar una cuarentena obligatoria que paralizó el movimiento de dinero entre familias y empresas. Muchas se vieron obligadas a paralizar su producción porque no había una demanda suficiente que cubriese los costes mínimos.

Después de varios meses finalizó la cuarentena, lo que supuso la reactivación de la economía que había estado estancada.

4.3.2 POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE MERCADO

Puede parecer que la industria del calzado se encuentra situada actualmente en una etapa de madurez porque el mercado se ha estabilizado, aunque la realidad no es así. Cada año el número de ventas sobre este producto sigue incrementándose por varias causas.

La primera causa se debe a que el número de población a nivel mundial sigue en aumento de forma exponencial, lo que indica que la demanda se incrementa de forma paralela. El calzado es un producto que forma parte de los bienes necesarios, ya que se encarga de proteger al pie de los diferentes factores físicos. No todo el mundo puede acceder a él por falta de recursos económicos, aunque gran parte de la nueva población podrá permitirse adquirir el producto.

La segunda causa tiene que ver con los cambios de hábito de los consumidores en relación con la vida útil de un calzado. Hace unos años el comportamiento habitual de una persona era mantener lo máximo posible el producto por diversas razones: la falta de recursos económicos o la dificultad para acceder a otros tipos de calzado, el valor añadido que aportaba.... Actualmente, se está modificando la conducta y ahora se busca tener variedad, no durabilidad. La vida útil del calzado ha descendido principalmente por el simple hecho de que hacer un cambio de un par a otro resulta más sencillo que hace unos años.

Por último, el acceso a internet ha facilitado el incremento de las ventas. Ya no es necesario acudir a una tienda física para adquirir unos zapatos porque las tiendas online se encargan de todo el proceso. Los clientes tienen muchas opciones de compra dependiendo de cual sea su presupuesto o del tipo de gusto que tenga.



La FIGURA 24 muestra los ingresos previstos en miles de millones de dólares por el comercio electrónico. Hay un conjunto de países en los que se analiza su posible variación entre los años 2018 y 2023, siendo España la variable con variación positiva más alta junto al de Italia. Esto quiere decir que de cara al futuro se producirá un aumento de las compras a través de plataformas online que traerán muchos beneficios a las empresas

FIGURA 24. INGRESOS PREVISTOS. FUENTE: CINCODIA

4.3.3 VARIANTES DE PRODUCTOS EXISTENTES EN EL MERCADO

En este apartado se identificarán las diferentes variantes de calzado que existen en el mercado para poder destacar posteriormente las características de cada una.

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ▪ Zapato de plataforma | ▪ Escarpín |
| ▪ Zapato de tacón | ▪ Chanqueta |
| ▪ Zapato deportivo | ▪ Calzado de protección |
| ▪ Zueco | ▪ Botín |
| ▪ Sandalia | ▪ Botas de agua |
| ▪ Pantufla | ▪ Botas |
| ▪ Náutico | ▪ Bailarina |
| ▪ Mocasín | ▪ Babucha |
| ▪ Manoletina | ▪ Alpargata |
| ▪ Huarache | ▪ Albarca |

4.3.4 NECESIDADES CUBIERTAS POR CADA UNA DE LAS VARIANTES Y POSIBLES NUEVAS NECESIDADES NO CUBIERTAS

A nivel general cabe destacar que el pie es una extremidad del cuerpo que se encarga de soportar todo nuestro peso y desarrolla funciones de movimiento. El pie está compuesto de diversos huesos frágiles que lo cubren, por lo que es importante mantenerlo protegido para evitar daños físicos que puedan afectar a la persona.

La misión del calzado se basa en mantener protegido esa zona ante los objetos del entorno. En el suelo existen muchos objetos punzantes, contaminados de bacterias que pueden transmitir enfermedades a las personas si se ponen en contacto con la piel. Por tanto, el calzado aporta seguridad al consumidor. Además de proteger, también se encargar de aportar comodidad a la suela del pie que carga con mucho peso. La comodidad es clave para evitar dolencias y enfermedades en las piernas.

Una vez descrita la misión principal del zapato, hay que hacer una distinción entre las características de cada tipo.



FIGURA 25. PLATAFORMAS. FUENTE: GOOGLE

Los zapatos de plataforma tienen una suela que cubre toda la base del zapato y que aporta una altura extra al consumidor. Los dedos de los pies y el talón se elevan a la misma altura. Se puede elegir el grosor de la suela dependiendo del gusto de cada uno. Su utilización más que por comodidad es por estética, ya que se asocia al profesionalismo y la elegancia.



FIGURA 26. ZAPATOS TACÓN. FUENTE: GOOGLE

Otra variante muy parecida a esta son los zapatos de tacón, cuya diferencia se resalta en la suela, donde esta eleva al talón por encima de los dedos de los pies. La utilización de este tipo de zapato se hace por la imagen que se asocia al consumidor al ponérselo, aportando sensación de éxito y poder.



FIGURA 27. ZAPATOS DEPORTIVOS.
FUENTE: GOOGLE

Los zapatos deportivos cumplen una función muy básica pero primordial, aportan una ayuda en la práctica deportiva de los consumidores. La anatomía de este calzado permite a las personas amortiguar su peso mientras ejecutan su actividad diaria, además evitan el esfuerzo excesivo de los músculos. Su objetivo consiste en cumplir unas funciones de seguridad.



FIGURA 28. SANDALIAS. FUENTE:
GOOGLE

Las sandalias son un tipo de zapato que se suele utilizar en los meses de verano, ya que permite respirar al pie. Existe una gran variedad de tipos en la actualidad porque sus inicios se remontan desde la antigüedad.



FIGURA 29. ESCARPINES. FUENTE:
GOOGLE

Los escaarpines son un producto que se utilizan para hacer actividades deportivas de agua. Para su utilización no se precisa de calcetines y tienen un material que se adapta a la forma del pie para cubrirlo completamente. Suelen fabricarse de goma o neopreno para que tengan una mayor durabilidad.



FIGURA 30. CHANCLA. FUENTE: GOOGLE

En algunos países recibe el nombre de chancla y en otros el de chancleta, aunque la función sigue siendo la misma en ambas. Este tipo de calzado se utiliza sobre todo en los meses de verano porque permite al pie ventilarse completamente. Su suela es de plástico para poder caminar sobre arena, por lo que en verano se incrementan sus ventas.



FIGURA 31. BAILARINAS. FUENTE:
GOOGLE

Las bailarinas son un zapato que se caracterizan por tener un escote redondeado. No son utilizadas por ningún propósito en concreto, sino que van más ligadas a los gustos de los consumidores para vestir en ocasiones informales. Su mayor demanda se produce en verano y primavera cuando no hace frío.



FIGURA 32. BOTAS DE AGUA. FUENTE:
GOOGLE

Las botas de agua se encargan de proteger los pies del barro y el agua, ya que su material es impermeable y hace que estos elementos no traspasen las capas del calzado. Se suelen utilizar en muchas actividades laborales que necesitan protección especializada y en los meses de inviernos según las condiciones climáticas.



FIGURA 33. BOTAS. FUENTE: GOOGLE

Las botas son un tipo de calzado que cubren todo el pie por encima del tobillo, pudiendo llegar hasta las ingles. Su función se basa en proteger el pie, aunque no del mismo modo que las botas de protección. Se suele utilizar en los meses donde hace frío porque protege el pie de las condiciones climáticas. Algunas de las botas tienen tacón dependiendo de lo que busque el cliente.



FIGURA 34. BOTAS DE PROTECCIÓN.
FUENTE: GOOGLE

Las botas de protección/seguridad son un tipo de zapato que se utilizan en el ambiente laboral, ya que otorgan protección a los empleados para hacer actividades con riesgo de accidente. Entre los posibles riesgos están los accidentes de caída, los accidentes químicos y las lesiones corporales.



FIGURA 35. PANTUFLAS. FUENTE:
GOOGLE

Las pantuflas o zapatillas de andar por casa se suelen comprar para utilizar en el ámbito familiar. Los materiales de este y la suela ligera permiten al pie amoldarse para descansar por completo. No tienen una época del año concreta para venderse, ya que siempre son necesarias en el hogar.

Se han descrito las características y las funciones más básicas de cada tipo de calzado para tener un conocimiento más ampliado de las variedades existentes en el mercado. Por tanto, es momento de centrarse en aquellas necesidades que no cubren al consumidor cuando este adquiere un zapato y que pueden suponer una desventaja.

Un ejemplo bastante claro son los zapatos de tacón, cuya utilización pueden provocar daños en las piernas. La distribución del peso al llevar los zapatos puestos es asimétrica, lo que puede dar lugar a un desgaste continuo en los ligamentos. Cuanto más elevado es el tacón mayor se carga la parte de delante del pie. Su uso prolongando también puede provocar juanetes en los pies, uñas encarnadas, ampollas y callos. Aún sabiendo las grandes desventajas que tienen, muchas mujeres se ven obligadas a usarlos durante su jornada laboral porque aportan elegancia y poder. Son muchas las horas en las que llevan este zapato y que pone en riesgo su salud. Para evadir el daño producido por el tacón fino, muchas empresas optan por utilizar puntas más gruesas para aportar más estabilidad a la mujer.



FIGURA 36. DAÑOS POR TACÓN. FUENTE: FISIOLUTION

Otro ejemplo de necesidades no cubiertas son las sandalias o las chanclas, cuyas suelas no otorgan la suficiente firmeza para que el pie se adapte en el suelo. La finura de las suelas provoca que el pie pueda hacerse daño con todos los objetos del entorno y además, no permite que haya una amortiguación.

Las necesidades no cubiertas por muchas empresas en un producto tan necesarios pueden suponer una gran oportunidad para Pikolinos con su nuevo plan de marketing. Tiene que buscar la manera de que los consumidores no sufran las consecuencias dañinas de usar de manera prolongada un tacón. Una mujer puede ser elegante sin necesidad de que haya un coste de salud.

4.3.5 COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES DE CALZADO

El proceso de compra necesita ser estudiado para entender por qué el consumidor toma una decisión específica al escoger un tipo de calzado. Existen diversos factores que influyen en la decisión: factores sociales y factores económicos. Un consumidor comprará acorde a sus gustos delimitando su presupuesto y teniendo como base la información básica del producto, como su calidad, marca o diseño.

Aquellos clientes que se dedican a hacer ejercicio físico optarán por recurrir a los zapatos deportivos. Este calzado es específico para las actividades deportivas porque su estructura permite que el pie tenga protección y amortiguación. Dependiendo del tipo de deporte el zapato tendrá unas características más específicas, aunque la función principal es aportar seguridad y comodidad. En cuanto al calzado deportivo, muchas personas optan por recurrir a las marcas más conocidas como puede ser Nike o Adidas porque tienen gran prestigio a nivel nacional. Un pensamiento bastante común es pensar en que gastar una gran cantidad de dinero en un producto supone que la calidad se asemeja, aunque en algunos casos no es así.

Las sandalias son bastante estacionales y se relacionan con el calor porque permiten al pie respirar. En las épocas de frío suelen demandarse muy poco porque no protegen de las condiciones climáticas externas. Un consumidor puede encontrar mucha variedad en cualquier tienda porque es uno de los productos de calzado más vendidos. La inversión en las sandalias no es elevada porque se pueden conseguir a un precio bastante económico.

Los zapatos de andar por casa no se utilizan para otras ocasiones que no sea el hogar. Suelen tener un diseño bastante llamativo que atrae al consumidor a comprarlo y el coste de compra es relativamente bajo. Aportan mucha comodidad para que el pie pueda estar descansado. Además, en algunos tipos la tela se encarga de cubrir todo el pie para que no tenga frío. No hay una estación específica en el año para comprarlo.

Muchos otros tipos de calzado existen porque han sido creadas para cubrir las preferencias de los consumidores, y la función que ejercen es la misma. Como se ha mencionado anteriormente, las elecciones van ligadas a muchos factores.

4.4 DAFO

El DAFO es una herramienta utilizada entre las empresas porque permite tener un conocimiento de la situación de estas para poder plantearse estrategias futuras. El objetivo es determinar las ventajas y desventajas competitivas que ayuden a plantearse las mejores acciones para sus estrategias.

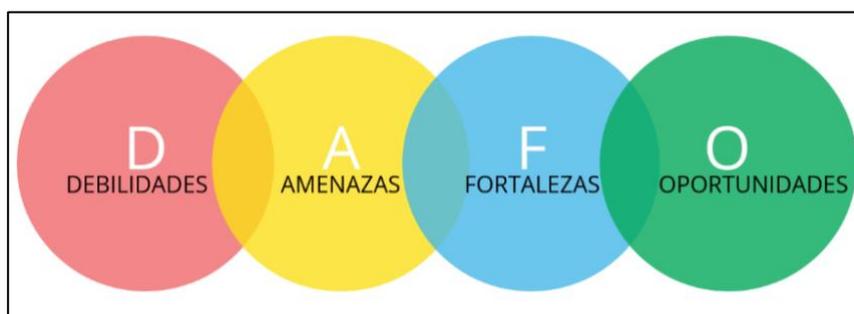


FIGURA 37. DAFO. FUENTE: TXEMA DALUZ

La palabra DAFO está compuesto por: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. A través del estudio de los factores internos se obtiene las debilidades y las fortalezas. De este modo, la empresa tiene una idea de cómo se sitúa frente a su competencia. A través del estudio de los factores externos se obtiene las oportunidades y las amenazas. De este modo, se obtiene información general del mercado en su conjunto. La empresa se tiene que ir adaptando a todas las nuevas posibles amenazas y aprovechar las oportunidades para mejorar sus beneficios.

Después de haber estudiado los factores internos y externos se va a representar en una tabla para que la empresa tenga una mejor visualización de su situación actual.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Valores medioambientales	Búsqueda de nuevos productos y mercados
	Incentivos laborales	Desarrollo de las habilidades sociales de los trabajadores
	Creación de un ambiente laboral agradable	Incentivos fiscales a sus trabajadores
	Solvencia económica	Rentabilidad
	Economías de escala	Innovación en sus productos
	Apoyo a la sostenibilidad en el proceso productivo	Gestión de devoluciones
	Información completa sobre sus productos	
	Puntos de venta en el territorio nacional	

Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	Ayudas nacionales para las empresas de calzado	Medidas para el Covid-19
	Previsión del PIB	Inestabilidad del Gobierno
	Nivel de desempleo	Modificación de la ley de consumidores
	Consciencia por el medioambiente	Nivel de inflación
	Población	Número de competidores elevado
	Nuevas tecnologías	Barreras de salida altas
	Incremento de las compras online	Atractivo del sector
	Impresión 3D	Cumplimiento necesidades
	Barreras de movilidad bajas	Obsolescencia
	Barreras de entrada altas	Coste de cambio bajo
	Gran número de proveedores	Guerra Rusia-Ucrania
	Diferenciación	
	Poca posibilidad de integración vertical hacia delante	
	Número de clientes elevado	
	Diferenciación del producto	
	Poca posibilidad de integración vertical hacia detrás	
	Ritmo creciente del sector	

TABLA 9. DAFO

Las fortalezas y debilidades han permitido conocer con más profundidad el funcionamiento de la empresa. Ahora, esta debe intentar corregir los puntos negativos y mantener los puntos positivos para incrementar su valor y su rentabilidad. Es imposible conseguir una eficacia del 100% aunque es necesario intentar ser eficiente en la mayoría de las áreas funcionales.

Las oportunidades y amenazas son factores externos que la empresa no puede modificar, aunque puede intentar adaptarse a ellos. Las amenazas pueden afectar al rendimiento de Pikolinos, por lo que debe buscar la manera de adaptarse constantemente al entorno para evitar ponerse en riesgo. En cambio, las oportunidades deben de aprovecharlas de manera instantánea para que no lo hagan sus competidores antes de que desaparezcan. De esta manera podrá conseguir destacar frente al resto y conseguir una cuota de clientes fieles.

CAPÍTULO 5.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE MARKETING

CAPÍTULO 5: OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE MARKETING

En este capítulo se van a establecer los objetivos que tiene la empresa con su nuevo plan de marketing. Esta parte es esencial para poder desarrollar futuramente las estrategias de manera eficaz. Posteriormente serán estudiadas las estrategias de segmentación y posicionamiento.

5.1 OBJETIVOS

Los objetivos son un factor clave en las empresas porque marcan el camino que deben de seguir para conseguir la imagen que quieren. Una empresa que no tenga unos objetivos claros estará destinada al fracaso, porque no tendrá una meta. Además, estos tendrán que ser realistas, es decir, alcanzables por la empresa en un plazo previamente establecido.

Pikolinos ya ha hecho un estudio interno para conocer cuáles son los recursos y capacidades que dispone. Ha servido para conocer cuáles son sus límites a la hora de redactar aquellos objetivos que pretende conseguir. Lo mismo ha ocurrido con el estudio externo del entorno, que le ha permitido tener información sobre lo que le rodea. Después de extraer aquellos factores clave, es momento de definir los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos.

Objetivos Cuantitativos:

Este tipo de objetivos se llaman así porque se pueden cuantificar con una cifra y normalmente, se fijan para que la empresa puede incrementar sus beneficios a través de su actividad. El intervalo de tiempo para alcanzar estos objetivos suele ser de corto plazo.

- *Ampliar su cuota de clientes en un 15% en un plazo de 18 meses con el lanzamiento de su nuevo producto de tacones intercambiables.*
- *Incrementar sus beneficios anuales en un 8% con su lanzamiento del nuevo plan de marketing en un margen de dos años.*
- *Ampliar sus puntos de ventas abriendo nuevas tiendas físicas en 5 zonas del territorio nacional en los próximos 10 meses.*
- *Incrementar sus visitas en la página web y en las redes sociales en un 30% durante los próximos 7 meses.*
- *Reducir un 5% los costes de fabricación y almacenamiento.*

Objetivos Cualitativos:

Este tipo de objetivos se los fija la empresa para lograr tener un mejor posicionamiento e imagen dentro del mercado en el que se ubica. Son objetivos subjetivos por lo que no son medibles en cantidades y tienden a ser genéricos.

- *Aumentar el apoyo al medioambiente a través de llevar a cabo acciones que respeten los valores de sostenibilidad y durabilidad.*
- *Impulsar la imagen de la marca a través de las redes sociales.*
- *Desarrollar una estrategia que permita el feedback con los clientes.*

Lanzamiento de productos:

Se han definido cuales son los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos que la empresa pretende cumplir con el lanzamiento de su nuevo plan de marketing. Por ello, ahora se va a dar una idea general del nuevo producto que quiere sacar al mercado.

Pikolinos quiere evolucionar y no quedarse anclado con los antiguos modelos de calzado que lleva elaborando muchos años atrás. Entre sus debilidades está la falta de innovación, por lo que quieren impulsarse a un nuevo cambio que pueda generar beneficios. Este cambio va a ir dirigido en especial a las mujeres, que son el porcentaje más alto de clientes dentro de Pikolinos.

Cuando una cliente tiene que cambiar su calzado para una ocasión u otra, se ve obligada a cargar con los dos pares de zapatos en la mano u ocupar mucho espacio tanto en su domicilio, como en otras zonas físicas. Al final, la incomodidad generada por esta situación influye en que las clientes decidan llevar el mismo zapato todo el día independientemente de que haga daño o no sea cómodo. Ante esta necesidad no cubierta por muchas empresas, Pikolinos ha decidido emprenderse para crear un zapato cuya suela de pueda ir intercambiando las veces que una quiera. Aprovechando la mejora de la tecnología actual van a invertir en investigación tecnológica para desarrollar este nuevo modelo de zapato que permita otorgar comodidad y ahorro de espacio a las mujeres.

5.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Los objetivos para el plan de marketing ya han sido redactados en los apartados interiores y ha servido para que la empresa tenga unas directrices como guía. Ahora es momento de definir las estrategias de segmentación y posicionamiento.



FIGURA 38. BUSQUEDA CLIENTES. FUENTE: GOOGLE

5.2.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La segmentación es muy importante porque permitirá a la empresa Pikolinos hacer una división del mercado en segmentos de menor tamaño. De este modo, se podrá centrar en cada pequeño grupo con la intención de entender su comportamiento de compra y sus características. Tras recoger la información de cada grupo, la empresa podrá decidir a qué público objetivo lanzar su nuevo producto.

Para llevarlo a cabo se ha decidido hacer un cuestionario que contenga preguntas de interés para la empresa. Los cuestionarios son una importante herramienta de trabajo porque permiten recoger información acerca de los consumidores y de cuáles son sus necesidades o gustos personales. Hacer un cuestionario a todos los consumidores de calzado es difícil porque requiere mucho tiempo y una gran inversión de dinero.

Ante este problema, Pikolinos ha decidido lanzar el cuestionario a un grupo pequeño de personas denominado muestra. De esta manera, los resultados que se obtengan podrán trasladarse a todo el conjunto de consumidores con un margen de error.

5.2.1.1 CUESTIONARIO + RESULTADOS

El cuestionario se ha lanzado mediante la plataforma online de Google porque permite una mayor facilidad para recoger los resultados de cada participante. El intervalo de tiempo para responder ha sido de una semana (21 de noviembre 2021 hasta 28 de noviembre de 2021). Un total de 100 consumidores como muestra del mercado se han encargado de responder las preguntas expuestas. A continuación, se adjunta el enlace para poder acceder al cuestionario y las preguntas que han sido lanzadas.

<https://docs.google.com/forms/d/10vR6buOFCVHGJLvj87GewGc491vzdUCFuTKccRrLlo/edit>

1. ¿Cuáles son los principales factores que determinan qué compres un tipo de calzado u otro? (Puede marcar varias opciones) *

- Calidad de los materiales
- Precio
- Diseño
- Estabilidad
- Comodidad

2. ¿Qué importe estaría dispuesto a pagar por la adquisición de un zapato que tenga una suela intercambiable? *

- Menos de 50€
- Entre 50€ y 75€
- Más de 75€

3. "Utilizas zapatos de tacón por..." (Puede marcar varias opciones) *

- Moda
- Trabajo
- Gusto personal

4. ¿La altura del tacón es un factor importante a la hora de comprar un par de zapatos? *

- Si
- No

5. ¿Qué tipo de tacón prefiere a la hora de adquirir sus zapatos? (Puede marcar varias opciones) *



 Tacón de cono	 Tacón de kitten
 Cuña	 Tacón Block

6. Ordene los siguientes aspectos según la importancia que le da en la adquisición zapatos con tacón (siendo 1 el más importante y 4 el que menos): *

	1	2	3	4
Precio				
Calidad				
Imagen de marca				
Reputación				

7. ¿A través de qué medio prefiere comprar sus zapatos? (Se permiten varias respuestas) *

- Tienda local
- Internet
- Centros comerciales

8. ¿Cuál es su intervalo de edad? *

- De 18 a 25 años
- De 25 a 35 años
- De 35 a 45 años
- De 45 a 55 años
- Más de 55 años

9. Indique su nivel de estudios *

- Sin estudios
- Graduado escolar
- Bachillerato/Grado medio
- Graduado universitario

10. Indique aproximadamente el rango de poder adquisitivo de su unidad familiar: *

- 0 a 15.000€
- 15.000 a 30.000€
- 30.000 a 45.000€
- Más de 45.000€

11. ¿Preferiría un zapato que tuviese un tacón intercambiable en vez de uno inseparable? *

- Sí
- No

Después de haber compartido el cuestionario entre los participantes, es momento de hacer un análisis de las respuestas obtenidas. De este modo, Pikolinos tendrá un conocimiento profundo del segmento al que dirigirse.

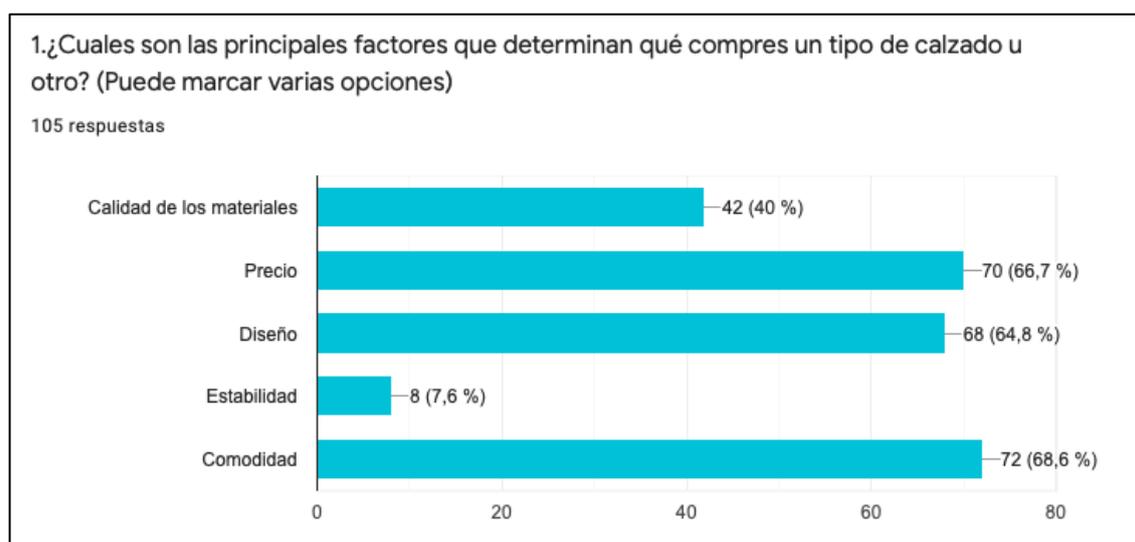


FIGURA 39.PREGUNTA 1. FUENTE: GOOGLE FORMS

Como se puede observar en la FIGURA 39 la variable que ha obtenido una mayor valoración ha sido la comodidad (68'6%) con una votación de 72 personas. Seguidamente está la variable precio (66'7%) con una votación de 70 personas. En tercer lugar, se encuentra el diseño (64'8%) con una votación de 68 personas. En cuarto puesto está la calidad de los materiales (40%) con una votación de 42 personas y, por último, la variable estabilidad (7'6%) con una votación de 8 personas.

Después de recoger esta información se ha decidido que el nuevo producto a lanzar tenga como características clave la comodidad, el precio y el diseño. Es bastante difícil cumplir con las expectativas de todos clientes, sin embargo, se van a destinar todos los recursos necesarios para aproximarse a esa meta.

2. ¿Qué importe estaría dispuesto a pagar por la adquisición de un zapato que tenga una suela intercambiable?

105 respuestas

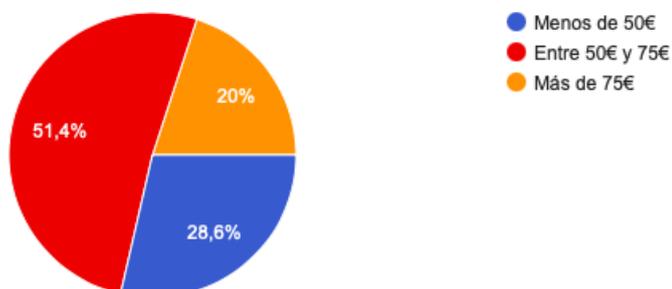


FIGURA 40. PREGUNTA 2. FUENTE: GOOGLE FORMS

En esta pregunta se especifica cual sería la cantidad de dinero que pagaría un cliente por comprar un zapato con una suela intercambiable. El 51'4% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 50€ y 75€. Un 28'6% de los encuestados estaría dispuesto a pagar menos de 50€ mientras que un 20% pagaría más de 75€.

El precio es un elemento clave cuando se lanza un nuevo producto al mercado, porque puede provocar aceptación o negación entre los consumidores. Después de estudiar que un 51% tiene en mente pagar un precio en concreto, se buscará la manera de adaptarnos a ese presupuesto.

3. "Utilizas zapatos de tacón por...." (Puede marcar varias opciones)

105 respuestas

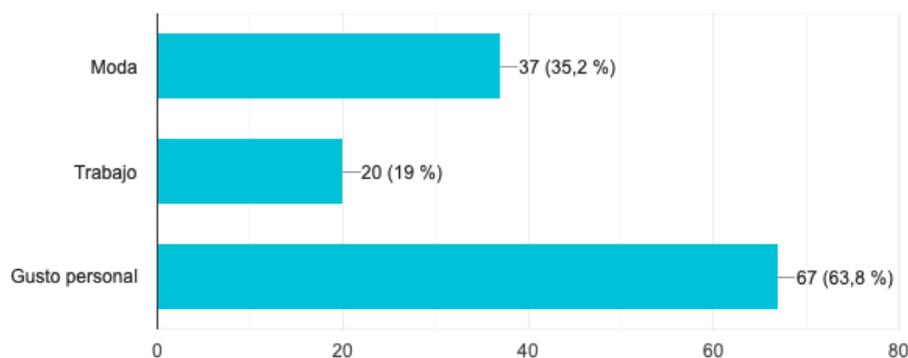


FIGURA 41. PREGUNTA 3. FUENTE: GOOGLE FORMS

Respecto a la utilización del tacón, 67 encuestados (63'8%) opinan que lo hacen por gusto personal. En segundo lugar, 37 encuestados (35'2%) consideran que lo hacen por moda. Por último, un total de 20 encuestados (19%) consideran que lo hacen porque su trabajo así lo requiere.

Esto significa que los diseños que vayamos a sacar a mercado no tienen por qué seguir un cierto patrón de moda, sino que dependiendo de los gustos de los consumidores se producirán más ventas o menos. Hay que buscar la manera de alcanzar la mayor cuota de mercado posible.

4. ¿La altura del tacón es un factor importante a la hora de comprar un par de zapatos?

105 respuestas

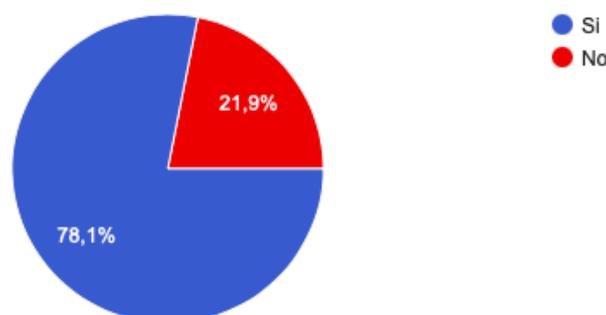


FIGURA 42. PREGUNTA 4. FUENTE: GOOGLE FORMS

En la siguiente pregunta un 78'1% de los encuestados consideran que la altura del tacón es un factor importante a la hora de adquirir unos zapatos. El restante, un 21'9% opina que no es el factor principal.

Ha quedado claro que el público da mucha importancia al tacón a la hora de ir de compras, por lo que la empresa tiene que estudiar que preferencia tienen entre las opciones disponibles. Estudiar la variedad permitirá tener una decisión más firme y eficaz con el nuevo lanzamiento.

5. ¿Qué tipo de tacón prefiere a la hora de adquirir sus zapatos? (Puede marcar varias opciones)

105 respuestas

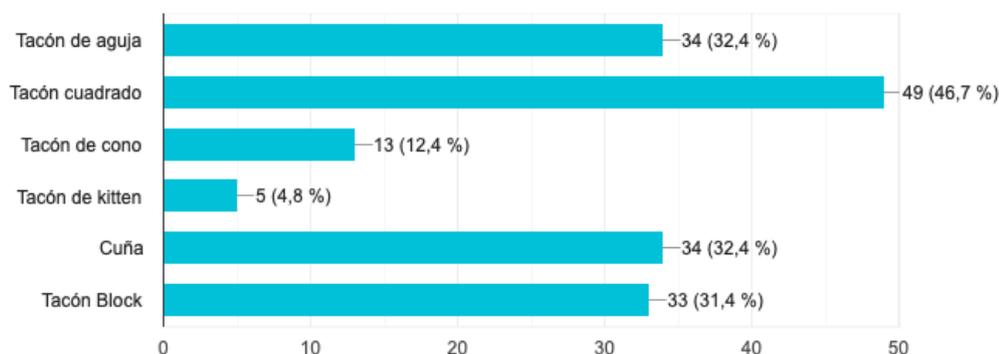


FIGURA 43. PREGUNTA 5. FUENTE: GOOGLE FORMS

En esta pregunta se pusieron varias imágenes para que los consumidores decidiesen que tipo de tacón preferían dentro de la gran variedad disponible. Un total de 49 encuestados (46'7%) decidieron escoger el tacón cuadrado como principal preferencia. Seguidamente se sitúa tanto el tacón de aguja como el tacón de cuña, los dos con una votación de 34 encuestados (32'4%). El tacón de cono (12'4%) o el kitten (4'8%) tienen una votación relativamente baja entre el público.

Esta información ha resultado ser bastante valiosa para decidir el futuro diseño del nuevo zapato intercambiable. Existe una gran variedad para poder escoger, aunque hay que centrarse en los modelos favoritos del mercado. El tacón cuadrado es el que más valoración tiene por lo que será el primer producto en trabajarse en el proceso de fabricación.

6. Ordene los siguientes aspectos según la importancia que le da en la adquisición zapatos con tacón (siendo 1 el más importante y 4 el que menos):

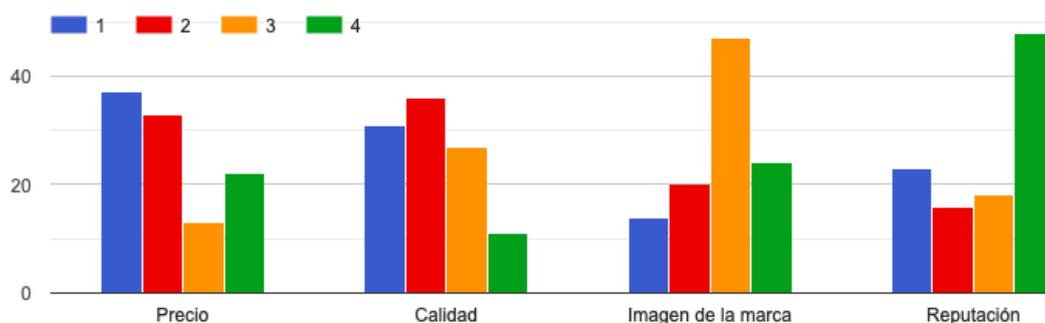


FIGURA 44. PREGUNTA 6. FUENTE: GOOGLE FORMS

En esta pregunta había que ordenar entre 4 variables cuál era el más relevante y cuál el menos. En la FIGURA 44 se puede destacar que la más importante es el precio, seguido de la calidad, la reputación y la imagen de marca.

Al final esta pregunta coincide mucho con la primera en la que los encuestados tenían que decidir qué factores son los más importantes. Otro dato interesante de esta pregunta es que los consumidores dan más importancia a la reputación que a la imagen de marca, por lo que nuestra empresa tiene que trabajar para conseguir buenas valoraciones con los nuevos tacones.

7. ¿A través de qué medio prefiere comprar sus zapatos?

105 respuestas

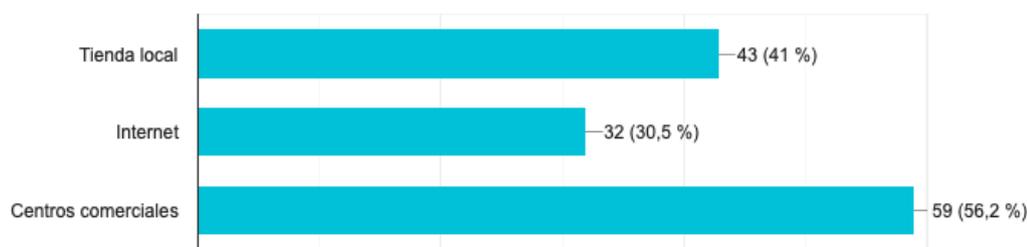


FIGURA 45. PREGUNTA 7. FUENTE: GOOGLE FORMS

Respecto a los medios de compra, un 56'2% de los encuestados prefiere acudir al centro comercial para adquirir sus zapatos. Seguidamente, un 41% tiende a ir a las tiendas locales para acceder a los productos que se desean. Por último, un 30'5% utiliza el acceso a internet para comprar sus zapatos.

Es normal que los consumidores acudan a los centros comerciales donde hay una gran variedad de marcas que pueden ofrecer calzado. Por ello Pikolinos tiene que plantearse la idea de abrir más tiendas físicas en centros comerciales donde acuden gran parte del mercado. Además, aunque las ventas online tengan mucho auge, las personas prefieren ir a lugares donde puedan probarse los zapatos.

8. ¿Cual es tu intervalo de edad?

105 respuestas

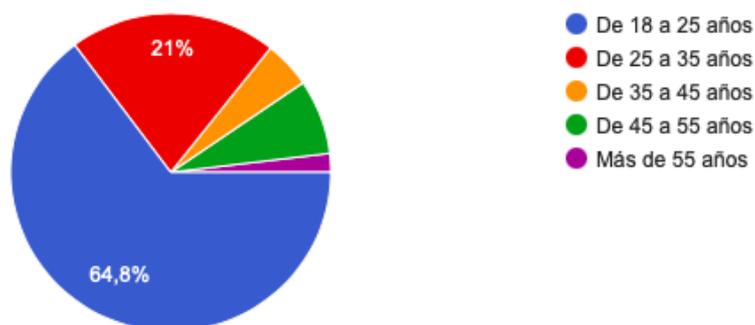


FIGURA 46. PREGUNTA 8. FUENTE: GOOGLE FORMS

En la siguiente pregunta se especifica la edad de los participantes de la encuesta. La gran mayoría (64'8%) tienen un rango de edad entre los 18 y los 25 años. Seguidamente con un porcentaje del 21% se encuentra el público con una edad de 25 a 35 años. El porcentaje restante se destina a los participantes con una edad entre 35 años y más de 55 años.

9. Indique su nivel de estudios

105 respuestas

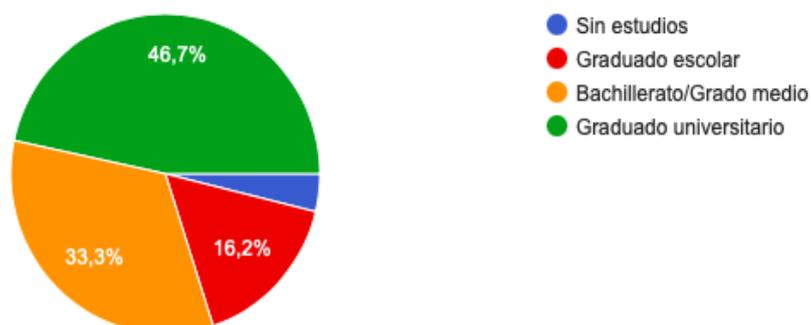


FIGURA 47. PREGUNTA 9. FUENTE: GOOGLE FORMS

La siguiente pregunta trata sobre el nivel de estudios de los participantes del cuestionario. Un 46'7% de los encuestados tienen el graduado universitario. Un 33'3% tiene un grado medio o el bachillerato. Un 16'2% tiene el graduado escolar mientras que el porcentaje restante no tiene ningún nivel de estudios.

10. Indique aproximadamente el rango de poder adquisitivo de su unidad familiar:

105 respuestas

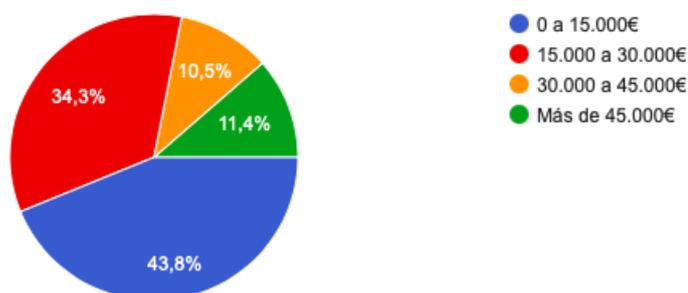


FIGURA 48. PREGUNTA 10. FUENTE: GOOGLE FORMS

En esta pregunta se indica el poder adquisitivo que tiene cada participante. Un 43'8% de los encuestados tiene una renta entre 0€ y 15.000€. Seguidamente, un porcentaje de un 34'3% tiene una renta entre 15.000€ y 30.000€. Un 11'4% tiene una renta superior a los 45.000€ y un 10'5% tiene una renta entre 30.000€ y 45.000€.

Después de la pandemia y las consecuencias que ha traído a nivel económico es importante tener una idea de cómo se sitúan las rentas familiares, porque estas van a permitir que nuestra empresa tenga mayor o menor margen de actuación. Muchos de los encuestados no pasan del primer tramo (12.450€) mostrando un déficit monetario.

11. ¿Preferirías un zapato que tuviese un tacón intercambiable en vez de uno inseparable?

104 respuestas

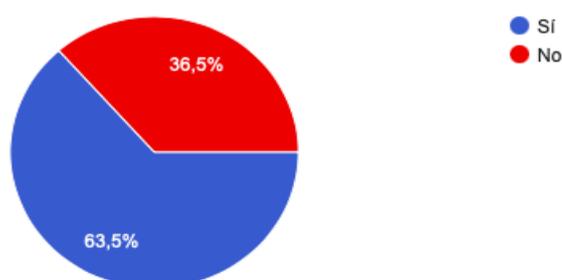


FIGURA 49. PREGUNTA 11. FUENTE: GOOGLE FORMS

Respecto a esta pregunta, un 63'5% de los encuestados prefiere que su zapato tuviese la posibilidad de modificar el tacón, frente a un 36'5% que prefiere el modelo de zapato tradicional.

Esta pregunta es relevante porque permite a nuestra empresa saber si los usuarios están dispuestos a dar el cambio entre lo establecido y la novedad. Observar que hay una mayoría que está a favor del cambio da pie a que se siga adelante con el proyecto.

Después de haber recogido la información necesaria acerca de los consumidores es momento de elegir el segmento al que vamos a ir destinados con el nuevo lanzamiento.

Nuestro segmento objetivo son las mujeres, puesto que son el género que más tiende a utilizar zapatos con tacón de manera rutinaria. Por tanto, la talla de los zapatos va a estar limitada entre la talla 36 y la talla 41, que son las medidas medias de este segmento. Gran parte de las mujeres escogen sus zapatos basándose en sus gustos personales, por lo que no hay un patrón establecido que debamos seguir para incrementar el número de ventas. Para el primer lanzamiento del plan de marketing se seleccionarán aquellos tipos de tacones que hayan obtenido una mayor votación entre el público. Posteriormente, si se cumplen los objetivos marcados, la variedad de zapatos se podrá ampliar con los beneficios obtenidos.

El rango de edad de nuestro segmento objetivo se va a situar entre los 25-45 años. Se ha decidido de esta manera porque los consumidores más jóvenes no suelen tener un presupuesto alto para invertirlo en zapatos que tengan un precio superior a la media. También se ha decidido limitarlo a los 45 años porque a partir de esa edad las clientas tienden a sustituir los zapatos de tacón por otros que resulten más cómodos.

Los consumidores dan mucha importancia al precio del zapato y han determinado que su presupuesto a pagar oscilaría entre los 50€-75€. Por consiguiente, hemos decidido que el segmento elegido tenga una renta media-alta. Nuestro objetivo es ofrecer alta calidad a un precio coherente.

La reputación es un elemento que tiene más importancia que la propia imagen, por lo que hay que trabajar en la empresa para conseguir valoraciones positivas con los primeros tacones que salgan al mercado. Al final, un consumidor satisfecho es el primero que se encargará de correr la voz del buen producto.

Aunque las ventas online hayan conseguido un gran aumento en los últimos años, la necesidad de probarse los zapatos obliga que las familias sigan yendo a las tiendas físicas. En la fase de distribución serán necesario desarrollar una serie de acciones que faciliten la adquisición de los zapatos. Entre las posibilidades existentes, puede que Pikolinos llegué a una serie de acuerdos con algunas empresas para tener un mayor número de puntos de venta.

5.2.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de segmentación fue estudiada en el apartado anterior, por lo que ahora es momento de decidir de qué manera se quiere posicionar Pikolinos con su segmento elegido. El posicionamiento es la manera en la que los consumidores definen a una marca en base a sus características y productos. Es importante que una empresa decida que imagen quiere transmitir a sus consumidores con la venta de sus productos.

En primer lugar, se va a hacer una representación gráfica para visualizar como se sitúan tanto Pikolinos como sus competidores en el mercado del calzado. De esta manera será más sencillo obtener una idea general del pensamiento de los consumidores respecto a la marca. Para ello se van a escoger dos ejes (calidad y precio) que servirán para evaluar cuantitativamente cada opción. Posteriormente se representarán en un mapa de posicionamiento para tener una idea visual y entender qué tipo de estrategia debe de desarrollar la empresa clave en cuestión.

	Calidad	Precio
Geox	8	8
Pikolinos	7	8
Deichman	4	4
Mayka	5	6
Marypaz	5	4

TABLA 10.POSICIONAMIENTO MARCAS

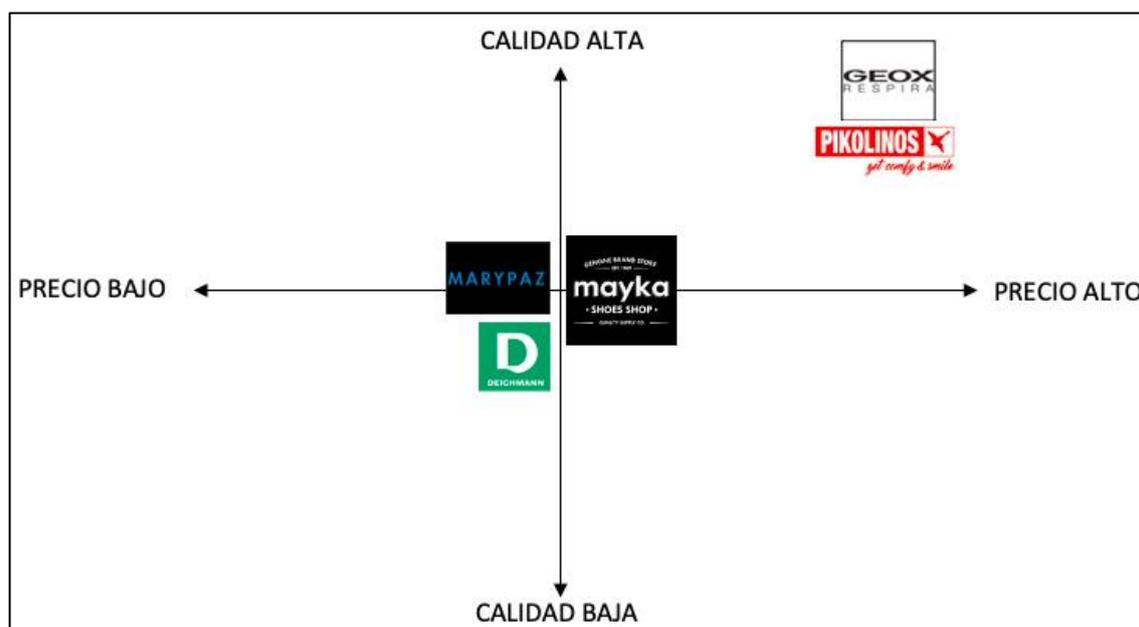


FIGURA 50. MAPA POSICIONAMIENTO. FUENTE: PROPIA

1. Identificación de las ventajas competitivas

Una empresa tiene el fin de conseguir una cuota fiel de clientes para que inviertan el dinero en adquirir sus productos. Para lograr captar su atención frente a la competencia utilizan ventajas competitivas, un método que permite crear una diferenciación frente al resto. Esto puede darse tanto en el producto como en otros elementos adicionales, en el personal de la empresa o la imagen pública.

En Pikolinos la diferenciación proviene por su proceso productivo y la calidad de sus materias primas. La propia empresa se encarga de preparar la piel para cada par de zapatos mediante procesos naturales que garantizan unos resultados únicos. Al ser su propio proveedor, la empresa tiene un mayor control en su cadena de producción.

Otra de las ventajas competitivas que tiene la compañía se basa en el servicio de almacenaje de los zapatos. Ante la necesidad de aprovechar sus espacios físicos, surgió la idea de aprovechar la altura de sus almacenes para convertirlos en superficies útiles. Por ello desarrollaron estanterías de 4 pisos con una buena funcionalidad que les permite a los trabajadores elaborar más eficientemente los pickings.

El medioambiente y la sostenibilidad son dos conceptos que están muy infundados en los valores de la empresa. Desde hace años han ido desarrollando acciones que reducen su contaminación hacia el medioambiente. Entre sus acciones está la reducción de emisiones de carbono, la utilización de energías renovables y la no utilización del plástico. Este hecho ha incrementado el

valor añadido de la empresa entre los consumidores. Por tanto, se ha convertido en una ventaja frente a otras empresas que no impulsan esta serie de actuaciones.

2. Selección de ventajas competitivas.

Después de haber descrito las ventajas competitivas más importantes de la empresa es momento de seleccionar aquella que se potenciará con el lanzamiento del nuevo producto. Existen varias posibilidades para escoger, aunque nos vamos a centrar en intensificar aquella que puede traer un mayor beneficio, sea distintiva, asequible y rentable.

Se ha decidido que la ventaja competitiva sea apoyar la sostenibilidad en el proceso productivo. La conservación del medioambiente se ha convertido en un tema social que ha conseguido mucho auge en los últimos años. Cada vez son más los consumidores que toman la decisión de compra en base a ese aspecto o teniendo en cuenta esta información. Nuestra empresa ya ha abarcado muchos factores para que sean sostenibles, aunque con el lanzamiento de este producto se busca ampliar ese nivel de sostenibilidad. Todo esto se va a lograr a través de la sustitución de materias primas por materias sostenibles que garanticen calidad y a la vez, cuidado tanto para el ser humano como para el medio natural.

3. Elección estrategia de posicionamiento.

Hay que seleccionar en que estrategia de posicionamiento pretende situarse Pikolinos con el nuevo lanzamiento de producto, teniendo en cuenta el precio que desea plasmar y los beneficios que obtendrá el cliente al utilizar nuestra marca. El posicionamiento de la marca hace referencia al valor de esta, es decir, los beneficios de una marca.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

FIGURA 51. ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO. FUENTE: ADRIAN SANCHEZ

La FIGURA 51 representa gráficamente las posibilidades que tiene la empresa para elegir en su posicionamiento. Todas las estrategias que están situadas en el recuadro verde son viables en el mercado, mientras que las estrategias situadas en el recuadro rojo no. Nos vamos a centrar en describir las estrategias viables:

- En el posicionamiento MAS POR MÁS la empresa ofrece el mejor producto y por ello cobra un precio alto, para poder cubrir la producción.
- En el posicionamiento MÁS POR LO MISMO la empresa ofrece el mejor producto y cobra un precio medio, que no resulte excesivamente caro entre los clientes.
- En el posicionamiento MÁS POR MENOS la empresa ofrece el mejor producto, pero no por ello cobra un coste alto, sino al contrario, resulta relativamente bajo.

- En el posicionamiento LO MISMO POR MENOS la empresa ofrece productos que no son de la mejor calidad, pero que tienen una buena aceptación. El precio es bajo en comparación con las calidades de los productos.
- En el posicionamiento MENOS POR MENOS la empresa ofrece un producto de baja calidad, pero el precio va acorde al valor de este.

Nuestra empresa ha decidido apostar por el posicionamiento más por lo mismo. Esta elección se debe a que nuestro público objetivo tiene una renta media-alta. Por tanto, no queremos que el precio sea considerado alto y los consumidores opten por acudir a otra marca con precios más bajos. Para Pikolinos implica un cambio porque los diferentes productos que tenemos en venta van dirigidos a un público con renta alta. Otro motivo por el que se ha seleccionado esta estrategia es que las materias primas con las que vamos a trabajar en el proceso productivo no serán tan costosas.

El último motivo para esta elección se debe a que un precio bajo suele recibir una mejor aceptación en el mercado. Después de la pandemia muchos consumidores han optado por tener un mayor control sobre sus gastos y como consecuencia, el presupuesto de compra es más limitado. Nuestra empresa se tiene que adaptar a los consumidores para prosperar en el mercado. Por suerte, el ciclo de vida del producto se encuentra en su punto inicial porque pocas empresas se han adentrado en este tipo de mercado. Como consecuencia, si la nueva marca consigue tener una plena aceptación en el mercado, habrá una gran cuota de mercado disponible que cubra la demanda. (REPASAR CICLO DE VIDA)

Declaración de posicionamiento

Después de haber seleccionado una estrategia de posicionamiento para el nuevo producto, esta se tiene que complementar con una declaración de posicionamiento. Esto sirve para dar a conocer el zapato con sus características únicas que hacen posible crear una diferencia respecto a los zapatos de la competencia. Esta declaración debe de seguir en siguiente formato: *“Para [segmento objetivo y necesidad] Nuestra [marca] es [concepto] que [establece la diferencia]”*

En nuestra empresa la declaración de posicionamiento es la siguiente: Para aquellas personas con un poder adquisitivo medio/alto, Pikolinos es la gran marca de tacones con suelas intercambiables para mujeres que quieren adaptarse a cualquier entorno que en comparación con la competencia contribuye al mantenimiento del medio natural.

CAPÍTULO 6.

MARKETING MIX

CAPÍTULO 6: MARKETING MIX

En la primera parte del trabajo se hizo un estudio de la empresa tanto externa como internamente. Los resultados obtenidos sirvieron para elaborar los objetivos del nuevo plan de marketing junto a las estrategias de segmentación y posicionamiento. Cada paso ha sido necesario para tener un mayor control sobre el proyecto.

Finalizada la parte anterior es momento de centrarse en el marketing mix, un análisis que permitirá a la empresa dirigir el lanzamiento del nuevo producto. El marketing mix se encarga de estudiar cuáles son los comportamientos de los consumidores en los distintos mercados, con el objetivo de conseguir un acuerdo de fidelización que permita satisfacer mutuamente las necesidades de los clientes con las empresas.

Habrà cuatro variables para estudiar: el producto, el precio, la distribución y la promoción.



FIGURA 52. MARKETING MIX. FUENTE: GOOGLE

- El producto que puede ser tanto tangible como intangible, es el encargado de satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello, tendrá que responder a las siguientes preguntas: *¿Qué servicio o producto quiere el cliente?, ¿Cómo/Dónde lo usará?, ¿Cuáles son las características que hacen diferente de la competencia?*
- El precio será la moneda de cambio para que el consumidor pueda adquirir el bien o servicio de la empresa. Para que la empresa pueda obtener los beneficios acordes a los objetivos es necesario que defina de manera correcta su estrategia. Para ello, tendrá que responder a las siguientes preguntas: *¿Cuánto ha costado producir el producto?, ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por mi producto?, ¿Cómo debo reaccionar a los precios de mi competencia?*
- La distribución es la variable que sirve para analizar los canales que hacen posible que el producto llegue al consumidor final. En esta variable se incluye el almacenaje, los puntos de venta, los intermediarios y demás elementos. Para ello, tendrá que responder a las siguientes preguntas: *¿Dónde buscan los clientes mi servicio o producto?, ¿A qué tipo de tiendas se dirigen los clientes potenciales?, ¿Compran más en tiendas física o tiendas online?, ¿Cómo difiere mi estrategia de distribución de mis competidores?*
- La promoción del producto es la forma en la que se hace posible que este sea conocido en el mercado y traiga ventas a la empresa. La promoción se puede conseguir mediante la publicidad a través de los medios informales (el boca a boca) o medios formales (anuncios de televisión, redes sociales y radio). Para ello, tendrá que responder a las siguientes preguntas: *¿Cuándo es el mejor momento para promocionar el producto?, ¿Es mejor utilizar las redes sociales para promover el producto?, ¿Es mejor mi estrategia que mis competidores?*

Se ha ampliado la información de los distintos elementos del marketing mix y ahora nos encargaremos de estudiar cada variable para determinar con exactitud si el producto está preparado para venderse en el mercado. Es importante que haya una concordancia entre las distintas estrategias para que se pueda desarrollar con eficacia y evitar así posibles errores que puedan poner en peligro el nuevo producto.

6.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El producto es considerado la variable con mas importancia dentro del marketing mix porque es lo que venden las empresas y demandan los usuarios. Si un producto es aceptado en el mercado genera beneficios a la empresa. Por el contrario, si el público rechaza el producto la empresa genera pérdidas y tiene que buscar una alternativa.

La estrategia de producto incluye todas aquellas acciones que desarrolla una empresa para poder diseñarlo, teniendo como referencia las preferencias y las necesidades de los consumidores. Dentro de esta estrategia se tratan variables como la marca, el diseño del envase o los servicios de apoyo de la empresa.

6.1.1 DECISIONES SOBRE EL NUEVO PRODUCTO A LANZAR

Anteriormente se declaró una idea inicial del producto que se pretende lanzar. Sin embargo, queda pendiente de especificar cuáles van a ser las características técnicas que definan el nuevo zapato, ya que es importante tener todo bajo control. También se tratará el envase que envuelve el calzado y los servicios de apoyo. Cada detalle en el que trabajemos marcará una gran diferencia con la competencia.

6.1.1.1 DECISIÓN SOBRE LOS PRINCIPALES ATRIBUTOS DEL PRODUCTO Y LOS BENEFICIOS DE ESTE



FIGURA 53. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO. FUENTE: ELSEVIER

La FIGURA 53 representa los tres niveles que pueden haber dentro de un producto. Para lograr la mayor diferenciación posible frente a la competencia la empresa tiene que intentar llegar hasta el producto aumentándolo a través de características únicas y sistemas de apoyos eficaces. Pikolinos se ha centrado en las características técnicas del producto teniendo en cuenta el cuestionario planteado anteriormente y los valores medioambientales

Después de haber estudiado el mercado a través de una encuesta, los resultados obtenidos mostraron los tacones con más tendencia de compra. Por ello se han seleccionado los modelos favoritos para lanzar primeramente en el mercado. Los tacones con mayor valoración se van a diseñar en diferentes alturas.

- Tacón con la plataforma de aguja (8 cm)
- Tacón con la plataforma de aguja (6 cm)
- Tacón con la plataforma cuadrada (8 cm)
- Tacón con la plataforma cuadrada (6 cm)
- Tacón con la plataforma de cuña (8 cm)
- Tacón con la plataforma de cuña (6 cm)
- Tacón con la plataforma Block (6 cm)
- Tacón con la plataforma plana (2 cm)

Este diseño es completamente innovador para la empresa Pikolinos por la capacidad de poder intercambiar el tacón. Se hará una buena inversión en investigación y en el desarrollo del mecanismo para que funcione con total eficacia y resulte fácil de usar en el cliente.

El zapato estará recubierto en su mayoría de la piel proporcionada por Pikolinos y su empresa secundaria. Para infundir los valores de sostenibilidad se procederá a utilizar materias primas que hayan sido ya utilizadas, con el fin de evitar la creación de tantos residuos. Los colores de la piel se irán ampliando en el catálogo dependiendo de la aceptación que tenga este en el mercado, aunque los principales serán: el color negro, el color rojo, el color marrón y el color rosa. El segmento objetivo tiene una edad comprendida entre los 25 y 45 años, por lo que los colores se adaptan a las preferencias generalizadas a esa edad.

Para visualizar el proyecto con mayor facilidad se adjunta la FIGURA 54 en el que se pueden apreciar algunos de los tacones seleccionados y el mecanismo de intercambio



FIGURA 54. DISEÑO ZAPATO INTERCAMBIABLE. FUENTE: GOOGLE

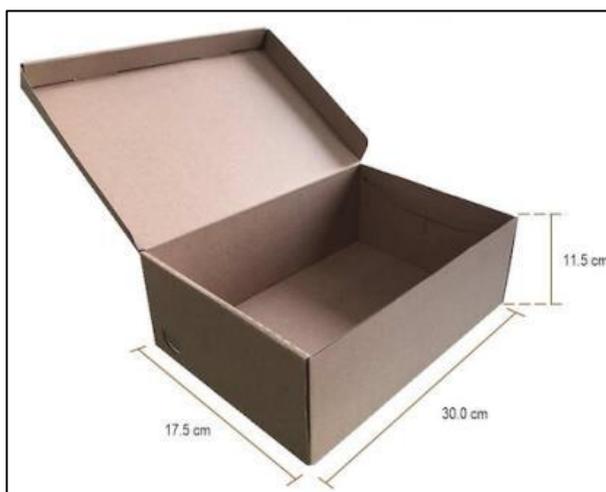
6.1.1.2 DEFINICIÓN DEL ENVASE

El envase es el elemento encargado del diseño que tiene el envoltorio de cualquier producto. Aunque parece una variable sin peso en el producto, cada vez son más los clientes que dan importancia al envase porque reflejan el valor de la empresa. Además, es un medio valioso para atraer al público y crear esa necesidad de compra.

Como se ha mencionado anteriormente, Pikolinos se comprometió hace años a reducir el daño medioambiental, por lo que los plásticos fueron sustituidos por el cartón.

Para sacar más partido a esta decisión hemos impulsado utilizar solo cartón reutilizado, evitando así la fabricación masiva que se produce actualmente. Queremos transmitir a los consumidores la idea de que es posible dar segundas oportunidades a los materiales.

Para reducir tiempo en el proceso productivo es importante que la estructura del cartón permita un rápido montaje. Las mediciones del cartón también son clave para saber aprovechar de manera óptima el espacio. No solo para el producto, sino también para los múltiples almacenes que tiene la compañía. Por último, para que el público tenga la imagen presente de la marca, en cada caja (parte superior) se va a insertar un logo que llame a la vista y no caiga fácilmente en el olvido.



- Altura: 11'5 cm
- Largo horizontal: 30 cm
- Largo vertical: 17'5 cm
- Fácil montaje
- Modelo 0421

FIGURA 55. CAJA CARTÓN. FUENTE: LIDERPAPEL

6.1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL ETIQUETADO DEL PRODUCTO

Las etiquetas permiten al cliente recibir información necesaria y amplia de un producto, como su nombre, procedencia, marca o características técnicas. Al final son datos de interés que muestran la transparencia de una empresa y permite crear una confianza directa con los clientes.

En el etiquetado del calzado la ley española obliga a las empresas a que muestren con detalle el material utilizado en el proceso productivo de todas las partes del calzado. Las etiquetas se pueden mostrar mediante pictogramas homologados o mediante un fragmento de texto que muestre la composición del zapato. En este caso hemos decidido que se añada un pictograma que sea fácilmente visible entre los consumidores.



FIGURA 56. ETIQUETADO CALZADO. FUENTE: BOE

Aparte del etiquetado que cumple con los requisitos españoles, nuestra empresa quiere añadir la ecoetiqueta europea. Para poder solicitarlo es necesario verificar que se cumplen algunos de los requisitos que tienen establecidos. Pikolinos cumple con los siguientes:

- Utilización de material reciclado (Uso de un 100% de cajas de cartón).
- Reducción de la contaminación del agua (Tratamiento de las aguas residuales de las curtidurías y de las industrias textiles).
- Limitación de residuos tóxicos en el calzado (No residuos de As, Cd o Pb en el producto final)

6.1.1.4 DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO QUE SE OFRECERÁN

Los servicios de apoyo son un factor clave en la estrategia de producto porque añade valor a la empresa y mejora la experiencia del consumidor al adquirir el producto. Estos servicios forman parte de la tercera capa del producto (producto aumentado) y puede marcar la diferencia entre una empresa y otra.

Para que se produzca un mayor número de ventas es importante que el cliente se informe de la nueva novedad de mercado. Esto se hará posible a través de dos medios: online y físico. Para aquellos clientes que estén muy conectados con internet, tendrán un apartado en la página web oficial de Pikolinos que muestre la información necesaria (características del producto, objetivos del lanzamiento, el incentivo del cuidado medioambiental y los artículos disponibles). En cambio, aquellos clientes que no utilicen el catálogo online dispondrán de folletos en las tiendas físicas para que tengan la misma información. Los folletos se situarán cerca de las cajas para que los empleados puedan hacer promoción.

Los empleados también son un factor clave porque son los encargados de resolver cualquier duda o incertidumbre. Por ello recibirán una breve formación que les permita tener un conocimiento básico sobre el tacón intercambiable y su funcionamiento.

Tras producirse la compra nuestro sistema de apoyo se centrará de manera online. A través de un correo electrónico los consumidores podrán redactar un mensaje a nuestro servicio de atención al cliente. El horario de atención será de lunes a sábados, desde las 9.00 am hasta las 20.30 pm.

6.1.2 ESTRATEGIA DE MARCA DEL NUEVO PRODUCTO

La marca es lo que permite a los consumidores identificar un producto para distinguirlo del resto. Por eso consta de importancia la necesidad de generar una imagen favorable de la marca para que el cliente pueda asociarlo con un conjunto de emociones, sentimientos y experiencias positivas.

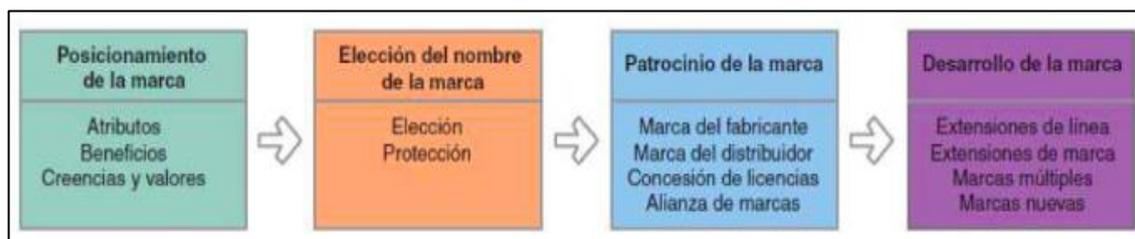


FIGURA 57. ESTRATEGIAS DE MARCA. FUENTE: SLIDEPLAYER

6.1.2.1 POSICIONAMIENTO DE MARCA

El posicionamiento de marca hace referencia a como los consumidores sitúan una marca frente a la competencia. Dicho posicionamiento se puede lograr mediante los atributos del producto, los beneficios deseados y las creencias junto a los valores. Todos estos elementos influyen a que los clientes asocien a la marca unas experiencias u otras, creando la diferencia de una empresa a otra.

- *Atributos del producto*

El objetivo principal de cualquier empresa es ofrecer un producto que sea de la mayor calidad posible para garantizar la venta con el cliente. Por eso los atributos son la clave para que se genere esa calidad deseada.

En Pikolinos, el gran atributo del nuevo zapato serán las suelas intercambiables que impliquen un cambio sobre el zapato clásico. La capacidad de transformación de este modelo podría generar una gran aceptación en el segmento deseado y como consecuente, un gran número de ventas. La desventaja de este atributo es que puede ser copiado fácilmente por la competencia, por lo que hay que combinarlo con otros atributos que marquen la diferencia.

Otro atributo que hemos decidido mantener porque define a la empresa es la utilización del cuero para algunos modelos de zapatos. El cuero se elabora con elementos naturales que garantizan su calidad y duración en el tiempo. Esta característica genera la diferenciación frente a otras empresas. Para que este sea ecológico y biodegradable será elaborado con fibras de coco y piel sintética.

- *Beneficios deseables*

Los beneficios deseados con el nuevo producto es que los clientes puedan disponer de una comodidad duradera en el tiempo. Por ello los zapatos tendrán una suela de goma que pueda proporcionar al pie una buena amortiguación. Además, con el cambio de tacón se podrán hacer cambios al instante, para que el cliente se adapte a cualquier entorno. Si un tacón tiene un desgaste o se pierde, no será necesario comprar un nuevo zapato salvo la parte separable de este que tiene un coste bajo.

- *Creencias y valores*

Con este nuevo producto se quiere transmitir un contenido emocional al cliente. La utilización del tacón intercambiable no solo supone un ahorro de dinero y espacio para los consumidores, sino que también implica apoyar un estilo de consumo sostenible. Actualmente el nivel de consumismo es bastante elevado y los bienes cada vez tienen menos vida útil. Se considera importante recordar que la vida de un producto se puede alargar en el tiempo.

Con este nuevo modelo fabricado con piezas reutilizadas también se aprovecharán materias primas para evitar la creación excesiva de contaminación. Este acto creará al consumidor un valor positivo que le incitará a utilizar la marca.

6.1.2.2 ELECCIÓN DEL NOMBRE DE LA MARCA

La elección del nombre es una decisión que afecta de manera directa en las ventas de un producto. Si el nombre resulta atractivo para el cliente y se identifica con él, tendrá una mayor aceptación. Por el contrario, si el nombre del producto no transmite nada al consumidor se puede producir un rechazo.

Queremos que el nombre sea capaz de causar impacto entre los clientes creando un toque distintivo. A la vez, tiene que ser fácil de pronunciar y breve para que se pueda recordar con mucha facilidad. Y lo más importante, tiene que transmitir un mensaje que cree una conexión con el cliente.

Hemos planteado varias posibilidades que cumplan con los requisitos previamente descritos. Sin embargo, hemos decidido apostar por el nombre "Revolución". Este concepto implica novedad y llama la atención de manera indirecta, ya que le crea al cliente la necesidad de descubrir el producto. El nombre de la marca será en español porque el lanzamiento inicial será dentro del territorio. Posteriormente si se generan unos grandes beneficios y el producto sale al extranjero, la marca se traduciría al inglés para todo tipo de públicos.

6.1.2.3 PATROCINIO DE MARCA

El patrocinio es una herramienta utilizada para que una empresa entregue financiamiento a otra a cambio de que éste presente su logo o marca. De este modo la patrocinadora incrementa su presencia en el mercado y la patrocinada recibe una inversión. El fabricante tiene para elegir entre cuatro patrocinios:

- Marca del fabricante: Si se elige esta opción los productos se venden bajo el nombre de la empresa, que es considerado marca propia.
- Marca blanca o del distribuidor: Bajo esta opción los productos contienen la marca del distribuidor quien se encarga del patrocinio.
- Marca con licencia: El fabricante decide coger el nombre, símbolo, personaje de otra empresa a través de una licencia que incluye la concesión de derechos.
- Alianza de marcas: Dos empresas distintas deciden trabajar de manera conjunta para el lanzamiento de un producto. Esta combinación suele originar que se genere una atracción en los clientes.

Después de debatir entre las opciones disponibles observando las ventajas y desventajas de cada una, hemos decidido escoger la marca del fabricante. Esto significa utilizar la marca Pikolinos porque ya está consolidada en el mercado y genera bastante confianza entre los consumidores. Al introducir un nuevo producto, contar con la base de nuestra empresa supone un colchón.

6.1.2.4 DESARROLLO DE LA MARCA

Las empresas cuentan con cuatro opciones para poder desarrollar la marca de un nuevo producto.

- Extensión de línea: Esta opción tiene lugar cuando la empresa mantiene la marca existente, pero añade a esta nuevas caligrafías, colores, tamaños o sabores para ser parecido al original.

- Extensi3n de marca: La empresa decide ampliar su marca actual a11adiendo nuevos productos o haciendo una modificaci3n de los existentes. De esta manera se crea una familiaridad entre los productos.
- Marcas m1ltiples: Esta categor3a se da cuando una empresa tiene varias marcas en una misma categor3a. Cada marca va destinada a un tipo distinto de segmento y se consigue ampliar la cuota de mercado.
- Nuevas marcas: Se utiliza cuando la empresa considera que el nuevo producto tiene que situarse bajo otro nombre para entrar en el mercado.

		Categor3a del producto	
		Existente	Nuevo
Nombre de la marca	Existente	Extensi3n de l3nea	Extensi3n de marca
	Nuevo	Marcas m1ltiples	Nuevas marcas

FIGURA 58.DESARROLLO DE MARCA. FUENTE: ECONOMIPEDIA

En este caso se ha decidido que el nuevo lanzamiento del tac3n intercambiable de sit1e en la categor3a nuevas marcas. Esto se debe a que el mercado objetivo al que nos vamos a dirigir es diferente al que recibe habitualmente la empresa Pikolinos. La franja de precios va a ser inferior a la media de otros productos y la gran ventaja de este producto no va a ser el cuero de calidad utilizado, sino el apoyo a la sostenibilidad medioambiental. El nombre de la marca ser1 "Revoluci3n natural" para hacer hincapi3 en el progreso que habr1 con el nuevo modelo de fabricaci3n y la reutilizaci3n que habr1 en el proceso de fabricaci3n.

Si el producto consigue una consolidaci3n en el mercado, Pikolinos incrementar1 su cartera de clientes y sus beneficios. Por el contrario, si la nueva marca no es aceptada la empresa tendr1 que volver a desarrollar una investigaci3n para no equivocarse otra vez.

6.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio es la cantidad, normalmente de dinero, necesaria para que un consumidor pueda adquirir un producto de una empresa. Por tanto, en la estrategia de precio la empresa se encarga de dar informaci3n acerca de este para el nuevo producto. Es fundamental desarrollar una estrategia eficaz ya que esta variable puede ser muy competitiva entre las distintas empresas y es la que genera los ingresos.

6.2.1 AN1LISIS DE LOS DISTINTOS M1TODOS DE FIJACI3N DE PRECIOS EXISTENTES Y DETERMINACI3N DEL RANGO DE PRECIOS PARA EL LANZAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO.

El precio es una variable relativa ya que, dependiendo del tipo de cliente, este lo percibir1 de manera positiva o de manera negativa. Como consecuente, el m1todo de fijaci3n de precios se debe adaptar al tipo de producto. Existen varios m1todos para elegir:

- El método basado en costes fija el umbral mínimo que tiene que cobrar la empresa para que empiece a obtener beneficios.
- El método basado en la competencia permite que la empresa tenga una idea general de cuáles son los precios puestos por otras empresas. De ese modo, comienza una batalla de precios para captar la mayor parte posible del mercado.
- El método basado en el valor para el cliente es de manera subjetiva porque depende mucho del valor que le da el cliente al producto, que es lo que limita el máximo del precio.



FIGURA 59. METODOS DE FIJACIÓN DE PRECIO. FUENTE: UPV

En este caso hemos decidido apostar por la utilización de los tres métodos para tener una mayor exactitud con esta variable tan importante. Cabe recalcar que los consumidores que rellenaron los formularios calificaron el precio como la variable con más peso a la hora de escoger un producto.

En el método basado en costes hemos calculado los costes de fabricación más el margen que ha impuesto la empresa de un 25%. Todo ello a través de la siguiente fórmula que ha servido como referencia.

$$P = CV_u + \frac{CF}{U} + MB$$

FIGURA 60. MÉTODO BASADO EN COSTE. FUENTE: UPV

- El coste de fabricación del producto estándar será de 40€
- Cada fabricación de un par de tacones intercambiables tendrá un coste de 15€
- La caja de zapatos tendrá un coste de 0,50€. Es un coste relativamente bajo debido a que hemos apostado por utilizar materiales reciclados.
- El transporte tendrá un 15% de PVP más el margen del distribuidor que será de un 15% también.

$$P = 40 P + 15 P + 0,50 P + 0,15 P + 0,15 P + 0,25 P$$

$$P = 56,05€$$

En el método basado en la competencia vamos a analizar los precios implantados por la competencia para tener una base que nos permita ajustar más nuestro precio con el zapato intercambiable.

La primera empresa en la que nos hemos fijado que ofrece el mismo tipo de producto que nosotros es Mimshoes. Dicha empresa tiene una gran variedad de zapatos para mujeres diseñados para ocasiones formales. Su precio oscila entre los 60€-75€ y toda su mercancía se vende a través de una página web oficial. Actualmente no tienen ninguna tienda física.

Otra empresa de referencia es Mossto dedicada también al calzado. El precio de un par de zapatos oscila en los 70€. Entre su gama de productos destacan los zapatos de piel y de cuero que cuentan con variedad de diseños y de colores. El precio medio de la empresa es igual al que tenemos en mente plasmar nosotros. Esto indica que nuestros precios no son altos en comparación con la competencia y que ofrecemos más que ellos.

Empresa	Precio par de zapatos
Mimshoes	60-75€
Mossto	70€

Para el método basado en el valor hemos utilizado los datos recopilados en la encuesta que hicimos previamente con Google. Según los datos obtenidos, más de la mitad de los encuestados decidieron que el precio a pagar por unos zapatos de suela intercambiable sería entre 50€-75€ indicando que el límite máximo para Pikolinos son 75€. Si se decidiese poner un precio a los zapatos mayor a lo que desean los clientes, nos arriesgaríamos a que nuestro producto no fuese aceptado en el mercado.

Por tanto, después de utilizar los tres métodos se puede concluir que el precio mínimo es de 56,05€ y el precio máximo es de 75€.

6.2.2 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PUEDEN INCLUIR EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO.

En este apartado se van a describir tanto los factores externos como internos que influyen en el precio de los nuevos zapatos intercambiables.

En los factores externos resulta de interés el mercado ligado a la demanda. Como se ha mencionado anteriormente en otros apartados, después de estos años de cuarentena y pandemia el mercado está volviendo a crecer lentamente. Para el 2022 se prevé un aumento significativo del PIB en España lo que indica un movimiento positivo de la economía. Si se activa la economía por ende también lo hará el empleo y la renta de las distintas familias. Por eso el nuevo producto de Pikolinos tendrá un precio intermedio, que suponga ofrecer la mayor calidad posible a los consumidores por un precio que cubra los costes y permita tener un margen de beneficio. Nuestro mercado objetivo se podrá permitir adquirir el producto. En caso negativo de que la demanda no cumpla los objetivos básicos de ventas, se procederá a estudiar el precio para bajarlo y así intentar atraer una mayor cuota de mercado.

En los factores internos resulta de interés la estrategia de posicionamiento elegida que es *más por lo mismo*. Esto implica ofrecer precios similares a los de la competencia, aunque con una gran ventaja por la calidad de los productos. Los consumidores cuando adquieran los zapatos intercambiables se darán cuenta de la gran diferencia que hay frente a otras empresas y buscarán crear una relación de fidelización con la empresa Pikolinos. Como consecuencia estarán dispuestos a pagar el precio del producto.

Otro factor interno que determina el precio es el tema de los costes. La fabricación del nuevo modelo de zapato requiere una alta inversión porque la empresa quiere trabajar con los mejores materiales que garanticen la durabilidad del zapato. Pikolinos tendrá que establecer un precio de mercado medio-alto para cubrir esos costes iniciales y obtener beneficios.

6.2.3 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS NUEVOS A SEGUIR

Los precios de un producto se suelen ir modificando con el paso del tiempo ya que dependen del ciclo de vida y de las variaciones de compra de los consumidores. Como consecuencia, existen varias estrategias de fijación de precios que una empresa puede elegir para ajustar el precio del producto a la demanda del mercado y los costes del proceso productivo:

- Fijación de precios de nuevos productos.
- Fijación de precios dentro de la cartera de productos.
- Ajuste por precios.

6.2.3.1 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE NUEVOS PRODUCTOS.

En esta estrategia existen dos modalidades que puede seleccionar la empresa dependiendo de su preferencia:

- Por descremación de mercados: En esta categoría la empresa saca el producto al mercado con un precio bastante elevado. De modo que pueda cubrir toda la inversión realizada en investigación y desarrollo del producto. Al cabo de un tiempo los precios del producto van bajando para poder penetrar en más segmentos del mercado.
- Por penetración de mercados: Al contrario que la estrategia anterior, aquí la empresa lanza el producto al mercado con un precio relativamente bajo para llegar a la mayor cuota de mercado posible. Se suele generar un volumen de ventas bastante alto.

La empresa ha decidido que la fijación de precios sea por penetración de mercados. Esta decisión se debe a que la estrategia elegida anteriormente es *más por lo mismo*, por lo que no sería lógico establecer de primeras un precio elevado. Con esta estrategia queremos llegar a la mayor cuota de mercado posible para que conozca el producto.

6.2.3.2 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DENTRO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.

- Por la línea de productos.
- Por productos opcionales.
- Por producto cautivo.
- Por subproductos.
- Por paquetes de productos.

Hemos decidido utilizar la estrategia de fijación por productos cautivos porque vamos a fijar un precio para el producto principal que es el zapato que incluye un tipo de tacón en concreto. Para los suministros que en este caso son los distintos tacones intercambiables, habrá un precio distinto e inferior que el principal. De modo que incitaremos a que los consumidores se centren en adquirir los suministros que suponen un menor gasto de fabricación y un mayor margen de beneficio.

6.2.3.3 ESTRATEGIA DE AJUSTE POR PRECIOS.

En la estrategia de ajuste de precios la empresa tiene en cuenta las diferencias entre los consumidores y las circunstancias del entorno y por ello utilizan esta alternativa para descubrir alternativas. Hay siete tipos de ajuste de precios:

- **Por segmentos:** La empresa ajusta los precios teniendo en cuenta los diferentes clientes, los productos que ofrece o los lugares en los que se localiza.
- **Psicológicos:** Con esta estrategia se logra crear un efecto a los consumidores para que incrementen su compra.
- **Por descuento y concesiones:** Con esta estrategia se reduce el precio de los productos en compensación a un cliente por pronto pago o como forma de promocionar el producto.
- **Precios promocionales:** Se utiliza para reducir inicialmente el precio de un producto con el fin de aumentar las ventas
- **Por áreas geográficas:** Los precios se fijan dependiendo de donde se localizan geográficamente los clientes
- **Ámbito internacional:** Los precios se ajustan teniendo en cuenta la venta del producto en los mercados internacionales.
- **Precios dinámicos:** En esta estrategia no hay únicamente un precio, sino que este se va modificando a lo largo del tiempo para cubrir las necesidades de los clientes.

Se ha decidido utilizar la estrategia de ajuste de precios por descuentos y concesiones en la página web de Pikolinos. Aquellos usuarios que hagan una compra superior a los 50€ tendrán la opción de seleccionar el envío gratuito a su domicilio. Además, si superas la compra de 150€ tanto en tienda física como en el catálogo online, recibirás un código promocional de un 10% para la próxima compra en productos de temporada con un margen de tiempo de tres meses y un único uso.

Otra estrategia que se va a utilizar es la estrategia de ajuste por precios psicológicos que incentiven al consumidor a elegir nuestra marca. Para que funcione la estrategia los precios acabarán en el número 9, creando así una sensación de buena elección en los clientes.

6.2.4 DECISIÓN FINAL SOBRE EL PRECIO DE LANZAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO DE PIKOLINOS

Para fijar los precios de manera correcta para generar beneficios y a la vez respetar el presupuesto de nuestro público objetivo, recurrimos a la estrategia de fijación de precios teniendo en cuenta los costes del producto que establecían el precio mínimo, y la percepción del valor de los consumidores que establecían el precio máximo. Como resultado, el intervalo final del precio posible quedó entre 56€-75€.

Mediante el formulario de Google, los consumidores votaron cual era el rango de precios máximos que estarían dispuestos a pagar por unos tacones intercambiables. El resultado mostró el intervalo entre 50€-75€

Pikolinos ha decidido que como la estrategia escogida es más por lo mismo, el precio de venta debería situarse en 70€ para tener ganancias y garantizar que nuestro público objetivo no opta por la competencia. Este precio se pagaría por un zapato con tacón intercambiable y de manera individual se pagaría por los tacones intercambiables, cuyo precio ascendería a los 30€. Fijando este precio buscamos que el consumidor compre la base, pero se centre más en la infinidad de posibilidades que tiene para combinar su producto.

6.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución es un factor que contribuye a que aumente el valor de la empresa frente a la competencia. Para obtener la ventaja competitiva la empresa tiene que trabajar de manera eficaz con los proveedores para garantizar que los productos estén al alcance de los clientes. Dependiendo de los objetivos de la empresa, se tomará una rama u otra.



FIGURA 61. MODELO DISTRIBUCIÓN. FUENTE: GOOGLE

Por tanto, en este apartado nos centraremos en describir el canal de distribución original que utiliza Pikolinos para hacer posible la creación de su valor. Posteriormente se estudiará que decisiones de distribución se deben de seguir con el lanzamiento del nuevo producto.

6.3.1 DECISIONES SOBRE EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La empresa tiene que escoger el canal que más sea acorde a sus objetivos y trabajar en él para garantizar que los productos lleguen a su destino final.

6.3.1.1 ANÁLISIS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente entre todas las organizaciones de canales disponibles, Pikolinos utiliza el multicanal para dirigir la distribución en varias plataformas de manera simultánea. En primer lugar, utiliza el canal indirecto cuando quiere vender sus productos a las multimarcas.

Para ello utiliza al minorista sin tener que pasar por un mayorista, y este pone a disposición de los clientes el producto que se desea vender. Este tipo de canal tiene la gran ventaja de que supone bajo costes para la empresa porque se ahorra intermediarios. La parte negativa es que el control no recae únicamente sobre Pikolinos y que se pueden dar malentendidos.

En segundo lugar, utiliza el canal directo para sus tiendas oficiales y sus ventas online. No hay ningún intermediario de por medio por lo que Pikolinos cuenta con todo el control de sus productos. La parte negativa de actuar de manera tan independiente es que las infraestructuras tienen que estar adecuadas para soportar toda la demanda que se pueda dar. Es necesario una gran inversión.



FIGURA 62. MAPA TIENDAS PIKOLINOS. FUENTE: GOOGLE MAPS

La FIGURA 62 muestra una gran parte de las tiendas que se sitúan dentro del territorio nacional donde se guarda el suministro. Debido a los ajustes de la plataforma de mapas muchas otras no se han logrado visualizar. La gran mayoría de las tiendas se sitúan cerca de Elche, lugar donde se inició la empresa y donde está el centro de producción.

6.3.1.2 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL CANAL AL INCLUIR EL NUEVO PRODUCTO.

En este apartado se escogerá qué organización puede utilizar Pikolinos al introducir el nuevo tación con suelta intercambiable. Actualmente existen un total de cinco canales que seleccionan las empresas para hacer llegar el producto al cliente.

- Sistema de distribución convencional: En este sistema la empresa se vincula con los intermediarios para introducir el producto en el mercado, aunque la relación suele carecer de coordinación y no suele tener una duración a largo plazo.
- Sistema vertical de marketing: A través de una estructura unificada, tanto la empresa como los mayoristas y minoristas trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos de ventas.
- Sistema horizontal de marketing: Dos o más empresas llegan a un acuerdo para trabajar conjuntamente en el lanzamiento de un producto, de manera que consiguen un mayor alcance en el mercado.
- Sistema de distribución multicanal: En este tipo de distribución la empresa decide utilizar dos o más canales para intentar intensificar sus ventas.
- Sistema de distribución omnicanal: Este sistema pone al cliente en el centro de la estrategia

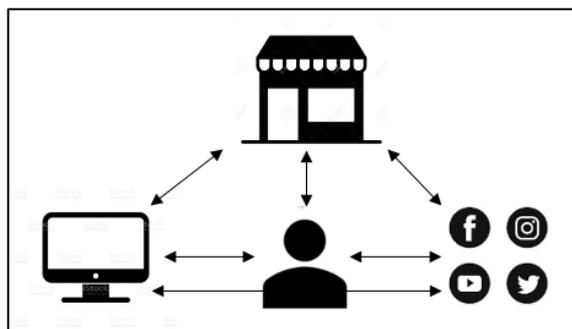


FIGURA 63. ORGANIZACIÓN CANAL. FUENTE: PROPIA

Hemos escogido la distribución omnicanal porque queremos que el cliente sea el centro de la estrategia para mejorar su experiencia personal. Este sistema aumenta la satisfacción de los clientes porque acceden al producto con el canal más sencillo para él.

El canal de distribución estará formado por la página web, las redes sociales y las tiendas físicas. Independientemente del que prefiera el cliente, este recibirá la información y el mensaje que transmite el nuevo producto. En caso de que quiera hacer la devolución de algún producto, tendrá varias opciones disponibles tanto en domicilio como en tienda física, ocasionando un ahorro de tiempo. Si el cliente está conforme con nuestra distribución, se generará la relación de fidelización.

6.3.1.3 DECISIONES SOBRE EL DISEÑO Y LA GESTIÓN DEL CANAL

En este apartado se estudiará el diseño y la gestión del canal para ofrecer la mejor experiencia al cliente, empezando por analizar las necesidades de los encuestados previamente.

A través del cuestionario de Google se supo que la mayoría de los consumidores prefieren comprar calzado en los centros comerciales y en las tiendas físicas. Esta decisión radica en la facilidad para probarse el calzado y escoger la talla correcta. A través del método online se complica la probabilidad de acertar con la talla y los zapatos no se obtienen al instante. Teniendo en cuenta la información, se ha decidido que el lanzamiento sea principalmente en las tiendas físicas y en las tiendas multimarca que se localizan en los centros comerciales. La gran parte de los productos se trasladarán a los almacenes de cada tienda. Aun así, un porcentaje será destinado a las ventas online para no perder rentabilidad a través de este medio. Para que todo funcione de manera rápida y sencilla, es importante tener una buena conexión entre los canales.

Esta parte de logística no suele requerir servicios adicionales para su funcionamiento, aunque vamos a reforzar el producto con los sistemas de apoyo para que la experiencia del cliente sea plenamente satisfactoria. Habrá trabajadores formados para resolver cualquier duda y un correo electrónico para enviar cualquier sugerencia.

El segmento que va a ser atendido con este canal diseñados son mujeres entre 25 años y 45 años que tengan una renta media-alta. Nuestro objetivo es cubrir toda la demanda con el menor margen de error posible. Para que sea posible es preciso que se gestione el canal de manera correcta y que haya una buena comunicación entre las distintas empresas y los intermediarios.

Después de haber definido cual es el canal deseado, el segmento al que nos dirigimos y los objetivos a lograr, hay que seleccionar que distribución hacer contando que hay tres alternativas disponibles:

- Estrategia de distribución exclusiva: La empresa concede a un número muy limitado de vendedores la autoridad para poder vender sus productos en algunos puntos de venta.
- Estrategia de distribución selectiva: La empresa selecciona un número de intermediarios inferior a la cantidad que hay disponible para que se encarguen de vender los productos.
- Estrategia de distribución intensiva: La empresa intenta obtener los mayores puntos de venta disponibles para vender su producto.

Hemos decidido apostar por una estrategia de distribución selectiva porque Pikolinos seleccionará un grupo de intermediarios específicos para lanzar su producto. Queremos que la distribución se haga en las tiendas donde haya mayor posibilidad de venta, concediendo el permiso de venta a los intermediarios mejor cualificados. Esto supone hacer una inversión que no tenga mucho coste y con el que esperamos obtener beneficios. Posteriormente, si las ventas cumplen los objetivos establecidos cabe la posibilidad de cambiar la distribución selectiva por la distribución intensiva.

Para que el funcionamiento del canal de distribución sea eficiente y no haya problemas de comunicación, una empresa tiene que gestionarlo de manera constante. A raíz de esto, se ha decidido contratar a un equipo de supervisión de 10 trabajadores cualificados para que se ponga en contacto con los encargados de cada tienda. Así se obtendrá información sobre el stock, las ventas por zonas y se resolverán los problemas que vayan habiendo

6.3.1.4 DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LOGÍSTICA PARA EL NUEVO PRODUCTO.

La logística consiste en la planificación y control de los flujos de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el punto de consumo, satisfaciendo así las necesidades de los clientes. Si se consigue elaborar un buen proceso de logística la empresa tendrá ventajas competitivas. Las funciones son las siguientes:

- Almacenamiento: Su función consiste en garantizar que habrá suficientes productos para cubrir la demanda. Es una manera de controlar la diferencia entre la producción y el momento de compra. Nuestra empresa tiene varias tiendas distribuidas por el territorio nacional que disponen de una zona de almacenaje. En el almacén se guardan los distintos modelos de calzado para poder ir reponiendo la tienda cuando se produce la venta. Aparte, Pikolinos tienen su gran almacén situado en Elche. Desde esa localización distribuye toda la producción a las distintas tiendas, aunque la mayoría se encuentran en la comunidad valenciana para ahorrar costes de transporte.
- Gestión de inventarios: Supone el seguimiento del inventario desde su producción hasta puesta en almacenes con el objetivo de que no haya déficit ni exceso de productos. Primeramente, estableceremos una cantidad fija en cada lugar de reparto para ir viendo como varía la cantidad con las ventas. Posteriormente con la información de ventas se ajustará de manera personalizada la cantidad de productos a cada tienda.
- Transporte: El transporte es un factor clave que garantiza que las tiendas van a recibir los productos para vender cara al público. El tipo de transporte que contrata la empresa determina cual es la fijación del precio de sus productos, cual es la fecha estimada de entrega desde el almacén y en qué condiciones se hace todo el proceso. En nuestro caso hemos decidido mantener el camión como medio de transporte para el canal del nuevo producto. Esta decisión se basa en que este medio resulta ser sencillo,

económico y rápido para hacer las entregas. La intención es que el plazo máximo de entrega a tiendas/domicilio sea como máximo de 48 horas.

- Gestión de la información de logística: Es conveniente ejercer control sobre la distribución para que este tenga un funcionamiento óptimo y para recoger información que ayude a corregir los errores y crear ventajas competitivas con los puntos fuertes de la logística. Nuestra empresa ha decidido que en la unidad de servicio de logística se incorporen 5 nuevos trabajadores para encargarse de las funciones de recogida y control de la información, garantizado así una comunicación entre las distintas áreas funcionales de la empresa.

6.3.1.5 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE MINORISTAS A ELEGIR PARA VENDER EL NUEVO PRODUCTO.

▪ Nivel de servicio:

Dentro de este nivel se pueden seleccionar tres opciones dependiendo de las preferencias de la empresa.

- Minorista de autoservicio
- Minorista de servicio limitado
- Minorista de servicio exhaustivo

Nuestro producto va a situarse dentro del minorista de servicio limitado porque los empleados de nuestras tiendas físicas informarán a los clientes de las características técnicas del tacón intercambiable, así como de sus ventajas frente al zapato tradicional. Este servicio ayudará al cliente a tomar su decisión de compra para lograr un mayor número de ventas.

La ventaja de este servicio es la capacidad de ofrecer una mayor experiencia al público y la desventaja es que los costes se pueden elevar al tener necesidad de contratar dependientes.

▪ Línea de productos

Después de escoger el servicio se clasificará la línea de productos entre un total de seis opciones disponibles.

- Tiendas de especialidad
- Grandes superficies
- Supermercados/hipermercados
- Tiendas de conveniencia
- Category killers
- Minoristas de servicios

El nuevo tacón intercambiable se venderá en tiendas especializadas ya que ofreceremos la línea de productos con variedades de modelos. Cada tienda física recibirá un lote para guardar en su almacén y posteriormente, dependiendo del tamaño de cada almacén habrá una cantidad diferente de inventario.

▪ Precios

Existen tres tipos de minoristas de precios para elegir dependiendo de las preferencias de la tienda.

- Minoristas que ofrecen bienes y servicios de mayor calidad a precios superiores
- Minoristas que cobran precios habituales a nivel de calidad normal
- Minoristas que ofrecen precios reducidos

En este caso se elegirán los minoristas que cobran precios habituales a nivel de calidad normal porque la estrategia de posicionamiento elegida ha sido *más por lo mismo*. En los apartados anteriores hubo una comparación entre el precio del zapato intercambiable de Pikolinos con otras empresas que ofrecían un modelo de calzado básico. El precio para ambos era habitual, aunque nuestra empresa ofrecía una mayor calidad.

▪ Enfoque organizacional

La última decisión consiste en hacer una clasificación de los minoristas en función de su enfoque organizacional habiendo dos opciones disponibles:

- Cadenas corporativas de tiendas
- Franquicias

Pikolinos tenía un contrato con otras empresas de multimarca que le concedían a esta el derecho de vender nuestra marca a cambio de un acuerdo económico firmado. Para este nuevo plan de marketing se ha decidido no firmar ninguna franquicia ni derechos externos y conceder únicamente los derechos de venta a las tiendas oficiales de nuestra compañía.

6.3.2 DECISIONES SOBRE EL PUNTO DE VENTA

Después de haber tomado las decisiones respecto a la distribución y los intermediarios, llega el momento de organizar los productos en tienda para que estos sean visibles y generen grandes ventas. Teniendo en cuenta el proceso de compra de los consumidores, se tiene que gestionar los lugares de venta, la altura de los productos y los suplementos que inciten la compra.

6.3.2.1 IMPLANTACIÓN DEL PUNTO DE VENTA

La implantación del nuevo producto en los estantes de la tienda es clave para generar el número de ventas, por lo que hay que tener en cuenta los puntos fríos y los puntos calientes del comercio. En los puntos calientes se suele concentrar un número de personas por lo que es más probable que tenga lugar la compra. En cambio, en los puntos fríos la posibilidad de vender los productos se reduce considerablemente por la estructura o distribución del espacio físico. La FIGURA 64 muestra el funcionamiento de las zonas cuando un cliente entra a una tienda.

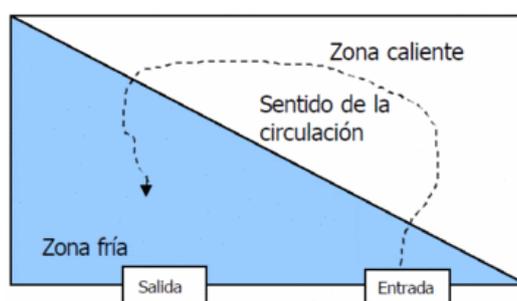


FIGURA 64. PUNTOS DE VENTA. FUENTE: UPV

Nuestra prioridad con el lanzamiento de este nuevo producto es que los clientes capten su existencia en las zonas calientes de la tienda. Cuando una persona entra en un local su recorrido suele ir en contra de las agujas del reloj, por lo que empiezan a explorar desde el lado derecho

del local. Por eso el producto se colocará en los estantes de la derecha con carteles que sean llamativos para incitar la curiosidad.

Las zonas de cajas son puntos calientes también porque son el lugar donde los clientes interactúan con los empleados para pagar la compra. Por eso se colocará cerca de la zona de cajas algún modelo de zapato intercambiable para que los clientes desvíen la mirada y se sientan atraídos por la curiosidad.

6.3.2.2 GESTIÓN DEL LINEAL

El lineal es la plataforma donde se exponen los diferentes productos para que un cliente pueda captarlo con la mirada. Su función es atraer a los clientes, hacer accesible el producto e incitar el proceso de compra.

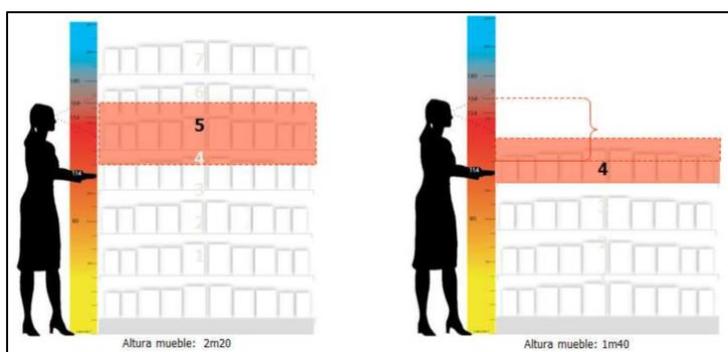


FIGURA 65. GESTIÓN DEL LINEAL. FUENTE: UPV

Los lineales se sitúan en diferentes alturas dependiendo del mensaje que quiere transmitir al consumidor. Los niveles que hacen coincidir la mirada y las manos con el producto se denominan áreas calientes porque incitan a las personas a probar el producto. Es el lineal que genera más ventas. Por el contrario, los niveles en los que tienes que bajar la mirada se consideran áreas frías.

Pikolinos quiere generar la mayor cantidad de ventas posible con el lanzamiento del tacón intercambiable, por lo que vamos a aprovechar el lineal con área caliente. Los clientes cuando entren a la tienda circularán por la derecha y sus ojos captarán nuestro producto en el estante de manera directa. Se generará curiosidad por investigar la novedad, sus características y sus ventajas, aparte de su precio.

6.3.2.3 ANIMACIÓN DEL PUNTO DE VENTA

La animación de una tienda tiene el objetivo de llamar la atención del público para estimular su proceso de compra. Existen tres opciones para lograrlo:

- Animación externa: Utilización de la fachada, el edificio o el escaparate.
- Animación interna: Utilización del interior del establecimiento para usar diferentes técnicas de promoción.
- Publicidad en el lugar de venta.

La empresa utilizará la animación interna en todas las tiendas físicas la estimulación visual a través de carteles llamativos en las zonas caliente de los lineales. Además, habrá publicidad directa por los folletos que se pondrán a disposición del cliente en la zona de cajas para cuando vaya a efectuar el pago de algún producto.

6.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es una herramienta que forma parte del marketing mix y que permite a la empresa trabajar en el mensaje que quiere transmitir al cliente con el nuevo producto. Para ello, debe hacer un análisis previo con su audiencia objetivo y definir cuáles son los objetivos de la comunicación. Aparte tiene que desarrollar el mensaje y buscar que medios va a distribuirlo.

6.4.1 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.

Un mensaje se considera eficaz cuando la codificación del emisor encaja con la decodificación del receptor. Para que sea posible, la empresa tiene que diseñar un programa de experiencia con el cliente para que el mensaje se entienda. Todo ello a través de los siguientes apartados:



FIGURA 66. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN. FUENTE: UPV

6.4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA AUDIENCIA OBJETIVO

El público objetivo son todas aquellas personas más susceptibles de comprar el producto que ofrece la empresa.

Nuestro público objetivo ya ha sido mencionado anteriormente. Pikolinos no se centra en un público general porque es muy difícil de complacer al haber tanta heterogeneidad de necesidades y los costes se pueden elevar. Son mujeres con un rango de edad entre los 25-45 años que tienen un poder adquisitivo medio-alto y que están comprometidas con el medio ambiente. El segmento pertenece a compradores potenciales porque el nuevo producto no se centra en la calidad del zapato, sino en los valores de las personas. Además, toman la decisión de compra sin depender de otras personas lo que agiliza el proceso de compra.

6.4.1.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

La empresa tiene que definir cuáles son sus objetivos con la estrategia de comunicación y qué mensaje pretende que capte el consumidor. El objetivo principal es que el cliente adquiera el nuevo producto y esto se logra a través de una serie de fases:



FIGURA 67. FASES DE COMUNICACIÓN. FUENTE: UPV

- **Conciencia:** Representa la primera fase en la que el consumidor se da cuenta de que tiene una necesidad o un deseo que quiere cumplir. En relación con Pikolinos, una cliente pretende comprar un zapato que cumpla con sus expectativas, sea cómodo y tenga un precio acorde a su presupuesto.

Nuestra empresa se centraría en esta fase porque el producto es relativamente nuevo para el mercado y necesita darse a conocer. El comprador tiene que percatarse del nuevo deseo o la nueva necesidad que quiere cumplir. Nuestro objetivo es que el 45% de nuestra audiencia objetivo haya oído hablar de nuestro producto en un plazo de 7 meses desde el día de su lanzamiento.

- **Conocimiento:** El consumidor ha decidido cumplir su deseo y empieza a estudiar las distintas alternativas para escoger la mejor. Una cliente acude a buscar información en las redes sociales o en tiendas físicas que le llamen la atención. De ese modo, va guardando datos de interés que utilizará posteriormente. Entonces se da cuenta de que existe una nueva variable del zapato tradicional en venta.
- **Agrado:** El consumidor ha recogido la información necesaria y decide descartar todas las opciones que no le gustan para ajustar más la decisión de compra. La cliente ha decidido seguir informándose de los tacones intercambiables y renuncia a aquellas tiendas que no tengan el producto en venta.
- **Preferencia:** El consumidor empieza a tener preferencia por alguna empresa ya sea por su reputación, sus precios o los valores que transmite. La cliente estudia la empresa Pikolinos y descubre su apoyo a la sostenibilidad con la fabricación de este zapato. Como consecuencia, pasa por una fase de aprendizaje.
- **Convicción:** El consumidor después de un tiempo de decisión, escoge acudir a una marca en específico. La cliente ha descartado todas las demás empresas y decide que el producto de Pikolinos cumple sus necesidades.
- **Compra:** El usuario acude a la tienda física o a la tienda online para hacer el pedido del producto. La cliente escoge el medio más fácil para la compra del producto y la empresa espera que se cumpla su nivel de satisfacción esperado.

6.4.1.3 DISEÑO DEL MENSAJE

La definición de un mensaje eficaz garantiza unos buenos resultados en la estrategia de comunicación, por lo que la empresa tiene que desarrollar el contenido, la estructura y el formato de un mensaje para captar el interés de los clientes.

Existen diferentes tipos de contenidos dependiendo del sentimiento que quiera despertar la empresa en el consumidor.

- **Racionales:** Crea interés a la audiencia porque se muestran los beneficios del producto.
- **Emocionales:** Despierta emociones en los consumidores.
- **Morales:** Crean un sentimiento al cliente de que el producto es correcto.

Nuestra empresa ha decidido utilizar los argumentos racionales porque queremos despertar el interés de los clientes argumentando los beneficios deseados que tiene este. No se trata de un zapato normal y corriente. El nuevo producto ofrece comodidad y adaptación al pie por sus

suelas, tienen un diseño atractivo para el público objetivo, están hechos de materiales de calidad que aseguran su duración en el tiempo y tienen la capacidad de moldearse para crear infinidad de posibilidades. Todo ello crea la diferencia con la competencia.

También se ha decidido utilizar los argumentos morales porque cambiar del modelo clásico al modelo nuevo supone un ahorro de espacio, y sobre todo implica frenar el consumismo que hay actualmente. El cliente al utilizar nuestro producto va a apoyar la sostenibilidad, la eliminación de residuos y descubrirá los beneficios de utilizar materiales sostenibles. Al final se crea una concienciación de lo que es correcto para todos.

En la estructura del mensaje se ha decidido plantear los argumentos más fuertes del producto al inicio del anuncio para captar completamente el interés del público objetivo. Todos los productos tienen puntos fuertes y puntos débiles, aunque nosotros solo queremos mostrar un mensaje parcial de lo positivo para conseguir la consolidación del producto en el mercado lo antes posible.

El formato del mensaje se tiene que adaptar a las redes sociales porque será la plataforma inicial donde se lance el mensaje. Por ello la imagen será de color verde con el objetivo de que los usuarios lo asocien con el medioambiente y la renovación. Los videos que se vayan creando también tendrán esa tonalidad y a su vez se complementarán con música que llamen la atención y sea pegadiza. La tipografía será de color negro para resaltar una pregunta que cree debate entre los clientes. La FIGURA 68 muestra un boceto inicial de la idea.

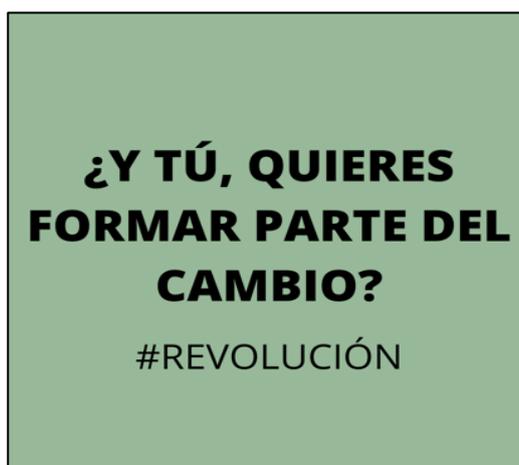


FIGURA 68. DISEÑO DEL MENSAJE. FUENTE: PROPIA

6.4.1.4 ELECCIÓN DE LOS MEDIOS

Existen dos canales de comunicación que la empresa puede elegir para lanzar el mensaje. A través del medio personal dos o más personas establecen una comunicación entre sí y la mayor ventaja radica en que se crea una retroalimentación. A través del medio impersonal se lanza el mensaje sin haber ningún tipo de contacto entre personas porque se utilizan medios impresos o medios online.

Pikolinos ha decidido utilizar el medio impersonal para lanzar su mensaje al mercado. Vamos a aprovechar el gran auge de las redes sociales para promocionar el producto. La pandemia ha propiciado que los consumidores utilicen internet para obtener información, entretenerse y hacer compras online. Por eso es importante el marketing digital tanto en Facebook, como en Instagram y Tik Tok.

Esta elección puede suponer unos gastos superiores al medio personal, pero consideramos que así lograremos obtener una mayor visualización de los productos y generar más interés en el mercado.



FIGURA 69. REDES SOCIALES. FUENTE: DREAMSTIME

Aunque Pikolinos no seleccione el medio personal como opción para lanzar el mensaje, automáticamente también se producirá. Los clientes a través de reseñas y conversaciones con otras personas comparten la opinión de un producto y su satisfacción. Como consecuencia, puede alterar el proceso de compra de manera positiva o negativa.

6.4.1.5 ELECCIÓN DE LA FUENTE DE LOS MENSAJES

Después de haber elegido los medios para transmitir el mensaje es momento de elegir también quien va a ser el comunicador. Una persona pública que transmita confianza al consumidor provocará un mayor número de ventas en comparación con una persona que no es aceptada socialmente.

Un influencer es una persona que destaca en alguna red social por expresar su opinión en distintas áreas o por crear contenido de calidad ejerciendo influencia sobre su público. Aprovechando las redes sociales se ha decidido contratar los servicios de distintos influencers que se adapten a la imagen de la empresa y que se dirijan a nuestro público objetivo.

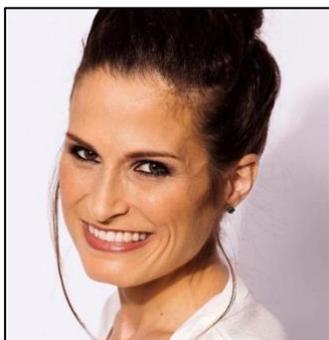


FIGURA 70. VERDELISS. FUENTE: GOOGLE

La primera influencer a la que hemos seleccionado es conocida en las redes sociales como "Verdeliss" y su contenido relata su vida diaria con 8 hijos. A nivel nacional tiene un gran auge desde que se sumergió en el mundo de los negocios para crear su propia firma de ropa. La mayoría de su público son mujeres que tienen hijos y buscan consejos sobre educación y crianza.

Creemos que es una buena opción porque las mujeres que crían a sus hijos y trabajan tienen que adaptarse a cada situación y el nuevo zapato intercambiable favorecerá esa comodidad.



FIGURA 71. DULCEIDA. FUENTE: GOOGLE

La segunda influencer a la que hemos seleccionado es conocida como "Dulceida" en las redes sociales porque comparte consejos de moda y su participación en distintas marcas conocidas.

Su auge de fama se debe a la originalidad con la que trabaja en sus videos y su aceptación entre el público. La mayoría de su público con mujeres con un rango de edad entre 20-30 años que están a la moda, por lo que puede ser una buena oportunidad para darse a conocer entre la gente más joven.

6.4.1.6 DISEÑO DEL SISTEMA DE RECOPIACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

La empresa después de lanzar su mensaje por los distintos medios seleccionado también tiene que evaluar cual es el efecto que ha causado en los consumidores para comprobar si ha funcionado o si tiene que modificar su estrategia. Normalmente se suele medir cual es el comportamiento generado por el mensaje, cuantos consumidores recordaron el producto o que características destacan más.

En nuestro caso vamos a controlar las reacciones de los consumidores con su nuestra página web y con las redes sociales. Nuestra página web cuenta con unas estadísticas mensuales que muestran toda la información relevante como el número de visitas y los productos más clicados. Las redes sociales también tienen una sección de estadísticas que permite controlar las visitas al perfil, las veces que se comparten una publicación y los likes recibidos. Todo en conjunto ayudará a la empresa a conocer el comportamiento de los clientes.

6.4.2 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO Y DEL MIX GENERAL DE COMUNICACIÓN

En este punto de la estrategia de comunicación se van a definir los presupuestos para todas las acciones descritas en los puntos anteriores. Posteriormente se definirá el mix de comunicación.

6.4.2.1 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Una empresa tiene cuatro métodos disponibles para definir su presupuesto en función de sus preferencias:

- Método de lo asequible
- Método del porcentaje sobre ventas
- Método de la paridad competitiva
- Método según objetivos y tareas

Entre las opciones posibles hemos decidido implantar el método según objetivos y tareas porque queremos definir la estrategia en función de lo pretendemos alcanzar. Por eso habrá que señalar distintos objetivos concretos y estimar los costes totales de cada uno de ellos. Nuestros objetivos son los siguientes:

- Incrementar los beneficios de la empresa en un 15% en el plazo de un año.
- Alcanzar un 30% del mercado objetivo durante los primeros tres meses.

Después de declarar los objetivos esperados con la estrategia de comunicación hay que calcular la totalidad de los presupuestos por utilizar el principal medio de las redes sociales.

En la red social de Instagram nos hemos informado de los costes de publicidad en el territorio nacional. Los costes por cada mil visualizaciones tienen un precio aproximado de 4€ y nuestro objetivo es alcanzar las 12.500 visitas mensuales por lo que el coste final son unos 50.000€ mensuales.

En la plataforma de Tik Tok queremos lanzar un Brand Takeover, una herramienta que permite anunciar la marca cuando el usuario está abriendo la aplicación desde su dispositivo móvil. Su coste diario son unos 1.000€ por lo que mensualmente se acumularían en 30.000€.

En la plataforma de Facebook los anuncios se pueden personalizar en función de las visualizaciones deseadas, las zonas de lanzamiento o los días. Hemos decidido que el límite mensual sea de 10.000€ porque consideramos que es la opción que menos ganancias van a generar.

Las influencers Dulceida y Verdeliss tienen que recibir una cantidad monetaria pactada para que publiquen el anuncio en las historias de Instagram. Dulceida tiene 4 millones de seguidores en total por lo que su comisión asciende a 25.000€ por compartir la marca dos veces al mes. Verdeliss tiene un total de 1´4 millones de seguidores y su comisión por la participación asciende a los 10.000€ mensuales compartiendo la historia dos veces al mes también.

Medio	Presupuesto mensual
Instagram	50.000€
Tik Tok	30.000€
Facebook	10.000€
Influencers	35.000€
TOTAL	125.000€

TABLA 11. PRESUPUESTO COMUNICACIÓN

La TABLA 11 muestra el presupuesto mensual por utilizar la estrategia de comunicación para el lanzamiento del mensaje. Con esta inversión se espera acceder al público objetivo y lograr la venta.

6.4.2.2 DEFINICIÓN MIX DE COMUNICACIÓN Y LA ESTRATEGIA DE MIX DE COMUNICACIÓN

El mix de comunicación tiene varias herramientas que deben trabajar con coherencia entre ellas:

- Publicidad
- Relaciones públicas
- Venta personal
- Promoción de ventas
- Marketing directo y digital

La comunicación del nuevo producto se hará principalmente a través de las redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok Tok) donde existe la posibilidad de llegar a muchos usuarios y estos tienen acceso a toda la información del nuevo producto. Los costes han sido calculados en el apartado anterior, pero estos generarán beneficios a medio plazo. En las tiendas físicas también habrá publicidad mediante folletos para asegurar que el cliente capta el mensaje.

Para las relaciones públicas contamos con la participación de dos influencers que pueden dar gran credibilidad al producto por su aceptación entre los usuarios. Ambas mujeres tienen muchos seguidores que se adaptan al público objetivo por lo que nos interesa este método. Más adelante si se obtienen los resultados deseados, es bastante probable que las contrataciones de imagen pública aumenten.

La venta personal es una de las herramientas más eficaces del mercado porque se presta una atención personalizada al usuario para mejorar su experiencia de compra. Todos los empleados de las tiendas recibirán una breve formación para especializarse en el tacón intercambiable y ofrecer el mejor servicio. Esto supondrán unos costes, aunque esperamos que así se logre tener unos empleados plenamente cualificados.

Las promociones de ventas son una herramienta que queremos utilizar sobre todo al principio del lanzamiento para incrementar las ventas a corto plazo. Anteriormente se mencionó la utilización de ofertas de precio inmediato para ofrecer un descuento del 10% por compras superiores a 150€ durante un plazo de tres meses. Posteriormente se desarrollarán otras ofertas para seguir incitando las compras.

Con el marketing digital los consumidores recibirán correos electrónicos con toda la información detallada acerca de las novedades y los descuentos disponibles. Este método se hará para aquellos clientes que den su consentimiento de recibir promociones únicas. También recibirán por correo el seguimiento web de sus pedidos.

Se han definido todas las herramientas que se van a utilizar en el mix de comunicación y ahora hay que elegir la estrategia general existiendo dos posibles opciones: estrategia tipo “pull” donde la empresa vende directamente a los consumidores finales y la estrategia tipo “push” donde la empresa vende al minorista y este al cliente. Nuestra empresa ha seleccionado la estrategia “pull” porque vamos a vender directamente a los clientes a través de las tiendas físicas o la página web.

CAPÍTULO 7.

PLAN DE ACCIÓN, PRESUPUESTOS Y VALORACIÓN ECONOMICO-FINANCIERA

CAPÍTULO 7: PLAN DE ACCIÓN, PRESUPUESTOS Y VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

En este capítulo se trazarán los planes de acción y los presupuestos necesarios para lanzar el producto al mercado. Por último, se hará una valoración económico-financiera en los escenarios posibles que se pueden dar tras el lanzamiento.

7.1 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción implica convertir todas las estrategias de marketing en acciones concretas para que puedan ejecutarse. Es una herramienta que permite a la empresa ser más organizada porque todos trabajan para el mismo objetivo en común, y ayuda a gestionar los proyectos con facilidad. En nuestro caso ha sido diseñado para promocionarlo en un plazo de 9 meses y para conseguirlo se debe hacer lo siguiente:

- Asignar unos plazos de tiempo para ejecutar cada una de las acciones
- Asignar a cada acción un responsable que se encargue de supervisar que se cumplen junto a los plazos establecidos
- Determinar cuáles van a ser los costes y los recursos necesarios en cada acción
- Obtener los costes del plan de acción
- Hacer una jerarquización para prestar atención a los planes que tengan más urgencia e importancia

Acción	Área marketing	Responsable	Fecha objetivo	Costes
Reunión de todos los departamentos para mostrar el objetivo planteado	Todas las áreas	Director de cada área	Abril 2022	-
Definir público objetivo	Producto	Director de dirección y marketing	Abril 2022	250€
Definir posicionamiento de mercado	Producto	Director de dirección y marketing	Abril 2022	250€
Registrar y patentar el producto.	Producto	Director comercial	Abril 2022	691€
Decisiones sobre producto	Producto	Director de producción	Mayo 2022	500€
Fabricación del producto	Producto	Director de producción	Mayo 2022	-
Estrategia de fijación de precios	Precio	Director de marketing	Junio 2022	2500€

Ponerse en contacto con los proveedores	Distribución	Director comercial	Junio 2022	-
Estrategia de distribución	Distribución	Director comercial	Junio 2022	2000€
Lanzamiento de producto	Producto	Equipo de producción	Julio 2022	-
Creación de campaña publicitaria en las redes sociales	Comunicación	Equipo de comunicación	Julio 2022	125.000€
Seguimiento de todas las estrategias	Todas las áreas	Director de cada área	Agosto 2022	3000€
Evaluación de los resultados obtenidos	Todas las áreas	Director de cada área	Diciembre 2022	-
TOTAL				134.191€

TABLA 12. PLANES DE ACCIÓN

En la TABLA 13 se especifica el precio unitario de venta del zapato intercambiables y sus recambios. También se añade la previsión de la demanda para calcular los ingresos totales.

	Precio unitario venta	Previsión de la demanda
Modelo de zapato	70€	25.000
Tacón intercambiable	30€	40.000
TOTAL	100€	65.000

TABLA 13. PRECIO VENTA

En la TABLA 14 se especifica cuál es el coste de fabricación del modelo de zapato del tacón intercambiable y sus recambios. También se añade la previsión de la demanda para calcular los costes totales.

	Coste unitario de fabricación	Previsión de la demanda
Modelo de zapato	40€	25.000
Tacón intercambiable	15€	40.000
TOTAL	55€	65.000

TABLA 14. COSTE DE FABRICACIÓN

En la TABLA 15 se han añadido todos aquellos gastos que no se han mencionado en el plan de acción, pero que son imprescindibles para llevar a cabo el plan de marketing.

Gastos del plan de marketing	
Concepto	Importe
Formación empleados	15.000€
Personal servicio al cliente	7.500€
Posicionamiento de marca	1.000€

Animación interna de las tiendas	3.000€
Personal en redes sociales	10.500€
Inversión en materia prima y envases	20.000€
TOTAL	57.000€

TABLA 15.GASTOS MARKETING

En la TABLA 16 se han utilizado todos los datos anteriores para obtener el resultado final de la empresa.

Concepto	Importe
A) Ingresos	6.500.000€
B) Coste de fabricación	3.575.000€
C) Ingresos antes del marketing	2.925.000€
D) Gastos por plan de marketing	57.000€
E) Contribución final	2.868.000€

TABLA 16.CONTRIBUCIÓN FINAL

En un mercado puede haber diversos escenarios dependiendo de la evolución de la economía: el pesimista, el más probable y el optimista. Por eso hemos decidido calcular los resultados de la empresa en todos los casos posibles para tener un conocimiento más amplio de los beneficios finales.

- Demanda en unidades en el escenario pesimista: 35.000
- Demanda en unidades en el escenario más probable: 65.000
- Demanda en unidades en el escenario más optimista: 90.000

	Escenario pesimista	Escenario más probable	Escenario optimista
Ingresos	35.000 x 100= 3.500.000€	65.000 x 100= 6.500.000€	90.000 x 100= 9.000.000€
Costes de fabricación	35.000 x 55= 1.925.000€	65.000 x 55= 3.575.000€	90.000 x 55= 4.950.000€
Ingresos antes del marketing	1.575.000€	2.925.000€	4.050.000€
Gastos por plan de marketing	57.000€	57.000€	57.000€
Contribución final	1.518.000€	2.868.000€	3.993.999€

TABLA 17.ESCENARIOS POSIBLES

La TABLA 17 muestra los beneficios que espera obtener la empresa en cada escenario posible de la economía. Como se puede observar, en cada uno de los escenarios hay un resultado positivo porque los ingresos exceden a los gastos tanto variables como fijos. Claramente en la situación real hay que tener en cuenta los impuestos de la empresa, la evolución del VAN y del TIR que pueden variar los resultados finales. Aun así, el proyecto se considera viable porque la empresa no depende de una financiación externa, cuenta con los recursos necesarios para seguir hacia adelante y porque el nuevo proyecto genera valor.

CAPÍTULO 8.

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

En primer lugar, cabe decir que el sector del calzado sigue con un crecimiento exponencial en el mercado, aunque haya sucedido la pandemia mundial por el Covid-19. El entorno de las empresas está siempre en constante cambio porque depende de muchos factores externos, y la competencia sigue en aumento porque todo el mundo quiere hacerse un hueco en el mercado. Para que una empresa consiga la diferenciación y fidelización de los clientes es importante que trabaje con todos sus recursos disponibles para elaborar estrategias eficientes y eficaces.

La empresa Pikolinos se encuentra consolidada en el mercado después de muchos años de esfuerzo e innovación por ofrecer la mejor calidad de sus productos a los consumidores. Trabajan con el cuero manualmente para tener acabados perfectos y buscan medidas para reducir su contaminación con el medioambiente. Su objetivo es seguir creciendo en el mercado español hasta llegar a ser la marca número uno del país.

En cuanto al desarrollo del plan de marketing para el lanzamiento del nuevo producto cabe destacar los siguientes puntos:

En relación con el análisis interno cabe decir que el número de las fortalezas es mayor al número de debilidades. Entre sus fortalezas podemos destacar los valores medioambientales, los incentivos laborales para sus trabajadores, la solvencia económica y la información completa que ofrece sobre sus productos. Por el contrario, entre sus debilidades destaca la falta de búsqueda de nuevos productos y mercados, la gestión de las devoluciones y el desarrollo de las habilidades sociales de los trabajadores. Es importante que la empresa trabaje para mantener sus puntos fuertes y controlar sus puntos débiles.

En relación con el análisis externo cabe decir que el número de oportunidades excede al número de amenazas. Entre las oportunidades podemos destacar el ritmo creciente del sector, la diferenciación de la empresa con la competencia y el incremento de las compras online. Por el contrario, entre sus amenazas destaca el atractivo del sector, las medidas del Covid-19 y las barreras de salida altas. Pikolinos debe de aprovechar las oportunidades para seguir creciendo en el mercado antes de que desaparezcan y a la vez, tiene que intentar controlar como afectan las amenazas a su empresa.

Después de haber hecho un estudio previo de la situación de la empresa había que elegir a que público objetivo dirigirse con el nuevo producto. Los formularios permitieron conocer las necesidades y los gustos de los consumidores entorno al nuevo producto. El público objetivo son mujeres con una edad comprendida entre 25-45 años con una renta media-alta que quieren formar parte del cambio y apoyar el medioambiente. Esta información permitió acceder al siguiente paso que era elegir una estrategia de posicionamiento para situar a Pikolinos frente a la competencia. La estrategia elegida es *más por lo mismo*.

Todo lo mencionado anteriormente sirvió para desarrollar el marketing mix (producto, precio, distribución, venta) del nuevo producto con el que la empresa desea seguir creciendo en el mercado y obteniendo beneficios. En el producto cabe destacar que el modelo de zapato de tacón intercambiable está diseñado de materiales sostenibles con el medio ambiente y cuenta con muchos diseños para que el usuario pueda jugar con la variedad. Respecto al precio cabe decir que el modelo cuesta 70€ mientras que el tacón intercambiable cuesta 30€. El precio respeta el posicionamiento anteriormente mencionado y va dirigido a una renta media-alta. La distribución de los zapatos se hará a través de las tiendas físicas de la compañía y la página web. Además, se ha gestionado como estará situado el producto en tienda y que animación interna habrá para captar la atención. Por último, para la estrategia de comunicación se utilizarán las

redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok) como herramienta de publicidad y a la vez se contratarán a dos influencers para que prueben y promocionen el producto entre un gran número de espectadoras. El presupuesto para la comunicación es de 125.000€ mensuales.

Todas las estrategias se convirtieron en planes de acción que la empresa debe de cumplir en un plazo de tiempo establecido y con sus recursos disponibles. Además, se detallaron los beneficios esperados en los tres escenarios posibles (negativo, más probable, positivo) teniendo en cuenta todos los ingresos y los costes. El proyecto es viable.

Como conclusión personal quiero añadir que este proyecto al que he dedicado tantos meses ha resultado ser una experiencia positiva porque he podido trabajar en mi asignatura favorita y me ha servido para recordar todos los conceptos estudiados. Ha sido una gran oportunidad para crear un plan de marketing que respete el medioambiente y que limite el consumismo.

CAPÍTULO 9.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 9: REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍAS.

- Aggity. (2022). Obtenido de <https://aggity.com/objetivos-smart-en-marketing-digital/>
- análisis, M. (2022). Obtenido de <https://marcandoanálisis.com/2014/06/18/los-tres-niveles-de-los-productos-que-ofrecemos-a-los-clientes/>
- calzado, R. d. (2021). Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/exportaciones-calzado-fuerte-tendencia-positiva/>
- CalzadosYolanda. (2021). Obtenido de https://www.calzadosyolanda.com/blog/27_pikolinos-pikolinos.html
- Cerem. (2021). Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Cyberclick. (2022). Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/cuanto-cuesta-hacer-publicidad-en-tiktok>
- días, C. (2021). Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/27/economia/1606506471_547194.html
- días, C. (2022). Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/28/fortunas/1614552376_335377.html
- Economipedia. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>
- Economipedia. (2022). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/precio.html>
- Ecopost. (2021). Obtenido de <https://www.ecopost.info/5-graficos-medio-ambiente-se-ha-colado-la-agenda/>
- Elda, V. d. (2022). Obtenido de <https://www.valledeelda.com/noticias/economia/37427-emnac21.html>
- España, G. d. (2021). Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2021/230921-segundotrimestre.aspx>
- Espinosa, R. (2022). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- ESTEBAN TALAYA, A. y. (2013). *Fundamentos de Marketing*. . ESIC.
- FactoringAsociación. (2021). Obtenido de <https://www.factoringasociacion.com/estatutos/capitulo-iv-funciones-de-los-diferentes-cargos/1201>
- Gioseppo. (2021). Obtenido de <https://gioseppo.com/es-es/zapatos-mujer>
- Infojobs. (2021). Obtenido de <https://www.infojobs.net/gioseppo-sl/em-i476256524533720011341525554371>
- KOTLER, P. y. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson.

- mania, B. (2021). Obtenido de <https://www.bolsamania.com/noticias/economia/ipc-espana-sube-4-septiembre-inflacion-subyacente-repunta-1--8217042.html>
- Marenostum, E. (2022). Obtenido de <https://escuelamarenostum.com/cuantos-tipos-de-marketing-existen/>
- marketing, G. (2022). Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-5-planes-de-accion-de-marketing/>
- moi, M. (2022). Obtenido de <https://mimemoi.com>
- MUNUERA ALEMÁN, J. y. (2012). *Estrategias de Marketing*. ESIC.
- País, E. (2021). Obtenido de https://elpais.com/elpais/2018/03/09/eps/1520614409_661059.html
- país, E. (2022). Obtenido de <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2021-04-27/los-productos-tendran-tres-anos-de-garantia-y-los-fabricantes-deberan-poder-repararlos-durante-10-anos.html>
- Pikolinos. (2021). Obtenido de <https://www.pikolinos.com/es-es/universo.html>
- plaza, A. (2022). Obtenido de <https://alicantepiazza.es/pikolinos-se-lanza-a-potenciar-sus-tiendas-propias-y-la-venta-online-frente-al-canal-multimarca>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*.
- profesional, R. (2022). Obtenido de <https://www.residuosprofesional.com/suelas-zapatos-material-reciclado/>
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. (2016). *El Plan de Marketing en la PYME*. ESIC.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. (2018). *El Plan de Marketing en la práctica*. ESIC.
- SANTESMASES MESTRE, M., MERINO SANZ, M., & SÁNCHEZ HERRERA, J. y. (2018). *Fundamentos de Marketing*. Pirámide.
- Shopify. (2022). Obtenido de <https://www.shopify.es/blog/estrategia-omnicanal-vs-multicanal#example1>
- Statista. (2022). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/627691/evolucion-de-la-poblacion-de-espana-por-genero/>
- talla, Z. d. (2022). Obtenido de <https://www.zapatosdetalla.com/visteteporlospies/los-7-tipos-de-tacones-para-lucirlos-los-7-dias-de-la-semana>
- Torreblanca, F. (2022). Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/mime-et-moi-los-originales-zapatos-con-tacones-intercambiables/>
- Trendencias. (2022). Obtenido de <https://www.trendencias.com/noticias-de-la-industria/micam-el-primer-zapato-con-tacon-variable-creado-por-mujeres-para-mujeres>

UMH, D. (2021). Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3699/1/MARTÍNEZ%20ANTÓN%20CARLOS.pdf>

United, F. (2021). Obtenido de <https://fashionunited.es/noticias/empresas/pikolinos-avanza-en-sostenibilidad-elimina-el-100-por-cien-del-plastico-de-su-packaging-y-se-marca-ser-neutral-en-emisiones-en-julio/2021040635158>

Unniun. (2021). Obtenido de <https://www.unniun.com/visita-a-las-instalaciones-del-grupo-pikolinos-en-elche-31052008/>

Wikipedia. (2021). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Espa%C3%B1a

Youtube. (2021). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=KORAEX4vc9Q>