

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS DE ELCHE.



GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO 2021/2022

PLAN DE MARKETING PARA LA MARCA MARPEN SLIPPERS

ESTUDIANTE: Ramón González García

TUTOR: Andreas Kanther

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	5
3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	5
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
3.3. RESUMEN DAFO:	24
4. OBJETIVOS DE MARKETING	25
5. ANÁLISIS DEL MERCADO EXTRANJERO: BÉLGICA	29
6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO ELEGIDO	31
7. POSICIONAMIENTO	33
8. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	34
9. PLAN DE ACCIÓN: MARKETING-MIX	36
9.1. POLÍTICA DE PRODUCTO	36
9.2. POLÍTICA DE PRECIOS.	38
9.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN	39
9.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.	40
10. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	41
11. PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y MEDIDAS DE CONTROL	43
11.1. PLANIFICACION TEMPORAL	43
11.2. MEDIDAS DE CONTROL	43
12. BIBLIOGRAFÍA	44

1.RESUMEN

El objetivo de este trabajo se centra en el estudio de una empresa de calzado nacional, investigando sus puntos fuertes y débiles, proponiendo así dos objetivos de mejora a través de un plan de marketing. A través del análisis y diagnóstico de la situación de la empresa en sí misma, obtenemos datos acerca de su público objetivo, ventas, productos estrella, competencia, etc. Con ello recabamos la información necesaria para concretar qué objetivos podemos plantear para una mejora o la obtención de mayor beneficio. En este caso, será a través de una expansión de mercado fuera de España (Bélgica), y por otro lado, acercar el producto de forma física al cliente abriendo una tienda en la localidad de origen de la misma. Será necesario, por tanto, un estudio de mercado del país al que queremos exportar nuestro producto y averiguar cuál es la mejor forma. Determinados ya los objetivos para el plan de marketing, desarrollaremos el plan de acción teniendo en cuenta la política del producto, de distribución, política de precios, así como de comunicación y promoción. Finalizamos este trabajo con el presupuesto de dicho plan en el que se incluyen gastos y beneficios tanto de uno como de otro objetivo. Se obtiene entonces, que sería posible afrontar ambos objetivos, y además resultaría beneficioso para la empresa.

Como conclusiones generales tras este trabajo, obtenemos que la venta online de productos dentro y fuera de España se encuentra actualmente en un momento de auge y esplendor, por lo que es muy importante mantener activo y cuidado ese departamento de venta. Sin embargo, parte del público objetivo de ciertos productos queda fuera de este mercado y se hace necesario una aproximación física. Por otro lado, la venta online, la publicidad a través de Redes Sociales y otros medios de comunicación, facilita en gran medida la difusión hacia otros países lo que supone una buena opción de expansión de mercado de forma internacional.

Se hace necesario un estudio exhaustivo de la empresa, y del objetivo que queremos conseguir, valorando todas las opciones posibles ya sean

positivas o negativas, para poder obtener información clarividente sobre el plan de marketing.

Palabras clave

Plan de marketing – Estudio de mercado – Vulcanizados Marpen – Expansión del mercado

2. INTRODUCCIÓN.

El propósito de este trabajo es la realización de un plan de marketing sobre la empresa *Vulcanizados Marpen*, dedicada a la fabricación y comercialización de zapatillas de estar por casa. Dentro de la misma, se ha desarrollado una marca propia: *Marpen Slippers*

Marpen Slippers surge como resultado a un estudio de mercado, teniendo en cuenta la experiencia en el sector, en la producción para otras marcas, habiendo valorado las carencias que apreciaban en las anteriores. Dicha marca es líder en el sector nacional, pero lo que queremos conseguir es ampliar la gama de los clientes, extendiéndola por otros países europeos.

Este trabajo se estructurará de la siguiente forma: como primer punto, realizaremos el análisis interno y externo de la empresa que nos concierne, así como el diagnóstico acerca las mejoras posibles; seguidamente, determinaremos los objetivos seleccionados para nuestro plan de marketing; el siguiente punto irá enfocado a un estudio de mercado de Bélgica, ya que es el país seleccionado para la expansión del producto; a continuación, desarrollaremos acerca del posicionamiento de la marca y definiremos la estrategia de marketing a seguir; en el punto octavo nos centramos en el plan de acción, marketing-mix; finalizamos con la elaboración de un presupuesto para nuestra propuesta, diagrama de temporalización y bibliografía utilizada a lo largo del trabajo.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado, concretamente en este apartado, he contado con la colaboración del director ejecutivo de la empresa, con el cuál he podido entrevistarme personalmente y a quien parafraseo a lo largo de este punto para plasmar toda la información necesaria, siendo citado al final del mismo.

En este apartado, se va a realizar un análisis interno y externo de la empresa teniendo en cuenta el micro entorno y el macro entorno.

3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

La empresa en la que nos basamos a lo largo de este trabajo se trata de un negocio familiar fundado hace 60 años. Sus comienzos fueron en un taller muy pequeño localizado en la ciudad de Elche (Alicante). Se trataba de un taller artesanal, que se encontraba bastante limitado tanto a nivel de producción y maquinaria, así como en su forma de distribución y comercio. Durante los primeros años, se dedicaban al vulcanizado de calzado exclusivamente de caballero, realizando la producción de diseños y modelos clásicos de la época, teniendo en cuenta sus limitaciones, tanto a nivel de producción como de comercialización.

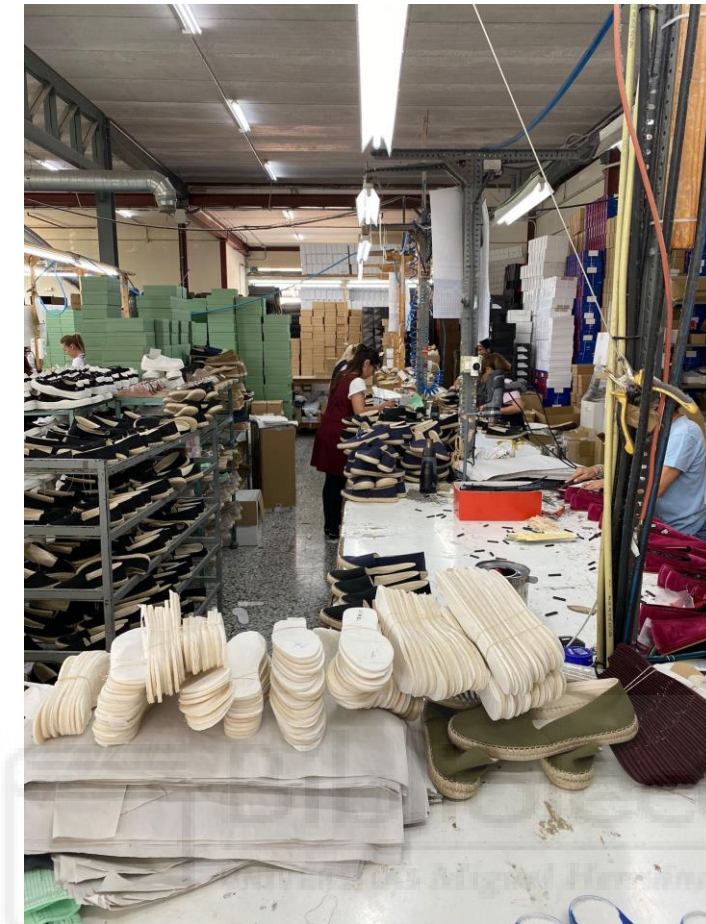
En los siguientes años, la empresa fue heredada por el hijo del creador, quien fue siguiendo la misma línea que había del fundador, la producción de náuticos de caballero. Fue con el transcurso de los años cuando decidieron innovar y se adentraron en el sector de las zapatillas de estar por casa. Se centraron, en primer lugar, en zapatillas solo para el género masculino, pero tratando de no quedar obsoletos, en una sociedad cada vez más igualitaria, deciden introducir la línea de señora para ampliar así la cartera de clientes y el acceso a nuevos mercados.

Con el paso de los años, el volumen de ventas fue ascendiendo por lo que precisaron de una ampliación en la plantilla, agrandando también sus centros de producción. De esta forma, se trasladan al polígono de Torrellano, el cual es la actual ubicación, e incorporan nuevas contrataciones para lograr abastecer toda la cantidad de demanda. (Director ejecutivo, 15 de febrero de 2022).

Con el transcurso de los años, la familia fue creciendo y se incorporó a la empresa la tercera generación. A partir de este momento, se realizó una diversificación dentro de ella e instauró una línea de calzado de verano, especializándose en *yutes* y *slippers*. Con la implantación del nuevo cambio se vieron obligados a instalar maquinaria de cosido, con el fin de poder llevar a cabo por sí mismos el proceso completo, incluyendo cosido y vulcanizado de su gama de productos. Sin embargo, el volumen de ventas creció notablemente por lo que precisaron de la contratación de distintos proveedores externos de zonas cercanas (Callosa del Segura o Murcia).

Poco a poco se fueron incorporando nuevos productos y tallajes con el fin de atraer a más clientes e ir creciendo en su negocio. Se incluyó la gama para niño y niña, así como modelos de pegado y de montado como chanclas y otro tipo de calzado.

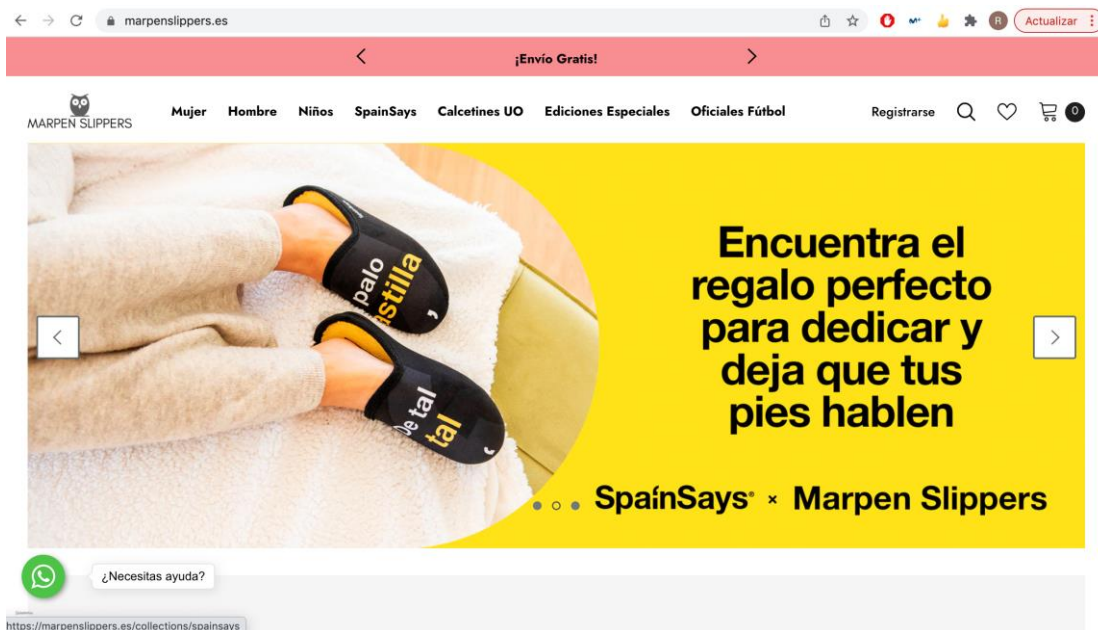
Figura 1. Taller de materiales de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Ante toda esta diversificación, se realizaron distintos procesos de marketing, incluyendo la creación de su propia página web para compra online: (<https://marpenslippers.es/>). Dentro de la web se encuentran sus dos marcas por excelencia: *Marpen Slippers* e *Ibizas Heritage*, con sus respectivos productos: zapatillas de estar por casa y calzado de verano para mujeres.

Figura 2. Imagen página web de la empresa.



Fuente: MarpenSlippers. Captura de pantalla, página oficial (2022).

Recuperado de: <https://marpenslippers.es/>

Centrándonos en la producción, basa la elaboración completa de sus productos en instalaciones propias, obteniendo las materias primas necesarias a través de proveedores nacionales. De esta forma, consiguen un “fruto” final de calidad, procurando a su vez disminuir al máximo la huella ecológica, lo que denota la diferencia entre ellos y sus competidores. Además de producir la exclusividad para su propia marca, trabaja también como “marca blanca”, realizando la función de proveedor de diversas empresas de la zona.

Respecto al análisis de la situación, hemos podido observar cómo los costes de los productos de las materias primas han ido aumentando con respecto a los años posteriores a la crisis sanitaria por la COVID-19.

En cuanto a facturación de la empresa, en los años anteriores al suceso al que hacemos referencia, se aprecia un aumento considerable, ya que los resultados de 2019 obtuvieron una facturación de 3.692.000 euros en todo el año sin incluir el Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.). Así también, fue un hecho notable en cuanto al número de empleados, que anteriormente estaba en un total de 38 trabajadores y trabajadoras (17 hombres y 21 mujeres). El

gasto total en base a los sueldos de los empleados en ese año fue de 797.538 euros (sin I.V.A.), dividido en sueldos de una cuantía aproximada de 1366,54 euros.

Figuras 3 y 4. Taller de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Un año más tarde la situación iría mejorando, al paso que se estabilizaba la crisis sanitaria, aumentando así su facturación en 4.584.000 euros anuales (excluyendo el I.V.A.), denotando una mejoría con respecto al año de la pandemia en casi un millón de euros. La demanda de pedidos también aumenta por lo que es necesario incrementar la plantilla, teniendo ahora 19 hombres y 23 mujeres , multiplicando de esta forma, el gasto de los trabajadores para la empresa hasta un valor de 847.000 euros (sin I.V.A.).

Los últimos datos que tenemos sobre la facturación son del año 2021, en cuyo caso, la facturación sin I.V.A. es de 4.573.000 euros. Observamos que en este caso la facturación ha disminuido un poco respecto al año anterior aunque no se considera relevante. Aun así, la empresa opta por mejorar esto y decide invertir en comprar licencias de fútbol para lograr ser los únicos fabricantes de zapatillas de estar por casa de los equipos de la liga profesional

de fútbol español. Este hecho tuvo una repercusión dentro de la empresa respecto al número de trabajadores/as con un total de 46 empleados, quienes se mantienen en la actualidad. Esta contratación tiene un coste de 853.000 euros (sin incluir el .IV.A.) en la empresa. (Director ejecutivo, comunicación personal, 15 de febrero de 2022).

Vulcanizados Marpen, empresa que vamos a analizar, se dedica al vulcanizado del calzado especialmente a la fabricación de zapatillas de estar por casa, así como al calzado de verano de señora, como explicábamos anteriormente, a través de una estrategia de multimarca. Su objetivo es llegar a todos los públicos en el caso de la primera (*Marpen Slippers*), y en el caso de la segunda (*Ibizas Heritage*), atraer al máximo público usuario de zapatos de estilo femenino tipo cuña, de edades entre 18 y 40 años.

A pesar de que, como explicábamos en el punto anterior, comenzaron su andadura de forma muy humilde y artesanal, en la actualidad, tiene una gran demanda sus productos y servicios como empresa de vulcanizados, cuenta con una gran red de comerciales los cuales tiene repartidos por todo el territorio nacional convirtiendo a dicha empresa en una de las líderes en el sector de vulcanizado y de las zapatillas de estar por casa.

Por otro parte, fue necesaria una ampliación de sus instalaciones y todo tipo de maquinaria necesaria para la creación de su producto estrella, con una ventaja competitiva basada en líderes en los costes de producción con productos de calidad, siendo productores y comerciales. Además, las materias primas son compradas en España lo que las hace más atractivas para los clientes y sostenible para el medioambiente.

“Modelos más sostenibles con plantillas con materiales 100% reciclada, suelas de caucho natural con virutas de goma Eva recicladas y fieltros fabricados con PET reciclado siguiendo los estándares de Global Recycled Standard.” (Edición Sibila, 2020).

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Respecto al análisis del entorno, nos basamos en dos enfoques: el microentorno y el macroentorno.

El primero de ellos es un análisis de nuestros competidores, los cuales sabemos que serían: *Gioseppo Hot Potatoes*, perteneciente a *Gioseppo*, dedicada a la venta de zapatillas de estar por casa. Una de las peculiaridades que tiene dicha marca y que la diferencia del resto es que su producto no es servido en cajas, sino que lo preparan en una bolsa de patatas, para reivindicar su propio nombre y hacer más atractiva su compra. Una de las principales diferencias que tiene su producto con el de la empresa en la que nos basamos, es el diseño, ya que todos sus modelos son muy similares.

Encontramos, por tanto, la competencia por estas similitudes con *Marpen Slippers* pero su principal diferencia con esta marca es que actúa como vendedor y no como fabricante de la zapatillas, por lo que la ganancia de ser su propio fabricante no es posible, afectando al beneficio total obtenido de cada zapatilla.

Por otra parte, existen otros competidores como: *Vucalnizados Alberola* y *Vulladi*, las cuales realizan la misma función que *Marpen*. Trabajan también como marca blanca para otras empresas, así como siendo fabricantes y vendedores de zapatillas de estar por casa. Pero la principal distinción que podemos encontrar con respecto a estas empresas es que la venta online se encuentra muy poco desarrollada. Trabajan de forma *offline* llegando al punto en el que no les interesa otro tipo de venta que no sea a través de comerciales nacionales.

Figura 5. Logotipo HotPotatoes (Giossepo)



Fuente: HotPotatoes. Página de Facebook (2017).

Recuperado de: <https://www.facebook.com/WeAreHotPotatoes/>

Figura 6. Logotipo Vulcanizados Alberola.



Fuente: Vulcanizados Alberola. El parque empresarial (2022).

Recuperado de: <https://elcheparqueempresarial.es/Empresas/vulcanizados-alberola/>

Figura 7. Logotipo Vul-ladi



Fuente: Vulladi. Sobre Vulladi (2022).

Recuperado de: <https://www.vulladi.com/>

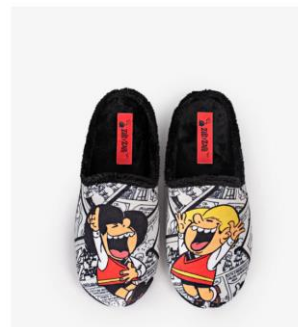
Por su parte, *Marpen Slippers* cuenta con diversas licencias oficiales las cuales hacen que se diferencie del resto de competidores ya que, de esta

forma, son los únicos lo que pueden comercializar dicho producto. Algunas de las licencias que poseen son: la licencia de la *Liga de Fútbol Profesional*, la licencia de ilustraciones de *El Principito* y la de *Zipi y Zape*.

Figuras 8,9,10 y 11. Colaboraciones especiales.



♡
Slippers Principito Gris
32,95€



♡
Slippers Zipi Y Zape Negro
32,95€



♡
Zapatillas FC Barcelona Clásicas
32,95€



♡
Zapatillas Atlético Amatista Negro
32,95€

Fuente: MarpenSlippers. Ediciones especiales (2022).

Recuperado de: <https://marpenslippers.es/collections/zapatillas-de-estar-por-casa-originales-el-principito>

Otra apreciación es que el mercado de referencia ha ido evolucionando ya que en sus inicios se dedicaban a la creación de calzado para hombre, conocidos como náuticos, que era lo demandado en ese momento. Las preferencias, modas y diseños han ido cambiando y actualizándose, por lo que la empresa también ha ido cambiando y adaptando sus diseños y productos a

la demanda e intereses del consumidor. En cuanto a Vulcanizados Marpen, parte de la empresa que se actúa como marca blanca para otras marcas, no podemos destacar su público objetivo o cualquier cambio en ese aspecto ya que se ciñe a los pedidos de producción que les realizan. Sin embargo, *Marpen Slippers*, sí que tendría un público objetivo, en ese caso, desde los 20 hasta los 80 años aproximadamente, para ambos sexos. Para adaptarse a ello, crean multitud de estilos para las diferentes edades, lo que les permite tener todo el mercado controlado.

Por último, *Ibizas Heritage*, especialista en zapatos de verano para mujer, tendría un público objetivo que engloba de los 20 a los 50 años debido a que su producto son zapatos con cuña normalmente, enfocados para un colectivo más joven, que no tengan ningún inconveniente en llevar dicho alzado en el día a día.

En cuanto a los proveedores, esta empresa se acoge a diferentes proveedores de la zona a quienes encarga el cosido del producto y algunos otros detalles que la empresa no se encuentra capacitada para realizar. A la misma vez, ellos son también proveedores de otras marcas y empresas que demandan modelos concretos de calzado para venderlos a posteriori con su nombre. En este caso, el producto que precisa en menor medida del apoyo de proveedores externos son las zapatillas de estar por casa, ya que utilizan muy pocos materiales para su realización (suatex y fieltro), además de que poseen la maquinaria necesaria para la elaboración de todo el proceso. El suatex está proveído por *Comercial Carlobe.S.L*, una empresa que fue fundada en 1980, creada principalmente para la abastecer a los fabricantes de calzado de la zona de Elche con materiales de calidad. Por otro lado, *Tejiplast Fabric*, que también se encuentra en Elche, se dedica a abastecer otros materiales de calidad para la producción del calzado de la zona.

Vulcanizados Marpen tiene el certificado de que utilizan exclusivamente materiales reciclados, realizando un proceso de reciclado interno a su vez, ya que utilizan los mismos materiales para hacer varios modelos de sus colecciones, así como para realizar la colección del grupo Inditex *Join Life (Únete a la vida)*. Esta colección en concreto está enfocada a un consumidor consciente con la realidad social y medioambiental, siendo así una forma de

compromiso con el cuidado y respeto del medioambiente, en una sociedad cada vez más consumista.

“Estamos trabajando para que nuestros productos sean más sostenibles, desde las materias primas, hasta su diseño y producción”, indican desde la propia Zara a través de su página online. A lo que añaden que “etiquetamos bajo el nombre Join Life las prendas que se producen utilizando tecnologías y materias primas que nos ayudan a reducir el impacto medioambiental de nuestros productos”. (Martinez, J., Fashion United, 26 de febrero de 2022)

Su forma de elaboración y trabajo marcan la diferencia con otras marcas dedicadas al mismo objetivo y producto, con esto, además de suponer una competencia para ellas, llaman la atención de empresas tan competitivas como es el grupo Inditex. Esto les proporciona aún más ese posicionamiento con respecto al resto de marcas y la hace muy atractiva.

Como proveedor de fieltro cuentan con la empresa *José Ferrández Andrés, S.L.* la cual se encuentra actualmente en la ciudad de Elche debido a la gran demanda por la elaboración de calzado de esta ciudad, aunque en sus inicios estaba instaurada en Elda.

Utilizan también otro material más novedoso, que es el suatex de impresión. El principal proveedor de este producto es *Bordados la Dama S.L.* Esta empresa, fundada en 1989, en sus inicios fue una empresa de bordados muy simple pero con el paso de los años se ha ido adaptando a los cambios en el mercado, lo que ha hecho esté presente en su cartera de clientes debido a la innovación del suatex de impresión. Dicho material ha dado a la empresa una buena diferenciación con respecto a sus competidores ya que con este método mejoraron sus productos y pudieron darle un aire actual y novedoso.

Para finalizar, tenemos el proveedor del caucho para las zapatillas que en este caso es *Cauchos Torres S.L.* Fue fundada en 2001 y se trata de una empresa joven en comparación al resto. A pesar de ser bastante reciente, su producto es de muy buena calidad, siendo utilizado en este caso en la suela de las zapatillas. Se trata de caucho reciclado por lo que encaja a la perfección con la visión del grupo *Marpen*. Teniendo en cuenta su corta trayectoria, tiene un

rango de facturación anual de entre 1 y 2,5 millones de euros, lo que de fe de que se trata de un producto óptimo y que ha sabido moverse y adaptarse fácilmente por el entorno de las empresas que se dedican a este sector. Esta marca ha sido utilizada también como bordadora para *Marpen* en la realización de algunos modelos que son elaborados para marcas externas.

Para *Ibizas Heritage* el abanico de proveedores es diferente, ya que en este caso encontramos *Comerplast*, por el lado de los materiales para la producción de calzado. Se trata de una empresa muy importante del sector de materiales para el calzado. Está situada también en la ciudad de Elche, que es donde tiene su clientela fuerte debido a la gran extensión de la industria del calzado. Al igual que el resto de fábricas y empresas con las que trabaja y colabora *Vulcanizados Marpen*, tiene en cuenta el medioambiente y su cuidado y protección, habiéndole sido concedido el certificado de Global Recycled Standar. En ese camino de concienciación social, han creado una serie de materiales de carácter vegano, que además coinciden con la filosofía de vida actual de muchas personas en nuestro país y fuera de él.

“Comerplast, una de las empresas ilicitanas más conocidas del sector auxiliar y de componentes para el calzado comenzó hace tres años a introducir en sus muestrarios materiales procedentes del plástico reciclado (PET) y de algodón reciclado de prendas usadas. Actualmente, también utiliza tejidos reciclados procedentes de los restos de la fabricación, una práctica que permite no generar residuos en el sector. Dispone de certificaciones de material vegano y reciclado que garantizan la trazabilidad del producto, según añade Joaquín Román. Y aunque el coste de producción puede encarecerse hasta un 20%, el precio final es similar al actual.” (Diario Información, 9 de febrero de 2020)

Para la obtención de la piel, ante principalmente, *Sanchez Agullo S.A.* es la empresa que han seleccionado para su abastecimiento. Nació en Elche, llamados por la gran demanda de producción de calzado, lo cuál fue una buena decisión ya que a día de hoy cuentan con más de 2000 mil clientes. Dicha empresa se ha especializado en ser distribuidor de pieles, pero en especial la de cuero bovino, combinando con piel de mestizo y de cabra. También es una

empresa que tiene todos los certificados de protección y cuidado del medioambiente, por lo que no utiliza pieles de animales exóticos y/o que estén en peligro de extinción. Según se indica en “Acerca de Sánchez Agulló” (s.f.), *Todo el proceso de fabricación de sus cueros cumple con la normativa medioambiental vigente en la U.E., tanto en lo relativo al uso de sustancias como en el tratamiento de residuos y depuración de aguas.*

Una de las facetas que destacan sus compradores es la rapidez de servicio a los clientes y su gran capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Más de 60 años de antigüedad en el mercado le hacen tener una fidelidad con sus clientes suponiendo una ventaja competitiva frente otros.

Para la parte del forro, tienen otro gran proveedor de la zona especializado en forro de cerdo o forro de cabra, ya que sus zapatos tienen dos tipos de especialidades, que es *Hosbo, Hijos de Oscar Botella, S.L.*, una empresa con más de 50 años de experiencia en el sector, la cual es especialista en pieles y forros para calzado y complementos. Dicha empresa se caracteriza por adaptarse muy bien a los cambios en el mercado y por tanto tener una gran variedad contando desde lo más clásico llegando a una gran combinación de colores. Con esto consiguen llamar a muchos más clientes y así poder adaptarse a todas las necesidades de la demanda de los empresarios y pequeños clientes. Otra característica de la empresa es que su materia prima se obtiene directamente de la naturaleza y por tanto realizan un trabajo artesano que llama la atención de muchas marcas, que buscan calidad y exclusividad en sus productos.

“Somos mediterráneos, trabajadores, sencillos, limpios, nos gustan los espacios diáfanos y abiertos, las viejas historias, el mar es nuestra vida, la naturaleza, la familia, las tradiciones, el trabajo bien hecho. Hemos aprendido tanto con el paso del tiempo que hoy estamos a la última en diseño. Combinamos a la perfección tradición y vanguardia”. (Sobre HOSBO, s.f.)

A través de este extracto de texto, se pretende expresar su filosofía de empresa: su concienciación con el medioambiente, su carácter artesano, sus comienzos humildes, el trabajo, la constancia y el esfuerzo. Esto da como

resultado un producto de óptima calidad, adaptado a los cambios, capaz de llegar a todos los mercados del mundo, ya que se adaptan a las necesidades de los clientes y la actualidad.

En referencia a los adornos y abalorios del calzado, tiene a la empresa proveedora *Fornituras Milan*, S.L. Se trata de una empresa familiar que se ha especializado en el sector de los complementos para el calzado. Se ha hecho un hueco bastante importante en este sector gracias a un trato muy correcto y cercano con los clientes, además de sus precios que han logrado sean muy competitivos, dominando gran parte de la clientela. (Historia y tradición, s.f.).

Los cordones son suministrados por *Don Cordón*, S.L. Esta empresa se encuentra en Crevillente, muy cercana también a la ciudad de Elche. Tiene más de 35 años de experiencia en este sector por lo que la hace una importante empresa, generando confianza entre sus clientes. Una peculiaridad que señalamos es el servicio a los clientes, ya que es muy rápido y con seriedad. (Cordones Made in Spain, s.f.).

Por último, para uno de sus materiales estrella para *Ibizas Heritage*, el yute, tienen como proveedor a la empresa *AZ Yute*, S.L. Su ubicación en este caso es en Murcia, Comunidad Autónoma colindante con la Comunidad Valenciana. Tiene 40 años de experiencia en este mercado, por lo que le hace ser una empresa importante en el sector consiguiendo tener una cartera muy grande de clientes, a quienes cuida y mantiene a lo largo del tiempo. Esta, como muchas otras empresas, ha sufrido recientemente algunas dificultades debido a la escasez de materiales, sin embargo, ha sabido reponerse y procurar dar una respuesta lo más eficiente posible a sus clientes.

“El cuidado y control del proceso de fabricación y la utilización de materias primas de alta calidad dotan a nuestros productos de un acabado limpio y refinado”. (Azorín, J.M., s.f.)

Según una noticia, extraída del periódico Alicante plaza estamos ante una situación en la que el paro de los transportistas se ha empezado a notar en

la industria alimentaria, debido a la falta de materias primas. Este problema puede verse repercutido en otros sectores debido a la falta de materiales en estos. Uno de los sectores donde se ha visto afectado por esta huelga de los transportistas, ha sido el sector del calzado debido a que el sector ya se vio afectado previamente por la crisis sanitaria a nivel mundial, por el bloqueo a nivel mundial que se ha producido.

Por otra parte, también temen que esto le pueda afectar al sector logístico, sector que está bastante afectado por la pandemia. Por lo que el presidente de la Asociación Española de Componentes para el calzado (AEC), Manuel Román dijo que la crisis al sector del calzado les había afectado mucho, hasta llegar al punto de no poder suministrar nada ni poder garantizar precios en un plazo de 15 días o incluso hasta 30 días. En la actualidad, el sector está muy afectado por lo que no puede planificarse como estará dentro de un mes, ya que dicho sector lleva arrastrando la crisis sanitaria, y que tienen mucha alta de demanda de materiales y poca oferta, y ahora a todo esto le sumas el estallido de la guerra de Ucrania. Por lo que este hecho está afectando a algunas empresas del sector del calzado ilicitanas debido a que varias se suministraban el cuero desde Ucrania. Este acontecimiento va a provocar que todo vuelva a subir. (Serrano, P., 24 de marzo de 2022).

En este artículo se puede ver cómo todo el sector, entre muchos otros, se ha visto afectado por la huelga de los transportistas y la falta de materiales, así como la crisis energética debido a la guerra entre Rusia y Ucrania. Muchas empresas temen a que este problema vaya a más y no sean capaces de seguir, viéndose obligadas a cerrar por no poder abastecer a sus clientes y no poder llegar a realizar los productos para las campañas de venta.

La segunda parte del análisis del entorno la enfocamos hacia el macroentorno, que engloba todos los aspectos que le pueden afectar a dicha empresa, sea del sector en que trabaja o no lo sea, ya que acoge situaciones menos concretas y más nacionales del propio país en el que trabaja.

Dentro de macroentorno, podemos encontrar el análisis político-social donde encontramos que en dicha empresa los salarios de los trabajadores están regulados por el convenio del calzado de la ciudad de Elche, lo que

asegura que no exista ningún tipo de ventaja o desventaja en el salario de los trabajadores, y que todos estén valorados de la misma manera con respecto a su contratación, condiciones laborales y económicas. Dentro de la empresa, tienen un sindicato del trabajador, compuesto por varios trabajadores de la misma, los cuales se encargan de regular los derechos de los trabajadores, las condiciones del trabajo, y las obligaciones de la empresa con el trabajador: regulación de las vacaciones, anomalías en cobros y horas extra, etc. En este caso, se cumplen todas las condiciones óptimas para el trabajador. Otra función que tiene dicho sindicato es mediar en caso de que exista algún conflicto entre trabajadores o trabajador y empresa, proponiendo soluciones y que logren afectar en lo mínimo a ambos. Este grupo de trabajadores se encarga también de “luchar” los cambios salariales y comunicarlo al resto de compañeros para poder llegar a un acuerdo entre ambas partes. (Director Financiero de la empresa, 15 de marzo de 2022)

En Elche a 18 de noviembre de 2021

Reunidos en la sede social de la Asociación Española de Empresas de Componentes y Maquinaria para el Calzado y la Marroquinería – AEC, localizada en Elche Parque Empresarial, C/ Severo Ochoa, 42 – 1ª Planta, se reúnen: los representantes de la Patronal y de las Centrales Sindicales UGT–PV, la cual ostenta la máxima representatividad sindical; al objeto de dar continuidad a la negociación del CONVENIO COLECTIVO PROVINCIAL DE LA INDUSTRIA DE FORMAS, TACONES, PISOS, PLANTAS Y CUÑAS DE PLÁSTICO con código 03000735011981, de acuerdo a la convocatoria realizada con fecha 01 de febrero de 2021; y que por motivos de falta de disponibilidad para poder reunirse las partes negociadoras del convenio, acuerdan firmar la siguiente acta de acuerdos parciales en la fecha arriba indicada.

ACUERDOS PARCIALES:

Que, en cumplimiento de la normativa vigente, los miembros de la Comisión Negociadora deciden por unanimidad:

1. Registrar las tablas salariales del año 2021, según acta firmada el 19 de enero de 2021.
2. Respetar los acuerdos alcanzados según acta del 19 de enero de 2021, la cual incluye la subida salarial del 2% más un día de no libre disposición de aplicación exclusiva en el año 2021, en cuyo caso las empresas que no lo hayan aplicado en el año 2021 dichos acuerdos deberán hacerlo en el año 2022.
3. Respecto a los atrasos salariales del año 2021, se establece un plazo de un mes desde el 01 de enero hasta el 31 de enero de 2022 para liquidarlo en un único pago.
4. Se acuerda dar continuidad a la negociación del Convenio Colectivo, manteniendo el texto del convenio vigente, desde el 01 de enero de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2022.
5. Las partes acuerdan proceder a la denuncia del convenio colectivo y a la promoción del mismo.

(Órgano Consejería De Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio Y Trabajo, BOPALI 26 de enero de 2022).

En este convenio se puede observar cómo en la actualidad se han tenido que hacer unos cambios con respecto al sueldo del año pasado de los trabajadores y por tanto ha tenido que aparecer la figura del sindicato de los trabajadores para poder llegar al acuerdo entre estos y la empresa de la subida del 2% con respecto al año anterior, por lo que finalmente ha sido aplicada conforme al convenio vigente.

Respecto al entorno económico, observamos cómo las empresas han sufrido bastantes pérdidas debido a la crisis sanitaria de la Covid-19, que hizo que muchas empresas se viesen obligadas a cerrar debido a la bajada de sus ventas y de la producción ya que el estado con las medidas les hizo cerrar todos los puntos de venta. Sin embargo, *Vulcanizados Marpen* no se vio tan afectada como el resto gracias a la venta online. Al igual que la crisis sanitaria por la Covid produjo la paralización y el cierre de muchas empresas, se activó de forma muy notable el comercio online. Por lo tanto, no tuvieron que cerrar su planta productiva, continuando la producción para la venta online, dando un servicio muy efectivo a través de su página web. No se vio apenas afectada a nivel económico y de beneficio en comparación a otros años anteriores.

“Así, el 21,5% de las microempresas, aquellas que tienen en plantilla de uno a cinco asalariados, echó el cierre durante los primeros nueve meses del año. En el mismo periodo, sin embargo, solo se quedaron por el camino menos del 2% de las compañías con 100 o más trabajadores. Así, de las más de 207.000 compañías que se han destruido, el 92%, más de 190.000 eran micro pymes. En el otro extremo, solo cerraron 222 compañías de más de 100 trabajadores, el 0,1%.” (Trincado, B., 3 de febrero de 2021).

En la actualidad, a la empresa le están afectando dos nuevos conflictos, uno a nivel internacional y otro a nivel nacional. El primero de ellos es el conflicto que está teniendo lugar entre Rusia y Ucrania, ya que Rusia es un gran país exportador a otros países y por tanto existe una afectación en ellos a la hora de recibir algunos materiales para la producción de calzado. Por otro lado, a nivel nacional, se está viendo afectada por la subida de precio de suministros y materiales actualmente en nuestro país. Por tanto, si la compran de materiales, realización del producto y su siguiente distribución les supone un gasto mayor, el beneficio siempre será menor mientras mantengan su precio de venta. De la misma forma, la huelga de transporte, así como la crisis de materiales, como indicábamos anteriormente, ha sido un punto de debilidad para esta empresa al igual que en otros muchos ámbitos y sectores, ya que ha supuesto algunos problemas en la recepción de producto así como en su

posterior distribución. (Director ejecutivo de la empresa, comunicación personal, 15 de marzo de 2022).

En cuanto al ámbito tecnológico, en esta empresa todos los modelos son diseñados por sus propios trabajadores, teniendo un equipo que se encuentra especializado en la realización de este trabajo. Se basan en los modelos que más han triunfado en el mercado, en otras campañas, así como a través de la realización algunos estudios de mercado para ver cómo son las preferencias del público objetivo y ver cuáles son las tendencias de este mercado en la campaña que van a realizar. Todos los modelos se desarrollan y elaboran en su planta productiva que se encuentra en el polígono de Torrellano (Elche). La fábrica también ha tenido que ir adaptándose a las nuevas tecnologías, llevando a cabo todos los procesos de la producción del zapato de forma legal, trabajando con el Servicio de Protección Global, los cuales se encargan de proporcionar toda la formación necesaria a los trabajadores de la empresa sobre riesgos, para que sepan qué tipo de producto están utilizando y los riesgos que puede desencadenar un mal tratamiento o uso de esos productos. Todos los proveedores que tiene trabajan con las materias primas que la empresa le solicita, pasando todos los controles que la ley le obliga a tener en cuenta para que esos productos no puedan causar ningún daño o perjuicio en las personas que lo consumen y utilizan, así como quienes trabajan en el sector o en cualquier otro ámbito.

En lo que respecta a la venta de los productos que esta marca ofrece, tiene unos comerciales repartidos por todo el territorio español. Estos se dedican a ofrecer el producto a las tiendas locales y nacionales para así darlos a conocer y que la gente lo pueda obtener de la forma más próxima. Otra red que también tienen muy desarrollada es el ámbito de las Redes Sociales, gobernadas por el equipo de Community Manager, que en este caso observa un gran beneficio que proviene directamente de la publicidad y movimiento que se le da al producto a través de las diferentes RRSS, ya que la marca tiene muy desarrollada la venta online. La sociedad cada vez consume más de forma online que el hecho de la compra en tienda física, más aún tras la pandemia por Covid-19, en la que muchas personas que todavía no estaban muy hechas a comprar por internet se animaron a hacerlo y descubrieron una forma de

compra diferente, manteniéndolo en la actualidad. La empresa ha sabido detectar esto y enfocar gran parte de su publicidad hacia esta forma de compra. No obstante, la publicidad en Redes Sociales e internet también fomenta la compra en tienda física, para todo aquel que prefiere ver el producto in situ y probarlo, ya que a través de la página web se puede acceder a los puntos de venta que distribuyen su producto. (Director ejecutivo de la empresa, 15 de marzo de 2022)

Haciendo referencia al estudio realizado por *Reactiva Online* (2022), podemos extraer datos muy interesantes como que la evolución de las ventas del comercio electrónico al por menor a nivel mundial alcanzarán los 5,42 billones de dólares en 2022 y en 10 años se multiplicaría por 6 el volumen de negocio; así también el número de compradores puesto que se calcula que en 2021 habrá 2.140 millones de compradores digitales en todo el mundo; la tasa de conversión a través de los teléfonos móviles es del 1.86 %; el volumen de negocio, siendo China el primer país por ventas de comercio electrónico al por menor; y, por último, con la Pandemia Covid-19 las ventas mundiales de comercio electrónico al por menor crecieron con más del 25%.

En este estudio, centrado en las ventas digitales o electrónicas, se puede observar la tendencia al alza de las compras online, donde a partir de la pandemia se aumentaron en un dato bastante considerado. No podemos olvidar en este aspecto el uso masivo que damos a las Redes Sociales y al uso de internet, lo que ha hecho que la mayoría de las empresas sucumban a este tipo de venta por los resultados que se obtienen. La gran mayoría de empresas le han dado un gran empujón al marketing online y en Redes Sociales, lo que ha hecho que cada vez las personas compren más de manera online y se fijen en todas las tendencias que salen por dichas redes sociales.

3.3. RESUMEN DAFO:

En la siguiente tabla exponemos el Resumen DAFO de la empresa, lo que nos permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para

afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización.

Tabla 1. Resumen DAFO

DEBILIDADES	Trabaja como marca blanca y no como marca comercial.	Falta de nuevos mercados en países europeos.
AMENAZAS	Numerosos competidores.	Mercados emergentes en países europeos que le puedan afectar.
FORTALEZAS	Compra de licencias de marcas y de instituciones de fútbol para la diferenciación del resto de competidores.	Red de comerciales muy fuerte a nivel nacional y maquinaria necesaria para la producción del calzado.
OPORTUNIDADES	Introducirse en nuevos mercados europeos.	Creación de nuevos diseños, para búsqueda de nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia.

4. OBJETIVOS DE MARKETING

En este punto, vamos a elegir los objetivos que planteamos al realizar este plan de marketing, enfocados sobre todo en dar a conocer la marca con el fin último de expandirse.

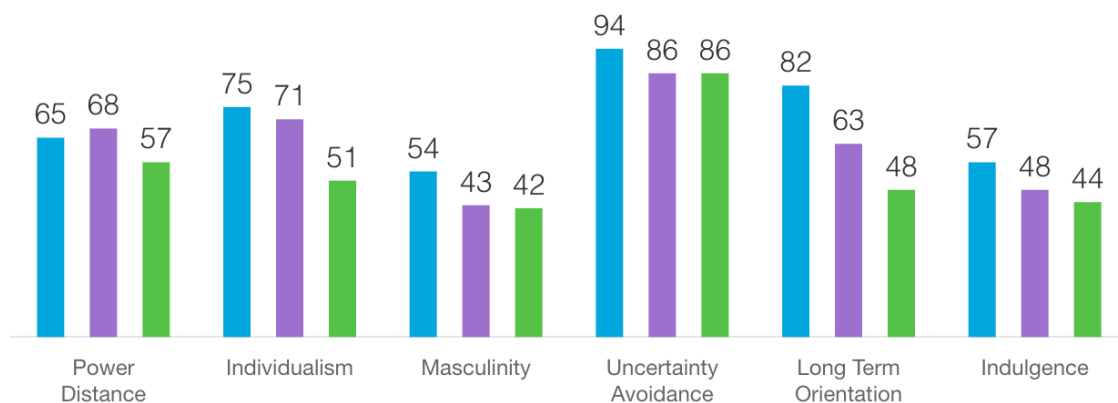
Los objetivos propuestos para este fin son los siguientes:

1. Expandir su producto por Bélgica realizando una campaña para la temporada de invierno 2023, para observar la evolución del crecimiento durante ese periodo de tiempo.
2. Abrir una tienda de venta al público menor en nuestra ciudad de origen y ver los resultados en la campaña invierno 2023.

Teniendo en cuenta todo lo abordado anteriormente, podemos llegar a algunas conclusiones que nos ayudan a elegir cuáles son los puntos fuertes y cuáles los que queremos potenciar. En ese sentido, podemos observar que la empresa tiene muy desarrollado los puntos de venta y marketing online. Un ejemplo de ello es su participación en las campañas de *Privalia*, una plataforma de venta “privada” online, que ofrece ofertas puntuales de grandes marcas durante un tiempo y stock determinados. Las campañas duran una semana y el producto se oferta con un precio especial (más bajo que el original). Su participación y colaboración en estas campañas les proporciona prestigio y los hace llegar a una mayor cantidad de público, todo conseguido dándose a conocer a través de su red de comerciales nacionales. Con estas campañas se han dado a conocer, pero solo le ha llegado a Francia, por lo que lo que nuestro objetivo con este plan de marketing es que puedan llegar sus productos a otro país de la Unión Europea, habiendo seleccionado en este caso a Bélgica. El motivo de nuestra elección es su semejanza y similitudes con los países en los que el producto ya está instaurado, España y Francia. Consideramos que el estilo de vida, la funcionalidad y el gusto de los ciudadanos coinciden con el de españoles y franceses.

Toda esta información se va a profundizar en el siguiente punto, donde se desarrolla un estudio acerca del país en el que se ha determinado la expansión de la marca.

Figura 12. Comparación cultural



Fuente: Cross-cultural Management [Diagrama de barras], autor desconocido, Country Comparison, (s.f.), Hofstede Insights (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,france,spain/>)

Con este gráfico, podemos afirmar que la cultura entre los países que ya se trabaja y en el que queremos instaurar a la marca, es muy parecida, por lo que la entrada de dicho producto en su mercado va a ser menos costosa que otro país que no las comparta. Dentro del gráfico encontramos: España (verde), que es donde la empresa domina el mercado, luego también aparece Francia (lila), que es otro país donde la empresa trabaja a menor escala pero tiene cierta clientela, y por último, Bélgica (azul), que es un territorio nuevo para la empresa el cual creemos va a generar un alto beneficio y nos va a ayudar en nuestro objetivo de expansión dentro de la Unión Europea.

Dentro del gráfico, podemos observar cómo aparecen seis ítems que dividen a la cultura de cada uno de ellos.

En primer lugar, se encuentra la distancia de poder, que implica el grado de aceptación de la población ante cualquier cambio realizado en el gobierno. En este punto vemos que se asemejan bastante los tres países. En segundo lugar, el individualismo, que interviene en el grado en el que la población es independiente a la hora de tomar decisiones. En este punto, se observa cómo hay cierta discrepancia ya que Francia y Bélgica sí son bastante semejantes, pero España en este caso no se parece a los dos países. Sin embargo, consideramos que no es un punto a tener en cuenta a la hora de acceder al producto (zapatillas de estar por casa), ya que no es algo en lo que intervenga

la religión, política o cualquier rasgo cultural a tener en cuenta. En tercer lugar, encontramos la masculinidad, que es la tendencia por parte de los habitantes hacia una conducta más masculina o femenina. En este caso los tres países están en un rango muy similar por lo que en esta conducta sí que son muy parecidos. En cuarto lugar, aparece la evitación de la incertidumbre, lo que puede traducir como el miedo a las situaciones ambiguas. En este caso la cifra también es muy próxima entre los tres países seleccionados. En quinto lugar, observamos la orientación a largo plazo, que significa la propensión al ahorro por parte de los habitantes, lo que nos permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización pero esta característica no la vemos excesivamente problemática a la hora de tomar la decisión de comprar del producto, debido a que el precio es asequible para nuestro público, no se trata de un artículo de lujo. Por último, encontramos la indulgencia que es la manera en que las personas controlan los impulsos ante cualquier situación. En esta característica sí que se parecen bastante los países seleccionados.

Acerca del segundo objetivo que hemos propuesto, que es abrir una tienda física en nuestra ciudad de la marca como tal, no se trata de un objetivo aleatorio. Hemos seleccionado este debido a que es una marca muy conocida para los habitantes ilicitanos y las ventas de los últimos años han ido aumentando en compradores de esta zona, por lo que sería una buena opción darse a conocer mejor en forma de tienda física. Es algo a lo que no se habían decidido antes debido al gran desarrollo de sus ventas online, pero consideramos que podría ser una gran oportunidad para llegar a un público más amplio que quizás no está actualizado en cuanto al uso de internet. Consideramos también que podría ser una tienda referente al encontrarse en la ciudad de nacimiento y desarrollo de la marca.

Sendos objetivos los he planteado tras el estudio realizado dentro de la empresa, donde hemos visto sus puntos más fuertes y sus puntos más débiles, considerando que estos son dos objetivos posibles, con oportunidad para que la empresa amplíe sus beneficios anuales y logre expandirse.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO EXTRANJERO: BÉLGICA

En este apartado, se va a analizar el mercado del calzado del país donde queremos llevar los productos de la empresa que en este caso es Bélgica. Elegimos este país debido a que a nivel cultural y de comercio, consideramos que es bastante similar a la de España (mercado principal) y Francia, por lo que podría ser una oportunidad de expansión de mercado. Como referencia de ello, nos basamos en el estudio de Hofstede sobre la cultura entre los países seleccionados.

Por otro lado, para elegir este país nos hemos basado en que dentro de su red de comerciales, tienen un contacto el cual tiene multitud de tiendas donde se puede introducir su producto.

En cuanto al mercado, se puede afirmar que se trata de un mercado en auge, ya que según un estudio realizado por ICEX se puede observar cómo en lo que respecta al PIB (Producto Interior Bruto), en los últimos años se ha producido un aumento de 1,8% y de 1,7%, en 2018 y 2019, lo que va a suponer un 0,5 y de un 0,3 puntos porcentuales inferior al que va a experimentar la zona euro. También en el estudio podemos observar cómo la tasa de desempleo ha experimentado una bajada durante los últimos años. Esto afirma que se trata de una economía en crecimiento. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

“El sector del calzado en relación con la venta del producto final en Bélgica en 2019 representó un 0,3 % del PIB del país, equivalente a 1.516 millones de euros. Dentro del sector, la categoría de calzado que más dinero generó fue la de calzado de cuero, con 529 millones de euros. Por el contrario, la categoría que menores ingresos generó fue la de calzado deportivo, con 197 millones de euros. Sin embargo, debido a las tendencias en la demanda de los consumidores, se espera que la venta del calzado de cuero disminuya y que las ventas del calzado deportivo aumenten.” (Carretero, P. 2021)

Se puede observar cómo los habitantes de este país, al igual que hemos comprobado en España, buscan la comodidad del calzado. El otro dato al que

prestan importancia los clientes es el precio, que tal como hemos observado en el público nacional, es una elección subjetiva y personal, ya que existen muchas personas que prefieren un producto de calidad.

“El sector del calzado en Bélgica, como en muchos otros países, sigue las tendencias del mercado mundial. Actualmente, tras la crisis generada por la COVID-19, se está produciendo una alta exigencia en las preferencias que ya se podían observar anteriormente. La principal tendencia que se observa es que el consumidor belga valora cada vez más la comodidad y calidad del zapato, frente al diseño del calzado y el precio. Este cambio en las preferencias ha aumentado la demanda del calzado deportivo urbano y versátil, denominándolo «athleisure».” (Carretero, P., 2021).

En este estudio, realizado por el ICEX vemos cómo los habitantes belgas reconocen la calidad del calzado español y por tanto, están a favor de la compra de un calzado “Made in Spain” debido a que nuestro país se encuentra muy bien valorado dentro del sector de producción de calzado. Esta información la podemos respaldar con el estudio realizado por el ICEX en el que dice que el origen del calzado no suele ser muy relevante para el consumidor belga, a menos que este sea fabricado en Bélgica, que si que suele ser relevante. Pero en lo que consta al calzado de origen español, el consumidor belga si que reconoce su calidad, especialmente si es de cuero que lo equipara con la calidad del calzado italiano.(Carretero, P., 2021)

En conclusión, podemos observar que la cultura de nuestro país y la de Bélgica es muy similar en cuanto a la forma de pensar sobre el tipo de calzado que se demanda, ya que tanto los habitantes belgas como los españoles buscamos la comodidad y calidad como principales características; el precio es también para ambos algo relevante debido a que muchos están dispuestos a pagar por un calzado de calidad un precio más alto. Bélgica es un país actualizado, en el que se valora muy positivamente el producto español así como el hecho de que sea un producto que respeta el cuidado del medioambiente, utilizando materiales reciclados.

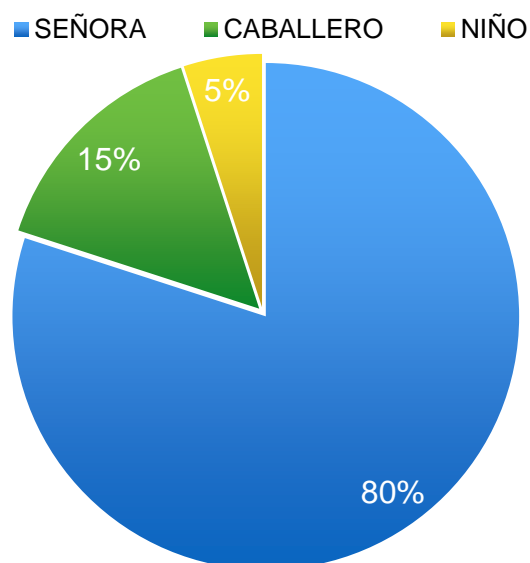
6.SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO ELEGIDO

La segmentación del mercado es el primer paso para determinar a quién deben dirigirse los esfuerzos de marketing mediante la identificación de grupos objetivos.

Para ello, una empresa divide el mercado global heterogéneo en subáreas homogéneas. Luego desarrolla estrategias de marketing adecuadas para cada uno de estos submercados. Los diferentes segmentos sirven para comprender mejor a los grupos objetivo, por lo que las necesidades, prioridades, intereses comunes y otros datos psicográficos y de comportamiento de los consumidores son fundamentales para toda estrategia de segmentación del mercado.

En cuanto al público objetivo, la empresa trabaja para todo tipo de público, ya sea para señora, caballero y niño, en distintas edades, debido a que el producto que venden puede variar en elección de modelo y diseño pero todos, en diferentes edades y sexo, lo utilizamos a diario. En dicha empresa, podemos encontrar que las ventas de los productos se dividen en porcentajes de la siguiente forma:

Figura 13. Porcentaje de ventas



Fuente: Elaboración propia (2022). Información extraída del director ejecutivo de la empresa.

En esta gráfica, observamos los datos aportados por el director ejecutivo de la empresa en los que ha separado su público por géneros, clasificándolo en base a las ventas.

Realizando una separación por categorías de público objetivo, podemos hacer la siguiente relación:

En niño/a va desde los 2 años hasta los 11 años, realizando una adaptación del producto, tanto en la forma como en el tipo de diseño. A los modelos de niño, se le añaden algunos diseños con velcro para que haga la función de sujeción para el pie del niño, y además, pueda ponerlos y quitarlos él/ella mismo/a de forma independiente por la sencillez del mecanismo. Por otro lado, en señora y caballero el público objetivo engloba desde los 25 años hasta los 35 años. Este rango de edad es el cliente "tipo" de la empresa, son quienes más compran dicho producto. Se observa dentro de esta selección que, respecto al diseño, la clientela más joven se suele decantar por modelos con algún tipo de dibujo o incluso diseños en colaboración con algún/a *influencer* de Redes Sociales. Por último, el público de 40 años en adelante se suele decantar por los modelos con el empeine ancho por mayor comodidad a la hora de llevar la zapatilla y con algo de cuña en la suela con el fin de controlar la pisada y así no causar ningún tipo de molestia.

En conclusión, el público objetivo de la empresa engloba a personas, ya sean hombres o mujeres, con una edad que va desde los 11 años hasta los 60 años, abarcando a todas aquellas con unas características a nivel económico medio, y también a las personas que quieran utilizar un producto de calidad para estar más cómodos en casa, utilizando productos naturales para producirlo. (Director ejecutivo de la empresa, 15 de febrero de 2022).

Todos estos datos serían a nivel de España, pero por otro lado, para Bélgica, encontramos la necesidad de hacer una segmentación de nuestro público objetivo basándonos en un estudio del mercado realizado para

determinar si se haría necesario adaptar nuestro producto al público objetivo del país, ya que al ser un mercado desconocido el número de ventas de nuestro producto provenientes de Bélgica lo desconocemos hasta finalizar la campaña de invierno 2023, que es el tiempo que hemos establecido para introducir nuestro producto y estudiar cómo es su aceptación.

7. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de marca representa el lugar propio que ocupa una marca en la mente de los consumidores, diferenciándola así de sus competidores. Debe definir lo que el cliente puede esperar de ella y lo que representa.

Sobre el posicionamiento de la empresa dentro de su público potencial, cabe destacar que, en cuanto a la competencia, se trata de una empresa española, la cual utiliza materiales nacionales, lo hace muy atractivo para sus clientes, también destaca que dichos materiales son 100% reciclados y naturales, ya que los proveedores que tienen son otorgados con reconocimientos oficiales en estos ámbitos. Estos dos elementos son utilizadas por la empresa para distinguirse de la competencia y obtener una ventaja competitiva. Otro ítem del que hemos desarrollado anteriormente, es que es una empresa que fabrica su propio producto, lo que la posiciona en ventaja respecto a otras marcas de competencia directa. Otro punto fuerte en comparación a otros competidores es la venta online, en este caso muy desarrollada.

Teniendo en cuenta las preferencias de los clientes a la hora de realizar una compra, de zapatillas en este caso, llegamos a la conclusión de que la mayoría busca una relación acorde entre la calidad del producto y el precio que van a pagar por él. Aproximadamente un 70% del público se basa en el precio de la zapatilla a la hora de decidirse. Este producto ronda los treinta euros, que a pesar de que no es un precio alto, existen personas que no están dispuestas a realizar ese desembolso en una zapatilla de estar por casa. Sin embargo, muchas personas tienen claro que la calidad del producto es acorde al precio

que tiene y consideran que comprarían esta zapatilla. Desde un punto de vista objetivo, teniendo en cuenta los materiales que se utilizan para su elaboración y el costo de producción, se trata de un precio acorde, no obstante, es una decisión muy subjetiva y personal.

Consideramos que, a través de la propuesta de la apertura de una tienda física en su ciudad de origen, la empresa podría maximizar el valor percibido por el cliente, ya que tendría la oportunidad de ver el producto y probarlo para poder realizar esa relación calidad-precio en base a algo tangible.

Este anterior sería el posicionamiento que la empresa utiliza en España, tanto en la venta online como en la venta en su nueva tienda. Por otro lado, Bélgica el que vamos a utilizar respecto al posicionamiento de los clientes sobre dicho producto, será basándonos en la imagen que tienen las empresas españolas para el público belga, que en este caso están muy bien consideradas, llevando a lograr el objetivo de la empresa de poder ampliar su gama de clientes y de beneficios.

8. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Existen tres tipos de estrategias de crecimiento para la empresa. La primera de ellas es la estrategia básica, que se basa en que la empresa sea líder en costes o la diferenciación con respecto a sus competidores. Esta estrategia la podríamos llevar a cabo, ya que la empresa trabaja como marca blanca para otras empresas, por lo que son fabricantes y los costes de producción los pueden reducir y de esta forma lograr ser una empresa líder en costes.

Otra estrategia sería la competitiva, que se basa en el papel que tiene la misma en su propio mercado, es decir, si es una empresa líder dentro de su mercado, si es una empresa retadora, seguidora de sus competidores y especialista en un producto determinado.

Por último, tenemos la estrategia basada en la Matriz de Ansoff. Es una estrategia que se plantea para empresas que ya existen, pero lo que pretenden es expandirse por el mercado. Dicha matriz se basa en una penetración en el

mercado que consiste en atraer nuevos clientes, así como en la incorporación del producto, es decir, en cambiar dicho producto o adaptarlo para así atraer a clientes que no sean de su público objetivo.

Estas serían estrategias en cuanto al mercado actual. Por otro lado, tenemos el mercado internacional, que sería el expandirse a otro país o a otro ámbito, en este caso tendríamos el desarrollo de mercado que se basa en la expansión hacia un nuevo mercado; y por último la diversificación pura que consiste en crear un nuevo negocio que no tiene nada que ver con su negocio original. En este sentido encontramos una variante, que es la diversificación concéntrica, que trata de crear una variante de su producto original para llamar a nuevos clientes.

Tabla 2. Matriz de Ansoff.

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
NUEVO MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, hemos seleccionado la estrategia de la Matriz de Ansoff, ya que lo que queremos conseguir con este plan de marketing es introducir nuestro producto en un nuevo mercado, que en este caso es el de Bélgica. Por lo tanto, vamos a desarrollar el mercado de ese país realizando un estudio de los gustos sobre nuestro público de allí, para ver las tendencias del mercado. Realizaremos también una diversificación concéntrica ya que vamos a abrir nuevos mercados, pero el producto y la empresa se mantienen, son los mismos.

Esta estrategia va a ser utilizada por la empresa para la expansión del nuevo país.

En cambio, para el ámbito nacional, la empresa se va a basar en las estrategias básicas de Porter. Dichas estrategias se dividen en tres ámbitos, la

primera de ellas se basa en una estrategia basada en los costes de producción, la cual consiste en ofrecer los productos de la empresa más baratos que la competencia. En este caso, la empresa lo cumple gracias a que es una empresa productora y puede ofrecer un producto de calidad a un coste considerable.

La segunda estrategia es basada en la diferenciación, que consiste en destacar en algún aspecto el cual podamos ser diferentes de la competencia. Por lo que la empresa lo cumple en el ámbito de la calidad del producto y en la utilización de productos naturales.

En último lugar, tenemos la estrategia basada en la especialización, que consiste en especializarse en algún proceso y ser el mejor en ello. En este caso la empresa se puede decir que es la mejor en cuanto al proceso del servicio del producto y la rapidez con la que el cliente recibe el producto. Sin olvidar, la apertura de una tienda física para conseguir atraer a nuevos clientes y poder ampliar así el abanico de la empresa, de forma que se acerque más a su público menos informatizado.

9. PLAN DE ACCIÓN: MARKETING-MIX

En este apartado es donde vamos a explicar cómo vamos a llevar a cabo los objetivos que hemos instaurado en este plan de marketing, los cuales tratan de expandir la empresa a un nuevo país y, en segundo lugar, conseguir abarcar más público en nuestro territorio tradicional.

9.1. POLÍTICA DE PRODUCTO

Respecto al producto, podemos hablar de dos clases de productos. El primero, podemos considerarlo como su “producto estrella”, que serían las zapatillas de estar por casa, conocidas como *Marpen Slippers*. La empresa elabora un producto con el que consiguen adaptarse a su público objetivo, por lo que cuentan con modelos tanto para niños como para adultos en diferentes tallajes y diseños.

Dentro de su gama de producto, podemos observar que muchos de ellos están dirigidos a llamar la atención del cliente a través de diseños atractivos, en colaboración con diferentes licencias, *influencers* o dibujos animados. En concreto, teniendo en cuenta que su público objetivo es principalmente español, las licencias de la liga de fútbol son un “caramelo” para las ventas de edad joven-media.

Su objetivo principal es la elaboración y comercialización de un producto de calidad, consiguiendo generar en su público una gran confianza en el momento de comprar sus productos. Estas son las razones por las que creemos que es muy probable que dicho producto tenga una buena acogida en el país elegido. En este caso hemos elegido Bélgica debido a que es un país que se encuentra dentro de la Unión Europea, próximo al nuestro, cuyo mercado se puede aproximar bastante al de España. Además, tal como hemos visto en otros apartados, comparte diversas similitudes con los mercados que actualmente maneja esta empresa (España y Francia). Por último, tenemos en cuenta que, en general, el producto elaborado en España, está muy bien valorado en este país.

En lo que respecta al territorio español, les hace diferenciarse de la competencia es que dicha empresa también actúa como productor de otras empresas, hecho que le proporciona tener una ventaja respecto a sus competidores basada en los costes de producción.

En cuanto al mercado nuevo, donde se quiere introducir la empresa, va a utilizar la misma estrategia que utiliza en el mercado español debido a las similitudes que hemos encontrado. La ventaja respecto a otras empresas de diferentes países que quieran hacerse un hueco en este mismo mercado es la procedencia del producto, ya que todo lo elaborado en España, como hemos indicado, está muy bien valorado.

9.2. POLÍTICA DE PRECIOS.

En lo que respecta a la política de precios de la empresa, se basa en establecer un precio asequible para todo su público objetivo, basándose en que es una empresa productora para otras marcas y por tanto obtiene una ventaja competitiva, ya que tiene todo lo necesario para producir su producto.

La empresa realiza un estudio sobre qué precio les proporcionara un beneficio con el que puedan afrontar todos sus gastos fijos y variables mensuales. También se deben tener en cuenta los costes de los envíos, que en este caso al querer expandirse hacia otro país los debemos tener presentes.

Existen algunas fechas concretas como es el ``Black Friday'', en las que la empresa aprovecha para añadir a sus productos un descuento adicional, pudiendo de esta forma deshacerse también de los modelos que tienen en stock. También es interesante para este fin las temporadas de rebajas, que permiten hacer promociones de sus productos, y poder deshacer del exceso de stock que queda dentro del almacén, para no perder ese producto y poder rentabilizarlo.

En lo que consta al precio de producto tienen modelos desde 22,95 euros hasta 32,95 euros como máximo, siendo estos últimos modelos o diseños más exclusivos, normalmente colaboraciones y ediciones especiales.

Por tanto, la estrategia que vamos a seguir en el país que nos vamos a expandir va a ser mantener los mismos precios que en España, ya que en lo que nos vamos basar para la obtención de beneficios en el país que se va a expandir es la cantidad que venderán. Durante los primeros años, la empresa debe tener en cuenta que muy probablemente no obtenga beneficio y necesite apoyar algunas pérdidas de este mercado con el de España. No obstante, la idea es que su red de comerciantes pueda introducirse de una manera atractiva en el mercado, como hemos explicado anteriormente, ayudado de publicidad y marketing.

9.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la distribución del producto dentro de la empresa, este servicio se gestiona mediante el transporte de la mercancía vía carretera con los camiones como medio de transporte, tal como se lleva a cabo en el territorio nacional. Otra opción, que elige la empresa en caso de realizar un envío a un lugar menos próximo, es el transporte aéreo. En ambos casos el servicio es contratado, es decir, externo a la empresa.

La compañía cuenta con una flota de furgonetas propias con las que distribuye los pedidos de trabajo para empresas externas para las que, como ya hemos explicado en diversas ocasiones, trabaja como “marca blanca”.

Para la expansión por Bélgica decidimos llevar a cabo la misma estrategia que estamos realizando en España, debido a que está muy bien comunicado con nuestro país. Podemos observar una diferencia que puede suponer un hándicap en cuanto a la comparativa con nuestro país, que es el transporte por vía marítima. No obstante, no sería nada especialmente complicado o que incrementase en exceso el gasto de la empresa, ya que ambos cuentan con muy buenas condiciones de distribución y medios de transporte. En ese caso, podríamos seleccionar y valorar el medio de transporte que más nos conviniese según las características específicas de cada pedido (tiempo de entrega, vías de comunicación, precio...).

Dentro del nuevo país se va a introducir nuestro producto en las tiendas locales de las ciudades más importantes, que serán tiendas en las que se vendan todo tipo de zapatillas, de deporte hasta zapatillas de estar por casa. Todo esto lo vamos a conseguir con nuestra red de comerciales, que deberemos ampliar y formar nuevos, además de seleccionar a aquellos que tengan experiencia y dominen el idioma (francés/alemán) para enviar allí con el objetivo de distribuir el producto por el país.

Dichos comerciales, van a tener un sueldo fijo mensual que de unos 1.600 euros, con el plus de añadirle un 10% de las ventas que generalice por la campaña, el producto en las tiendas de Bélgica.

Respecto al segundo objetivo que planteamos en este plan de marketing, vamos a implantar una tienda de nuestra marca en la ciudad de Elche (Alicante), que estará situada en el centro de la ciudad. Para esta tienda nos vamos a inspirar en algunas tiendas de marca conocidas, pero añadiendo una novedad, que los clientes puedan diseñar sus propias zapatillas de estar por casa, consiguiendo con esto tener una ventaja competitiva frente a nuestra competencia.

En cuanto a la forma de distribución del producto, se realizará de forma directa en cuanto a nuestra tienda física, debido a que va a ser la empresa la que lleve el producto y lo pongan a disposición del cliente. Por otro lado, en cuanto al país de destino vamos a hacer de ambas formas debido a que haremos una distribución indirecta, llevando nuestro producto a las tiendas para que les llegue al cliente, y luego la distribución directa la haremos cuando enviemos el producto al cliente a través de compra online.

En lo que respecta a nuestro país, el objetivo será la apertura de la tienda física en la ciudad de origen, Elche (Alicante). Se va a realizar un acercamiento físico del producto hacia sus clientes. Por tanto, al realizar su apertura, lo que queremos conseguir es que clientes de cierta edad que no usan las acceden al producto a través de internet tengan la posibilidad de poder llegar a él y obtener una muestra de cómo es, y además probar cómo le queda zapatilla. Es una forma de agrandar el abanico de clientes y con ello, ventas y beneficio, ya que el cliente que consume de forma online, ya está asegurado.

9.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.

La forma en la que la empresa se va a promocionar dentro del país de destino sería, iniciarnos con la utilización de su red de comerciales para que realicen su trabajo en las tiendas más importantes o representativas de calzado y expongan su producto para poder introducirlo. Sobre la estrategia de publicidad en Redes Sociales, realizaremos un sorteo al que acceden únicamente las 100 primeras personas que compren en la tienda física,

regalando a los ganadores, un viaje por el país que elijan de Europa. También nos vamos a dar a conocer en Bélgica realizando una campaña de publicidad de la marca anunciándola en los periódicos locales y emisoras de radio de las principales ciudades. El contacto con algunos *influencers* de cada país es otra opción que se aplicará con el objetivo de que promocionen nuestros productos, lo que supone un “hype” para el consumidor de Redes Sociales, y lo convierte en un posible futuro comprador. Con estas acciones lo que vamos a conseguir es darnos a conocer en torno a nuestros dos objetivos principales: el mercado en Bélgica y una nueva tienda en nuestra localidad.

Finalmente, seguiremos introduciendo el producto también en las campañas de *Privalia* como se está haciendo hasta ahora, ampliando el acceso en este caso a la clientela belga, una vez se haya dado a conocer el producto en su país.

10. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

A lo largo de este apartado, vamos desglosar los ingresos y gastos del plan de marketing organizados en las siguientes tablas:

GASTOS	
Acciones a realizar	Coste
INVESTIGACIÓN COMERCIAL	
Estudio del consumidor belga y de su mercado	5.000
Obtención de respuestas del consumidor	2.000
DECISIONES EN PRECIOS	
Cambio de la política de precios	1.000
Adaptación de precios para Bélgica	2.000
DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN	
Ampliación de los envíos por Europa	2.000

Distribución del producto para tienda física	1.000	
DECISIONES DE VENTA Y VENDEDORES		
Acciones a realizar	Costes	Porcentaje ventas
Formación de vendedores (tienda física)	10.000	
Formación comerciales (Bélgica)	5.000	
Sueldo comerciales	1600 €/ mes	10% adicional
DECISIONES DE APERTURA DE TIENDA		
Montaje de la tienda	15.000	
Alquiler del local y licencia de apertura	2.000	
Sorteo viaje por Europa	1.000	
DECISIONES DE PUBLICIDAD		
Campaña publicitaria para Redes Sociales	2.000	
Modelos e influencers para campaña de publicidad	2.000	

Tabla 3. Gastos del plan de marketing

Fuente: Elaboración propia.

INGRESOS EN EL NUEVO MERCADO	
ACCIONES A REALIZAR	INGRESOS
Expansión por el nuevo mercado	40.000
Apertura de tienda física	50.000
RESULTADOS	
INGRESOS (en miles de euros)	GASTOS
90.000	51.600
38.400 mil euros de beneficio.	

Tabla 4. Ingresos y resultados del plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Estos serían los gastos e ingresos previstos para la campaña de invierno 2023, en lo que consta a los beneficios de este plan de marketing.

11. PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y MEDIDAS DE CONTROL

11.1. PLANIFICACION TEMPORAL

A través de un diagrama de Gantt plasmaremos la planificación de todo el proceso que seguirá nuestro plan de marketing. Se trata de una secuencia que comienza de forma futura, ya que se implantará durante la temporada de Otoño-invierno 2023. Podemos ver este diagrama en el Anexo I.

11.2. MEDIDAS DE CONTROL

Nos referimos a medidas de control como las acciones que se realizan para prevenir o eliminar un “problema o peligro”, que provocaría, en este caso, pérdidas o no-beneficio tras la implantación del plan de marketing.

¿Cómo podemos comprobar si se están haciendo las cosas bien?

Primeramente, nos basaremos en el control de los objetivos que hemos planteado de forma previa, ya que ver si se cumplen o no es el objetivo principal de este plan de marketing. En caso de que no fuese así deberíamos de replantearlos.

Por otro lado, vamos a enfocarnos también en el control de las ventas semanales de nuestro producto tanto en el nuevo país como en nuestra tienda física, cuya apertura está programada en nuestra localidad.

Finalmente, también vamos a utilizar una medida de control el grado de aceptación por parte de nuestro público objetivo, en cuanto a nuestro producto en Bélgica, como también por la apertura de la nueva tienda física en nuestra ciudad.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Acerca de Sánchez Agullo S. A., (2022). *Sobre nosotros*. Recuperado de: <https://www.sanchezagullosa.com/nosotros/>
- Carrizosa, R. (2020). El pie ya calza vegano y reciclado. A fondo Información. Recuperado de: <https://comerplast.com/noticia-diario-informacion/>
- Creamos el estilo de tu marca (2022). *Quiénes somos*. Dama Group. Recuperado de: <https://damagroup.es/>
- *Cross-cultural Management [Diagrama de barras], autor desconocido, Country Comparison, (s.f.), Hofstede Insights (https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium,france,spain/)*
- Dirección Territorial de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo. *Resolución de 20 de enero de 2022, de la Dirección Territorial de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo por la que se dispone el registro oficial, depósito y publicación del Acuerdo parcial sobre la tabla salarial del año 2021 respecto del Convenio Colectivo provincial de Industria de hormas, tacones, pisos, plantas y cuñas de plástico*. 20 de enero de 2022. Recuperado de: https://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/717682-tabla-salarial-del-ano-2021-respecto-del-convenio-colectivo-provincial-de-industria.html
- Don Cordón (2022). *Sobre nosotros*. Don Cordón, cordones para calzado. Recuperado de: <https://www.doncordon.com/nosotros/>
- Especialistas en el sector desde hace más de 40 años. *Nuestra Historia* (2022). Comercial Carlobe. Recuperado de: <https://www.comercialcarlobe.es/>

- Historia y tradición (2022). *Quiénes somos*. Grupo Milan. Recuperado de: <https://www.grupo-milan.com/historia-y-tradicion/>
- Hot Potatoes is back: descubre la nueva colección de zapatillas de estar por casa más gamberras de Gioseppo (2020). *Edicions Sibil.la*. Recuperado de: <https://edicionessibila.com/hot-potatoes-is-back-descubre-la-coleccion-de-zapatillas-de-estar-por-casa-mas-gamberras-de-gioseppo/>
- *Marpens Slippers*. Página web. Recuperado de: <https://marpenslippers.es/>
- Martínez, J. (2020). Zara renueva su colección sostenible “Join Life”. *Fashion United*. Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/moda/zara-renueva-su-coleccion-sostenible-join-life/2020022632235>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Red de Oficinas Económicas y Comercio de España en el Exterior. Bélgica. *Estudio de mercado. El mercado del calzado en Bélgica 2021*. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/estudio-mercado-calzado-belgica-2021-doc2021883365.html?idPais=BE>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Red de Oficinas Económicas y Comercio de España en el Exterior. Bélgica. *La economía belga continúa con su tendencia alcista*. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018798115.html?idPais=BE>

- Nuestra mayor prioridad, un buen servicio (2022). *Sobre nosotros*. AZ Trenzados en yute. Recuperado de: <https://www.azyute.com/Sobre-nosotros/>
- Nuestra mejor cualidad, la calidad. *Sobre nosotros*. AZ Trenzados en yute. Recuperado de: <https://www.azyute.com/Sobre-nosotros/>
- Sobre Hosbo, (2022). *Hosbo, hijos de Oscar Botella Sempere*. Recuperado de: <https://oscarbotella.com/sobre-nosotros-oscarbotella-hosbo/>
- Sobre nosotros. *Jose Ferrández S. L.* Recuperado de: <https://joseferrandez.es/>
- Tejidos reciclados procedentes del PET, (2022). Comerplast. Recuperado de: <https://comerplast.com/>
- Tejiplast Fabric. Página web. Recuperado de: <https://tejiplastfabric.com/>
- Vulcanizados Marpen S.L.. Ranking de empresas (2020). *El economista*. Recuperado de: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/VULCANIZADOS-MARPEN.html>
- Alicante plaza. La industria auxiliar del calzado teme que paren producciones la próxima semana si sigue el paro del transporte (2022). Recuperado de: <https://alicanteplaza.es/la-industria-auxiliar-del-calzado-teme-que-paren-producciones-la-proxima-semana-si-sigue-el-paro-del-transporte#:~:text=Pablo%20Serrano&text=El%20paro%20de%20los%20transportistas,de%20la%20cadena%20de%20suministro.>

Anexo

Anexo I. Diagrama de Gantt.

