



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Grado en Administración y Dirección de Empresas

PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA

GLOBAL WIKERS

Memoria de Trabajo Fin de Grado

Elx

Junio 2022

Alumno: Alejandro García Guardiola

Tutor: Andreas Kanther

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	5
3.1. Análisis interno.....	5
3.2. Análisis del entorno.....	8
3.3. RESUMEN DAFO.....	25
4. OBJETIVOS DE MARKETING.....	25
5. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y PUBLICO OBJETIVO ELEGIDO.....	27
6. POSICIONAMIENTO.....	28
7. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING.....	29
8. PLANES DE ACCIÓN.....	30
8.1. Política de producto.....	31
8.2. Política de precio.....	32
8.3. Política de distribución.....	32
8.4. Política de promoción/comunicación.....	33
9. PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING.....	34
10. PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y MEDIDAS DE CONTROL.....	36
11. BIBLIOGRAFÍA.....	37

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de marketing se desarrollan las principales pautas para la consolidación y posicionamiento de la empresa Global Wikers Design SL (GWD), empresa dedicada a la fabricación de calzado, principalmente de señora, cuyo domicilio social está establecido en Elche, en la provincia de Alicante. Su constitución fue en diciembre de 2017, se trata de una PYME, que actualmente cuenta con 15 trabajadores. Sus principales clientes son empresas distribuidoras nacionales, en su mayoría empresas españolas, aunque también realiza ventas a otros países de la UE como Francia, Alemania y Grecia. Tan solo el 1% de sus ventas proviene del sistema de venta online a través de su página web, de reciente creación.

Desde su creación en 2017, el entorno económico fue muy favorable, alcanzando su pico de ventas y facturación en 2019. Hasta el año 2020, que debido a la pandemia de covid19 se paralizó todo, más tarde, cuando parecía que ya estaba la situación normalizada, en 2022 llegó la guerra de Rusia-Ucrania, y la posterior escalada de precios combustibles, energías, materias primas, etc.

Wikers se presenta frente a su competencia, como una empresa flexible y con capacidad de adaptarse al cliente debido a su pequeño tamaño, y sobre todo, con una excelente relación calidad-precio gracias a su adecuada política de compras y una cuidada selección de los materiales.

Tras un detallado análisis interno y externo de la empresa realizado durante el trabajo, se plantea la consecución de una serie de objetivos cuantitativos: un incremento de las ventas un 20%, que los beneficios alcancen un 7%, aumentar el porcentaje de ventas online de un 1% a un 8%, y ampliar el número de países a los que exportar los productos, de 3 a 5 países. Por otro lado, unos objetivos cualitativos que consisten en aumentar la notoriedad de marca e incrementar la fidelización de la clientela. Todos los objetivos mencionados tienen un plazo de ejecución de 1 año aproximadamente.

Para cumplir dichos objetivos, se llevarán a cabo una serie de acciones: acciones de producto, como la creación de una nueva línea de producto. Acciones de precio, como descuentos a los clientes retail y nuevos clientes online. Acciones de distribución, como la incorporación de nuevos comerciales y mayoristas. Y por último, acciones de comunicación como la incorporación a todas las redes sociales mediante influencers, campañas de publicidad. A estas acciones se le ha asignado un presupuesto y unos plazos de ejecución, y se irá realizando un seguimiento del cumplimiento de estos, para actuar sobre desviaciones si fuera necesario.

Como conclusión, creo que Global Wikers es una empresa joven con una proyección excelente, y con las bases necesarias para un fuerte y rentable crecimiento. Para poder lograrlo, creo que sería de gran ayuda y conveniente, la puesta en marcha de las acciones propuestas en este trabajo.

2. INTRODUCCIÓN

Philip Kotler, un profesor universitario y, para muchos considerado el padre del marketing define esta disciplina como “un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor”¹.

Es fundamental partir de una gran investigación, de forma que las estrategias de marketing que desarrolle la empresa estén bien dirigidas y planeadas. Lo que buscamos con el plan de marketing es mejorar la orientación de la empresa al mercado, creando y aportando valor para el cliente. Y es que este documento permite a la empresa detectar las nuevas oportunidades de negocio para sacarles el máximo partido.

En este trabajo voy a realizar un plan de marketing para una PYME. La empresa que analizaré es Global Wikers Design SL (GWD), una empresa de Elche, que marca como su principal actividad la producción de calzado. Prácticamente todo el calzado que fabrican es de señora, ya que es su principal punto fuerte.

El sector de la manufactura de calzado es el predominante en Elche, un sector que ha sufrido mucho por la crisis del covid19, principalmente las empresas cuyo principal canal de ventas es el comercio tradicional, como es el caso de la empresa Global Wikers².

Ya que debido a la pandemia, los comercios estuvieron cerrados varios meses y, esta empresa no disponía de un sistema de venta online. Más adelante trataré de incorporar nuevas estrategias para ayudar a crecer a la empresa.

En definitiva, el objetivo de este plan de marketing será conseguir un crecimiento en las ventas de la empresa Global Wikers Design SL, e intentar aumentar el nivel de notoriedad en un alcance temporal más o menos de un año.

¹ Philip Kotler: Conoce sobre el hombre que le dio dirección a nuestro oficio. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/philip-kotler/>. Citado en Abril 30, 2022

² La industria manufacturera durante la pandemia. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/industria/industria-manufacturera-durante-pandemia>. Citado en Abril 30, 2022

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1. Análisis interno

Para comenzar el análisis, antes vamos a realizar una descripción de la empresa. Global Wikers Design se dedica a la fabricación de calzado, principalmente calzado de señora de excelente relación calidad/precio³.

Esta elevada calidad percibida junto con el diseño de los zapatos (un diseño propio) hace que sus colecciones tengan un gran éxito tal y como demuestra el importante incremento de facturación en sus dos primeros años hasta la llegada de la crisis Covid. En el gráfico 1 podemos verlo de forma clara:

Gráfico 1. Evolución de ventas 3 primeros años



Fuente: Gráfico proporcionado por la empresa Global Wikers.

La empresa fue fundada en diciembre de 2017, por Damián De La Calle Sempere (accionista al 50% junto con el Grupo Yorga, de Valencia). El administrador único es Damián, licenciado en ingeniería industrial, una persona que a pesar de su juventud puso en marcha en 2015 la empresa Wikers shoes en base a los conocimientos y contactos en el sector de su familia, dedicada durante dos décadas a la fabricación de calzado de señora.

³ Records S. Wikers | Zapatos de mujer cómodos de piel. Disponible en: <https://wikers.es/>. Citado en Abril 30, 2022

El principal cliente de Wikers shoes desde su constitución en 2015 (Grupo Yorga) propuso a Damián la compra de la empresa, desde sus inicios vieron en este proveedor algo especial, pues sus zapatos tenían una relación calidad/precio por encima de la media. Damián no estaba dispuesto a vender la empresa y finalmente llegaron al acuerdo de constituir una nueva sociedad, denominada Global Wikers Design. Realizan su actividad en naves en alquiler en partida de Algorós (Elche), donde se sitúan las instalaciones de producción, almacén y logística, sala de muestras y oficinas, siendo nuestra ciudad el mayor centro de producción a nivel nacional y uno de los mayores del mundo.

- *En cuanto a los recursos humanos de la empresa*, Global Wikers cuenta con una plantilla de 15 trabajadores, la empresa está dividida dentro de las siguientes secciones: sección de administración (2 trabajadores), sección de taller-producción (1 capataz y 8 operarios), sección de almacén-logística (1 jefe almacén y 1 operario) y sección de diseño (1 diseñador) y el administrador, Damián. La plantilla es de una media de edad bastante joven, salvo el jefe de producción que tiene más de 20 años de experiencia en el sector, que fue fichado de la competencia en la puesta en marcha de la empresa. Y excepto el modelista, formado en la escuela Ars Sutoria de Milán, el resto de la plantilla no posee gran formación, y salvo la responsable de administración, no poseen titulación específica, si bien es cierto que la mayoría de los puestos no requiere de gran especialización por su relativa poca complejidad. A pesar de ello la empresa ofrece a sus trabajadores la posibilidad de acudir a cursos externos de formación cada cierto tiempo.

El equipo comercial está formado por 4 representantes o agentes para el mercado nacional y 3 representantes para las ventas exteriores en Francia, Grecia y Alemania.

- *Respecto a los recursos económicos*, dada la juventud de la empresa y la de su administrador, Global Wikers cuenta con recursos financieros limitados. Es una empresa pequeña y no tienen capacidad para hacer grandes inversiones. Nació con un pequeño capital social de 3.000 euros y cuentan con unos recursos propios todavía bajos. Eso sí aportan los beneficios a reservas año tras año. Por ello han podido acometer algunas pequeñas inversiones en este periodo.

La siguiente tabla muestra las cuentas de los 3 años de historia de la empresa. Como se puede observar, los ingresos de explotación crecieron fuertemente de 2018 a 2019, pero en 2020 se vieron frenados en seco debido a la pandemia. También se puede observar la misma evolución en los beneficios de la empresa.

Respecto a los costes fijos de la empresa, encontramos los gastos de personal (sueldos de los trabajadores y Seguridad social). Los gastos de personal se han mantenido estables año tras año, lo que provocó parte de las pérdidas de 2020.

Tabla 1. Cuentas de la empresa en sus 3 años de historia.

Análisis del Balance

① Cifras expresadas en €

	31/12/2020	% Activo	31/12/2019	% Activo	31/12/2018	% Activo
Activo						
A) ACTIVO NO CORRIENTE	199.235,98	16,36	196.843,35	20,79	212.622,01	21,04
B) ACTIVO CORRIENTE	1.018.737,69	83,64	749.993,41	79,21	798.127,97	78,96
Pasivo						
A) PATRIMONIO NETO	80.996,33	6,65	136.567,32	14,42	12.355,58	1,22
B) PASIVO NO CORRIENTE	568.739,86	46,70	0,00	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	568.237,48	46,65	810.269,44	85,58	998.394,40	98,78

	31/12/2020	% INCN	31/12/2019	% INCN	31/12/2018	% INCN
Ventas	1.918.630,52		3.506.156,01		2.616.116,12	
Margen bruto	653.100,36	34,04	1.185.170,04	33,80	816.638,59	31,22
EBITDA	-48.851,08	-2,55	181.260,66	5,17	20.435,54	0,78
EBIT	-65.973,49	-3,44	166.988,34	4,76	8.644,48	0,33
Resultado neto	-55.570,99	-2,90	124.911,74	3,56	6.355,58	0,24
Tipo Impositivo Efectivo (%)	-24,60		25,00		15,72	

Fuente: Información facilitada por la empresa Global Wikers.

- Por otro lado, respecto a los recursos productivos y tecnológicos, realiza en sus instalaciones casi todo el proceso completo de fabricación del zapato: cortado de la piel, pegado del piso/tacón, montaje y acabado final y envasado. Subcontrata el aparado (cosido) de la piel, que es el trabajo más intensivo en mano de obra y otras tareas como la contabilidad y el transporte y la logística en general. Para la fabricación posee 2 vías completas de montaje de calzado, 1 máquina de corte por láser para un mejor aprovechamiento y perfecto cortado de la piel, 1 máquina para rebajar la piel para obtener un material más suave. Toda la maquinaria funciona con un centro eléctrico que han ido ampliando según han ido creciendo sus necesidades, pero que se encuentra al borde de su capacidad.

- Por último, en cuanto a los recursos comerciales, sus principales clientes son empresas distribuidoras nacionales. A finales de 2018 incorporó a varios comerciales muy experi-

mentados con amplia cartera de clientes en el Area metropolitana de Barcelona y Valencia, consiguiendo incrementar el número de clientes. Sus proveedores la gran mayoría son de Elche y cercanías. La empresa asegura sus ventas con crédito y caución y en aquellos casos de clientes no asegurados exige el cobro por anticipado.

Las ventas nacionales de la empresa representan un 78%, mientras que el 22% restante son ventas intracomunitarias. A finales del año 2018, Global Wickers realizó su primera exportación a Francia, gracias a la colaboración con un comercial con más de 40 años de experiencia en ese mercado. Habiendo realizado posteriormente también, ventas a otros países de la UE (Alemania y Grecia).

Por otro lado, la empresa dispone desde hace muy poco tiempo de una página web, con el objetivo de llegar a través de internet y de forma online, a nuevos clientes y a nuevos mercados.

3.2. Análisis del entorno

A. Análisis del macroentorno

- ENTORNO ECONÓMICO

Desde la creación de la empresa en el año 2017, el entorno económico fue muy favorable ya que la economía mundial y nacional se encontraba en un ciclo de fuerte crecimiento, que arrastraba al consumo de bienes y servicios en general y al calzado en particular. La empresa supo aprovechar esta inercia en el año 2018 y 2019 hasta que un fenómeno inesperado y desconocido, paralizó la economía mundial a inicios del año 2020: la pandemia provocada por el virus COVID19.

Al principio, el coronavirus afectó sobre todo a la cadena de suministro de la industria zapatera. Muchos pedidos de componentes a proveedores asiáticos se retrasaron, debido a la gran expansión de la pandemia en China.⁴

Luego se dejó notar en la caída de los pedidos correspondientes a la temporada otoño-invierno 2020/2021, a consecuencia, en gran parte, de la baja actividad registrada en las ferias internacionales.

El siguiente golpe llegó una vez que el virus se detectó y se extendió en Europa. A principios de marzo el virus ya había paralizado casi por completo la distribución minorista de zapatos en media Europa, destino del 70% de la producción española de calzado.

Tras decretarse el cierre obligatorio de todos los comercios, las marcas de calzado también perdieron la cuota correspondiente al consumo interno tras la paralización del

consumo en nuestro país y en toda Europa y que pronto se extendió a escala mundial. Muchos clientes de la industria zapatera, ante el necesario cierre temporal de sus tiendas, se vieron obligados a anular sus pedidos o a solicitar un aplazamiento de pago de los mismos. Esta complicada situación en el caso del calzado se acentuó aún más al ser un producto de moda que no puede aplazar sus tiempos de consumo, ya que lo que no se vende en una campaña difícilmente se pondrá vender al año siguiente. Este cierre del comercio minorista provocó que todo el *stock* de las últimas colecciones permaneciera en los almacenes sin encontrar compradores.

Hay que recordar que ese ese *stock* había sido ya fabricado y las materias primas, trabajos, etc(en muchos casos más del 50% de la producción), habían de ser pagados a los proveedores, sin poder recuperar dicha inversión ante la imposibilidad de vender. Además de esto, muchos de los proveedores se vieron obligados a cerrar, algunos incluso de manera definitiva, ante los problemas de liquidez a los que se enfrentaron.

Así, muchas firmas perdieron la venta de la colección otoño-invierno 2020/2021 debido a la parálisis del sector de la distribución, y al mismo tiempo debieron afrontar numerosos impagos de pedidos de los modelos ya despachados de la colección verano 2020⁴.

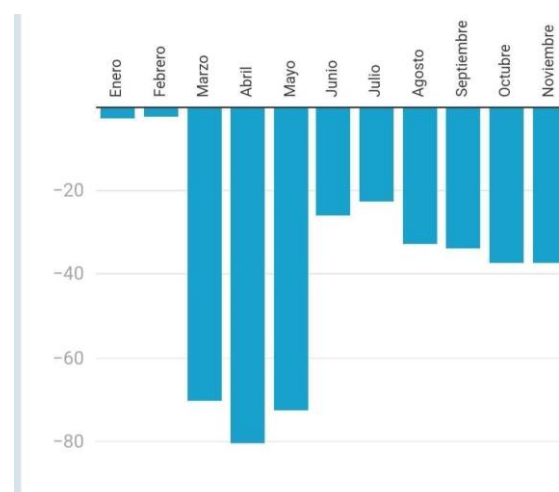
Esta cadena de acontecimientos provocó una fuerte caída de las empresas y por extensión unas elevadas pérdidas en el sector, especialmente entre los fabricantes (no tanto las comerciales, con menos costes fijos y estructura más liviana) y entre la industria auxiliar, donde se incluyen todos los proveedores de aquéllos.

Y a pesar de que todos esperábamos que el virus se fuera con el verano, a la vuelta de éste volvió a crecer de forma alarmante, lo que provocó el bloqueo de fronteras entre países y el cierre perimetral de ciudades y comunidades autónomas.⁵

⁴ Crisis coronavirus. Disponible en: <http://revistadelcalzado.com/crisis-coronavirus-fabricantes-zapatos/>. Citado en Abril 30, 2022

⁵ La industria manufacturera durante la pandemia. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/industria/industria-manufacturera-durante-pandemia>. Citado en Abril 30, 2022

Gráfico 2. Evolución ventas año 2020



Fuente: Gráfico extraído de la web Revistadelcalzado

En el gráfico 2 se muestra la drástica caída de ventas del sector calzado en los meses del confinamiento (marzo-mayo 2020), la recuperación en verano y la posterior caída en otoño.

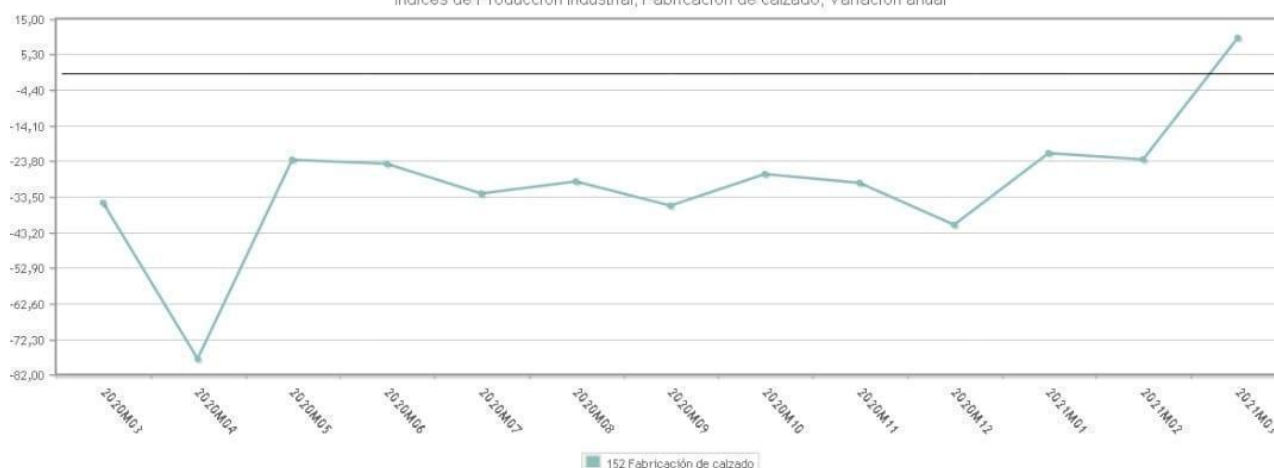
Otra vez, muchas de las empresas del sector calzado vieron frenadas sus expectativas de pronta recuperación y las consecuencias de la pandemia volvieron a golpear en la campaña de verano 2021, con la mayoría de ciudadanos españoles y europeos sin libertad de movimientos durante los últimos meses de 2020 y los primeros del 2021, y sin la confianza y disposición necesaria para continuar con sus hábitos de consumo.

De nuevo el sector del calzado estuvo muy pendiente de la situación sanitaria por las restricciones y especialmente de que las vacunaciones permitieran recuperar la movilidad y la vida social. En un producto tan dependiente de la moda, por tercera campaña consecutiva los comercios se vieron forzados a adaptar drásticamente su producción a los pedidos ante la expectativa de cierres y reducción del consumo. Una vez más grandes cantidades de zapatos volvían a quedarse en los almacenes y graves pérdidas económicas amenazaban al sector. Esta vez las consecuencias fueron menos graves primero porque la recesión en el consumo no fue tan radical ni generalizada como en la primavera 2020⁶. De hecho tal como muestra el siguiente gráfico 3, la producción de calzado empezó a recuperarse desde enero 2021.

⁶ S.L EP. La falta de ayudas del Gobierno va más allá del calzado: afecta a la cadena de valor. Disponible en: <https://alicanteplaza.es/la-falta-de-ayudas-del-gobierno-va-mas-alla-del-calzado-afecta-a-la-cadena-de-valor>. Citado en Abril 24, 2022.

Gráfico 3. Producción a partir del año 2020

Grupos corregidos de efectos estacionales y de calendario. Nacional.
Índices de Producción Industrial, Fabricación de calzado, Variación anual



Fuente: Gráfico extraído de la web Revistadelcalzado

Esta circunstancia, junto con una campaña de otoño-invierno 2021/2022 que todavía no podemos calificar de “normal” pero sí que recuperó el pulso de la mano de la vuelta a la celebración de las Ferias Internacionales del sector y de la recuperación del consumo a nivel local en nuestro país y a nivel internacional, hizo que muchas empresas del sector ya pudieran acabar el año con resultados económicos positivos y superando la fortísima caída de las ventas que sufrieron en 2020.

Respecto al año 2022, todas las previsiones apuntaban a que este era el año de la gran recuperación y que se volvería a las cifras de negocio anteriores una vez superada la crisis sanitaria. Pero llegaron nuevos e inesperados problemas que han afectado al sector. A continuación, vamos a tratarlos:

Podemos decir que son tres las razones por las que el año 2022 tampoco va a ser el año de recuperación para el calzado. En primer lugar, la volatilidad causada por el aumento del coste de la electricidad. A esto hay que sumar otros aumentos, como el de los combustibles (por el que está ahora en huelga el sector del transporte) y el encarecimiento sin fin de las materias primas. El último es el de la invasión de Ucrania por Rusia y la inestabilidad que ha aportado a toda la economía mundial. Este empeoramiento de las perspectivas por los riesgos que llegan desde el ámbito internacional se produce justo cuando la industria zapatera española comenzaba a levantar el vuelo con un incremento de las exportaciones en 2021 del 12,1%, hasta alcanzar los 2.685,5 millones de euros⁷.

⁷ Unanimidad en el tejido empresarial de Elche para pedir medidas que frenen la subida generalizada de los precios | Onda Cero Radio. 2022; Disponible en: <https://www.ondacero.es/emisoras/comunidad->

Según la presidenta de la patronal del calzado, el mercado sigue viviendo un momento "de gran volatilidad por la incertidumbre actual" aunque el zapato de España es reconocido en todo el mundo por su "prestigio, innovación y diseño".⁷

Para el sector del calzado, la guerra en Rusia-Ucrania se recibió con gran preocupación por las consecuencias directas que va a provocar en el mercado ruso y los efectos impredecibles que puede causar en los mercados internacionales.

En el puesto de los países compradores de calzado español, Rusia es el país número 12 y durante la pandemia ha sido el mercado que mejor comportamiento ha experimentado en el sector. En los primeros meses del año 2021, las exportaciones a Rusia de las empresas españolas de calzado ascendieron a 37,5 millones de euros, lo que representa un 15% más que las cifras registradas en el mismo periodo de 2020, el mismo índice de crecimiento respecto a enero-noviembre de 2019, último año que se desarrolló sin la presencia del Covid19.

Otro de los efectos que se temen en el conjunto de sectores productivos es el incremento de los precios en general. Se prevé que se pueda producir una subida inflacionista sin precedentes y desde el sector calzado y los componentes para el calzado, sus agentes temen que el conflicto bélico puede afectar gravemente a la fabricación y a la industria en general por la subida de la luz, el petróleo, el gas y de los combustibles⁸.

- ENTORNO POLITICO LEGAL:

La industria del calzado siempre ha tenido un cierto reconocimiento por parte de las autoridades en nuestro país, dado que históricamente ha aportado en torno a un 1% del PIB español. El sector ha estado representado desde 1977 por FICE (Federación de Industrias del Calzado Español) (www.fice.es) organismo que ha sido el encargado de dar voz y visibilidad a la industria no sólo en nuestro país si no en todo el mundo, especialmente con la celebración de Ferias de carácter Internacional como FUTURMODA, en Alicante que se celebra desde hace más de 30 años.

También desde finales de los 70 se crea en Elche AICE (Asociación de Industriales del Calzado de Elche) con el objeto de defender los intereses comunes a los empresarios del sector de nuestra ciudad y más adelante, ya en 2010, se crea AVECAL (Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado), con sede en Elche, y que abarca a los empre-

valenciana/elche/noticias/tejido-empresarial-elche-reclama-medidas-subida-generalizada-precios_20220310622a0b885bbac9000175053b.html. Citado en Abril 24, 2022.

⁸ La guerra Ucrania-Rusia lleva la preocupación al sector del calzado | Onda Cero Radio. 2022; Disponible en: https://www.ondacero.es/emisoras/comunidad-valenciana/elche/noticias/guerra-ucraniarusia-lleva-preocupacion-sector-calzado_2022022462179267f549510001bdaa28.html. Citado en Abril 24, 2022.

sarios de las principales localidades vinculadas al sector Calzado de la Comunidad Valenciana.

El sector de la industria del Calzado ha ido perdiendo peso sobre 2015 que fue cuando alcanzó la mayor facturación (3.500MM de euros) llegando a caer más de mil millones por efecto de la pandemia, a cifras de 2010. De hecho, el Gobierno español en 2020 con el covid19, tuvo que acudir en ayuda del tejido empresarial para que éste pudiera sobrevivir. La paralización del país y el cierre de muchas empresas de un día para otro hizo que el Gobierno pusiera en marcha una línea de crédito con el aval de ICO por 140.000 Millones €, destinados a garantizar la financiación concedida a autónomos y empresas (que impidió que los Bancos retirasen o congelasen las líneas) y que sirvió para inyectar liquidez a las mismas. Se trató de una línea de préstamos con carencia de 1 año y elevados plazos de devolución (5 años) y de créditos a largo plazo (3 años) ambas con tipo de interés en condiciones preferentes. El Gobierno estableció unos límites máximos de financiación equivalentes al 25% de facturación de 2019⁹.

La empresa Global Wikers Design acudió a ambas ayudas (créditos y préstamos) que le fueron facilitadas por sus Entidades Financieras en el inicio de la crisis COVID19 ante la incertidumbre de cómo responderían sus clientes al confinamiento y queriendo cumplir sus compromisos de pago con sus proveedores y su plantilla.

Posteriormente el Gobierno ante la extensión de los efectos de la pandemia en 2021 decidió ampliar los plazos de carencia a 2 años y el vencimiento de los préstamos a 8 años y de los créditos a 5 años, como medida de auxilio al tejido empresarial. En este caso la empresa decidió no acogerse a estas medidas y actualmente se encuentra amortizando esas operaciones recibidas en 2020, lo que da idea de su buena situación financiera.

Ya en 2022 cuando la recuperación económica parecía ser ya una realidad, la guerra en Ucrania ha sorprendido a las empresas. El Gobierno ha vuelto a actuar y ha anunciado un plan de choque contra los efectos de la Guerra. Una de estas medidas es otra línea de financiación con el aval de ICO de 10.000 millones de euros. También ha anunciado que se extenderá el plazo de vencimiento de los préstamos avalados por el ICO y el plazo de carencia para los sectores más afectados¹⁰.

⁹ PRESS Re. El Gobierno asume pérdidas de 4.300 millones por avales ICO. 2022-04-22T18:04:00+0200; Disponible en: <https://www.rtve.es/noticias/20220422/gobierno-asume-perdidas-4300-millones-avales-ico/2337160.shtml>. Citado en Abril 24, 2022.

¹⁰ Nuevos créditos ICO y seis meses de carencia adicional para los actuales | Economía. Disponible en: https://www.hosteltur.com/150819_nuevos-creditos-ico-y-seis-meses-de-carencia-adicional-para-los-actuales.html. Citado en Abril 24, 2022.

En línea con esto, en marzo 2022 se han reunido en Elche los alcaldes de las 17 principales ciudades zapateras de nuestro país. Los alcaldes han realizado una declaración, en la que han pedido al Gobierno la modificación del Real Decreto-ley 5/2021, de 12 de marzo, de medidas extraordinarias de apoyo a la solvencia empresarial en respuesta a la COVID, de forma que incluya los códigos nacionales de actividades económicas de las empresas pertenecientes al sector, tanto al calzado como apoyo como tal como a sus componentes y maquinaria, para que puedan optar a las ayudas. También exigen al Estado tomar las acciones necesarias para evitar la imposición de nuevos aranceles por parte de EEUU a los productos de la UE, como respuesta a los recientes 'impuestos a los servicios digitales' implantados por España y otros países europeos¹¹.

- ENTORNO SOCIOCULTURAL:

La industria del calzado ha estado presente en la sociedad alicantina desde mediados del siglo XIX. Desde entonces ha resistido no ya al continuo proceso de desindustrialización que ha vivido España, si no las continuas crisis que ha sufrido nuestro país y su entorno. ¿Y cómo ha conseguido sobrevivir e incluso crecer en este difícil contexto?

Básicamente con la especialización y la búsqueda de nuevos clientes los empresarios del calzado han sabido reinventarse, apostando siempre por la calidad y el diseño. Históricamente nuestras empresas han tenido una tendencia a las grandes producciones que eran las que aseguraban la continuidad de sus estructuras y sus empleos, lo que hace que nuestro calzado se reconozca como gama media-baja.

El sector ha sido capaz de recuperar el número de zapatos vendidos tras las sucesivas crisis pero no así de incrementar el valor de esas ventas en la misma proporción. Esto es de aplicación tanto para el mercado doméstico como para los tradicionales mercados mayoritarios de nuestro calzado (Francia, Alemania, UK, Países Bajos, etc.). Esta tendencia se confirma con el dato de que en la actualidad sólo el 24% del gasto de un consumidor medio en moda (ropa, calzado y complementos) se destina al zapato. El precio medio de venta del zapato producido en nuestro país es bajo.

Parece necesario pues que el empresariado español marque su objetivo en elevar el precio medio de sus artículos, para poder aspirar a otro comprador de mayor poder adquisitivo. Esto exige nuevos esfuerzos en hacer llegar nuestros productos a países como

¹¹ Press E. Los principales municipios productores de calzado de España unen fuerzas en Elche para exigir más apoyo. 2021; Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-principales-municipios-productores-calzado-espana-unen-fuerzas-elche-exigir-mas-apoyo-20210415171227.html>. Citado en Abril 24, 2022

Japón, Australia, Oriente Medio, Hong Kong, Rusia y la propia China, donde el comprador medio está dispuesto a gastar más dinero en un par de zapatos. Porque el mercado del lujo -no sujeto a ciclos de consumo ni a crisis de ningún tipo- parece reservado a unas pocas marcas italianas y americanas¹².

Otro reto que tiene el sector es incorporar cada vez a un cliente más joven, que son los que además tienen una mayor tendencia a consumir productos de moda. No en vano, el 46% de los compradores online acaban destinando al menos una parte de su compra a adquirir calzado y un 55% a adquirir otros artículos de moda (ropa y complementos). Si a esto unimos que en 2021 en España hay 17,5 millones de personas (un 40% de la población) que realizan al menos una compra online y se espera que sean 20 millones (45%) en 2025. El comprador por Internet está en la media de edad entre 35 y 44 años, si bien el siguiente segmento de edad son los jóvenes de 25 a 34 años^{13,14}.

Además, los más jóvenes, que son muy exigentes en precio, son a su vez los que más compras realizan, pues mientras que el comprador maduro (de 45 en adelante) suele buscar en sus zapatos la durabilidad y la comodidad como principales características, el comprador joven tiene una compra más impulsiva y son las modas de diseño, las últimas tendencias y las recomendaciones de influencers o personas relevantes, los que dirigen sus hábitos de compra de calzado.

- ENTORNO TECNOLÓGICO.¹⁵

La tecnología hace ya muchos años que se incorporó a la fabricación del calzado: primero fue en el diseño del zapato, con los programas CAD y otras herramientas informáticas que desde los años 80 complementan a los tradicionales trazos del modelista. Más adelante fue la maquinaria, con las de corte computarizado y tratamiento de la piel a la cabeza y ya desde hace varias décadas la informatización de prácticamente todo el proceso productivo, con las vías de montaje de calzado altamente mecanizadas, lo que ha

¹² Calzado: porcentaje del gasto total en moda en España 2009-2020. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1228603/porcentaje-del-gasto-en-moda-destinado-a-calzado-en-espana/>. Citado en Abril 24, 2022.

¹³ E-commerce: productos adquiridos por medio de smartphone en España en 2021. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/500760/productos-comprados-online-desde-dispositivos-moviles-en-espana-por-tipo/>. Citado en Abril 24, 2022.

¹⁴ E-commerce: usuarios del mercado ropa y calzado España 2017-2025. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/488179/usuarios-del-e-commerce-de-ropa-y-calzado-digital-market-outlook-espana-por-sector/>. Citado en Abril 24, 2022.

¹⁵ El sector de la industria del calzado y su apuesta por la industria 4.0. Disponible en: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-industria-4-0-calzado/>. Citado en Abril 24, 2022.

supuesto una gran mejora en la competitividad de nuestras empresas, al reducir la mano de obra y otros costes directos y optimizar y agilizar la producción.

Mirando hacia el futuro y poniendo el foco en las particularidades de la Industria 4.0 en el sector del calzado, las fábricas incorporan ya en el presente tecnologías que ofrecen un valor añadido a sus productos que tendrán mucha presencia en el futuro.

El sector del calzado, como la mayoría de los sectores profesionales, está incorporando a sus fábricas la tecnología propia de la llamada Industria 4.0 que tantas ventajas y posibilidades ofrece, a continuación podemos ver algunos ejemplos:

En primer lugar, la monitorización en tiempo real, las fábricas inteligentes pueden monitorizar algunos de sus procesos en tiempo real, de esta forma pueden conocer en cada momento qué producto está en cada fase. La monitorización proporciona a la empresa una gran cantidad de información sobre el funcionamiento de la fábrica que se puede utilizar para mejorar los procesos, detectar y corregir errores.

Por otro lado, la impresión en tres dimensiones. En un futuro cercano, el consumidor podrá diseñar y fabricar su propio calzado en casa gracias a las impresoras de última generación. Hasta que este sistema se popularice, la impresión 3D se utiliza actualmente en fábricas de calzado para personalizar modelos de una manera rápida y barata. Algunas marcas ya venden zapatos fabricados mediante impresoras 3D a medida, a partir de fotos hechas con un smartphone.

En tercer lugar, la interconectividad, la llamada *Smart factory* puede relacionar dispositivos, productos y profesionales gracias a la innovación tecnológica y el *software*, un gran beneficio para el sector del calzado, ya que cuenta con variedad de materiales y productos. Por último, la velocidad de producción y envío, la agilización de procesos puede servir de gran ayuda para la capacidad de las plantas para producir y enviar más rápido. En los últimos años, los tiempos de envío han tenido una gran revolución, la tecnología permite incluso predecir qué tipo de productos y en qué cantidad van a comprarse en cada momento del año.

Aún extendiéndose cada día más estas tecnologías, la empresa Global Wickers no dispone de ella ni tiene previsto incorporarla a su proceso productivo, al menos por el momento.

B. Análisis del microentorno

- LOS PROVEEDORES

La empresa Global Wikers Design trabaja con prácticamente los mejores proveedores del sector de componentes necesarios en la fabricación del zapato, que son las pieles, las suelas, las plantillas, los adhesivos y selladores.

En primer lugar, las pieles. La piel es uno de los artículos que más importancia tienen en la fabricación del zapato. De entre los proveedores de pieles destaca SANCHEZ AGULLÓ SA, empresa ubicada en Elche y que desde 1954 se ha convertido en uno de los principales proveedores para calzado y marroquinería, con representación comercial en las principales zonas de producción de España y Portugal. Su sede central está en Elche Parque Empresarial y cuenta con almacenes en Ciutadella (Menorca), Felgueiras (Portugal) y Poti (Georgia). Su gran variedad de artículos de cuero están basados principalmente en cuero bovino y de cabra¹⁶.

Imagen 1. Sede Sánchez Agulló



Fuente: Imagen publicada por el usuario Vadim Zenit en reseñas y fotos de google

Otro proveedor destacado de pieles es CURTIDOS J.VAZQUEZ , empresa con 75 años de historia y que comercializa pieles para calzado tanto en España como en el resto del mundo. La empresa tiene su sede en Zaragoza y cuenta con 8 sucursales en España (Almansa, Arnedo, Ciutadella, Elche, Elda, Illueca, Inca y Villena) una en Portugal y oficinas permanentes en India y Hong-Kong¹⁷.

Tanto Sanchez Agulló como Curtidos Vazquez, disponen de productos para todas las tipologías de calzado (señora, caballero, niño y calzado profesional) y marroquinería, con una extensa variedad de acabados, colores y grosores.

¹⁶ Pieles y curtidos para Calzado y Moda - Sanchez Agullo. Disponible en: <https://www.sanchezagullosa.com/nosotros/>. Citado en Abril 24, 2022.

¹⁷ Curtidos J. Vázquez. Disponible en: <https://www.curtidosvazquez.com/>. Citado en Abril 24, 2022.

Global Wikers mantiene las relaciones comerciales con ambos proveedores desde la creación de la empresa, trabaja con ellas porque busca las mejores calidades y ambos son referencia en el mercado.

Podemos decir que su opción número 1 es SANCHEZ AGULLÓ debido a que está ubicada en Elche, y suele acudir a VAZQUEZ cuando busca materiales más exóticos. Ambos proveedores tienen una gran competencia en el sector, por lo que tratan de cuidar su relación con wikers, especialmente el primero de ellos por el gran volumen de material que Wikers les adquiere. Podemos decir que el poder de negociación está equilibrado entre las dos partes ya que ambas empresas se necesitan respectivamente.

En segundo lugar, las suelas. Entre sus proveedores destaca SUELAS ASECIO AZNAR. Ubicada en Elche, fue fundada en 1990 y hoy es uno de los líderes a nivel local y provincial en la fabricación de pisos y suelas para zapatos. Utiliza las mejores materias primas (caucho termoplástico, PVC, TPV) y las tecnologías más avanzadas, para dar a sus productos las mejores prestaciones del mercado: resistencia, flexibilidad, durabilidad, comodidad... Innovando continuamente en diseño y desarrollo de producto¹⁸.

Global Wikers mantiene una estrecha relación con esta empresa, debido a la importancia que el diseño y la elección de los materiales de la suela tienen en el zapato, de forma que ha llegado a participar en alguna ocasión en el diseño del mismo. Esto le hace ser un proveedor especial e importante para Wikers, y difícilmente sustituible.

En tercer lugar, las plantillas. La mayor parte de las plantillas que usa GWD proviene de la empresa ilicitana PLANTILLAS ALZABARES. Con más de 30 años de historia, tiene su sede en Elche Parque Empresarial, siendo gestionada actualmente la empresa por la 2ª generación. Está especializada en plantillas para calzado forradas y reforzadas, lo que le da una gran comodidad a la vez que durabilidad. Sus productos ofrecen una gran relación calidad-precio¹⁹

Tanto por ser el componente de menor precio del zapato como por la elevada oferta de empresas del mismo producto, podemos decir que es el proveedor más fácilmente sustituible y por lo que Global Wikers tiene un mayor poder de negociación ante este proveedor.

Por último, los adhesivos y selladores. Para la importante misión del montado y pegado de sus zapatos, Global Wikers Design confía en la empresa QS ADHESIVOS. Fundada en 1995, está ubicada en la cercana población de Redovan. QS es la marca

¹⁸ Inicio. Disponible en: <http://www.suelasasencio.com/>. Citado en Abril 24, 2022.

¹⁹ Plantillas Alzabares S.L.: Industria. Disponible en: <https://www.plantillasalzabares.com/>. Citado en Abril 24, 2022.

comercial de una empresa familiar ilicitana, perteneciente al sector químico desde los años 60 y cuya actividad está enfocada al desarrollo., fabricación y comercialización de adhesivos y selladores para uso industrial, profesional y doméstico. De entre su extensa gama de productos, destacan los adhesivos y selladores con base de agua (sin disolventes) donde son pioneros a nivel mundial y les han hecho alcanzar no sólo las normas ISO de calidad, sino numerosos reconocimientos por su preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad de sus productos. GWD utiliza mayoritariamente esta gama en el aparato y guarnecido de sus pieles, así como en el montado de su suela y corte y en el montado final del zapato²⁰.

QS ADHESIVOS ha sido el último proveedor en incorporarse, ya que en sus inicios GWD confiaba en otra empresa del sector con la que dejaron de trabajar para mejorar la calidad e innovación de los productos y el elevado componente ecológico de éstos. Este se trata del proveedor más grande en tamaño, y el producto que fabrican, solo lo ofrece un reducido número de empresas. Por lo que la dependencia de Wikers de este proveedor es mucho mayor que en los otros casos, y podemos decir que el poder de negociación por parte de GWD es mucho menor y la fuerza está del lado de QS ADHESIVOS.

La empresa tiene al menos un proveedor sustitutivo en cada caso. En el caso de las pieles, HOSBO. Para las suelas, Urban. Para plantillas, DChus, y para Adhesivos, Ke-fren.

A estos proveedores solamente acude ante la falta de materiales en sus proveedores principales o un injustificado incremento de los precios ofertados. En general, Global Wikers prefiere trabajar con pocos proveedores, ya que obtiene unos precios más competitivos al realizar fuertes volúmenes de compra con cada uno de ellos.

Intenta elegir un perfil de empresa suministradora de tamaño medio, ya que cuanto más grande e importante sea el proveedor, más poder de negociación suele tener este.

²⁰ Inicio. Disponible en: <https://www.qs-adhesivos.es/>. Citado en Abril 24, 2022.

Imagen 2. Calzado Wikers



Fuente: Imagen extraída de la página web de Wikers

- LOS CLIENTES

EL 99% de los clientes de Global Wikers pertenecen al sector retail (pequeña y mediana distribución) o B2B (business to business). Actualmente sólo el 1% de sus ventas se realizan directamente a través de la página web, recientemente creada.

De entre sus clientes destacan VANYOR,SL. Este grupo tiene más de 100 tiendas físicas por toda la geografía española y dispone de una potente página web con las que alcanza unas ventas de más de 75MM de euros al año. Este cliente concentra prácticamente un 33% de las ventas de Global Wikers²¹.

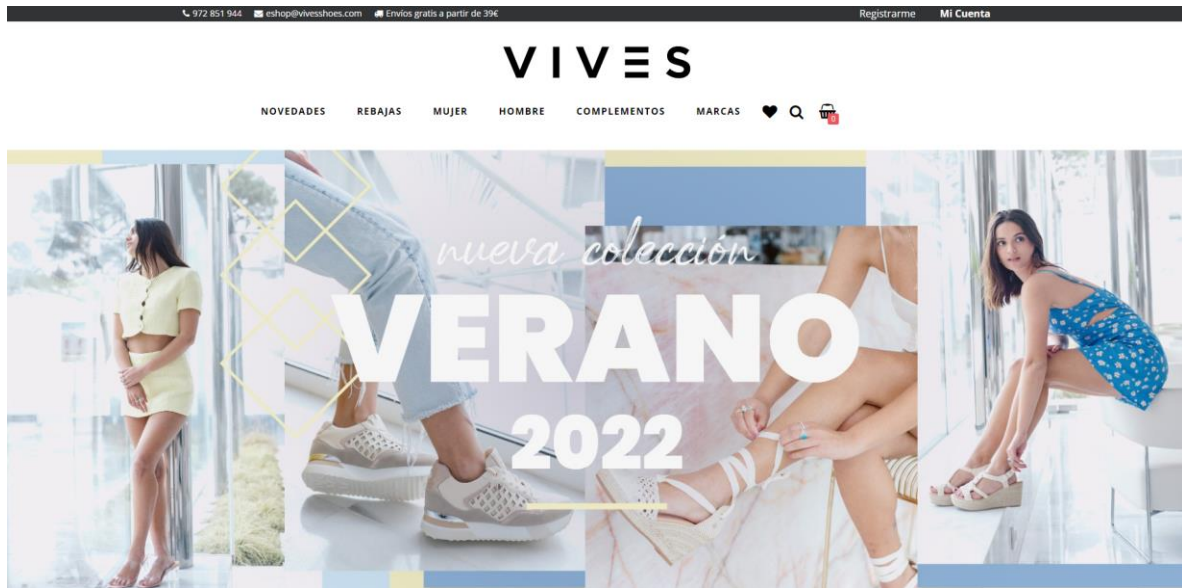
Después de este grupo valenciano no existe concentración en otros clientes, ya que su siguiente cliente en importancia es Calzados DLuis que supone el 10% de su facturación. Se trata de un pequeño grupo de empresas de Elche cuyo principal mercado son varias plataformas de venta online como Privalia o Zalando.

Otro importante cliente es Sabateries Vives, de Barcelona, con 25 comercios repartidos por toda Cataluña y con una página web con una extensa gama de zapatos para hombre y mujer ²².

²¹ Inicio. Disponible en: <https://www.ulanka.com/social-room/>. Citado en Abril 24, 2022.

²² Inicio. Disponible en: <https://www.vivesonline.com/>. Citado en Abril 24, 2022.

Imagen 3. Página web Vives.



Fuente: Imagen extraída de la página web Vives.

Destacar que la empresa Global Wikers fabrica sus productos con la marca propia de sus 3 principales clientes, es decir, que los productos no se venden al cliente final con la marca "Wikers" si no con la de cada cliente.

Otro 25% de sus ventas se reparte entre casi 100 zapaterías y comercios de toda España, donde GWD sí vende con su propia marca. Esta diversificación de sus ventas le supone a la empresa un gran esfuerzo comercial para llegar a tan elevado número de clientes, si bien la recompensa es que tienen algo más de margen con cada zapato.

Hay entre un 20 y un 25% de sus ventas que se destinan a mercados exteriores. Su cliente tipo en Francia y Alemania, sus principales mercados, es un pequeño distribuidor, con 4 o 5 comercios y que suele abarcar un área geográfica reducida (normalmente una sola ciudad), con lo que las posibilidades de crecimiento optimizando los recursos comerciales son enormes.

Finalmente las ventas directas o BTC (business to consumer) como hemos mencionado, sólo suponen actualmente el 1% de la facturación, ya que hasta hace muy poco no se disponía de venta online.

- LA COMPETENCIA²³.

Para tratar la competencia, vamos a tener en cuenta el ranking que ocupa la empresa Global Wikers, en el ranking de empresas de fabricación a nivel nacional en el año 2020.

Global Wikers Design ocupa la posición 209 en el ranking, habiendo bajado 76 posiciones respecto al año 2019 de un total de más de 1200 empresas, un número muy amplio. Por tanto para hablar de su competencia debemos acotar esa cifra por lo que nos centraremos en las de fabricación de calzado de señora y en los de una facturación similar, ya que las empresas que facturan o bien una cifra muy superior o inferior podemos decir que están en otro rango y no son competencia directa. Además, nos centraremos en las empresas de Alicante, que suelen compartir proveedores, logística, etc. Algunas de las empresas que están en este rango son:

En primer lugar la empresa, VANITAS 2002, con sede en Elche, ocupa el número 149 en el ranking, habiendo descendido como GWD numerosas posiciones al haber perdido facturación en 2020 sobre 2019. Tienen más de 20 años de experiencia en los que llegaron a vender más de 6 MM de euros, eso sí vendiendo prácticamente a 1 sólo cliente. En comparación con Global Wikers, que tiene sus ventas diversificadas entre distintos clientes, este es su mayor punto débil, debido a que si ese cliente falla por alguna razón, su facturación cae drásticamente. Por otro lado, tiene su página web pero sus productos no están disponibles para comprarlos de forma online, cosa de la que Global Wikers sí dispone aunque desde hace poco tiempo, aunque ninguna de las dos empresas tiene redes sociales creadas. En cuanto a los precios, no podemos compararlos porque no aparecen en su web. En cuanto a la calidad de su producto, podemos decir que está ligeramente por debajo de Wikers.

Otra empresa que podría ser competencia de GWD por tamaño y actividad es EX-FACTORY,SL con sede en Elda. Ocupa la posición 196 entre los fabricantes de calzado en 2020 frente a la 180 del 2019 por la caída de sus ventas. En comparación con Global Wikers, declara un 100% de exportaciones a países nórdicos, invierten más recursos en comunicación, tiene una atractiva página web y tiene cuentas en redes sociales como por ejemplo instagram con ya más de 6000 seguidores, mientras que GWD no tiene redes.

La calidad de sus zapatos supera a la de Wikers, pero hay que tener en cuenta que los precios de venta son mucho más elevados.

²³ Ranking Empresas Fabricación de calzado | Ranking Empresas. Disponible en: <https://ranking-empresas.economista.es/sector-1520.html>. Citado en Abril 24, 2022.

El precio mínimo que podemos encontrar en su web es de 95€, por lo que el precio medio supera los 100€. Los zapatos de GWD son bastante más económicos por lo que puede ser una gran ventaja competitiva la relación calidad-precio comparado con esta empresa.

Imagen 4. Sede EXFACTORY,SL



Fuente: Imagen extraída de la web Find Sourcing.

La siguiente empresa competidora es PEMIR,S.L. empresa incluida en el grupo Pedro Miralles, fue fundada en el año 1992 por las hijas de este fabricante ilicitano, con el objetivo de complementar la oferta del zapato de señora de calidad alta que fabricaba su padre. Ocupa el puesto 206 en el ranking de fabricantes nacionales, habiendo perdido 52 posiciones de 2019 a 2020 por su fuerte caída de ventas de 4MM en 2018, 3MM en 2019 y poco más de 2MM en 2020. A pesar de tener el mejor posicionamiento de marca al estar bajo el paraguas de una de las firmas más reconocidas del sector y de su amplia experiencia internacional, le está costando recuperar el nivel de ventas de años anteriores. Tiene un cliente-tipo menos definido que GWD según se desprende de su desarrollada página web.

Por otro lado, un competidor muy cercano por tipo de producto, tamaño y filosofía de empresa es REFLOY CALZADOS, S.L. empresa familiar ubicada en Elche, que fabrica y comercializa calzado de mujer bajo la marca Patricia Miller. Constituida en 2001 por la segunda generación de la familia Miller fabrican también un calzado con mucho cuidado por el diseño y la calidad. Han sufrido también en los últimos años, en los que han perdido ventas desde los 4,5 MM en 2018 a los 1,8 MM de 2020 habiendo caído en el ranking de

fabricantes nacionales hasta la posición 226. Exportan sus zapatos a más de 20 países de 4 continentes. En comparación con Global Wikers, el precio de Patricia Miller es algo superior, pero no por mucho, y la calidad es similar. La relación calidad-precio es muy parecida. En Patricia Miller tienen muy en cuenta y dan gran importancia a la página web, y a las redes sociales. Tiene una cuenta de instagram con más de 18.000 seguidores, donde también hacen ofertas y promociones para llegar a nuevos clientes, comparando con Wikers, ya hemos comentado antes que no tiene redes sociales creadas.

Imagen 5. Página web Patricia Miller.



Fuente: Imagen extraída de la página web Patricia Miller.

Una empresa también considerada como competencia es CALZADOS NUALA, con sede también en Elche, ocupa la posición 350 en el ranking. Tiene su propia marca (Abril shoes) que vende mayoritariamente a través de su web y de marketplaces como Vente-Privé y Privalia y resto exportación. con un producto muy similar a GWD por diseño, relación calidad-precio y posicionamiento de marca, si bien también se han resentido sus ventas en 2020 por la crisis del COVID, parece mejor posicionada que GWD ante el futuro por haber hecho una fuerte inversión en comunicación y tener acceso directo a estas plataformas de compra sin tampoco tener una marca reconocida.

Por último, para acabar, hay que hablar del “Gran Competidor” para todas las empresas del sector, que es el calzado de origen asiático. Global Wikers está en una posición de ventaja competitiva en lo que respecta a calidad del zapato y sus materiales, inversión en diseño, e imagen y un reconocimiento de marca mucho mayor. La gran y casi única fortaleza de este gran competidor, son los precios de venta muy bajos ya que han

perdido también su ventaja en la distribución y accesibilidad de sus productos por el fortísimo incremento de los gastos de transporte y en general de las materias primas en sus países de origen. Acceden a mercados generalistas donde el único argumento de venta es el precio.

3.3. RESUMEN DAFO

Tabla 2. DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No hay capacidad para hacer grandes inversiones. - La empresa acaba de introducirse en la venta online de sus productos. - Excesiva dependencia del mercado doméstico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Localización de la empresa en un entorno industrial. - Flexibilidad y capacidad de adaptarse al cliente debido al tamaño pequeño de la empresa. - Producto de excelente relación calidad precio.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Altas tasas de paro, la gente está obligada a reducir sus gastos y el consumo - La mayoría de las empresas de la competencia disponen de la venta online desde hace ya mucho tiempo y de una web más desarrollada y mejor estructurada. - La oferta de los competidores asiáticos está en crecimiento, con productos de menor precio 	<ul style="list-style-type: none"> - La economía comienza a recuperarse postcovid - El sector del calzado es un sector básico, la gente ha de consumir calzado. - Posible especialización y crecimiento de los trabajadores con los cursos de formación facilitados por la empresa

Fuente: Elaboración propia

4. OBJETIVOS DE MARKETING

Tras realizar el análisis interno y externo de la empresa Global Wickers design, en el siguiente punto trataremos de definir los objetivos del presente Plan de Marketing, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.



Objetivos cuantitativos

- Conseguir que las ventas de zapatos se incrementen un 20% en 1 año. Tras la caída de ventas en el año 2020 y 2021, se trata de recuperar el volumen de 2019 e incrementar un 20% sobre ese año, techo hasta ahora de la empresa. Los ingresos en esos 2 ejercicios se han visto muy afectados por la pandemia, por lo que situar el incremento sobre esas cifras no sería un objetivo ambicioso.
- Que los beneficios de la empresa alcancen un 7% de las ventas en 12 meses. Tomando como referencia que la rentabilidad de 2019 (dejando aparte el año 2020 y 2021 por los efectos del COVID19) fue del 5,17% y basándonos en los recursos económicos y humanos actuales de GWD es un objetivo ambicioso pero realizable siempre y cuando se cumplan los siguientes objetivos marcados.
- Elevar el porcentaje de ventas online hasta un 8% en alrededor de 1 año. Partimos de un 1% de ventas a través de internet y planteamos gran parte del crecimiento de la empresa por este canal ya que, si bien exige una fuerte inversión en gastos de publicidad en redes sociales, no es intensivo en costes de personal ni comerciales.
- Ampliar el número de países a los que exportar sus productos de 3 a 5 en aproximadamente 1 año. Se trata de ampliar la red de ventas en el exterior aprovechando los contactos ya adquiridos en estos años y replicando el modelo de agentes en nuevos países de la UE, tanto por cercanía como por tener la misma fiscalidad y regulación legal. Actualmente la empresa exporta a Francia, Alemania y Grecia y se trataría de llegar a dos nuevos países: Italia y Reino Unido.

Objetivos cualitativos

- Aumentar la notoriedad de marca de la empresa. Actualmente podemos decir que la notoriedad es baja, con una estimación del 6% en España y en torno al 3% en los países a los que exporta. El objetivo en España es alcanzar el 25% y en los otros países, el objetivo es superar el 10%. Esto pasaría por la creación de un perfil de la empresa en las principales redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). Esta medida ayudaría a llegar a más público, para que puedan conocer la marca y sus productos, y serviría de gran ayuda para incrementar las ventas por canal online.
- Incrementar la fidelización y satisfacción de la clientela actual, consiguiendo que repitan sus compras en cada campaña. Hasta el momento, tenemos pocos datos para medir el grado de fidelización de los clientes de Wikers, esto se debe al escaso número de clientes directos online. En un grado de 0 a 10, podemos decir que la empresa está en un 7,

el objetivo es alcanzar el 8,5. Hasta que la cifra de clientes directos online crezca notablemente, vamos a obtener el grado de fidelización/satisfacción a través de encuestas que realizarán los clientes retail (los comercios) a los compradores de productos Wikers utilizando la herramienta NPS (Net Promoter Score).²⁴ Para tratar de mejorar el grado de NPS se llevarán a cabo campañas y acciones específicas como por ejemplo: descuentos exclusivos, pre-venta de artículos, member get member, sorteos, etc, para las personas ya clientes de la marca.

5. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y PUBLICO OBJETIVO ELEGIDO

El mercado de potenciales compradores de Wikers, tiene una primera segmentación en razón de sexo, ya que se centra básicamente en la mujer.

Geográficamente, GWD se centra solamente en Europa, por razones de proximidad, moneda y cultura.

Continuando el proceso de segmentación, se lleva a cabo la elección de una serie de países europeos, como son España, Francia, Alemania y Grecia. No es que renuncie a los demás países europeos, pero su elección inicial se basa en razones prácticas como el tener agentes comerciales en Francia y Grecia, y elegir el país con más habitantes, y por lo tanto mercado, de la UE (Alemania).

Una cuarta segmentación se produce por razón de la edad de las potenciales compradoras. El segmento preferente iría de los 25 a los 55 años, que es la franja de edad donde se haya el mayor número de potenciales compradoras de Wikers. Esta franja de edad supone casi el 40% de las mujeres de los 4 países seleccionados.²⁵

Por último, se tiene en cuenta una segmentación en base al nivel de ingresos. El poder adquisitivo de entre las potenciales mujeres compradoras, seleccionamos un nivel medio. Es importante recalcar que hay grandes diferencias entre los ingresos medios de los 4 países. El nivel medio de ingresos en nuestro país en el año 2021 fue de 26.832€, siendo de 18.831€ en Grecia, de 39.971€ en Francia y 52.556€ en Alemania.²⁶

²⁴ Indicadores para medir la fidelización de los clientes. Disponible en: <https://elviajedelcliente.com/indicadores-para-medir-la-fidelizacion-de-los-clientes/>. Citado en Mayo 25, 2022.

²⁵ Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Disponible en: <https://www.populationpyramid.net/es/españa/2022/>. Citado en Mayo 27, 2022.

²⁶ Salario medio países de Europa. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio>

El público objetivo elegido es una mujer Española, Francesa, Alemana o Griega, de un rango de edad de 25 a 55 años y con un poder adquisitivo de nivel medio.

6. POSICIONAMIENTO

Global Wikers se presenta como una marca prácticamente nueva debido a sus pocos años de historia, podemos decir que no está posicionada como algunos de sus competidores, por su elevada experiencia o su exclusiva calidad, etc... Sino que Wikers se debe posicionar con una importante fortaleza: ofrece un equilibrio y cumple con las características que busca su público objetivo; excelente relación calidad-precio, elevado contenido en diseño y un alto nivel de atención en el servicio.

En primer lugar, Wikers es capaz de tener una de las mejores relación calidad-precio del mercado. Consigue buenos precios gracias a una adecuada política de compras (compras de grandes partidas para abaratar producto, anticipación a posibles subidas de precios, dar continuidad a los proveedores, etc). Por otro lado, consigue buena calidad debido a una cuidada selección de los materiales.

En segundo lugar, elevado contenido en diseño. Desde su creación, sus responsables han sabido de la importancia de crear productos con alto contenido en diseño, aunando un estilo desenfadado, moderno y atractivo para una mujer y que busca algo más que calzar un par de zapatos.

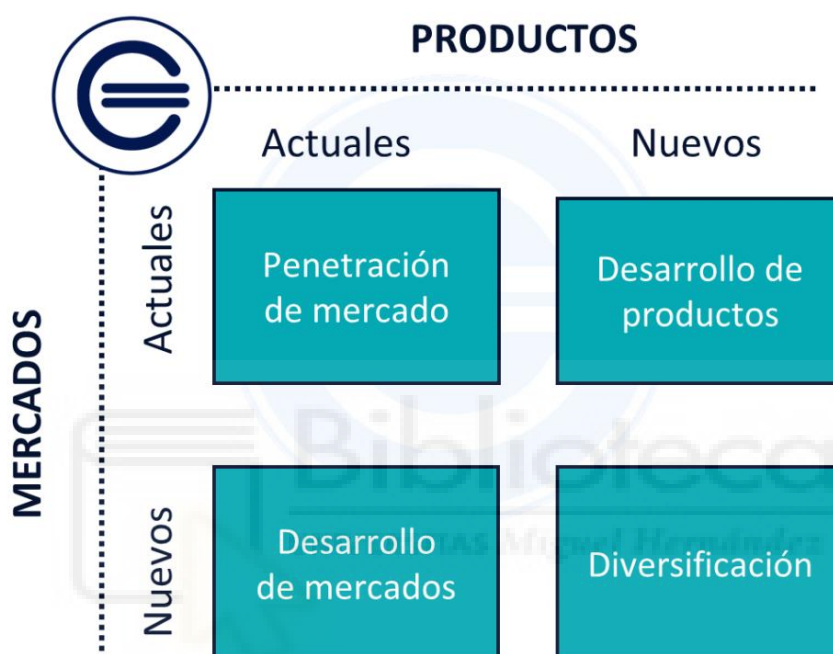
Por último, han invertido por un alto nivel de atención al servicio. La marca destaca por su respuesta cuando faltan productos a cualquiera de sus clientes, siendo su máximo objetivo la rápida reposición de los artículos. Para ello cuentan con un stock amplio de los modelos más demandados y de más rotación. Así mismo, desde la creación de su incipiente página web han ofrecido un servicio de envío y de recogida de devoluciones excelente, si bien han tenido que invertir fuerte para conseguir este nivel de servicio.

En definitiva, Global Wikers se presenta como una marca nueva y de poca experiencia, pero se comunica como una marca que sabe lo que hace, y que es capaz de comprender al mercado y a su público.

7. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Uno de los principales objetivos de Global Wickers, debe ser identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento, por lo que sería conveniente elegir la matriz de Ansoff. Esta matriz tiene cuatro opciones:

Tabla 3. Matriz de Ansoff



Fuente: Tabla extraída de la web Economipedia

En primer lugar, la penetración de mercado. En esta estrategia, Global Wickers debería llevar a cabo distintas cosas: mejorar la fidelización entre sus clientes, de forma que compren más a menudo sus productos. Conseguir o robar clientes a la competencia utilizando las ventajas competitivas respecto a ellas. Y por último, en cuanto a la captación de nuevos clientes que no hayan comprado en ningún otro sitio, es prácticamente imposible porque todas las personas consumen actualmente calzado, ya que es algo indispensable en el día a día.

En segundo lugar, el desarrollo de producto. En este caso, Wickers debe dirigirse a otro tipo de clientes que no forman parte de su público objetivo. Por ejemplo, podría sacar

nuevas líneas de productos de calzado para hombre más asiduamente, como hace con las mujeres.

En tercer lugar, el desarrollo de mercado. Para esta estrategia, Wikers debe iniciar una expansión geográfica que le lleve a conquistar nuevos mercados.

Por último, la estrategia de diversificación. Esta estrategia pasa por la creación de nuevas líneas de productos, que pueden ser complementarias (Bolsos y complementos) o no complementarias (Línea de perfumes) con sus productos actuales.

Una vez analizadas las 4 estrategias de la matriz de Ansoff, en mi opinión, para Global Wikers elegiría la estrategia de desarrollo de mercado ya que parece la más necesaria y no supone asumir riesgos tan grandes como por ejemplo en la diversificación. Actualmente Global Wikers está presente en un mercado de unas 200 millones de personas (España, Alemania, Francia y Grecia).²⁷ España, es el país donde nació esta empresa y supone un 80% de sus ventas. La empresa exporta en países como Grecia y Francia por tener un representante con amplios contactos en estos países, y exporta en Alemania ya que es el mayor mercado de la Unión Europea.

La estrategia de desarrollo de mercado se podría llevar a cabo entrando en nuevos países como Italia y Reino Unido. Seleccionamos estos dos países, ya que son los más poblados de la UE tras Alemania (mercado en el que ya está presente Wikers) y que supondrían un potencial mercado que suma casi 130 millones de personas.

Encontramos dos formas de abordar estos dos nuevos mercados en Italia y Reino Unido. En primer lugar, mediante la búsqueda y contratación de un representante que de a conocer el muestrario de la empresa entre los comercios y puntos de venta de estos países. Por otro lado, está la opción de seleccionar un distribuidor que ya tenga su propia red de ventas en cada país para la comercialización de los productos de Wikers.

En mi opinión, es preferible llevar a cabo la segunda opción debido a que normalmente la introducción de los productos es mucho mayor ya que cuenta con su propia red de ventas en el país, aunque el coste de esta opción sea mayor que la contratación de un representante.

8. PLANES DE ACCIÓN

²⁷ Población en la UE 27 desde 2020 (nº de habitantes). Disponible en: https://www.eustat.eus/elementos/ele0009800/ti_poblacion-en-la-ue-27-desde-2020-n-de-habitantes-2010-2021/tbl0009913_c.html. Citado en Mayo 15, 2022.

Imagen 6. 4P's del marketing



Fuente: Imagen extraída de la web Alto Servicios

8.1. Política de producto

En primer lugar, llevaremos a cabo una racionalización de los productos: se analizará toda la gama de productos, para comprobar la rentabilidad de cada uno. Retirando aquel o aquellos que tuvieran rentabilidad negativa si fuera el caso.

Por otro lado, vamos a llevar a cabo la creación de una nueva línea de producto, a través de esta medida se tratará de buscar nuevos clientes dentro del segmento femenino. Para ello se ofrecerá un zapato más sofisticado y elegante, se trata de un zapato de salón, algo diferente a lo que vende actualmente Wikers, ya que sus zapatos de tacón son todos estilo sandalia. Además, este nuevo zapato será algo más caro que lo habitual.

Estas acciones están dirigidas para lograr el objetivo de aumentar los beneficios. Se realizarán mejoras en el envasado del producto, se trata de hacer el producto más atractivo a los ojos del comprador introduciendo cambios en la imagen y diseño de la caja. En la actualidad, las cajas de Wikers son de cartón corrugado con serigrafía de colores.

La nueva caja será de cartón reciclado y sin tintar, así se podrán ver a primera vista los distintos materiales de los que se compone el nuevo cartón, de forma que tendrá una imagen mucho más natural y de cuidado por el medio ambiente, uno de los aspectos que cada vez influye más en los consumidores a la hora de tomar sus decisiones de compra.

²⁸Además, en el interior de la caja dejaremos un pequeño detalle: pegatinas de Wikers, así servirán también como promoción de la marca.

La mejora en el envasado se relaciona con el objetivo de incrementar la fidelización y satisfacción de la clientela actual.

²⁸ Los consumidores elevan su compromiso con el medio ambiente. 2019; Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/natural/ecogallego/20190213/46377670936/consumidores-elevan-compromiso-medio-ambiente.html>. Citado en Junio 6, 2022.

8.2. Política de precio

Incorporaciones de política de escalado de descuentos según número de unidades adquiridas.

Se harán descuentos personalizados y exclusivos para los clientes retail, para que no contaminen los precios entre los clientes de este segmento. Vamos a ofrecer 1€ de descuento por cada par de zapatos, a partir de 200 pares de compra por campaña.

Estos descuentos para clientes retail se plantean para la consecución del objetivo de incrementar las ventas de la empresa.

En el caso de los clientes online, los descuentos serán uniformes y estarán publicados en la web, de forma que se premie a los clientes de repetición: a los que hayan realizado 2 o más compras en el último año se les hace un 5% de descuento en el próximo pedido.

Por último, llevaremos a cabo la creación de un código promocional en los dos primeros meses de cada campaña (septiembre, octubre y marzo, abril) como bienvenida a los que se estrenan como nuevos compradores de Wikers. El código será WELCOMEWIKERS+mes, las personas que usen este código podrán aprovecharse de un 10% de descuento.

Ambas acciones tienen una relación directa con el objetivo de incrementar las ventas en el sistema online.

8.3. Política de distribución

Vamos a incorporar nuevos distribuidores del canal mayorista en los mercados exteriores, que permitan acceder a un mayor número de compradores finales desde el primer momento. En vez de incorporar nuevos clientes comercio a comercio, se trata de empezar en esos mercados con un tamaño de cliente que tenga en torno a 25/30 o más tiendas de calzado, frente al cliente medio aquí en España que suele tener 4 o 5 tiendas. Para diferenciarnos de la gran competencia existente en el sector, aplicaremos una política personalizada de precios para mayoristas, ofreciendo un descuento de 5€ por par, a partir de 1000 pares de compra. Si esto no fuera suficiente, podemos ofrecer la entrega de mercancía en depósito. De esta forma, el distribuidor acepta nuestros productos y no tiene obligación de pagarlo hasta su venta al cliente final.

Por otro lado, realizar una ampliación de la red de comerciales en España, pasando de los 4 actuales a 6. Los dos nuevos comerciales prestarán atención preferente a las poblaciones de entre 20.000-50.000 habitantes, donde no hayan centros comerciales y sí

zapaterías tradicionales. En cuanto al mercado internacional, pasaremos de 3 a 5 comerciales. Los comerciales tendrán un 10% de comisión sobre las ventas realizadas y cobradas.

La incorporación de mayoristas y comerciales en países exteriores, están diseñadas para lograr los objetivos de ampliar de 3 a 5 el número de países extranjeros a los que exportar y de ayudar al incremento de ventas de la empresa.

Por último, queremos obtener una reducción en los gastos de transporte. Para ello, vamos a solicitar todas las diferentes ofertas de las compañías del sector, y se llevará a cabo un análisis comparativo de ellas. Si aparecen nuevas empresas que nos ofrecen una mejora en los precios del transporte, trataremos de obtener esa mejora en precio por parte de nuestras empresas actuales, y si no fuera posible, cambiaremos de empresas proveedoras de transporte. Siempre y cuando las nuevas empresas mantengan los estándares de calidad exigidos por Global Wikers.

La reducción de los gastos en transporte, está relacionado con el objetivo de aumentar los beneficios.

8.4. Política de promoción/comunicación

Se realizará una encuesta mensual de opinión entre los clientes retail (comercios y distribuidores) y los que estén suscritos a la página web de la empresa, con el objetivo de ver sus gustos y preferencias sobre los productos actuales y los nuevos productos a lanzar por parte de la empresa. Además, servirá para obtener feedback de la marcha de las ventas, comentarios de clientes, productos destacados, etc.

Las encuestas mensuales nos ayudarán a cumplir con el objetivo de incrementar la fidelización y satisfacción de la clientela actual.

Por otro lado, llevaremos a cabo la contratación de un community manager para la empresa.²⁹ Esta será la persona encargada de la creación y gestión de los perfiles de Global Wikers en las redes sociales Instagram, Facebook y Twitter, en las que tendrá que ir publicando contenido a diario para mantener a la gente al tanto de las novedades. Además, se encargará de la búsqueda y contratación de influencers. Necesitaremos un par de chicas, una que supere los 500.000 seguidores y otra que supere el millón de se-

²⁹ Salario community manager. Disponible en: <https://www.jobted.es/salario/community-manager>. Citado en Mayo 27, 2022.

guidores³⁰, para que hagan distintas publicaciones con calzado Wikers y lo recomienden a sus seguidores. Además, las influencers harán un sorteo de varios pares de calzado que regalaremos; para participar en este sorteo será necesario seguir los perfiles de GWD, de esta manera creceremos en gran forma en cuanto a los seguidores y visitas.

Estas iniciativas contribuirán principalmente al objetivo de aumentar la notoriedad de la marca y además al aumento de las ventas de la empresa.

Asignación de una partida de presupuesto para publicidad en las redes sociales instagram y facebook, tanto en formato de stories como publicación; si un usuario muestra interés al ver la publicidad, le llevará directamente a la página web de venta online de Wikers. Por otro lado, se realizará también fuerte inversión para una mejora de posicionamiento en buscadores como google (Es decir, una persona se interesa en internet por zapatos de señora, y cuanto más se haya invertido, más posibilidades hay de que le aparezca la web y la información de Wikers).

Mediante la publicidad en las redes sociales y una mejora de posicionamiento en google, se busca alcanzar el objetivo de elevar el porcentaje de ventas online de la empresa.

Asistencia a las Ferias más relevantes del sector del calzado, como por ejemplo FUTURMODA, MICAM, etc. Esta acción repercutirá directamente en los objetivos de aumentar la notoriedad de la marca y un incremento de las ventas de la empresa.

9. PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING

³⁰ Todo lo que querías saber de las influencers. 2021; Disponible en: https://www.vanitatis.elconfidencial.com/famosos/2021-11-30/influencers-espanolas-negocio-cifras-cuanto-cobran-quien-man-da_3332571/#:~:text=Las%20cifras%20de%20ingreso%20tambi%C3%A9n,es%206.000%20euros%20por%20post. Citado en Mayo 28, 2022

Tabla 4. Presupuesto

ACCIONES DE PRODUCTO	
Actividad	Coste
Racionalización productos	Esto no supone un coste.
Nueva línea de producto	100.000€
Mejoras en el envasado	20.000€
Total costes de producto:	120.000€
ACCIONES DE PRECIO	
Actividad	Coste
Descuentos cliente retail	1€ por par, a partir de 200€ pares de compra por campaña.
Descuentos cliente online	5% a los que hayan realizado 2 o más compras en el último año.
Descuentos código bienvenida	10% usando el código: WELCOMEWI-KERS+mes
ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN	
Actividad	Coste
Nuevos mayoristas para la expansión internacional	5€ de descuento por par, a partir de 1000 pares de compra
Ampliar red de comerciales	Comisión del 10% sobre venta realizada y cobrada
Reducción costes transporte	Esto no supone un coste.
ACCIONES DE COMUNICACIÓN	
Actividad	Coste
Encuesta mensual opinión	20.000€
Contratación community manager	Sueldo medio 1770€ al mes. 1770x14= 24.780
Contratación influencers	40.000€
Publicidad en redes y google	60.000€
Asistencia a ferias	20.000€
Total costes comunicación:	164.780€

Fuente: Elaboración propia

10. PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y MEDIDAS DE CONTROL

Tabla 5. Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	Septiembre 2022				Octubre 2022				Noviembre 2022			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Racionalización de producto	■											
Descuentos retail			■									
Encuesta mensual			■				■				■	
Reducción costes transporte				■								
Mejoras en el envasado				■								
Ferías				■								■
Nueva línea de producto					■							
Nuevos mayoristas extranjero					■							
Ampliar red de comerciales						■						
Contratar community manager							■					
Influencers								■				
Publicidad en redes sociales								■				
Descuentos online										■		
Descuentos código bienvenida										■		

Fuente: Elaboración propia

Para comprobar si se cumplen de forma óptima los objetivos cuantitativos marcados, como son el incremento de ventas, incremento de beneficios y el incremento de porcentaje de ventas online; establecemos una periodicidad de revisión trimestral, comprobando y analizando la evolución de estos a través de reuniones con los responsables de los distintos departamentos de la empresa. De esta forma, daremos tiempo a que los planes de acción propuestos vayan dando los resultados esperados, en caso de no ser así y encontrar desviaciones, se tomarán nuevas medidas para corregirlos.

Respecto al objetivo cuantitativo de ampliar el número de países a los que exportar sus productos de 3 a 5 países, durante los primeros 4 meses se comprobará si se han incorporado todas las figuras comerciales para poder realizar esta expansión. En caso de ser así, hay que comprobar que se están poniendo en marcha las acciones oportunas en cada mercado, en caso de no ser así, marcar un plazo de dos meses adicionales como

plazo último para poder cumplir el objetivo ya que si en 6 meses no se han incorporado las figuras comerciales necesarias, difícilmente se podrá alcanzar el objetivo en los siguientes meses.

En cuanto a los objetivos cualitativos de incrementar la fidelización de los clientes y aumentar la notoriedad de la marca: una vez que se hayan incorporado el community manager de la empresa e influencers, se llevará a cabo un control mensual de la evolución y crecimiento de ambos medidores, en el caso de la fidelización, se realizará una encuesta mensual. En caso de no obtener los resultados esperados, se revisarán las decisiones tomadas respecto a la comunicación y publicidad buscando la mejora de los ratios.

Gracias por la colaboración de Damián De La Calle Sempere fundador de Global Wickers Design



11. BIBLIOGRAFÍA

1. Philip Kotler: Conoce sobre el hombre que le dio dirección a nuestro oficio. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/philip-kotler/>. Citado en Abril 30, 2022
2. La industria manufacturera durante la pandemia. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/industria/industria-manufacturera-durante-pandemia>. Citado en Abril 30, 2022
3. Records S. Wickers | Zapatos de mujer cómodos de piel. Disponible en: <https://wickers.es/>. Citado en Abril 30, 2022

4. Crisis coronavirus. Disponible en: <http://revistadelcalzado.com/crisis-coronavirus-fabricantes-zapatos/>. Citado en Abril 30, 2022
5. La industria manufacturera durante la pandemia. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/industria/industria-manufacturera-durante-pandemia>. Citado en Abril 30, 2022
6. S.L EP. La falta de ayudas del Gobierno va más allá del calzado: afecta a la cadena de valor. Disponible en: <https://alicanteplaza.es/la-falta-de-ayudas-del-gobierno-va-mas-alla-del-calzado-afecta-a-la-cadena-de-valor>. Citado en Abril 24, 2022.
7. Unanimidad en el tejido empresarial de Elche para pedir medidas que frenen la subida generalizada de los precios | Onda Cero Radio. 2022; Disponible en: https://www.ondacero.es/emisoras/comunidad-valenciana/elche/noticias/tejido-empresarial-elche-reclama-medidas-subida-generalizada-precios_20220310622a0b885bbac9000175053b.html. Citado en Abril 24, 2022.
8. La guerra Ucrania-Rusia lleva la preocupación al sector del calzado | Onda Cero Radio. 2022; Disponible en: https://www.ondacero.es/emisoras/comunidad-valenciana/elche/noticias/guerra-ucraniarusia-lleva-preocupacion-sector-calzado_2022022462179267f549510001bdaa28.html. Citado en Abril 24, 2022.
9. PRESS Re. El Gobierno asume pérdidas de 4.300 millones por avales ICO. 2022-04-22T18:04:00+0200; Disponible en: <https://www.rtve.es/noticias/20220422/gobierno-asume-perdidas-4300-millones-avales-ico/2337160.shtml>. Citado en Abril 24, 2022.
10. Nuevos créditos ICO y seis meses de carencia adicional para los actuales | Economía. Disponible en: https://www.hosteltur.com/150819_nuevos-creditos-ico-y-seis-meses-de-carencia-adicional-para-los-actuales.html. Citado en Abril 24, 2022.
11. Press E. Los principales municipios productores de calzado de España unen fuerzas en Elche para exigir más apoyo. 2021; Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-principales-municipios-productores-calzado-espana-unen-fuerzas-elche-exigir-mas-apoyo-20210415171227.html>. Citado en Abril 24, 2022
12. Calzado: porcentaje del gasto total en moda en España 2009-2020. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1228603/porcentaje-del-gasto-en-moda-destinado-a-calzado-en-espana/>. Citado en Abril 24, 2022.
13. E-commerce: productos adquiridos por medio de smartphone en España en 2021. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/500760/productos-comprados-online-desde-dispositivos-moviles-en-espana-por-tipo/>. Citado en Abril 24, 2022.
14. E-commerce: usuarios del mercado ropa y calzado España 2017-2025. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/488179/usuarios-del-e-commerce-de-ropa-y-calzado-digital-market-outlook-espana-por-sector/>. Citado en Abril 24, 2022.
15. El sector de la industria del calzado y su apuesta por la industria 4.0. Disponible en: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-industria-4-0-calzado/>. Citado en Abril 24, 2022.
16. Pielés y curtidos para Calzado y Moda - Sanchez Agullo. Disponible en: <https://www.sanchezagullosa.com/nosotros/>. Citado en Abril 24, 2022.

17. Curtidos J. Vázquez. Disponible en: <https://www.curtidosvazquez.com/>. Citado en Abril 24, 2022.
18. Inicio. Disponible en: <http://www.suelasasencio.com/>. Citado en Abril 24, 2022.
19. Plantillas Alzabares S.L.: Industria. Disponible en: <https://www.plantillasalzabares.com/>. Citado en Abril 24, 2022.
20. Inicio. Disponible en: <https://www.qs-adhesivos.es/>. Citado en Abril 24, 2022.
21. Inicio. Disponible en: <https://www.ulanka.com/social-room/>. Citado en Abril 24, 2022.
22. Inicio. Disponible en: <https://www.vivesonline.com/>. Citado en Abril 24, 2022.
23. Ranking Empresas Fabricación de calzado | Ranking Empresas. Disponible en: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1520.html>. Citado en Abril 24, 2022.
24. Indicadores para medir la fidelización de los clientes. Disponible en: <https://elviajedelcliente.com/indicadores-para-medir-la-fidelizacion-de-los-clientes/>. Citado en Mayo 25, 2022.
25. Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Disponible en: <https://www.populationpyramid.net/es/españa/2022/>. Citado en Mayo 27, 2022.
26. Salario medio países de Europa. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio>
27. Población en la UE 27 desde 2020 (nº de habitantes). Disponible en: https://www.eustat.eus/elementos/ele0009800/ti_poblacion-en-la-ue-27-desde-2020-n-de-habitantes-2010-2021/tbl0009913_c.html. Citado en Mayo 15, 2022.
28. Los consumidores elevan su compromiso con el medio ambiente. 2019; Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/natural/ecogallego/20190213/46377670936/consumidores-elevan-compromiso-medio-ambiente.html>. Citado en Junio 6, 2022.
29. Salario community manager. Disponible en: <https://www.jobted.es/salario/community-manager>. Citado en Mayo 27, 2022.
30. Todo lo que querías saber de las influencers. 2021; Disponible en: https://www.vanitatis.elconfidencial.com/famosos/2021-11-30/influencers-espanolas-negocio-cifras-cuanto-cobran-quien-man-da_3332571/#:~:text=Las%20cifras%20de%20ingreso%20tambi%C3%A9n,es%206.000%20euros%20por%20post. Citado en Mayo 28, 2022