

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Administración y Dirección de Empresas



TRABAJO FIN DE GRADO

“ANÁLISIS DE UNA EMPRESA DE CALZADO DE MUJER”

Alumna: Isabel Martínez Pomares

Tutora: María Elena González Gascón

INDICE

RESUMEN	5
DESCRIPCION DEL PROYECTO	6
COMO TRABAJA LA EMPRESA.....	9
ANALISIS DE LA SITUACION.....	11
ANALISIS EXTERNO DE LA SITUACION.....	12
ANALISIS DEL SECTOR	12
MACROENTORNO.....	12
VARIABLES ECONÓMICAS	14
VARIABLES DEMOGRAFICAS Y SOCIOCULTURALES.....	17
VARIABLES TECNOLÓGICAS.....	19
PROVEEDORES.....	20
COMPETIDORES	23
ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA	27
UNIDADES ESTRATEGICAS.....	27
ANÁLISIS DAFO	32
ÁNÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	36

CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS	44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos venta Jaima Shoes.....	28
Tabla 2: Datos ventas Isdama.....	29
Tabla 3: Datos ventas Karakum Shoes	30
Tabla 4: Datos ventas Calzados Marian.....	30
Tabla 5: Tasa Crecimiento Calzado	31
Tabla 6: Datos DAFO	35

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz Boston Consulting Group.....	7
Figura 2 Evolución de las dificultades económicas de los hogares.....	16
Figura 3: Matriz BCG Jaima Shoes 2020.....	36
Figura 4: Matriz BCG verano 2020	37
Figura 5: Matriz BCG invierno 2020.....	37
Figura 6: Matriz BCG Jaima Shoes 2021.....	38
Figura 7: Matriz BCG verano 2021	39
Figura 8: Matriz BCG invierno 2021.....	40
Figura 9: Matriz BCG Jaima Shoes 2022.....	40
Figura 10: Matriz BCG verano 2022	41
Figura 11: Matriz BCG invierno 2022.....	43



RESUMEN

El trabajo por desarrollar llamado “Análisis de una empresa de Calzado de Mujer” trata como bien se puede observar por el título de la Matriz Boston o Boston Consulting Group.

En este caso vamos a realizar un análisis de la empresa Jaima Shoes, dedicada a la fabricación de zapatos exclusivamente de mujer cosidos a mano artesanalmente. Esta empresa está ubicada en Elche, en concreto en el Polígono de Torrellano, donde se sitúan la mayoría de las fábricas de calzado de Elche.

Se dedican generalmente a trabajar para Dorking By Fluchos, con los cuales llevan trabajando más de 10 años con ellos, es su principal cliente. Aunque este último año están trabajando para Chio. Todo esto vino dado ya que cada cambio de temporada usualmente los trabajadores hacen un parón de uno o dos meses en los cuales no hay trabajo de su cliente principal y vieron la posibilidad de emplear esos meses en trabajar para Chio.

Respecto a los objetivos perseguidos, consiste en realizar varias Matrices Boston para analizar la única Unidad Estratégica de Negocio. Por otro lado, también para determinar qué unidades estratégicas de negocio son las estrellas de la cartera de negocio de esta empresa, conocer en qué unidades la mejor estrategia o decisión es cosechar, desinvertir, retirarse o directamente eliminar dicha unidad de negocio. En cuál la mejor decisión es seguir invirtiendo ya que tienen un gran potencial para convertirse en los negocios estrella de la cartera, teniendo en cuenta que existe la posibilidad o, mejor dicho, el riesgo de que la unidad de negocio fracase.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

Antes que nada, vamos a definir lo que es una Matriz Boston o Boston Consulting Group y su origen.

“Se trata de un método gráfico de análisis de la actividad de negocio que lleva a cabo una organización. Adquirió este nombre (BGC) ya que fue desarrollada en la década de 1970. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica que propone la empresa con respecto a su actividad. Sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio.” (Matriz de Boston, 2019)

“Es una herramienta en la gestión estratégica de la empresa que se encarga de analizar el crecimiento y la cuota de los productos. Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se diferencian dos ejes en esta matriz. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en un lado u otro.” (Peiró, 2017)

Figura 1 Matriz Boston Consulting Group



Fuente: UNIR. La universidad de internet

A continuación, procederé a describir lo que significa cada cuadrante.

La parte superior derecha se denomina el cuadrante dilemas o interrogantes. En este cuadrante se incluyen los productos caracterizados por poseer una baja participación relativa en el mercado y estar en un mercado de crecimiento rápido. Por tanto, se tratan de productos que no generan liquidez ya que poseen una cuota de mercado relativa baja.

Son grandes consumidores de efectivo ya que se encuentran situados en mercados de crecimiento rápido. Estas actividades, negocios o productos tienen un gran potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en negocios estrella, sin embargo, no siempre es así, ya que incluso después de realizar una inversión de gran cantidad pueden fracasar y no convertirse en negocios estrella. (Munuera y Rodríguez, 2012)

En conclusión, son aquellos productos que acaban de introducirse en el mercado, innovadores, pero sus ventas son escasas debido a su reciente introducción en el mercado. Son productos que requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir en ellas o no.

En la parte superior izquierda, nos encontramos con el cuadrante denominado estrella. Los productos incluidos en este cuadrante tienen una alta participación relativa en el mercado o una alta cuota de mercado relativa y, por otra parte, un mercado de crecimiento alto. Estos productos generan mucha liquidez ya que poseen una alta cuota de mercado relativa como hemos dicho anteriormente. También poseen unas necesidades de liquidez muy altas para financiar el crecimiento de mercado tan alto. (Munuera y Rodríguez, 2012)

En resumen, es la mejor posición en la que puede situarse un producto ya que es una posición que refleja que el negocio o producto es el líder del mercado y es la estrella de la cartera de negocios de la empresa.

En la parte inferior izquierda encontramos el cuadrante conocido como vacas lecheras. Incluyen productos con alta participación relativa en el mercado y con un mercado de crecimiento lento. Estos productos también son grandes generadores de liquidez por el mismo motivo que los negocios estrella, por tener una cuota de mercado relativa alta. Atendiendo al consumo de efectivo, consumen menos efectivo que los negocios estrella, ya que se encuentran en mercados de crecimiento bajo.

Los productos situados en este cuadrante suelen generar mucho más efectivo del necesario para su crecimiento en el mercado, por lo que la estrategia a seguir por estos negocios es realizar las inversiones necesarias para consolidarse como líder del mercado y

destinar los excedentes para crear nuevos negocios o destinarlos a los negocios interrogantes para convertirlos en negocios estrella. (Munuera y Rodríguez, 2012)

Por último, el cuadrante inferior derecho denominado perros o pesos muertos se caracterizan por tener tanto baja participación debido a su reducida cuota de mercado relativa por lo que no son generadores de efectivo y bajo crecimiento al encontrarse en mercados de crecimiento lento, por lo que no consumen mucho efectivo. Generalmente no vale la pena invertir en ellos ya que no generan rendimientos o generan incluso pérdidas.

No obstante, estos productos se utilizan para generar sinergias con otras marcas o unidades de negocios, o también pueden emplearse como defensa o incluso contraataque frente a los movimientos llevadas a cabo por la competencia.

Es necesario analizar con profundidad cada Unidad Estratégica de Negocio para tener la seguridad de si vale la pena invertir o no. (Munuera y Rodríguez, 2012).

En definitiva, son productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Productos cuyo crecimiento y participación en el mercado han disminuido.

COMO TRABAJA LA EMPRESA

En primer lugar, es preciso destacar que es una empresa que cuenta con más de 15 años de experiencia trabajando la confección de zapatos a mano artesanales. Fue creada en 2017 pero anteriormente trabajaban bajo otro nombre.

La primera parte abarca el modelaje, el diseño del zapato. Cada temporada el equipo de diseño de Dorking by Fluchos crea 300 nuevos modelos, de los que solo los elegidos acaban formando parte de la colección, este es un momento clave en el que cada decisión se sopesa de acuerdo con las tendencias de la temporada.

A lo que nosotros pedimos la piel a nuestro proveedor, que en este caso son ellos ya que nos sale más rentable que irnos a buscar a otro proveedor.

Una vez cerrada la colección se inicia un proceso de fabricación en el que cada zapato puede llegar a pasar hasta por 40 personas diferentes antes de ser finalizado.

Este proceso es una coreografía en la que convive el trabajo manual, podríamos decir casi artesano con la mecanización de las tareas más sencillas.

La segunda parte es cortar la piel, la piel elegida para fabricar los zapatos es enviada a nuestro taller de cortado, donde se depositan en un almacén debidamente habilitado. El cortador examina cada piel para asegurarse de que no hay taras que el control de calidad de la fábrica haya pasado por alto.

Una vez que se dispone de la piel seleccionada, la escala de tallas de todos los patrones y todas las herramientas preparadas el cortador procederá a cortar cada una de las piezas que compondrá el corte del zapato. La experiencia del cortador es de gran ayuda, ya que cada piel es distinta, debiendo considerar la situación de los patrones. La dirección en que se extiende la piel también es otro elemento de gran importancia. Según el tipo de patrón deberá de cortarse longitudinal o transversalmente, de lo contrario el zapato perdería su solidez y su forma. Una vez cortadas todas las piezas, la mayoría deberá de llevar una serie de figurados de bolígrafo, siendo estos figurados las guías que usarán la aparadora para unir las piezas entre sí.

La tercera parte es el aparado, las aparadoras son las primeras en dar forma al diseño, al unir las piezas del modelo creado y darle su toque de calidad.

Estas tres partes se realizan en el exterior de la fábrica, las realizan nuestros proveedores, de los cuales hablaremos extensamente a posteriori.

La cuarta parte, ya en el interior de la fábrica donde se está formando lo que finalmente será un zapato, es la preparación, montaje, pegado y terminado. Primero pasa por el embastado, es la operación mediante la cual se coloca el contrafuerte en el talón y el tope en la puntera del corte aparado, aplicando los adhesivos adecuados, ya que nos podemos encontrar contrafuertes y topes de diferentes tipos de materiales, según el tipo de calzado que vayamos a fabricar. Este trabajo se realiza manualmente.

Una vez que se ha colocado y se ha encolado quedará dispuesto para moldearlo en la máquina de moldear talones.

Seguidamente, pasamos al clavado de plantas, que es la primera operación que se realiza dentro de la cadena de montaje en la sección de mecánica de fabricación, donde todos los componentes del zapato se colocan en unos carros transportadores que irán recorriendo una vía transportadora de forma manual. Y después de este, pasamos al centrado, montado de enfranques y talones. Entonces pasamos a la fase de montado y pegado, donde sacamos las hormas y clavamos los tacones fuera de horma.

Finalmente, la última parte es el terminado donde pasamos a la fase donde solo trabajan mujeres. Esta fase es la del encolado, colocación de plantillas, el planchado de huecos y forro, reparado de cantos y daños del corte, abrillante y al fin el envasado.

ANALISIS DE LA SITUACION

Lo primero es realizar un análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa. En primer lugar, hay que destacar que es importante realizar un análisis externo debido a la competencia existente. Actualmente nos encontramos en una época diferente y complicada tanto para las empresas como para las personas, ya que estamos viviendo una época de post- pandemia mundial desde hace tres años. Por tanto, estamos ante un entorno cambiante.

Para comenzar el análisis de esta empresa, vamos a definir el análisis interno de la empresa, el cual se encarga de *“investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”* (Carrión, 2007)

En cuanto al análisis del entorno de la empresa es necesario realizar el análisis del microentorno y el análisis del macroentorno.

ANALISIS EXTERNO DE LA SITUACION

En este apartado vamos a analizar el análisis externo de la empresa. Y encontramos esta definición:

“El análisis externo es aquel que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no puede controlar.

En realidad, las empresas realizan este tipo de análisis para descubrir sus oportunidades y amenazas. De manera que pueda minimizar el impacto de las amenazas que enfrenta y aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten.

De hecho, el análisis externo se debe realizar antes que la empresa realice su planificación estratégica. Puesto que de esa forma puede formular sus objetivos y estrategias mejor enfocados. Porque estarán basados en la información y los datos encontrados.” (Quiroa, 2020)

En este apartado vamos a comentar cómo ha sido el análisis del calzado de mujer en los últimos años.

ANALISIS DEL SECTOR

En este apartado vamos a comentar cómo ha sido tanto el análisis del sector del calzado en los últimos años.

MACROENTORNO

“El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.

Para situar en nuestra mente al macroentorno, recordaremos que es una de las dos dimensiones que componen el entorno del marketing. Su estudio se relaciona con la macroeconomía.” (Franquet, 2016)

“La industria del calzado de mujer ha ido perdiendo fuerza dentro del mercado español en los últimos años y la difícil situación económica derivada de la pandemia de la COVID-19 no hizo sino acrecentar el problema. En 2020, la producción industrial del sector de fabricación de calzado en España llegó a experimentar una caída de más del 81% respecto a 2015 y en los últimos doce meses de más del 45%.

A esta realidad se ha unido, además, una disminución importante del consumo aparente de zapatos por parte de la población. A nivel mundial, no obstante, hay mayor optimismo, ya que hubo un ligero aumento.” (Orús, 2022)

Los malos resultados financieros tuvieron un impacto evidente en la fuerza de trabajo dentro del sector. Y es que, el 2020 marcó también el fin de ocho años de continua disminución de las cifras de paro. De esta forma, el número de desempleados en la industria del calzado en España se incrementó en más de 1.300 personas, situándose así en valores similares a los registrados a cierre de 2018. En 2021, el levantamiento de muchas de las restricciones establecidas parece haber influenciado positivamente en el sector, que alcanzó los valores de desempleo más bajos de la pasada década.

En este apartado vamos a comentar cómo ha sido el análisis del sector del calzado para mujeres.

La industria del calzado ha ido perdiendo fuerza dentro del mercado español en los últimos años y la difícil situación económica derivada de la pandemia de COVID-19 no hizo sino acrecentar el problema. En 2020, la producción industrial del sector de fabricación de calzado femenino en España llegó a experimentar una caída de más del 81% respecto a 2015 y en los últimos doce meses de más del 45%.

A esta realidad se ha unido, además, una disminución considerable del consumo aparente de zapatos por parte de la población, si bien no ha sido una tendencia limitada a las fronteras españolas.

De hecho, los últimos datos disponibles dejaban en evidencia un decrecimiento cercano al 4% en el consumo de este tipo de artículos en Norteamérica. A nivel mundial, no obstante, hay mayor optimismo, ya que hubo un ligero aumento.

Las variables que se deben conocer a la hora de realizar el análisis externo de una empresa son los siguientes:

VARIABLES ECONÓMICAS

En este apartado nuestra tarea principal será analizar los indicadores económicos del país, y dentro de estos, los que más afecten a nuestro sector

Según la última encuesta realizada por el INE durante el año 2020 sobre las condiciones de vida, el ingreso medio por persona alcanzó los 15.892 euros, disminuyendo en un -0,9% respecto a los datos obtenidos en la encuesta del año anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

El ingreso medio por persona, referido a 2021, alcanzó los 12.269 euros, cifra un 0,2% superior a la registrada el año 2020.

El umbral de riesgo de pobreza se fija en el 60% de la mediana de los ingresos por unidad de consumo de las personas. Por tanto, al crecer los ingresos por persona también aumenta el umbral de riesgo de pobreza. En 2021 el umbral de riesgo de pobreza para los hogares de una persona (calculado con los datos de ingresos de 2020) se situó en 9.535 euros, un 0,9% menos que el estimado en el año anterior. En hogares compuestos por dos adultos y dos menores de 14 años, dicho umbral fue de 20.024 euros.

El porcentaje de población en situación de carencia material y social severa en 2021 se situó en el 8,3% frente al 8,5% del año anterior.

Por tipo de hogar, el 54,3% de las personas que vivían en hogares formados por un adulto con hijos dependientes a cargo se situaba en riesgo de pobreza o exclusión social en 2021.

Así, el 8,8% de la población manifestó llegar a fin de mes con “muchísima dificultad” en 2021. Este porcentaje fue 1,2 puntos inferior al registrado el año anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

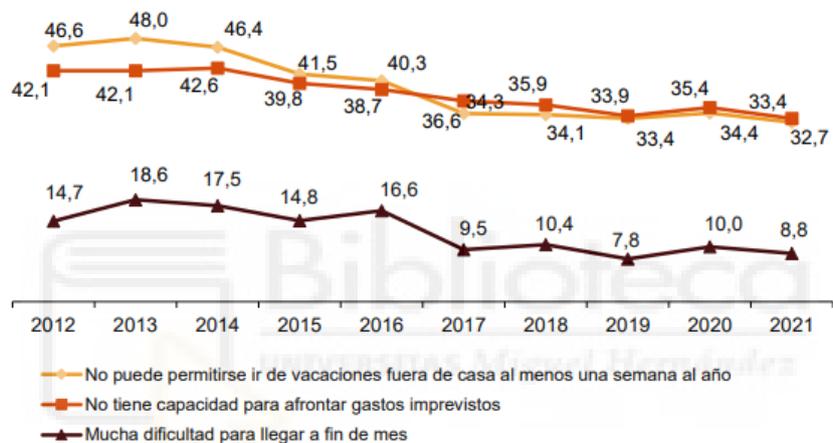
Por su parte, el 33,4% no tuvo capacidad para afrontar gastos imprevistos, frente al 35,4% del año 2020. El 32,7% de la población no se pudo permitir ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año. Este porcentaje fue 1,7 puntos inferior al registrado en 2020. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Dentro del PIB estudiaremos tan sólo el consumo privado, por considerarla una de las variables más importantes para nuestro sector. El consumo privado determina cual es el gasto de las familias en bienes y servicios, pudiendo analizar si su tendencia es creciente o decreciente. Está directamente interrelacionado con otras variables como los impuestos sobre el consumo (IVA), el paro o el ciclo económico.

Los factores económicos de una empresa son algunos de los muchos aspectos ambientales y externos que pueden afectar a su rendimiento, como es en el caso de Jaima Shoes ya que tienen un profundo efecto en el funcionamiento interno y debemos permanecer al tanto de sus cambios y conocer las tendencias para entender su impacto en nuestra empresa. En este caso la existencia en mayor o menor medida de las materias primas que emplea en sus procesos productivos influyen de forma directa en su funcionamiento y resultados. Los precios de estas materias primas son uno de los factores económicos en los que los empresarios se fijan permanentemente, pues de ellos dependen los niveles de producción y la sostenibilidad a medio y largo plazo. Además, la mayor o menor competencia es un factor económico que de manera temporal puede afectar al funcionamiento y a los resultados de la empresa. La irrupción de nuevos competidores en el mercado, el lanzamiento de productos similares por empresas con mayor potencial o la llegada de competidores extranjeros con precios agresivos son algunos de los factores que

enriquecen la competencia entre las empresas. Y es que, si bien el consumidor se beneficia de ello con mejores productos y más económicos, lo cierto es que las empresas que no saben adaptarse a una situación competitiva terminan desapareciendo.

Figura 2 Evolución de las dificultades económicas de los hogares



Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (ECV – 2021). INE

Durante el pasado año, el sector del calzado logró recuperar casi completamente los niveles de producción que perdió durante el peor año de la pandemia, en 2020. La producción de calzado de mujer creció en 2021 un 28,2 por ciento, mientras que en 2020 esta cayó un 31,2 por ciento, lo que significa que la fabricación de zapatos está únicamente 3 puntos porcentuales por debajo de sus valores prepandémicos.

En este mismo sentido, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el índice de producción industrial (IPI) del sector del calzado en diciembre de 2021 aumentó un 31,3 por ciento, con la serie corregida eliminando los efectos estacionales y de calendario, en relación con el mismo mes de 2020. (INE, 2020)

Siempre que se evalúe el comportamiento de un sector durante 2020, este se medirá por el impacto de la pandemia, y en el caso del calzado de mujer, el cambio en los hábitos de los consumidores, que pasaron más tiempo en casa, ocasionó una caída de 31,7% en las ventas, con una preferencia por el calzado cómodo y para teletrabajar.

Esta nueva tendencia favoreció a compañías internacionales enfocadas en el calzado deportivo como Adidas y Nike que, según cifras de Euromonitor, representaron 7% y 4% respectivamente.

VARIABLES DEMOGRAFICAS Y SOCIOCULTURALES

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), los indicadores geográficos del año 2021 son los siguientes:

La población de España se redujo en 72.007 personas durante la primera mitad del año y se situó en 47.326.687 habitantes. Es la primera vez que se reduce desde 2016. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Este decrecimiento fue debido a un saldo vegetativo negativo de 70.736 personas y un saldo migratorio prácticamente nulo

En 2021 nacieron 5068 niños menos que en 2020, con lo que el número de nacimientos ha bajado un 1.48%. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

La tasa de natalidad en España (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2021 del 7,1%, una tasa de natalidad muy baja, y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,19. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

El hecho de que España tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable.

Si miramos la evolución de la Tasa de Natalidad en España vemos que ha bajado respecto a 2020, en el que fue del 7,19%, al igual que ocurre al compararla con la de 2019.

El indicador coyuntural de fecundidad es de 1,19 (número de hijos por mujer), lo que se traduce en una variación positiva de 0,36 por ciento respecto al año anterior. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

La edad media a la maternidad se situó en 32,6 años en 2021, tres décimas más que el año anterior. En los últimos años se observa que la disminución del número de nacimientos se ve acompañada de un retraso en la edad de maternidad. Resulta una variación positiva de 0,85 respecto al 2020. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

La tasa bruta de mortalidad es de 9,49 (por mil de habitantes). Se traduce en una variación negativa de 8,72 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

La tasa de mortalidad infantil, es decir, menores de un año es de 2,52 (por mil nacidos vivos), se traduce en una variación negativa de 2,83 por ciento respecto al año 2020 (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Esta bajada se debe a los nuevos avances técnicos, tecnológicos, médicos y sanitarios que se siguen produciendo en la actualidad.

La esperanza de vida al nacimiento en el año 2021 es de 83,06 años. Respecto al año anterior, ha experimentado una variación anual positiva de 0,88 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Este reducido aumento en la esperanza de vida puede ser por la inversión en sistemas de salud, estilos de vida más saludables en cuanto a ejercicio y alimentación y la forma de resolver mejor las enfermedades a través de medicamentos y medicinas.

VARIABLES TECNOLÓGICAS

El sector del calzado, como la mayoría de sectores profesionales, está incorporando a sus fábricas la tecnología propia de la llamada Industria 4.0 que tantas ventajas y posibilidades ofrece, como por ejemplo: la monitorización en tiempo real que consiste en que las fábricas inteligentes también pueden monitorizar muchos de sus procesos en tiempo real, conociendo en cada momento qué producto está en cada fase, también el stock inteligente que es otro de los beneficios de la industria 4.0, que consiste en la monitorización y seguimiento del stock favorecido por la predicción de la demanda. Con ello no es necesario disponer de una cantidad de productos tan elevada en reserva, algo que reduce el stock y los recursos e infraestructuras destinados a él. Las fábricas incorporan ya en el presente tecnologías que ofrecen un valor añadido a sus productos que tendrán mucha presencia en el futuro, un claro ejemplo es el uso de la impresión 3D en el calzado, que cada vez está cobrando más importancia en este sector.

Las redes sociales han cobrado mayor importancia conforme la tecnología ha ido avanzando. Las redes sociales son un medio que utilizan las empresas para darse a conocer ya que estamos viviendo en la era de la tecnología, en la mayoría de los hogares hay internet, investigamos cualquier cosa a través de esta herramienta etc. Es una forma en la que cualquier consumidor puede consultar todo lo que quiera conocer de la empresa.

Además, las empresas utilizan la tecnología para recabar toda la información posible sobre sus consumidores para conocer qué es lo que buscan, qué es lo que gusta o no, y que es lo que se está llevando a la moda en ese momento.

En este caso, la empresa Jaima Shoes cuenta con una página web desde hace poco, donde los clientes se puedan poner en contacto con ellos si están interesados en su servicio. Puesto que la tecnología es un recurso fundamental para las empresas como esta que se encuentra en el proceso de crecimiento.

También utiliza un Software ERP para fabricantes, con un sistema de gestión para controlar tiempos, productividad y trazabilidad desde la fabricación hasta la venta. Cuenta con un control de faltas, control de planta y cálculo de los pagos y productividad de forma totalmente automática

MICROENTORNO

Antes que nada, vamos a definir que es el microentorno:

“El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. El microentorno existe siempre que exista la actividad comercial. Para situar el microentorno en nuestra mente, debemos recordar que es una de las dos dimensiones que forman el entorno del marketing. Su estudio se relaciona con la microeconomía.” (Franquet, 2016).

El análisis del microentorno de una empresa es esencial. El microentorno existe siempre que exista actividad comercial y la empresa sí podrá ejercer alguna influencia sobre el microentorno, a diferencia del macroentorno que existe independientemente de que exista actividad comercial o no y, por otro lado, la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.

A continuación, vamos a analizar los agentes que constituyen el microentorno de esta empresa como pueden ser:

PROVEEDORES

Los proveedores son aquellas empresas que proveen de materias primas o de productos a otras empresas.

Esta empresa, Jaima Shoes, cuenta con más de 40 proveedores.

Algunos de estos proveedores son de ámbito regional, nacional y otros de ámbito internacional, en Italia concretamente. Actualmente hay que destacar la gran presencia que tienen los fabricantes dentro del grupo de proveedores de las empresas dedicadas al comercio de

Respecto al ámbito regional, gran parte de los proveedores pertenecen a Elche, donde existen numerosas empresas dedicadas a este sector. Plastinher Urban, Luis Mora, Majoma, Zapata y Milan

Algunos de los proveedores más habituales son:

- **Plastinher Urban:** Esta es una empresa fundada en 1991 en Elche, Alicante, cuna del calzado español, dedicada a la fabricación de suelas y planchas para el calzado. El motor principal son los clientes y están plenamente dedicados a proporcionarles, siempre los mejores servicios y productos, aportando un plus de confort, flexibilidad, ligereza y diseño a cada artículo. Su filosofía parte de la innovación. Para ello cuentan con un departamento de I+D+i a la vanguardia del sector con maquinaria de última generación 3D. Disponen de amplias y modernas instalaciones con más de 6000 m² y contamos con profesionales altamente cualificados.

Tras más de 25 años de experiencia en el sector, hoy nos motivan los mismos objetivos de nuestros inicios. La experiencia nos permite asegurar que nuestro mejor capital es la capacidad de innovar y seguir dando el mejor servicio a nuestros clientes.

- **SUOLIFICIO SRL:** Empresa familiar italiana, se fundó el año 1978 año por el Sr. Angelo Sgariglia, la empresa se dedica a la producción y comercialización de suelas y artículos para calzado.

El relevo generacional posterior, además de confirmar y consolidar el papel de líder del mercado, también ha favorecido la transformación del proceso productivo, combinando la industrialización total con los altos estándares de calidad propios de la artesanía, que siempre la han distinguido. En este

delicado camino, los técnicos y la oficina de estilo SGM acompañan al estilista, desde la primera fase de planificación y diseño, dando forma y realidad a sus dibujos e ideas, y apoyando al cliente en la industrialización final del proyecto.

- Damagroup: Se fundó en el año 1989. Se inició como empresa de bordados en Elche y durante todos estos años ha ido evolucionando e incorporando nuevos productos, secciones y tecnologías, convirtiéndose en una compañía muy dinámica, muy actual, competente y abierta a los retos que pueda plantear el mercado más exigente, el cliente más audaz.
- Majoma: Es una empresa dedicada a la fabricación de suelas para el calzado desde hace más de 25 años. Fundada en 1993, en la actualidad, dirigida por la segunda generación, tiene como objetivo principal ofrecer a sus clientes unos productos con las máximas garantías para satisfacer por completo sus necesidades. Gracias a su trayectoria profesional y de calidad, han experimentado un crecimiento progresivo y una consolidación dentro del sector que les ha llevado a posicionarse como una empresa de referencia en la fabricación de suelas para el calzado y que trabaja con marcas de prestigio.
- Zapata: Empresa dedicada Durante los últimos 30 años de continuo desarrollo y trabajo, nos ha acompañado como principal argumento comercial, la obtención de artículos que marquen tendencia dentro del sector del calzado. Cada línea de adornos y aplicaciones que lanzamos cumple con este requisito, desde los artículos más básicos hasta los más sofisticados, elevando a la máxima potencia los conceptos diseño, moda e identidad. Su filosofía se basa en ofrecer atención personalizada a cada requerimiento.
- Luis Mora: Inició su andadura en la década de los 80, en pleno corazón de Elche, como empresa de venta de artículos para el calzado, confección y

marroquinería. Una empresa familiar encabezada por su fundador D. Luís López Mora y su mujer María José Martínez, que ha sorteado varias crisis y ha sabido mantenerse activa adaptándose a los cambios y mirando siempre al futuro. Actualmente la segunda generación está al frente de lo que hoy día es una gran empresa especializada en la fabricación y acabado de fornituras de lujo. Más de 25 años de experiencia consolidan nuestra calidad.

- Queija: Es una empresa dedicada a la distribución y venta de artículos para el calzado. Dio sus primeros pasos en Arnedo (La Rioja) en 1994. Desde su fundación ha permanecido en constante desarrollo, produciendo e innovando permanentemente; poniendo en el mercado infinidad de artículos desde ojetes, remaches, ollaos y gran variedad de fornituras que utilizan actualmente las mejores marcas para la confección esmerada de calzado y marroquinería fina. En Queija, contamos con maquinaria de avanzada y personal altamente especializado para la colocación de remaches, hebillas y ganchos entre infinidad de artículos que tenemos en stock, el que podrá apreciar en nuestro catálogo.

COMPETIDORES

Los competidores son aquellas empresas que ofrecen los mismos servicios y que compiten en el mismo sector que otra empresa. Por lo que suponen una amenaza.

En primer lugar, cabe destacar que la competencia en este sector es muy amplia, como en cualquier otro, tanto en el ámbito local como en el regional. Existen numerosos negocios dedicados a la fabricación de calzado de mujer en la provincia de Alicante específicamente en Elche.

Algunos de los competidores a nivel local de esta empresa son: Isdama, Fiordo, Toribio, Angel Alarcón y Wonders y Karakum Shoes.

Respecto a los datos para realizar la Boston, tomaremos los datos de las empresas que tengan un volumen de negocio similar, otras pequeñas empresas que realmente sean sus competidores. Algunos de los competidores a nivel local de esta empresa son: Isdama, Ángel Alarcón y Wonders. Mientras que a nivel regional podemos encontrar: Navima Calzados, José Ferrer Gil.

El motivo por el cual vamos a coger datos de ciertas empresas se debe a que no podemos comparar los datos de esta empresa con una gran empresa de este sector como puede ser Pikolinos , ya que, si realizáramos la Boston comparándonos con ellas con la unidad estratégica del calzado de mujer, Jaima Shoes quedaría situada en el cuadrante de perros, lo cual no estaría reflejando la situación real.

- Isdama: Esta es una empresa con más de 45 años de experiencia, han trabajado y trabajan para firmas de calzado de medio mundo. Se dedican a fabricar bajo demanda, están a disposición de comercios, marcas, representantes y comerciales. Al fabricar la mayoría de las referencias enfocadas al público femenino, la empresa tiene un alto grado de especialización. Se adaptan a sus necesidades ya que ayudan a mejorar su relación el consumidor final.

“Cuentan con una amplia experiencia en realización de botas, bluchers, sandalias y deportivos.” (Isdama, s.f.)

- Calzados Marian: Iniciaron su andadura en 1974 cuando su fundador Tomás Antón comienza a fabricar calzado en un modesto taller. Gracias a la continua adaptación a las necesidades de un mercado en constante evolución, Calzados Marian se ha convertido en una empresa moderna, dotada de la tecnología necesaria para afrontar los nuevos tiempos, donde el diseño y la calidad son su máxima aspiración. Actualmente, la nueva generación de esta empresa familiar, unida a un gran equipo humano han conseguido hacer de Marian una marca de referencia tanto en el mercado nacional como internacional, teniendo presencia

en los principales escaparates y aumentando su presencia en más de 30 países de todo el mundo.

“Su objetivo actualmente es seguir mejorando y creciendo, controlando como hasta ahora el proceso de producción en su totalidad. Desde la investigación en moda y tendencias, el diseño, patronaje, la elección de materias, hormas y tacones hasta el último detalle que interviene en este gratificante sueño que es crear zapatos.” (Calzados Marian, s.f.)

- J'Hayber: J'hayber dio sus primeros pasos en 1972, pero su historia comenzó mucho antes. Su auténtico origen se sitúa en 1923. Fue en 1972 cuando los hermanos Mariano y Rafael Bernabéu pusieron en marcha la primera máquina de inyección de poliuretano en España para la fabricación de deportivos, los cuáles marcaron la infancia de medio país. Sus 25 años de investigación e innovación tecnológica son valores inherentes.
- Pedro Miralles: Es una empresa familiar, su bisabuelo y su abuelo eran fabricantes de calzado de caballero, y su padre fundó la empresa Pedro Miralles como existe actualmente en 1959. Su público está muy definido, clientes de nivel medio-alto y alto que busca un zapato atemporal. Es un producto que sigue las modas, pero puede durar dos o tres temporadas fácilmente. Siempre una moda tranquila sin estridencias. De ahí el éxito de sus outlets, ya que como la tendencia está suavizada los zapatos no quedan desfasados de un año para otro. (Pedro Miralles, s.f.)
- Wonders: Se trata de una empresa familiar, su equipo de diseño trabaja para incorporar las últimas tendencias de moda en sus colecciones. Pero también defienden la comodidad como un derecho, con hormas que se adaptan a cada uno, pieles agradables e interiores suaves. Suelas ligeras con tecnología wondersfly o plantas interiores memory gel combinan con un riguroso trabajo y control de calidad por parte de su personal.

- Ángel Alarcón: Es una marca española de calzado especializada en exclusividad en la creación de zapatos para mujer. En Ángel Alarcón trabajamos el calzado desde hace más de 40 años. El proyecto empresarial fue iniciado por Ángel Alarcón en el año 1966 y, hoy en día, está dirigido por la segunda generación familiar. La experiencia de los años y de los profesionales que nos han acompañado ha servido y sirve para mejorar nuestra calidad.

Ángel Alarcón es una marca que comenzó distribuyendo calzado a nivel nacional y, que, tras una expansión internacional, está presente en Europa, Asia, Australia, África y América. Diseñan y fabrican zapatos de vestir y de novia con diferentes estilos, pero siempre dentro de las líneas y tendencias más actuales del mercado.

- Karakum Shoes: Se trata de una empresa familiar con más de 40 años de experiencia. Ubicada en Elche y dedicada a calzado de mujer.

CLIENTES



Son aquellas personas a las que va dirigido el producto, es decir, en nuestro caso al ser una fábrica de calzado nuestros clientes son las empresas que nos compran lo que producimos. Es cada vez más necesario que las empresas obtengan la mayor información posible acerca de estos. El objetivo de toda empresa es satisfacer las necesidades de los clientes. En la actualidad los clientes de esta empresa son:

- Dorking by Fluchos: Comenzaron especializándose en zapatos de caballero cosidos a mano artesanalmente y desde entonces, han ampliado mercado dirigiéndose tanto al público masculino como femenino garantizando siempre la máxima comodidad en cada uno de sus modelos.

Pese a mantener su carácter artesanal, siempre se han distinguido y diferenciado por unir los procesos más clásicos de fabricación con las tecnologías más punteras. Su andadura en el sector, el exhaustivo estudio que realizan al pie, y el examen que realizan a todos los modelos temporada tras temporada les permiten conocer en profundidad cuáles son las necesidades

de sus consumidores. Todo ello se resume en único factor: crear los zapatos perfectos para el cliente final. La familia es uno de sus valores principales.

Desde su nacimiento, han permanecido en Arnedo, protegiendo la esencia de la comodidad y valorando enormemente la importancia de cada uno de los trabajadores. La mayoría de ellos llevan más de 25 años en nuestras instalaciones y les ayudan día a día a afianzarse como el mayor referente en materia de comodidad dentro del sector del calzado.

“Para ellos este valor simboliza, además, la forma que tienen de entender el calzado. La cuidada selección de materiales, la importancia de cada detalle y el compromiso por el trabajo bien hecho, son factores que sellan el carácter de su esencia y hacen que la calidad y la comodidad sean sus sellos diferenciales.”(Dorking by fluchos, s.f.)

- Chio: Chio se fundó en 2005 en Elche. Se dedican al diseño, desarrollo y fabricación de calzado. Chio es trendy, urbano y moderno, pero también muy manual y artesanal. Es un calzado enfocado a una mujer fashion y actual.

En nuestro caso, este último año el 95% de lo que producimos es para Dorking by Fluchos y el 5% para Chio.

ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

UNIDADES ESTRATEGICAS

Para realizar la Matriz Boston Consulting Group tenemos únicamente una unidad estratégica, que es el calzado femenino con diferentes modelos de calzado, ya que consta de dos temporadas: la de verano y la de invierno.

Primero vamos a hablar de la temporada de verano en la cual nos encontramos con las sandalias planas, sandalias de tacón, las cuñas y también las valencianas.

En cuanto a la temporada de invierno está formada por salones, que es un producto infalible cada año, los botines, las botas y mocasines.

Los datos sobre la facturación de las ventas de estas empresas competidoras han sido facilitados por los gerentes de Jaime Shoes.

Tabla 1: Datos venta Jaima Shoes

VENTAS	2020	2021	2022
TEMPORADA VERANO	1.500.400	784.564	1.286.800
TEMPORADA INVIERNO	2.250.600	1.176.846	1.980.200
CALZADO MUJER	3.751.000	1.961.410	3.267.000

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar las ventas de la empresa Jaime Shoes tanto de 2020 y 2021 como de 2021 repartidas entre las diferentes temporadas.

A continuación, podemos observar las ventas de la temporada de verano son aproximadamente el 40% de las ventas totales, lo que el 60% es de calzado de invierno. En el año 2020 hubo unas ventas totales de 3.751.000. En el año 2021 se redujo extremadamente a 1.961.410 ventas, y este año aumento ligeramente a 3.267.200. La empresa este año ha empezado a recuperarse después de un año duro.

El total de la facturación en el año 2020 fue de 3.100.000 euros. La facturación del año 2021 fue de 1.621.000, hubo una importante reducción respecto al año anterior debido a la pandemia del COVID. Mientras que, en el año 2022 la facturación total es de 2.700.000 euros. La diferencia de las ventas entre ambos años se debe a la importante crisis mundial y económica sufrida desde principios del año 2020. Aunque Jaima Shoes se vio realmente afectada en 2021 por el confinamiento estricto en todo el mundo y la paralización de la vida social. Sorprendentemente en 2020 vendieron más de lo que imaginaban al estar ante una nueva situación. Esta pandemia tuvo tal

magnitud que ocasionó que se decretara la medida de cerrar numerosos negocios. El sector del calzado fue uno de los más afectados. En el sector del calzado de mujer, el Covid-19 se ha llevado por delante el tacón e impuesto los zapatos planos. Jaima Shoes mantuvo cerradas sus puertas mitad del segundo trimestre del año 2020, lo que quiere decir que en esos tres meses la empresa no obtuvo ningún beneficio. La caída de las ventas del año 2020 al año 2021 fue de un 45%. Lo que ha significado un duro revés para la empresa. Todo esto conllevó a que la empresa tuviera pérdidas durante el ejercicio de 2021, es decir, compró más que lo vendido. Estas pérdidas están valoradas alrededor de los 1.400.00 euros

La empresa Jaima Shoes seguía una tendencia positiva en el crecimiento de sus ventas en los últimos años, pero esta tendencia positiva se vio frenada en 2021 por la pandemia que originó el coronavirus.

Tabla 2: Datos ventas Isdama

UEN ISDAMA	2020	2021	2022
TEMPORADA VERANO	1.547.604	1.020.000	1.5700.000
TEMPORADA INVIERNO	1.747.072	979900	1.700.000
CALZADO MUJER	3.294.677	1.999.000	2.3300.000

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla podemos observar las ventas de una de las principales competidoras de Jaima Shoes tanto por tamaño como por volumen de negocio. El total de la facturación de Isdama en 2020 fue de 2.494.677 euros y en el año 2021 fue de 1.700.000 euros mientras que en el año 2022 han sido de 2.000.000 euros.

Esta empresa, al igual que Jaima Shoes, estaba experimentando una tendencia positiva en los últimos años hasta que se encontró con la pandemia. A partir de entonces su facturación ha subido ligeramente.

El motivo de la notable reducción en las ventas de esta empresa, así como en muchas otras, se debe a los estrictos confinamientos. Teniendo en cuenta que el resto de los meses del año tampoco produjeron la facturación que solían obtener antes de esta crisis a causa de la pandemia. En 2021 aumento un 15,40% de las ventas.

Tabla 3: Datos ventas Karakum Shoes

UEN KARAKUM SHOES	2020	2021	2022
TEMPORADA VERANO	1.020.000	700.000	700.000
TEMPORADA INVIERNO	980.000	500.000	1.000.000
CALZADO MUJER	2.000.000	1.200.000	1.700.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior encontramos la tercera empresa competidora de Jaima Shoes, en este caso es Karakum Shoes. El total de la facturación de esta empresa en 2020 fue de 2.000.000 euros y en 2021 decreció un 60% llegando a 1.200.000 euros. En 2022 creció llegando a 1.700.000 euros.

Nuevamente tenemos otra empresa que en los últimos años seguía una senda positiva, pero que se ha visto truncada por la pandemia de la misma manera que las anteriores empresas.

Tabla 4: Datos ventas Calzados Marian

UEN CALZADOS MARIAN	2020	2021	2022
TEMPORADA VERANO	1.000.000	800.000	1.300.000

TEMPORADA INVIERNO	1.800.000	1.400.000	1.800.000
CALZADO MUJER	4.250.000	2.200.000	4.500.000

En la anterior tabla encontramos la última empresa competidora de Jaima Shoes. La empresa Calzados Marian quizá sea la más potente y la más fuerte de las empresas competidoras junto con Isdama en los últimos años. Su facturación en el año 2022 alcanzó los 4.500.000 euros, en el año 2021 experimentó una bajada muy notoria en la facturación, año en el que facturó alrededor de 2.200.000 euros.

Cabe destacar que en todas las empresas la temporada que contiene mayor porcentaje de ventas es la temporada de invierno.

El año 2021 fue bastante duro para todas las empresas del calzado ya que sabemos bien que casi todo el 2021 lo pasamos combinando las zapatillas de casa para trabajar con las de deporte para salir a tomar el aire.

También debemos destacar que este año por el calor se ha retasado la compra del calzado de la temporada de invierno.

Tabla 5: Tasa Crecimiento Calzado

TCS	2020	2021	2022
Tasa Crecimiento del Calzado	- 31,2%	+1,8	+2,8%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 figura el crecimiento del calzado de mujer durante los tres últimos ejercicios, el año 2020, el año 2021 y el año 2022.

En 2021, la industria española del calzado alcanzó una cifra de negocio de aproximadamente 2.695 millones de euros. Este dato supuso un decrecimiento de alrededor de 48,5 millones con respecto a la facturación registrada por este sector durante el año anterior. (Orús, 2022)

En el año 2021 la tasa de crecimiento aumento muy poco, y en nuestro caso, como podemos ver según las ventas de las empresas que vamos a analizar el año que más les

afecto fue el 2021. El año del covid vendieron más de lo que ellos esperaban, en el caso de Jaima Shoes tuvieron un buen año de ventas ya que sus clientes y las tiendas de calzado realizaban pedidos ya que no se sabía lo que iba a pasar con la nueva situación que estábamos viviendo. Lo que provocó que el año 2021 vendieran mucho menos por la incertidumbre y las pérdidas que tuvieron sus clientes en el año 2020.

Y en cuanto al año 2022 la tasa de crecimiento del calzado de mujer creció un 2,8 por ciento. Está recuperándose lentamente después de la pandemia puesto que las prioridades comerciales han cambiado a estrategias de liquidación y gestión de inventarios mientras se evalúan las alteraciones de los hábitos de consumo posteriores a la pandemia, con el consumo estancado y los inventarios amontonándose en los almacenes.

ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO se trata de un proceso mediante el cual se estudian y analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta una empresa. (Kiziryan, 2015)

La finalidad de este análisis es obtener información sobre la situación de la empresa para tomar las decisiones estratégicas que mejor se adaptan tanto a las exigencias del mercado como al entorno económico.

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa. Permite aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Lo que queremos lograr con este análisis es identificar de una forma clara y concisa la situación en la que se encuentra la empresa. Para ello necesitamos conocer todos aquellos factores tanto internos como externos que pueden ser claves para conocer la situación competitiva de la empresa.

El primer paso es analizar las amenazas y oportunidades del sector en el que trabaja la empresa. Esto supone tener una visión clara del entorno externo, es necesario conocer a los competidores directos e intuir las decisiones que estos van a tomar, para así poder adelantarlos y por lo tanto conseguir ventaja respecto a los demás.

El segundo paso analiza las fortalezas y debilidades de la propia empresa, lo que conocemos como entorno interno. Aquí deben estudiarse todos los departamentos de la empresa con el fin de conseguir los resultados esperados, y asegurarnos de que todos funcionan correctamente. Una vez se han realizado estos pasos, lo realmente válido para la empresa es obtener un resultado en el que existan el menor número de amenazas y debilidades y, por el contrario, gran cantidad de oportunidades y fortalezas. Por último, debemos comentar que este análisis ayuda a facilitar a la empresa la estrategia a seguir en cuenta cómo evoluciona el entorno.

Las debilidades están relacionadas con el tamaño de la empresa. Se trata de una mediana empresa que cuenta con 25 trabajadores. Debido a su tamaño no es una empresa que se conozca en toda la zona y debido también a la falta de publicidad, esta empresa tiende a conocerse por el “boca a boca” de sus proveedores o clientes. La empresa depende de los proveedores en el proceso de producción, por ejemplo, sin la piel cortada no podemos seguir el proceso.

Respecto a las amenazas de esta empresa, la más importante es el gran cambio constante en los modelos de negocio. El mundo de la moda evoluciona muy rápidamente, y con ello, es necesario ofrecer una gama más amplia y adaptarse a estos cambios. Por otro lado, se trata de un sector muy saturado en el que hay muchas empresas compitiendo. Menos barreras ante la entrada de nuevos o viejos competidores. Todos ellos capacitados para adecuarse a la demanda de sus clientes, algunos incluso, con posibles ventajas frente a la empresa (optimizando mejor el stock, mejores transmisores del conocimiento, con mayor eficiencia en su gestión...).

En cuanto a las fortalezas, como hemos dicho es una empresa que lleva más de 20 años en el sector, es una empresa con carácter tradicional y con experiencia en el sector. Diversificación de sus productos. La empresa dispone de un catálogo muy amplio de productos. En cuanto a la adaptación al sector en tecnología, compra de nueva maquinaria que ha mejorado y agilizado el proceso productivo.

Existen diversas oportunidades ofrecidas por el entorno. Una de ellas es el reconocimiento del calzado español como producto relación calidad-precio ante el extranjero. Continúa creciendo la imagen global de calidad dentro del sector español, más concretamente en el calzado valenciano, tanto dentro como fuera del país. Se debería potenciar su difusión. Por otra parte, la producción y exportación mantienen un crecimiento continuo. Además de la necesidad de profesionales en el sector del calzado, ya que se considera un sector de carácter tradicional y artesanal, en el que la mayoría de sus trabajadores son de edad alta.

Y, por último, encontramos la oportunidad de un público objetivo, es decir clientes y posibles clientes, con un poder adquisitivo medio alto.

En la siguiente figura se va a realizar el análisis DAFO de la empresa Jaima Shoes, destacando sus puntos fuertes y aquellos más débiles, con el fin de poder seguir una estrategia que permita mejorar las fortalezas y tratar de mejorar las debilidades.



Tabla 6: Datos DAFO

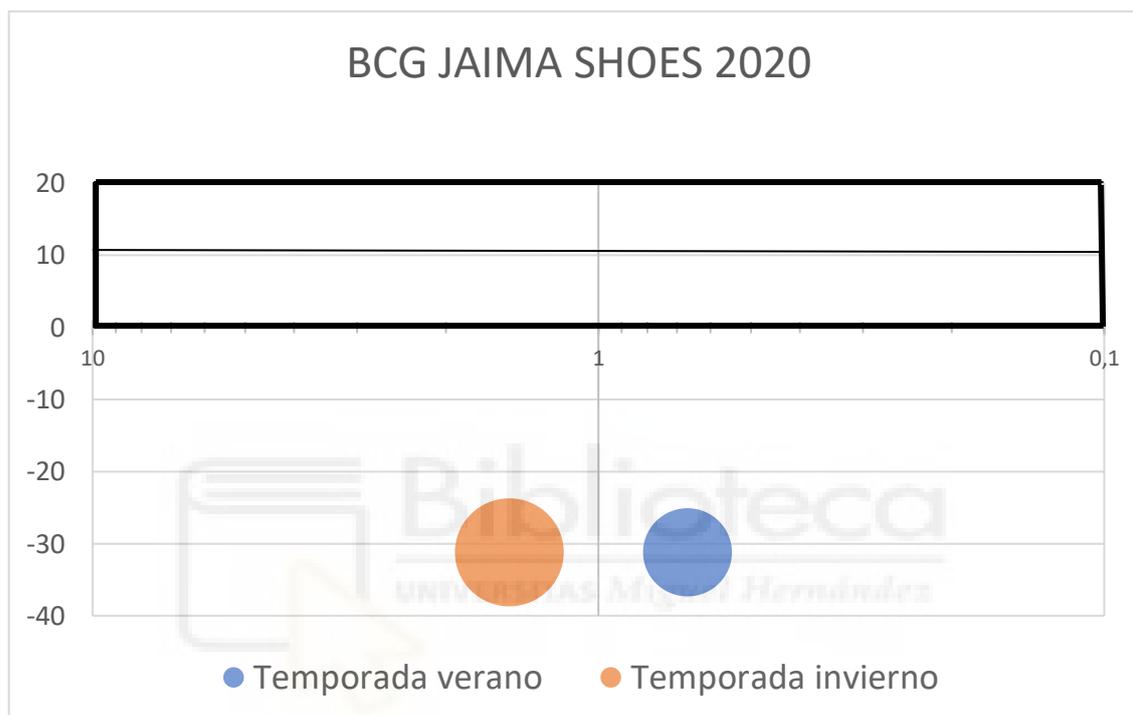
<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa depende de otras empresas en el proceso de fabricación: dependencia productiva. • Dependencia de sus proveedores. • Fabricación de calzado sólo para mujeres de 35 a 65 años. (de acuerdo con el estudio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia a causa del proceso de globalización. • Clientes exigentes • Saturación del mercado y del sector. • Situación económica del país. Vinculación al sector de la moda. • Cambios constantes. • Escasez de materias primas en el país. • Deslocalización de empresas europeas a países con mano de obra más barata.
<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva basada en la calidad y el diseño. • Diversidad de productos. • Importante Know-How. Personal cualificado de alta edad. • Fidelidad y satisfacción de los clientes. • Buena ubicación geográfica. • Personal capacitado: seriedad y buen servicio • Marcas consolidadas y posicionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La producción y exportación mantienen un crecimiento continuo. • Necesidad de profesionales en el sector del calzado. • Reconocimiento del calzado español como producto relación calidad-precio ante el extranjero. • Precios elevados de la competencia. • Público objetivo con un poder adquisitivo medio-alto

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Vamos a comenzar analizando a la empresa en cuestión durante el ejercicio de 2020

Figura 3: Matriz BCG Jaima Shoes 2020



Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a comentar la Boston Consulting Group de la empresa Jaima Shoes en el año 2020. La pandemia acabó con los zapatos de tacón, que en ese momento eran los productos potenciales de estas empresas. El calzado plano se impone por práctico y otro de los motivos por los cuales hubo tantas pérdidas fueron las restricciones que se impusieron.

La temporada de verano se considera un dodo, con una tasa de crecimiento negativa y una baja cuota de mercado. Lo primero que deberíamos hacer es realizar un análisis dinámico (evaluar tendencias) para saber si la situación que presenta el negocio es algo puntual o permanente (lleva ocurriendo durante bastante tiempo).

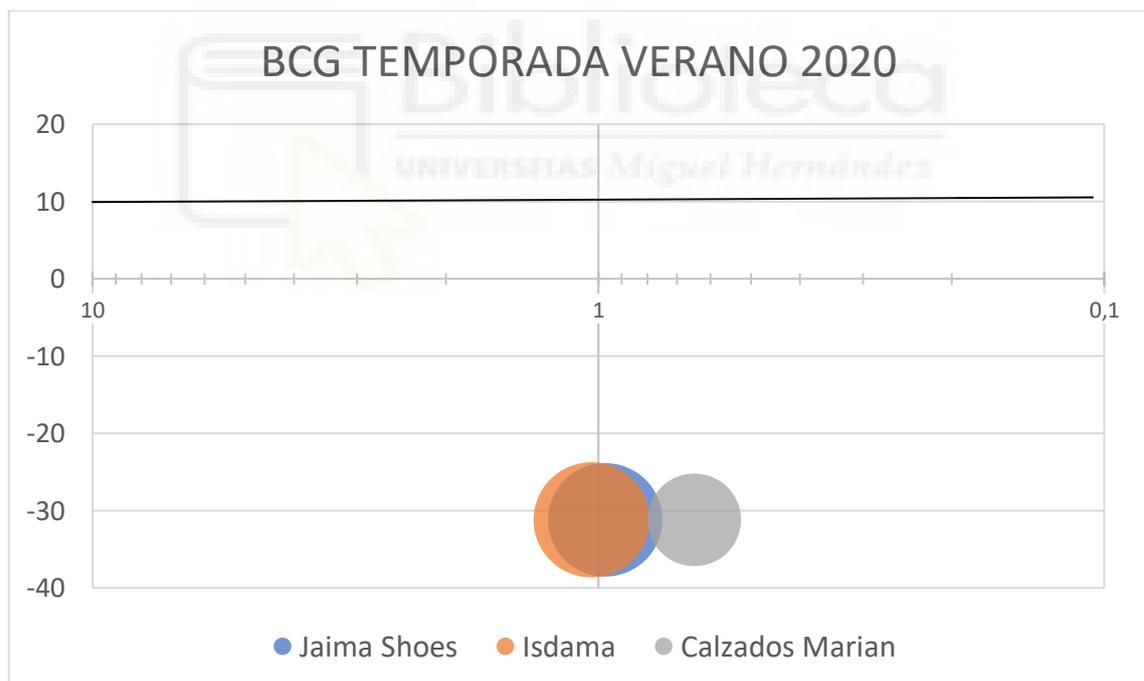
En el caso, de que el negocio esté situado en ese cuadrante de forma permanente, lo más conveniente es abandonar el negocio, ya sea cosechándolo (liquidar) o procediendo a retirarlo.

La temporada de invierno se considera cántaro, es decir, un negocio maduro con elevada cuota relativa de mercado. Son negocios que llevan mucho tiempo en el mercado y existe una demanda de estos.

La recomendación habitual para este tipo de negocios suele ser mantener el negocio hasta que se extinga a no ser que comience a resultar un costo para la empresa.

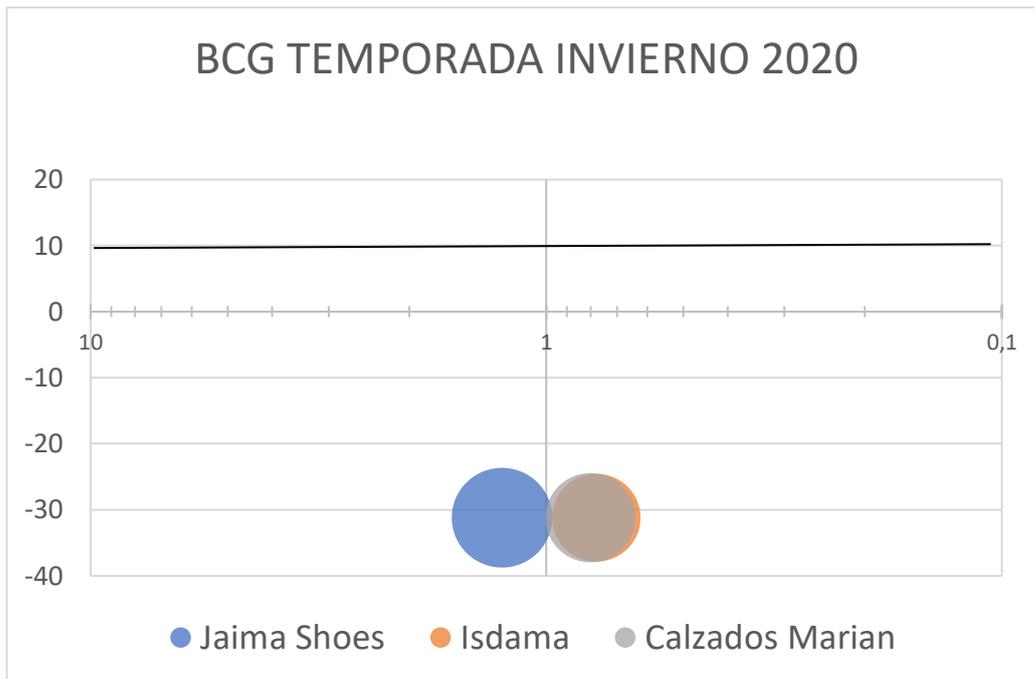
Sin embargo, la estrategia que realizó Jaima Shoes fue mantener el negocio debido a que sus competidores se encontraban en la misma situación con tasas negativas de crecimiento como podemos ver en las siguientes Boston Consulting Group del año 2020.

Figura 4: Matriz BCG verano 2020



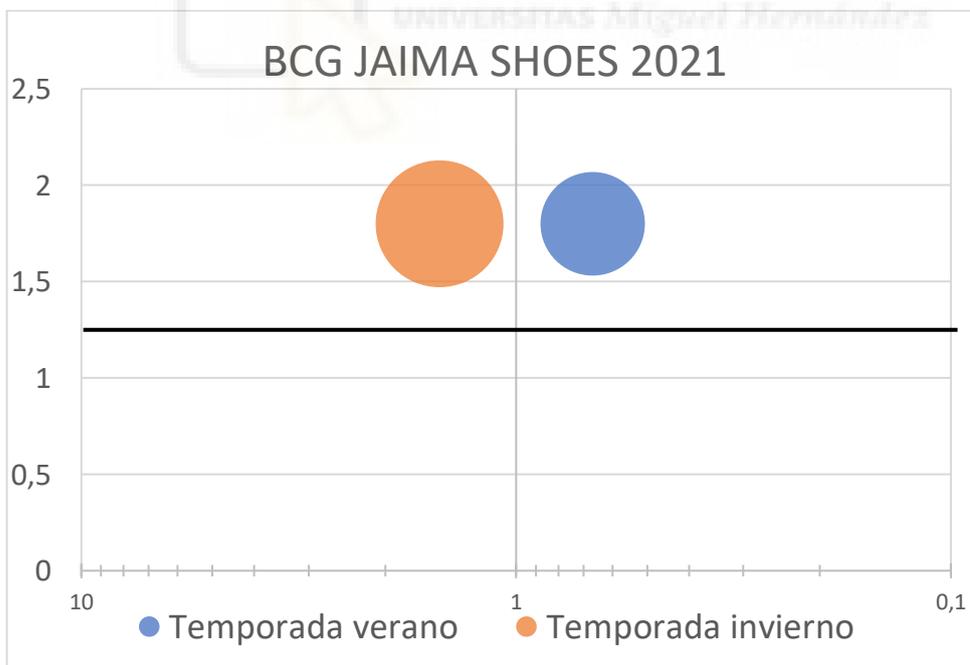
Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Matriz BCG invierno 2020



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Matriz BCG Jaima Shoes 2021



Fuente: Elaboración propia.

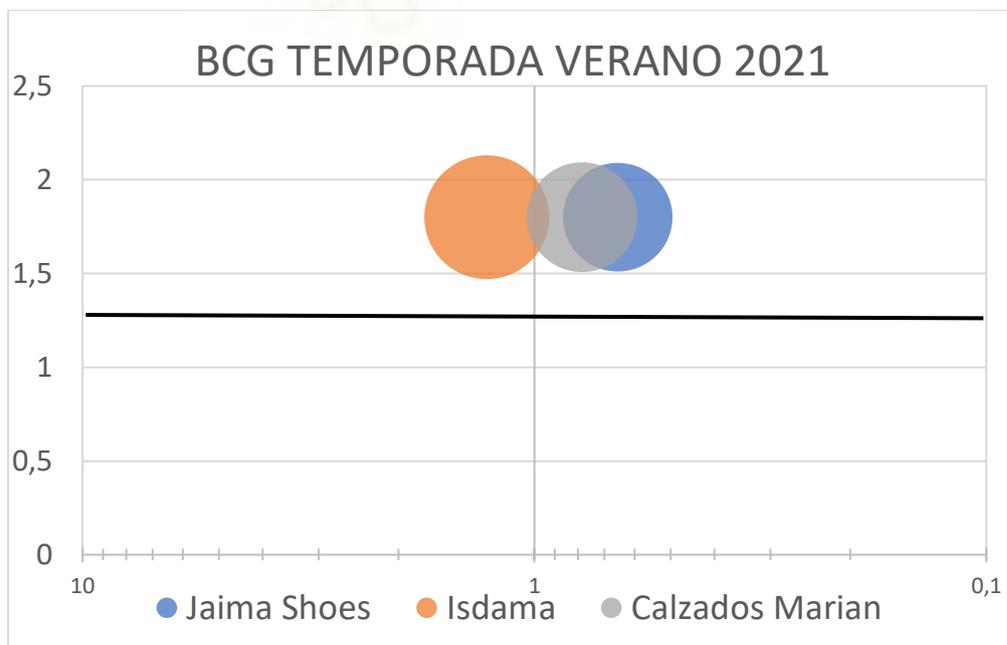
Nos encontramos en el año 2021. En esta matriz observamos una diferencia respecto a la matriz del año 2020. Las dos temporadas ya se encuentran dentro de la Boston.

Es el año que más afectó a las empresas del calzado que estamos analizando, pero la tasa de crecimiento del calzado femenino aumentó un 1,8% por lo que nos encontramos ante una situación muy diferente al año anterior.

La unidad estratégica de verano se sitúa en el cuadrante interrogante puesto que el crecimiento es mucho más bajo de lo que en un principio se pensaba, los beneficios son igual de reducidos. Se ven en la necesidad de realizar una inversión tras otra con el fin de mantener las cuotas de mercado en un nivel saludable siempre con el fin de que dichas cuotas de mercado vayan aumentando con el paso del tiempo hasta que ya no necesiten inyecciones de dinero extra.

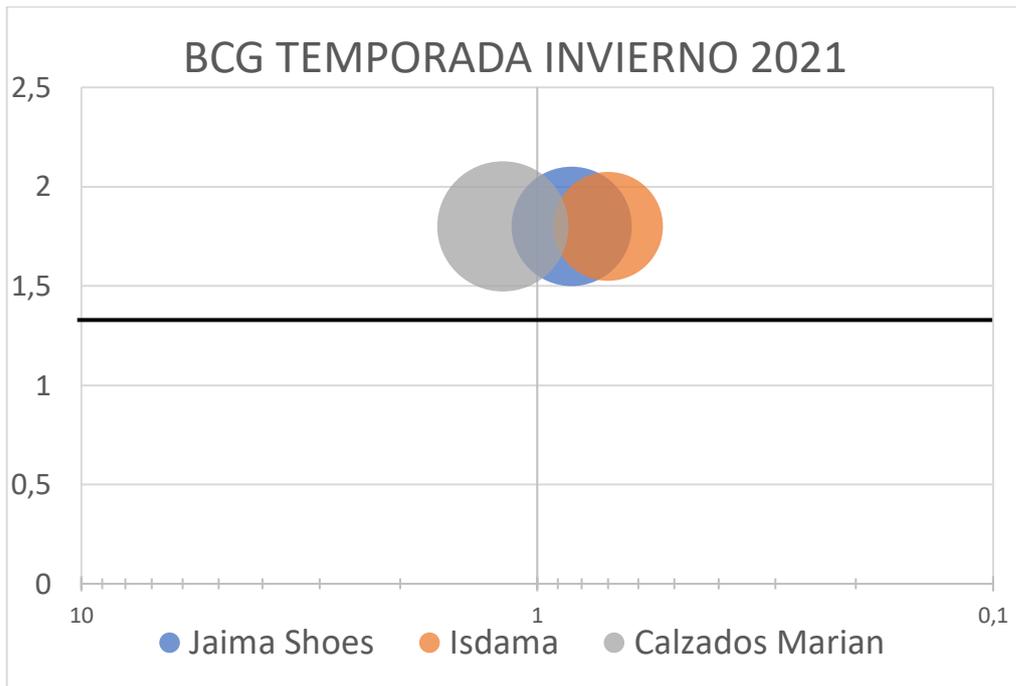
Este año fue muy duro para el calzado femenino, haciendo referencia a Jaima Shoes, se plantearon buscar otro cliente para poder fabricarles y así intentar recuperar las pérdidas producidas este año sobretodo causadas por la temporada de verano, que como podemos ver que en las anteriores Boston tiene una baja participación en el mercado. Siempre han tenido ventas mayores en la temporada de invierno que en la de verano ya que los zapatos son de un coste medio alto y los consumidores optan por chancletas o zapatos más de diario. Este análisis lo podemos ver en las siguientes boston.

Figura 7: Matriz BCG verano 2021



Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Matriz BCG invierno 2021



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Matriz BCG Jaima Shoes 2022



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente nos encontramos en el año 2022. En esta matriz observamos que la empresa Jaima Shoes se encuentra prácticamente en la misma situación que en el año 2021, puesto que la temporada de invierno sigue considerándose una estrella, son aquellos que gozan de un alto crecimiento y de una elevada participación en su mercado. Debido al alto crecimiento del sector en el que se encuentran ubicados estos negocios son consumidores de grandes cantidades de efectivo para financiar dicho crecimiento. Es decir, para mantener su posición precisan de importantes cantidades de flujos monetarios. Los negocios estrella representan las mejores oportunidades de inversión disponibles para la empresa, por ello, todos los esfuerzos deberían ir dirigidos, al menos, a mantener y consolidar su posición actual.

Por el contrario, como podemos ver, la temporada de verano sigue en el cuadrante interrogante, al estar instalados en mercados de alto crecimiento sus necesidades financieras son elevadas (consumen mucho efectivo) y no generan liquidez por tener una baja cuota de mercado relativa. Es decir, absorben grandes cantidades monetarias y no siempre evoluciona favorablemente su cuota de mercado. Pueden ser futuros éxitos o fracasos.

El negocio ideal que toda empresa querría sería aquel que comenzara siendo un interrogante, y que después de haber empleado múltiples esfuerzos y recursos ganara cuota de mercado y se convirtiera en una estrella, y cuando el mercado entrara en madurez y se ralentizara su crecimiento pasara a ser una vaca, generando un exceso de recursos. Por desgracia, la mayoría de las veces, esto no ocurre así y la triste realidad muestra que muchos negocios pasan de ser interrogantes, a convertirse en perros.

Esto ha hecho que Jaima Shoes, este verano haya comenzado a trabajar para un nuevo cliente llamado Chio para poder valorar si merece la pena trabajar en verano o no. Aunque en verano cuentan con un poco menos plantilla que en invierno ya que no hay la misma cantidad de trabajo e intentan hacer las jornadas de trabajo más cortas. Todo depende de la cantidad de demanda.

Lo más recomendable es que busquen otros clientes para poder tener una cuota relativa de mercado más alta.

Figura 10: Matriz BCG verano 2022



Respecto a la temporada de verano 2022, nos encontramos una Boston parecida a la de 2021 en las UEN de Calzados Marian y Jaima Shoes.

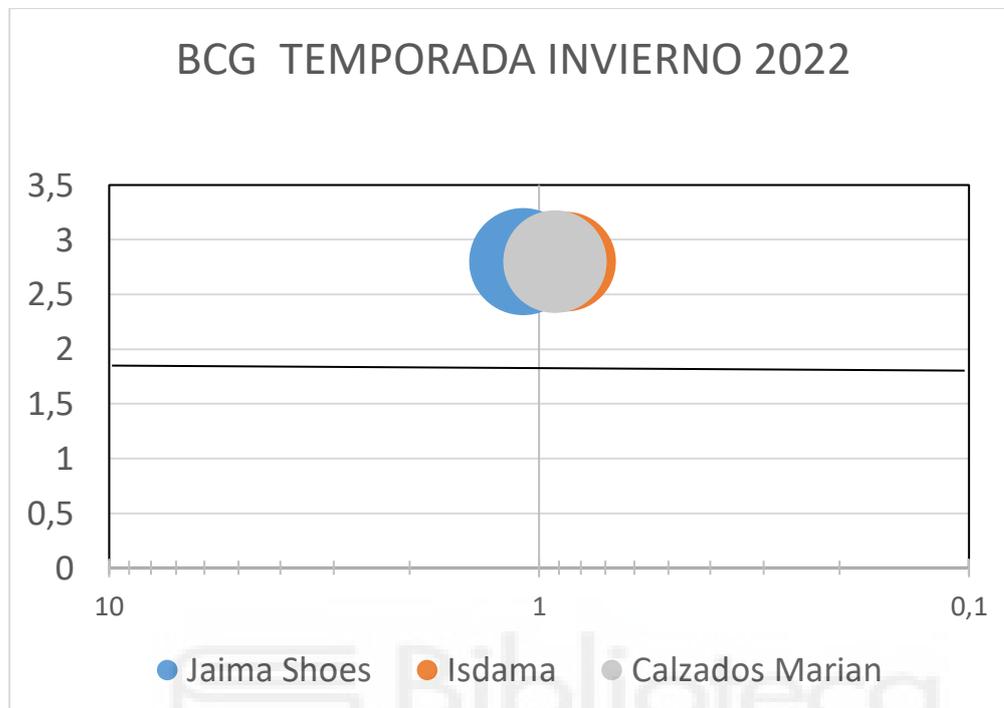
En esta boston observamos que Jaima Shoes y Calzados Marian se encuentran prácticamente en la misma situación, por lo que han realizado inversiones similares. En cuanto a las unidades estratégicas de esta temporada, observamos que la unidad de Jaima Shoes está situada en el cuadrante denominado estrella, es decir, opera en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado.

Para los productos estrella, las estrategias apropiadas irán dirigidas a proteger e intentar incrementar la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de reducciones de precios, mejoras de la calidad del producto, incremento de la cobertura del mercado o énfasis en las políticas de comunicación.

En cuanto a Calzados Marian y Isdama se consideran interrogantes, aunque están muy cerca de convertirse en estrella, cuenta con potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en estrellas, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Deben seleccionar negocios que tengan posibilidades de futuro.

La misma situación la podemos ver en la siguiente Boston respecto a la temporada de invierno 2022.

Figura 11: Matriz BCG invierno 2022



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación, vamos a realizar un pequeño resumen de las distintas estrategias que Jaime Shoes planea realizar en 2023 para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio.

En primer lugar, respecto a la unidad de temporada de invierno la posición no es tan favorable como parece, por que como podemos ver la posición en la cuadrante estrella se encuentra arriba a la derecha. Aunque el negocio se encuentra en una posición de liderazgo esta no es tan determinante (alomejor solo vendo un poco más que el segundo mejor competidor, en nuestro caso Calzados Marian) y además se gastan muchos recursos como consecuencia del elevado crecimiento del sector. Por ello es muy probable que los recursos generados sean inferiores a los necesarios. La temporada de

invierno representa la mejor oportunidad de inversión disponibles para la empresa, por ello, todos los esfuerzos deberían ir dirigidos, al menos, a mantener y consolidar su posición actual.

Las estrategias apropiadas irán dirigidas a proteger e intentar incrementar la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de reducciones de precios, mejoras de la calidad del producto e incremento de la cobertura del mercado. Una buena estrategia para captar clientes y, en general, para crecer es la penetración de mercado.

Y en cuanto a la unidad estratégica de la temporada de verano, la estrategia que deberá llevar a cabo Jaima Shoes será la exploración de nuevos mercados, investigando cual es la rentabilidad que se le sacaría a este producto. Puede salirte bien y llegar a ser estrella o fracasar y llegar a perro.

Este año 2022 la empresa, como hemos dicho anteriormente ha comenzado a trabajar con un nuevo cliente en las temporadas de verano y cabe la posibilidad de que en este 2023 con otro nuevo cliente más.

Para concluir, las dificultades a las que me he enfrentado a la hora de realizar este trabajo son, por un lado, que es un tema tan específico que me ha costado mucho encontrar la información. Otra de las dificultades, es el miedo y el saber si serás capaz de sacar adelante el trabajo. Finalmente, con el paso del tiempo y a medida que se avanza en el trabajo, este miedo desaparece poco a poco. Por otro lado, la mayor dificultad a la que me he enfrentado es al tiempo, pensaba que no iba a poder compaginarlo con el trabajo, pero a medida que ha ido avanzando lo he llevado bastante bien la verdad.

REFERENCIAS

Carrión, J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. 2ª ed. Madrid, España: ESIC.

damagroup.es (Página web Dama)

Empresa (2021). ¿Qué es la matriz BCG? ¿Para qué sirve y cómo se realiza?
Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/>

Instituto Nacional de Estadística (2022). Cifras de Población (CP) a 29 de junio de 2022. Recuperado de https://ine.es/prensa/ecv_2021.pdf

Santesmases, Miguel. Marketing. Conceptos y estrategias. 6ª edición. Madrid 2012.

<https://marianwomanshoes.com/es/> (Página web Calzados Marian)

<https://sgm.com/>(Página web SUOLIFICIO)

<https://www.adornometalzapata.com/> (Página web Zapata)

<https://www.fluchos.es/es/p/9-dorking> (Página web Dorking by Fluchos)

<https://isdama.com/es/quienes-somos/> (Página web Isdama)

pedromiralles.com (Página web Pedro Miralles)

<https://queija.es/content/4-quienes-somos> (Página web Queija)

<https://wonders.com/ES/es/we-are-wonders> (Página web Calzados Danubi)

<https://www.angelalarcon.com/es/info/la-marca> (Página web Ángel Alarcón)

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/espana>

<https://www.karakumshoes.es/#informacion> (Página web Karakum Shoes)

<https://www.majoma.es/majoma/> (Página web Majoma)

<https://www.pthurban.com/empresa/> (Página web Plastinher)

Orús, Abigail (2022) La industria del calzado en España - Datos estadísticos <https://es.statista.com/temas/7809/la-industria-del-calzado-en-espana/>

Munuera, José Luís y Rodríguez, Ana Isabel. Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. 2ª edición. Madrid 2012.

Ranís Franquet, A. (2016, diciembre, 20). Macroentorno. Economipedia.com.

Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>

Orús, Abigail (2022) Volumen de ventas de la industria del calzado en España de 2009 a 2021 <https://es.statista.com/estadisticas/488010/facturacion-de-la-industria-de-la-fabricacion-de-calzado-en-espana/>

Los precios del calzado confirman su tendencia a la baja
<http://revistadelcalzado.com/ipc-calzado-octubre-2022/#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20el%20calzado,4%20%25%20en%20octubre%20de%202022.>

