

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DEJERVIS S.L.



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Administración y Dirección de Empresas

Trabajo de Fin de Grado

Curso académico: 4º

Alumno: Jose Vicente Sempere Martínez

Tutor: Andreas Kanther

ÍNDICE:

| | |
|---|--------|
| 1. Resumen..... | pág 3 |
| 2. Análisis interno de la empresa..... | pág 3 |
| 3. Análisis externo..... | pág 9 |
| 3.1. Análisis entorno general..... | pág 9 |
| 3.2. Análisis entorno específico..... | pág 16 |
| 4. Análisis DAFO..... | pág 27 |
| 5. Objetivos de marketing..... | pág 29 |
| 6. Segmentación del mercado y público objetivo seleccionado..... | pág 31 |
| 7. Posicionamiento..... | pág 33 |
| 8. Estrategia de marketing..... | pág 34 |
| 9. Marketing MIX..... | pág 35 |
| 9.1. Política de producto..... | pág 35 |
| 9.2. Política de precios..... | pág 36 |
| 9.3. Política de distribución..... | pág 37 |
| 9.4. Política de comunicación..... | pág 39 |
| 10. Presupuesto del plan de marketing..... | pág 41 |
| 11. Planificación temporal y medidas de control..... | pág 43 |
| 12. Bibliografía..... | pág 44 |

1) RESUMEN

El trabajo consiste en un plan de marketing para la empresa de calzado Dejervis S.L. Mediante un análisis interno y externo, se determinan una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes a la fábrica y al entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial.

Aprovechando el auge que ha experimentado la venta online, se opta por el desarrollo de una página web. A parte, se procederá la apertura de un outlet y a desarrollar modelos compuestos por productos con un mayor grado de sostenibilidad.

Con estas actividades se pretende mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado, incrementar el volumen de venta, desarrollar nuevos modelos de venta que aumenten los márgenes comerciales y reducir la excesiva dependencia de los principales clientes.

Una vez establecidos los objetivos de marketing, se realizará una serie de acciones relacionadas con la distribución, promoción, productos y precios. Se realiza un presupuesto en el que se estiman los gastos e ingresos esperados. Por último, se expone la planificación temporal de las actividades para llevar a cabo los objetivos de marketing.

Palabras clave

Dejervis – Morxiva - Marketing - Página Web - Outlet

2) ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

La empresa que se va a analizar a lo largo del TFG es Dejervis S.L, dedicada a la fabricación de calzado. Fue fundada en 2004, constituida por un capital social de treinta y seis mil euros. Fueron suscritas a partes iguales por José Gaspar Campello Agulló, Antonio José Agullo Juan y Francisco Javier Agulló Juan, siendo este último nombrado administrador único.

En 2005, José Gaspar Campello Agulló decide vender todas las participaciones que posee de la sociedad a Antonio José y a Francisco Javier. Se reparten a partes iguales, seis mil para cada socio.

El domicilio social inicial fue constituido en la partida de las Bayas, perteneciente a Elche. En 2016 la sociedad se trasladó al polígono industrial el Pinet, situado en la partida de Algorós, con el objetivo de situarse en un recinto capaz de albergar una mayor capacidad productiva y en el que las condiciones laborales fuesen más óptimas.

Dejervis está especializada en la fabricación de sandalias de caballero y señora. La gran parte de la producción está enfocada al calzado de verano con un público objetivo adulto, de más de cuarenta años. También abarca el target anciano, de sesenta y cinco años en adelante.

La empresa trabaja mediante su propia marca registrada "Morxiva". A pesar de este hecho, también fabrica para ciertos clientes con sus respectivas marcas.

La facturación ha ido incrementándose, pasando de los 547.942,94 euros en 2020, a los 714.128,01 euros en el año 2022, hecho que expone un aumento considerable del volumen de producción. Dichas cantidades no incluyen el IVA.

El año 2020 supuso para la empresa una reducción en la cantidad de pares producidos y vendidos en relación con años anteriores. Esta disminución se explica como consecuencia de la situación generada por el Covid-19. Gran parte de la mercancía quedó almacenada en la fábrica, ya que el envío a los clientes no se pudo realizar, puesto que las restricciones del gobierno, con el objetivo de frenar la expansión del virus, no permitían la apertura de locales comerciales con la excepción de los comercios en los que llevaban a cabo actividades denominadas como esenciales.

Debido al aumento de la producción, hecho que se refleja en las cantidades facturadas expuestas anteriormente, ha sido necesaria la contratación de nuevos empleados. En la actualidad la empresa cuenta en su plantilla con diez trabajadores a tiempo completo con contratos de tipo fijo discontinuo, con un sueldo medio de mil trescientos euros netos al mes,

modificándose respecto a las variaciones que se producen en el convenio colectivo del sector.

A pesar del aumento del personal contratado, la plantilla en ocasiones es insuficiente para los volúmenes de demanda. Existe una falta de reacción ante aumentos de pedidos, lo que provoca incumplimientos en las fechas de servicios establecidas. Esta situación origina anulaciones por parte de los clientes, costes de almacenaje y pérdida de valor de la mercancía anulada, ya que en la mayoría de las ocasiones la venta de dicha mercancía sale a venta con descuentos, reduciendo así el beneficio esperado.

En la actualidad, no existe una adecuada rotación en los puestos de trabajo, situación que dota a la empresa de cierta vulnerabilidad, debido a que, en el puesto de montaje, solo hay un trabajador capacitado para realizar dicha función. Ante la ausencia del montador, el proceso de fabricación quedaría paralizado causando efectos económicos negativos.

Tras el paso de las restricciones provocadas por la pandemia, una vez empezó a recuperarse la actividad económica, no había suficiente capacidad de producción para satisfacer la demanda, por lo que hubo un aumento de los precios, tanto de las materias primas como de los combustibles fósiles. Este último aumento es debido en gran parte a la transición hacia una economía verde basada en la reducción del carbón (Gros.D, 2022).

Este aumento de las materias primas ha originado en la empresa pérdidas de los beneficios esperados, dado que gran parte de los proveedores subieron los precios en repetidas ocasiones durante la temporada y Dejervis optó por mantener los precios a los clientes. En relación con este aspecto, se evidenció una falta por parte de la empresa de un análisis óptimo de los precios que debe tener cada modelo ofertado.

La pandemia también constató la carencia de formas de venta alternativas, como la venta online, aprovechando así otras formas de realizar operaciones comerciales diferentes a las tradicionales, que a lo largo de los meses donde las restricciones eran más severas no se pudieron llevar a cabo.

Todos los años se elaboran nuevos modelos, con el objetivo de tener un muestrario amplio. Cabe la posibilidad de que un modelo se haya vendido de manera notable una temporada y en la siguiente la demanda baje considerablemente. Este hecho hace que se esté en contacto continuo con los modelistas, que realizan investigaciones de mercado con el objetivo de analizar los pisos, colores, tipos de piel etcétera que van a predominar durante la temporada. En consecuencia, se debe ir innovando en el aspecto de lanzar al mercado nuevos modelos. A pesar de esto, gran parte del muestrario actual está compuesto por modelos que se llevan fabricando desde el inicio de la actividad, llevando a cabo alguna modificación en ellos, con el objetivo de ajustarse a los cambios en los consumidores. Variaciones en la composición de los productos, como por ejemplo la introducción de pisos más ligeros y flexibles, plantas con mayor acolchado, para aumentar la comodidad etcétera. Debido a la experiencia adquirida en la fabricación, proporciona a la empresa una ventaja competitiva respecto a varios de sus competidores.

En el apartado tecnológico, no realiza grandes inversiones. La mayoría de las máquinas que posee la fábrica son antiguas, incluso algunas no tienen el certificado CE. Esto se debe a que la adecuación de las máquinas para obtener dicho certificado necesita de una inversión económica elevada. A pesar de este factor, se trata de ir ajustando poco a poco la maquinaria a las demandas de homologación del mercado.

Para los modelos que fabrica actualmente, no necesita de inversiones en I+D, pero asume el riesgo de que la competencia vaya adquiriendo paulatinamente maquinaria novedosa que les permita aumentar la eficiencia, factor que se debe tener en cuenta, ya que el sector del calzado ha perdido interés por parte de los posibles trabajadores, originando escasez de demanda de empleo. Con el objetivo de paliar esta situación y originar un aumento del atractivo de la industria para los más jóvenes, el ayuntamiento de Elche, la Federación de Industrias del Calzado y la Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado firmarán un convenio para realizar campañas con el objetivo de mostrar a las nuevas generaciones que el sector del calzado, es una oportunidad laboral de proyección, con múltiples opciones (Tele Elx, 2023).

En el apartado productivo de la empresa, el socio capitalista Antonio José es el encargado del proceso de compra de pieles, cortado, tinte de vaquetillas y aparado. Una vez terminada la transformación, las partidas de los modelos son depositadas en la fábrica para su posterior montaje y preparado final.

En la fábrica se realiza el montado del corte, envasado, facturado y envío del calzado al cliente. Para llevar a cabo dicho proceso, se necesita de una organización interna en la que cada persona de la plantilla tiene una función específica. Francisco Javier Agulló, realiza la función de montaje y dirección de la vía, en la que existen diferentes puestos que deben estar coordinados de manera adecuada con el objetivo de producir lo más eficiente posible. Respecto a la contabilidad, realización de facturas y albaranes, emisión de pedidos, compra de materias primas y contacto con clientes y proveedores es realizado por Jose Vicente. La empresa ha tenido una estructura organizativa jerárquica, en la que los socios realizaban la mayor parte de las funciones de mayor relevancia, hasta la entrada en la plantilla de Jose Vicente, delegando en este las funciones anteriormente citadas.

En el apartado de la estrategia en la línea de producción, la utilizada es la distribución en forma de U.

“En las líneas en U el punto final se acerca al punto inicial. Por dos razones distintas que llevan a distribuir las operaciones de manera diferente. Si es una línea de fabricación es habitual que el soporte sobre el que se mueve el producto haya que devolverlo a la estación principal” (García Sabater, J. P., 2020)

Figura 1: Vía de la fábrica

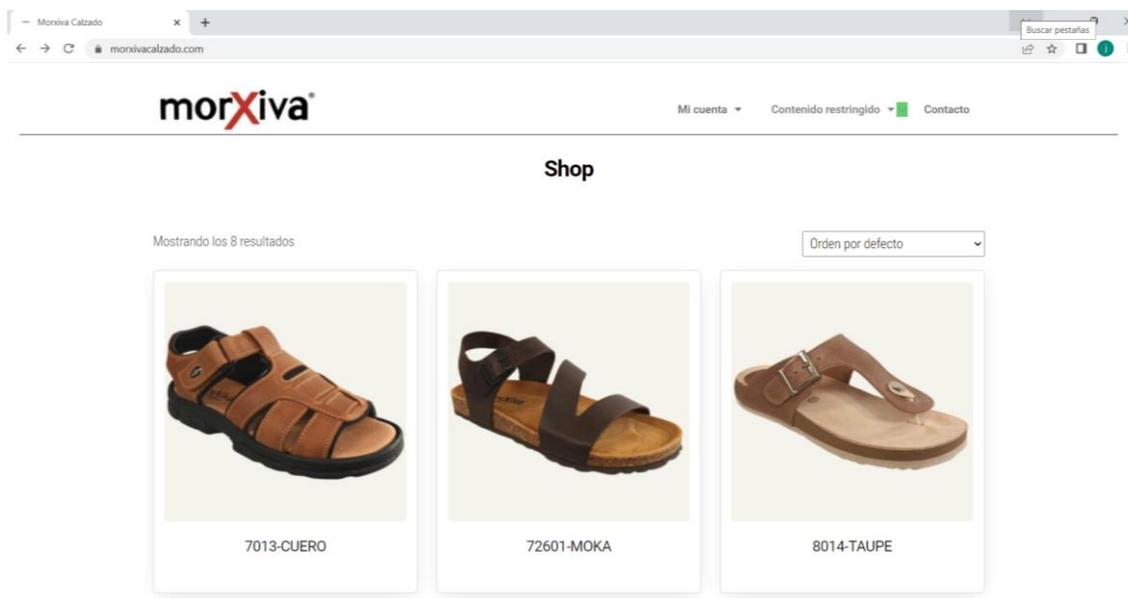


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tema administrativo, la empresa cuenta con un programa informático que agiliza de forma notable el proceso de compras de materias primas, emisión de notas que contienen los modelos que hay que fabricar, seguimientos de los productos que quedan por fabricar y los terminados, listado de artículos en los que se detalla los materiales por los que están formados etcétera. El programa se ha ido actualizando paulatinamente acorde a las demandas que han ido surgiendo. El servicio lo realiza la empresa de informática Acceso Informático.

Durante el año 2022, con la intención de introducirse en el mercado digital, Dejervis contrató los servicios de Idweb. Se desarrolló una página web a modo de catálogo en la que aparecen unos ocho modelos en los que se detalla el número de artículo y la composición de este. Para obtener acceso a un mayor número de modelos, el cliente tiene que identificarse mediante un correo electrónico y una contraseña, es decir, crear un usuario.

Figura 2: Página web Dejervis



Fuente: Captura de pantalla, página oficial (2023).

Recuperado de: <https://morxivacalzado.com/>

3) ANALISIS EXTERNO

“El concepto de entorno se refiere a todo aquello que está a fuera de la empresa como organización” (Sáez, García, Palao & Rojo, 2006)

El análisis externo se divide en dos. Un análisis del entorno general y otro análisis dirigido al entorno específico.

3.1) ANALISIS ENTORNO GENERAL

Según Guerras y Navas (2015), en su libro la Dirección Estratégica de la Empresa “El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que, desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que en ésta pueden tener” (p.140)

Para analizar el entorno general, utilizamos el análisis PESTEL, que es la mejor herramienta para estudiar el macroentorno de la empresa. Su nombre

hace referencia a los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos (Calvo L, 2022).

- FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

En relación con los factores políticos que afectan a la actividad de la empresa, aparece el convenio colectivo del calzado, que regula los salarios de los trabajadores del sector.

Patronales y sindicatos firmaron el 24 de enero de 2023 un nuevo convenio colectivo del calzado que regirá las relaciones laborales del sector durante los próximos tres años. Con este nuevo acuerdo, la cantidad percibida por los trabajadores del sector aumenta un 8% respecto al convenio anterior, y a lo largo de la vigencia del nuevo acuerdo el incremento será de un 12,5%. A parte de la subida de salario, otro aspecto a destacar es la reducción de doce horas de jornada anual, aspecto relevante ya que la industria del calzado es uno de los sectores con las jornadas laborales más extensas (Revista del Calzado, 2023).

La reforma laboral ha obligado a las empresas a la eliminación de los contratos temporales en beneficio de los de tipo fijo discontinuo.

Según la EPA, esta transición supone una mejora en la estabilidad laboral, ya que se ha demostrado que la antigüedad media en 2022 en los puestos de trabajo con contratos fijos discontinuos es de 58 meses, mientras que los temporales acumulan una antigüedad de 22 meses. Estas cifras nos exponen lo anteriormente comentado, es decir, que las personas con tipos de contrato fijos discontinuos acumulan una mayor experiencia en su lugar de trabajo (Anghel, Barceló & Villanueva, 2023)

En Dejervis, la relación contractual que existe con la plantilla es mediante contratos de tipo fijos discontinuos, hecho propiciado por la estacionalidad del sector. Durante la época donde la demanda disminuye, se realiza una reestructuración de la plantilla, dando de baja a parte de los trabajadores con el objetivo de adaptarse a las necesidades productivas. Esta situación provoca en ocasiones la pérdida de alguna pieza importante, dado que a lo largo del periodo en el que los trabajadores están de baja, pueden encontrar otros trabajos,

perdiendo de esta forma la fábrica a trabajadores aptos con los que ha logrado un efecto experiencia clave a la hora de llevar a cabo el proceso productivo.

- FACTORES ECONOMICOS

Con relación a los factores económicos que afectan al sector analizado, se incluye el aumento de la inflación que existe en la actualidad a nivel mundial, lo que repercute de manera considerable en el consumo de la población. Respecto a España, según un artículo publicado por Onda cero, comenta que la tasa del IPC aumentó dos décimas su tasa interanual con respecto al mes anterior, debido en gran parte al aumento en los precios de los carburantes, de los servicios de telefonía y del vestido y del calzado. La subida en el mes de enero supuso un cambio en la línea descendente durante cinco meses consecutivos. A pesar de esta interrupción, desde Ministerio apuntan que a pesar del aumento del precio de los carburantes y de la cancelación de la bonificación de veinte céntimos en el combustible, solo ha aumentado dos décimas en enero. Economía espera que la inflación disminuya en los próximos meses (Onda cero, 2023)

A pesar de estos augurios favorables por parte del Ministerio del gobierno actual, la revista del calzado redacta un artículo, donde expone que, en el primer mes del año 2023, según el INE, el IPC de los zapatos en España ha aumentado un 5,7% para el calzado de hombre y un 4,8% el de mujer (Revista del Calzado, 2023).

Estos hechos han afectado a Dejervis, teniendo que adaptarse a la nueva situación inflacionista. Durante la temporada del año pasado, sufrió continuos aumentos en el precio de las materias primas, lo que originó una pérdida económica considerable, ya que los dirigentes no modificaron los precios pactados con los clientes al inicio de la campaña, provocando una disminución de los beneficios esperados. Con el objetivo de no ver reducido el margen de beneficio, se han actualizado los precios para la presente temporada, con buena aceptación por parte de los principales clientes.

- FACTORES SOCIOCULTURALES

El envejecimiento de la población puede suponer para Dejervis un hecho positivo, debido a que gran parte de su gama de productos ofertados, tiene como público objetivo el sector de la población mayor.

La empresa oferta una serie de productos pensando en las necesidades y preferencias de dichos consumidores. Demandan sandalias con pisos ligeros y flexibles. Con respecto a las plantas, se han ido introduciendo materiales con un mayor acolchamiento que, junto con las características citadas anteriormente de los pisos, mejoran las sensaciones de comodidad por parte de los clientes. Este es un aspecto importante, ya que una forma de diferenciación respecto al mercado de China es la utilización de materias primas de mayor calidad y procesadas mediante acciones que respetan el medio ambiente.

Los modelos dirigidos a la población de edad más avanzada incluyen accesorios que se adaptan mejor a sus necesidades, como, por ejemplo, la incorporación de velcros para el cierre de las sandalias mejorando el abrochado y ajuste del zapato.

Otro factor importante, que podemos incluir en este apartado, es la cultura existente en la ciudad de Elche con respecto al calzado. Gran parte de su población trabaja en alguna actividad relacionada con la industria. Este arraigo de los ilicitanos puede favorecer una continuidad de la actividad en el futuro.

El cambio climático y la sostenibilidad son dos temas que preocupan especialmente a la sociedad.

La moda es la segunda industria del mundo más contaminante, y el sector del calzado es consciente de ello, hecho que se observa en procesos que se están llevando a cabo para realizar una fabricación más eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Prácticas como la venta de prendas de segunda mano con el objetivo de alargar su vida útil, no son tan efectivas en el calzado, por lo que los expertos en I+D del calzado, coinciden en enfocar los esfuerzos en el ecodiseño. Esta práctica consiste en diseñar zapatos de larga duración y que después de su vida útil sea fácil realizar un proceso de reciclado (Vila C, 2022).

Varios modelos ofertados por la empresa están compuestos por pisos de poliuretano, material que se degrada con el tiempo, originando que la vida útil de las sandalias se reduzca respecto a los modelos compuestos por otros materiales, como por ejemplo los pisos tr light.

Se debe tener en cuenta este tema, dado que la sostenibilidad es un tema relevante, por lo que en un futuro cercano será necesario ir sustituyendo materiales por otros que tengan mejores prestaciones en relación con su posible reciclado y vida útil.

El proveedor de pisos Inyectados Rubiper, lleva a cabo acciones de reciclado en sus productos. Al final de las temporadas, contacta con los clientes para conocer la situación del stock de pisos de tr light en sus respectivas fábricas. Realizan una oferta al cliente por los materiales almacenados, con los que Rubiper realiza procesos con el objetivo de volver a dar una vida útil a los pisos que no iban a ser utilizados, debido a que han quedado desfasados y no tienen cabida en los muestrarios de las temporadas venideras. Según explica el gerente, es cada vez mayor el número de clientes que demandan que los pisos provengan de procesos de reciclado y sean reciclables. Dichos materiales obtienen una serie de certificados que pueden ser utilizados por sus clientes con fines comerciales a parte de estar contribuyendo a una mejora del ciclo de vida de los materiales (Gerente de Inyectados Rubiper S.L, 2023).

Dejervis, en gran parte de su muestrario, oferta sandalias compuestas por pisos tr light, pero no provienen de procesos de reciclaje, a pesar de servirse por Rubiper. Este hecho se produce debido a que en la actualidad existe una falta de conocimiento por parte de la dirección, de la situación de cambio que vive el mercado, el cual es más sensible con los aspectos que rodean los temas ambientales y de futuro sostenible.

- FACTORES TECNOLOGICOS

Con respecto a los factores tecnológicos hablamos de las mejoras en los programas informáticos utilizados para la generación de pedidos, albaranes y facturación, compra de materias primas y la contabilidad. Gracias a estos, se pueden englobar las notas de fabricación, es decir, agrupa los modelos de sandalias que sean iguales, con indiferencia del cliente al que vaya destinado.

Este hecho proporciona partidas de mayor volumen, lo que lleva consigo a una mayor eficiencia debido a que se pueden llevar a cabo economías de escala.

Gracias a los nuevos sistemas, la compra de materias primas se ajusta con mayor exactitud a las necesidades de la fábrica en relación con los pedidos a producir. Esto lleva a una optimización en el stock de materiales.

La mejora en los elementos utilizados en el apartado de la logística en las fábricas, como el paso de transpaletas y carretillas manuales a eléctricas, ha ahorrado tiempo a la hora de almacenar los productos y ha mejorado la calidad laboral, ya que los trabajadores utilizan dichas máquinas y no tienen que realizar esfuerzos que en muchas ocasiones pueden derivar en lesiones.

Se están introduciendo nuevos métodos a la hora de fabricar mediante técnicas de hilado. Esta nueva técnica, que ya se realizaba en la industria textil, se está consolidando en la del calzado. La tecnología knitting, gracias al software ICad 3D+, puede diseñar modelos y enviarlos a fabricar de manera sencilla, agilizando la producción de las muestras y su posterior escalado (INESCOP, 2023)

Los elementos tecnológicos citados anteriormente, nos son utilizados por la empresa analizada, pero se deben tener en cuenta, dado que pueden mejorar la eficiencia y el valor añadido de los modelos creados.

Las máquinas que hay alrededor de la vía como son por ejemplo la lijadora, la de poner tacones, la de dar de cola entre otras, han ido actualizándose a las normativas y mejorando la seguridad laboral. Es de obligado cumplimiento que todas las máquinas lleven un apagado de emergencia, dado que, en situaciones de atrapamiento de la máquina al operario, se pueda detener de forma rápida o en los momentos en los que por alguna causa se vaya la luz y la máquina se apague, esta no se accione al volver a funcionar la red eléctrica.

El mercado ce consiste en una serie de requisitos que la unión europea exige en los productos, en este caso de la maquinaria. Debe cumplir con las exigencias de seguridad, sanidad y protección del medio ambiente marcadas por la unión europea (Your Europe, 2023).

Todavía existe en la fábrica alguna máquina que no cumple con la normativa, pero se está estudiando la manera de homologarla o adquirir maquinaria que ya tenga el certificado ce.

Otro aspecto importante dentro del apartado de los factores tecnológicos, se incluye la venta online. Según datos obtenidos, debido a las restricciones de movimiento producidas por el confinamiento, el volumen del comercio online de calzado aumentó considerablemente. La CNMC expone los hechos mediante la comparación de ventas entre el tercer trimestre del año 2019 y el 2020, con una subida del 56,8%. (Revista del Calzado, 2021).

A pesar de este hecho, la cuota online de compra se está frenando. Según un estudio realizado por Modaes, la venta online de prendas de ropa y calzado supondrá un 17,4% del total del sector en España. La cuota irá incrementándose, pero cada a vez a una velocidad menor. La desaceleración de la penetración en la industria del sector es causada entre otros aspectos, por la recuperación de las ventas en tienda (Modaes, 2023).

Dejervis no tiene actualmente sistemas de venta online entre sus formas de realizar operaciones comerciales, pero está entre sus planes de futuro optar por dicho método. Se ha introducido en el mundo digital, contratando los servicios de un desarrollador de páginas web, con la finalidad de mostrar parte de su muestrario a clientes potenciales.

- FACTORES ECOLÓGICOS

Cabe destacar que el tema ecológico tiene una mayor importancia dentro de las organizaciones.

Cada vez son más los clientes que piden diferentes distintivos ecológicos para establecer relaciones comerciales, como el LWG en las pieles o el FSC en las cajas.

Según la publicación de Lederpiel 2022, el certificado Leather Working Group lo realiza una organización sin ánimo de lucro, en la que se desarrollan estándares con el objetivo de analizar mediante auditorias, el desempeño ambiental en las instalaciones a la hora de fabricar el cuero y ayudar a promover

prácticas responsables durante todo el proceso en el tratado de las pieles (Lederpiel, 2022).

Para adquirir el certificado Forest Stewardship Council, una auditoría evalúa si las materias proceden de fuentes bien gestionadas, con el objetivo de promover actividades responsables con el medio ambiente y no comprometer a las futuras generaciones.

Estos dos requisitos son en ocasiones fundamentales. Dejervis necesita que sus productos tengan estas distinciones, ya que la mercancía destinada a exportación debe cumplir con las normativas responsables con el medio ambiente citadas anteriormente.

3.2) ANALISIS ENTORNO ESPECIFICO

Como punto de partida del análisis del microentorno, vamos a comentar cuales son los principales proveedores.

- Plantillas Ortopédicas S.L: Empresa dedicada a la fabricación de plantas anatómicas para el calzado, hechas con elementos naturales como el caucho natural, corcho y piel de serraje
Inició su actividad en 1989 en la ciudad de Crevillente. El resultado de la actividad económica con dicho proveedor durante el ejercicio de 2022 fue de 126.812,46 euros.

Figura 3. Logotipo Plantillas Ortopédicas



Fuente: Captura de pantalla, página oficial.

Recuperado de: <http://www.plantillasortopedicas-bio.com/>

- Inyectados Rubiper S.L: Situada en el polígono de Carrús. Está especializada en la fabricación y comercialización de suelas inyectadas

en TPU, bicolor, TR y PUC expandido. La relación económica correspondiente al año 2022 fue de 72.738,55 euros.

Figura 4. Logotipo Inyectados Rubiper



Fuente: Captura de pantalla, página oficial.

Recuperado de: <http://www.inyectadosrubiper.es/contacto2.php>

- Logística del Curtido S.L: A través de su marca Pascual Machuca, es una empresa con más de veinte años de experiencia en la venta de curtidos. Es el principal proveedor de vaquetilla. Las pieles compradas de Machuca ofrecen el certificado LWG, característica importante para tener en cuenta, debido a que en la actualidad son varios los clientes que piden como requisito que las pieles de las que estén compuestos los zapados, tengan la distinción LWG.

Figura 5: Logotipo de Logística del Curtido S.L



Fuente: Captura de pantalla, página oficial.

Recuperado de: <https://pascualmachuca.com/>

- Servicaixes S.L: Es el proveedor de cajas, tanto de embalaje como cajas de par. Ofrece un servicio rápido y adaptado a las necesidades de cada modelo y marca de zapato. En la actualidad demandamos unos diez tipos de cajas diferentes, sobre las que a principio de temporada se realiza una previsión aproximada de demanda de cada modelo, con el objetivo de que

el servicio sea lo más rápido posible. Sus productos poseen el certificado FSC, dedicado a promover el manejo forestal responsable en todo el mundo, cuidando los bosques para las generaciones futuras.

Figura 6: Página web Servicaixes



Fuente: Captura de pantalla, página oficial.

Recuperado de: <https://servicaixes.com/>

- Colas y Adhesivos Obrador S.A.U: Es el principal proveedor de cola, halógeno y disolventes utilizados en la fábrica. Posee un área de I+D+i con el objetivo de obtener unos adhesivos de mayor calidad, respetando siempre la legislación vigente.

Figura 7: Página web Colas y Adhesivos Obrador S.A.U.



Fuente: Captura de pantalla, página oficial

Recuperado de: <https://www.composan-adhesivos.com/>

- Cauchos del Mediterráneo S.A: Los pisos para los modelos de bio, tanto de caballero y señora, son servidos por Cauchos del Mediterráneo, fábrica de planchas de eva y caucho para calzado.

Figura 8: Página web Cauchos del Mediterráneo S.A.



Fuente: Captura de pantalla, página oficial.

Recuperado de: <https://cauchosmed.com/>

En el apartado de clientes, Dejervis posee una red de representantes que abarca todo el territorio nacional. Estos realizan exposiciones o van tienda por tienda, enseñando las muestras que cada temporada reciben por parte de la fábrica. A parte del territorio nacional, Dejervis trabaja con Francisco Javier Bellot, representante que realiza sus funciones en Francia, con la empresa Besson Chaussures. Esta empresa está especializada en el mundo del calzado desde 1982, posicionándose en la actualidad como la zapatería líder en Francia, vendiendo cerca de nueve millones de pares al año, a través de ciento setenta tiendas repartidas en Francia. Besson realiza una auditoría externa a cada uno de los fabricantes con los que existe una relación contractual con el objetivo de analizar las condiciones laborales, de infraestructura, permisos, licencias de apertura y protocolos existentes en la prevención de riesgos entre otras. Si no se cumplen la mayoría de las condiciones marcadas, no se podrá establecer una relación comercial.

Figura 9. Logotipo de Besson Chaussures



Fuente: Captura de pantalla, página oficial.

Recuperado de: <https://www.besson-chaussures.com/>

En la actualidad, ya no demandan que la mercancía lleve la marca morxiva. Para las sandalias de señora, se fabrican con la marca Terre d'Epices, y para las de caballero, con el timbrado Offshore.

El volumen de compra que realiza Besson, supone casi el 15% de la facturación total para Dejervis. Esto supone una cantidad considerable, por lo que la empresa trata de cumplir con los requisitos citados anteriormente y la unión comercial siga temporada tras temporada

Gran parte de la venta es destinada para dos almacenes situados en el polígono de Carrús. En primer lugar, se va a hablar sobre Almacenes de Calzado Seva. Es de todos los clientes, el que demanda un mayor volumen de sandalias. Para las de caballero, se utiliza la marca casual y para las de señora blu sandal. A parte de estas marcas, todavía se conserva en algún modelo la marca propia de la fábrica, morxiva. Una de las características que resalta, es que el 90% de la oferta está producida en Elche, es decir, que tiene el sello de calidad "Made in Spain". Este aspecto, es una convicción por parte del almacén de apoyar la industria local y una manera inteligente de diferenciarse de la competencia.

Figura 10. Página web Almacenes de Calzado Seva

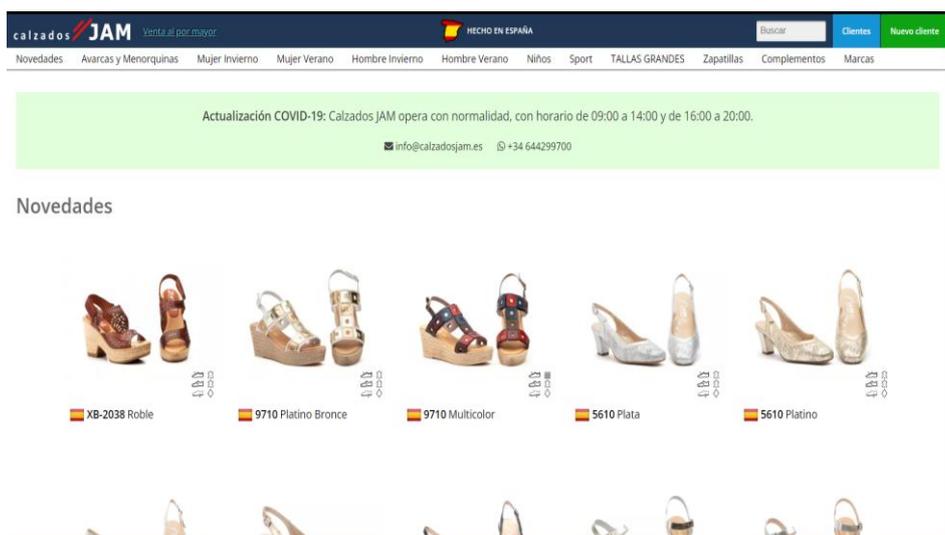


Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de:

<https://www.sevacalzados.com/>

En cuanto al segundo almacén, Calzados Jam, también se decanta por una oferta en la que todas las materias primas sean de origen nacional. Distribuye a tiendas y almacenes de toda Europa. Jam sigue apostando por la marca morxiva a pesar de tener la suya propia ya que, según ellos, los clientes demandan las sandalias “morxiva”, lo que supone que la marca ha llegado a posicionarse de manera adecuada en la mente de los clientes. Gran parte de la producción destinada a Jam, es enviada a las Islas Canarias. La demanda de sandalias en el archipiélago canario es constante a lo largo del año debido a las condiciones climáticas de las islas. Esto supone un activo de relevancia para Dejervis, dado que contrarresta los efectos negativos de la temporalidad del sector.

Figura 11. Página web Calzados Jam



Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de:

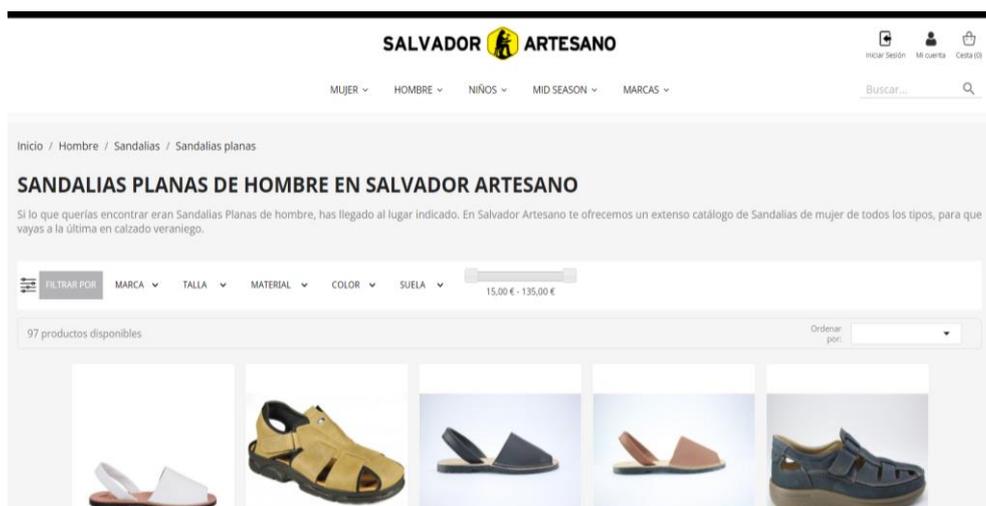
<https://www.calzadosjam.es/categorias/66/Novedades>

Otro cliente a tener en cuenta es Salvador Artesano. Lleva operativa desde el año 1966. Posee una red de veinte tiendas repartidas por todo el territorio nacional. A parte de venta física, desde hace poco tiempo se ha iniciado en la venta online. Trata de realizar un servicio de rapidez, con una duración de uno a tres días laborales, con plazos de devolución de hasta 14 días.

La relación que une a Salvador Artesano y Dejervis se remonta al inicio de la actividad de esta última. Demanda tanto sandalias de caballero como de señora. A parte, pide una serie de modelos de tacón bajo y alto.

Quiere que la fabricación lleve su propia marca. Dimo y Dimo Flex para los modelos de señora y Wisconsin para las sandalias de hombre.

Figura 12. Página web Salvador Artesano



Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de:

<https://www.salvadorartesanostore.com/es/sandalias-planas-371>

Los representantes y almacenes actúan también como intermediarios. Respecto a los representantes, se llevan una comisión por los servicios prestados, que oscilan entre el 10 y el 15 por 100. Los almacenes realizan una venta al por mayor, en la que aumentan el precio de venta alrededor del 20 por 100 con respecto a los precios de fábrica.

En la actualidad, la empresa analizada no posee una logística, red de clientes y formas de venta alternativas lo suficientemente grande para subsistir mediante las ventas originadas individualmente, por lo que dependen en gran medida de los intermediarios anteriormente citados, los cuales obtienen unos márgenes de beneficios superiores con relación a los que genera Dejervis.

Respecto al apartado de la competencia, el volumen de competidores en la industria es elevado.

A continuación, cito las principales fábricas que ofertan productos similares destinados al mismo público objetivo.

- Calzados Spike: Comenzaron su actividad económica en 1996. En la actualidad su oferta está únicamente dedicada al sector femenino con una

gama de sandalias de verano de tipo bio, que van desde cuñas de tipo alto y medio a planas.

Figura 13. Página web Spike



Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de:

<https://calzadosspike.com/>

- Yokono: Están activos desde 1981. Ofertan una gama de señora y caballero de tipo bio similar a la de Dejervis. Se diferencia por un servicio de venta online rápido, entre uno y tres días laborales de duración. Además, tiene instauradas unas garantías de devolución de treinta días hábiles. Hace hincapié en la utilización de tintes naturales, con lo que quiere resaltar su compromiso con el medio ambiente.

Figura 14. Logotipo de Yokono

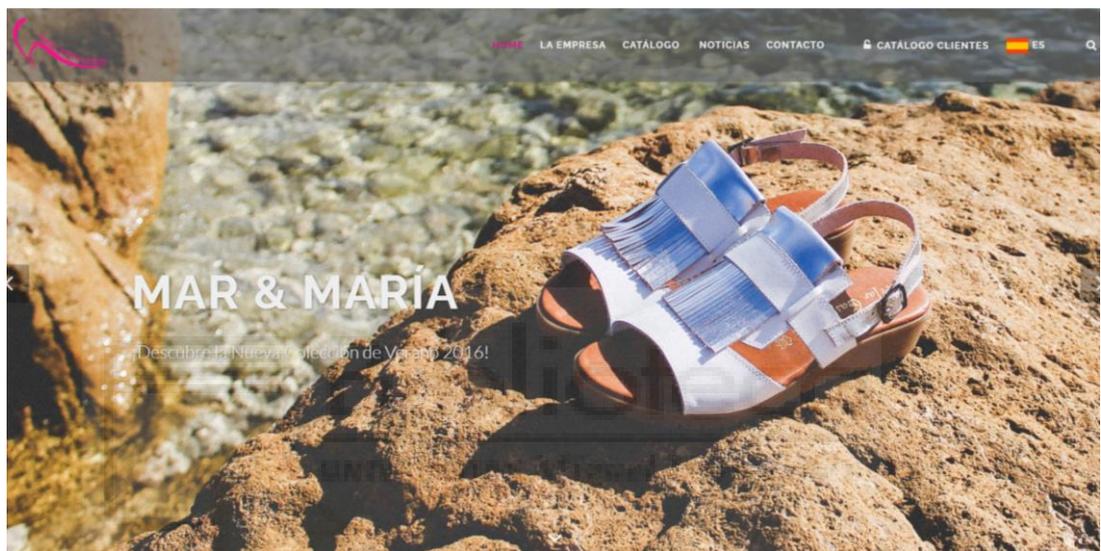


Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de:

<https://www.yokono.es/>

- Mar Castellanos: empresa ilicitana que fabrica el 100% de sus productos en España con el objetivo de que su proceso de fabricación cumpla con las normativas y legislaciones nacionales y diferenciarse de este modo de las marcas de importación, que en ocasiones no cumplen con los estándares de calidad, laboral y medio ambientales fijados en la Unión Europea.

Figura 15. Página web Mar Castellanos



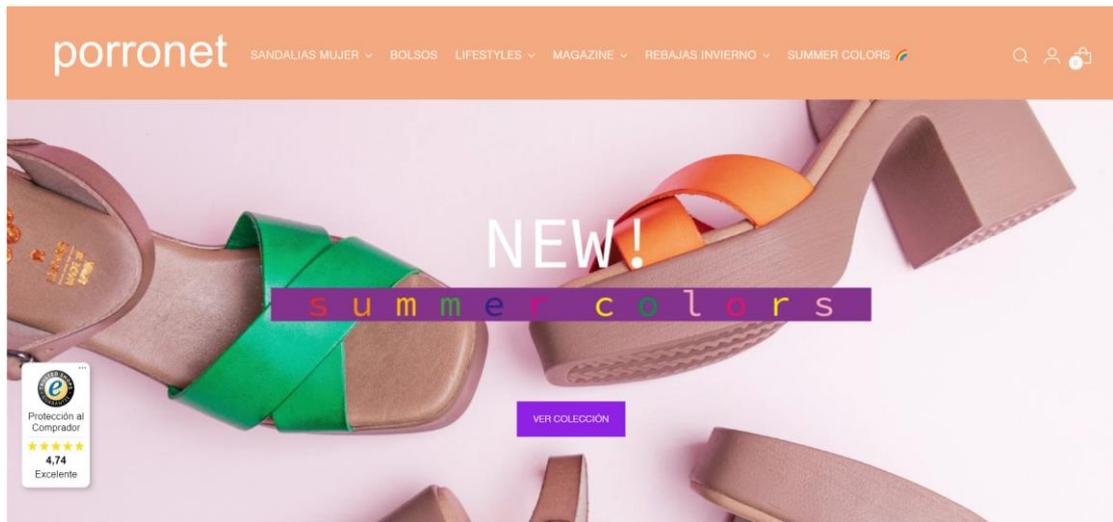
Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de:

<http://www.marcastellanos.net/>

- Porronet: El origen de la empresa se sitúa en Elche a finales de los años cincuenta, como un taller artesanal especializado en la fabricación de sandalias de piel de señora. En la actualidad se caracteriza por la utilización de pieles en todas sus colecciones, tanto de sandalias, zapatos y bolsos. Resalta la utilización de métodos artesanales en todos sus procesos de fabricación.

“La fabricación de nuestras colecciones es de principio a fin artesanal y local, lo que nos permite cuidar cada detalle en el proceso” (Porronet, s.f)

Figura 16. Página web Porronet



Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de:

<https://www.porronet.es/>

- Interbios: Fábrica situada en el polígono de Carrús, que lleva en el sector más de veinticinco años. Sus productos son fabricados íntegramente en España. Intenta diferenciarse de la competencia utilizando plantas anatómicas arqueadas con el objetivo de conseguir un caminar más confortable.

Figura 17: Logotipo Inter Bios



Fuente: Captura de pantalla, página oficial. Recuperado de : <http://www.inter-bios.com/app/inicio/inicio.asp>

Las empresas citadas, tienen un volumen de producción y facturación superior al de Dejervis. A pesar de este hecho, se ha decidido escoger estas fábricas debido a que los modelos ofertados son de la misma categoría, con precios similares y destinados a los mismos clientes, situación expuesta en la página de web oficial de Salvador Artesano, cliente citado anteriormente. En

dicha página se puede observar que los bios de caballero ofertado son de la marca Inter Bios, mientras que, para otra gama de artículos, como las californianas, son de la marca Wisconsin, fabricadas por Dejervis.

A parte de la competencia nacional, se debe resaltar a China. Durante el año 2022, el volumen de entrada de zapatos importados ha aumentado un 25,5% en pares y un 46,7% en valor. El país oriental supone para España, el 60% de las importaciones extracomunitarias relacionadas con el calzado. Si se analizan los datos prepandemia, comparando el año 2022 con el 2019, el volumen de importación no ha tenido una subida tan considerable relacionada con la cantidad de pares, pero sí respecto al de precios. Este hecho se puede observar con los porcentajes proporcionados, en los que el volumen de pares importados solo ha aumentado un 2,4%, pero en cambio el valor ha subido un 35% (Fice, 2023).

Este acontecimiento expone que el aumento de los precios en el sector no solo ha influido en el mercado nacional, sino que es a nivel global, por lo que no adaptarse de una manera adecuada a la situación inflacionista originaria reducciones drásticas en los márgenes de beneficios.

La oferta de productos procedente del gigante asiático afecta a Dejervis, dado que ambos se basan en la fabricación de sandalias a precio reducido. Las chinas se han diferenciado respecto de la competencia por lanzar al mercado zapatos con precios imposibles de alcanzar por la industria occidental, pero esta brecha se ha acortado debido a los aumentos de precio que han sufrido los productos chinos, lo que puede originar una oportunidad para Dejervis e introducirse y penetrar en mercados ocupados por China.

4) ANALISIS DAFO

“El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo” (Guerras y Navas, 2015, p.243)

Con este análisis vamos a examinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa.

Esta herramienta es útil ya que permite a la empresa exponer y analizar la situación en la que se encuentra frente a sus competidores, conocer las oportunidades y amenazas existentes en el sector. Facilita el estudio de las debilidades y fortalezas internas, con el objetivo de potenciar los puntos fuertes que posee y minimizar los aspectos negativos.

Tabla 1. Matriz Dafo

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad productiva limitada por escaso personal • Falta de una mejora en la rotación en los puestos de trabajo. • Ausencia de plan de marketing y análisis óptimo del precio de los productos. • Tipos de contrato poco atractivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Número elevado competidores • Elevado poder de negociación por parte de los clientes • Desaparición de la marca propia de la empresa a favor de la demandada por los clientes • Sector maduro • Gran parte de los representantes está en la recta final de su actividad económica |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente de gran parte de los modelos. • Know how por parte de la plantilla. • Relación excelente con los principales proveedores. • Red de clientes y representantes asentada | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos modelos e introducirse en el mercado de otoño e invierno. • Invertir en formas de venta alternativa (venta online). • Mejorar el atractivo de la industria. |

Fuente: Elaboración propia

5) OBJETIVOS DE MARKETING

Con respecto a este apartado, se va a plantear el desarrollo de una página web en la que se puedan realizar ventas online, el desarrollo de modelos compuestos por materiales obtenidos mediante procesos sostenibles con el medio ambiente y el traslado de la fábrica hacia el polígono de Torrellano, con el objetivo de situarse en un lugar donde exista un mayor tráfico comercial relacionado con el sector del calzado dado que se querrá una mejor localización debido a que en la nueva fábrica, se procederá a la apertura de un outlet.

Mediante la página web y el outlet, se pretenden aumentar las ventas un 10% respecto del total durante el primer año de actividad. La no existencia de intermediarios en estas operaciones comerciales mejorará el margen comercial obtenido por la empresa, pasando del 8% actual a un 11% a lo largo del año.

El outlet, proporcionará una disminución de los productos almacenados en un 90% optimizando los beneficios esperados, aumentando de esta manera los ingresos totales en un 5% en relación con el total.

Debido a estas nuevas formas de venta, en la que la mayoría de los productos ofertados llevarán la marca Morxiva, aumentará la expansión de la propia marca empresarial, incrementando su presencia en el mercado en un 25% durante los dos primeros años de funcionamiento.

El desarrollo de nuevos productos ofertados, que poseen materiales obtenidos por procesos con un mayor grado de concienciación con el medio ambiente, va a introducir la marca Morxiva en nuevo mercado, el cual proporcionará un aumento de ventas en torno al 3% del total, a lo largo de la primera campaña de verano.

Con la finalidad de contrarrestar las consecuencias negativas que supone estar en un sector maduro, se va a realizar una inversión económica considerable para establecer estos nuevos métodos de venta que proporcionen a Dejervis un aumento en los beneficios y así paliar las debilidades que tiene actualmente.

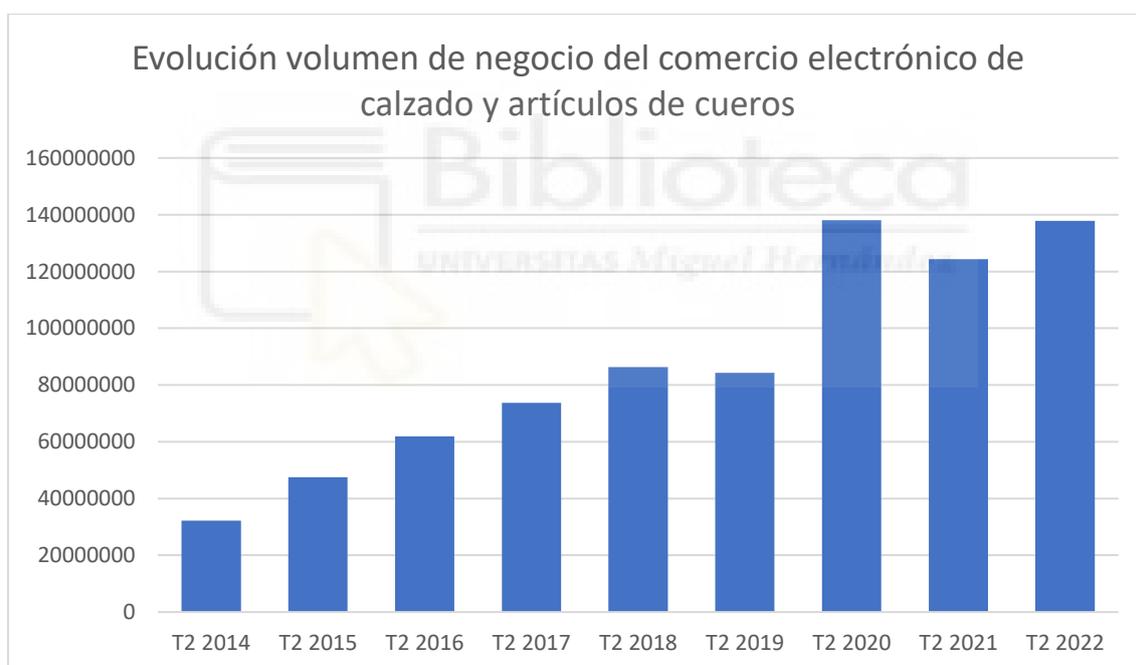
Como se ha visto anteriormente, los representantes con los que cuenta la fábrica tienen una edad cercana a la jubilación, por lo que la empresa debe

considerar este hecho y tener en cuenta la cuota de mercado que perdería si no toma las medidas adecuadas.

El desarrollo de una página web con el objetivo de introducirse en la venta online es una acción que se debe realizar, ya que el comercio online ha aumentado su presencia dentro del sector desde el año 2020.

Las ventas electrónicas relacionadas con el calzado y artículos de cuero han supuesto en España, un volumen de 137,8 millones de euros durante el segundo trimestre del año 2022, lo que supone un 10,8 por ciento más con respecto al mismo trimestre de 2021.

Gráfico 1. Evolución volumen del comercio online



Fuente: CNMC [Diagrama de barras], elaboración propia, Revista del Calzado (<http://revistadelcalzado.com/ventas-electronicas-calzado-abril-junio-2022/>)

El gráfico muestra una tendencia por parte de la población a realizar compras de forma electrónica. A pesar de que las restricciones comerciales provocadas por la pandemia hayan terminado, se observa que durante el segundo trimestre de 2022 el volumen de compra sigue siendo muy superior las

cantidades anteriores al covid 19. Esto hace indicar que la industria ha sufrido una transformación a la hora de realizar las transacciones económicas, hecho que se debe ver como una oportunidad de negocio por parte de la empresa analizada (Revista del Calzado, 2023).

Respecto al segundo objetivo, la instalación de un outlet en la fábrica proporciona un tipo de venta físico a la empresa. Se ha optado por esta acción debido a que en ocasiones vienen comerciantes dispuestos a comprar a precios reducidos las sandalias existentes. En la actualidad, el que haya mercancía en la fábrica no se debe a una acción planeada, tiene su origen en la anulación por parte de los clientes, que en la mayoría de las ocasiones es causa de incumplimiento de fechas de servicio, es decir que la entrega se realiza de forma tardía, o del cierre de las tiendas posteriormente a la efectuación del pedido. Otro factor de acumulación de productos es como consecuencia de la elaboración de amplios muestrarios cada temporada. Esto provoca que una vez se hayan expuesto los modelos, queden en la fábrica almacenados sin poder aprovechar toda la rentabilidad posible.

6) SEGMENTACION DEL MERCADO Y PUBLICO OBJETIVO SELECCIONADO

“La segmentación de mercados consiste en seccionar al mercado objetivo en grupos más pequeños que comparten características similares, como edad, ingresos, rasgos de personalidad, comportamiento, intereses, necesidades o ubicación. Estos segmentos pueden ser utilizados para optimizar productos, esfuerzos de marketing, publicidad y ventas. La segmentación del mercado permite que las marcas creen estrategias para diferentes tipos de consumidores, dependiendo de la forma en la que perciben el valor total de ciertos productos y servicios. De esta forma pueden introducir un mensaje más personalizado con la certeza de que será recibido con éxito” (Parra. A, s.f.).

En el proceso de segmentación, se debería realizar un estudio de mercado, con la finalidad de obtener información acerca de los diferentes segmentos existentes en la población. Un aspecto diferencial es conocer las características que busca la población a la hora de comprar una sandalia.

Se puede dividir el mercado en varios segmentos dependiendo de la renta, género, edad, geografía, uso y características.

Existe población sensible al precio y otra que muestra poca importancia a este tema. Este hecho viene condicionado en gran medida por el nivel de renta de los consumidores. Los primeros demandan un tipo de sandalia de precio reducido, aspecto muy importante a la hora de realizar su elección, mientras los que tienen un mayor poder adquisitivo, no muestran tanta preocupación por el precio y se fijan en otras cualidades como la marca y el diseño entre otros.

La oferta está compuesta por modelos de caballero, señora y niños. Para su fabricación se necesitan diferentes materiales, como hormas, troqueles para el corte de pieles, forro, pisos etcétera.

Relacionado con el género, se realiza una separación entre sandalias de caballero y señora. Las empresas pueden especializarse en la fabricación de una o de ambas.

Respecto al destino de la mercancía, se puede diferenciar un tipo de venta enfocada al sector nacional o internacional, mediante la exportación de los productos fuera del país de origen.

Por último, el uso que el consumidor va a dar al producto. La utilización de las sandalias en diferentes momentos y ocasiones. Diferenciando un uso especial o cotidiano.

“Definimos público objetivo como el conjunto de personas a las que vamos a dirigir nuestra oferta y sobre las que centramos nuestras actividades y recursos de marketing” (Docavo.M, 2010).

En relación con el público objetivo de la empresa analizada, abarca el target maduro de caballero y señora, desde los cuarenta años en adelante. Con el desarrollo de nuevos modelos, en los que se introducen algunos materiales procedentes de acciones sostenibles con el medio ambiente, fija a la población

demandante de dichos modelos dentro de su público objetivo. Está dirigido a todos los niveles económicos de la población, ya que las sandalias tienen unos precios competitivos, similares a los de la competencia y asequibles para el conjunto de la sociedad. No oferta ningún modelo exclusivo, destinado a las rentas de mayor volumen dado que el precio de todos los productos oscila entre los quince y los treinta euros. En principio, la producción tiene como destino el mercado nacional y el francés.

Debido a este hecho, las sandalias han ido modificándose con el paso del tiempo. Con la finalidad de elaborar modelos más confortables, se han ido sustituyendo los materiales iniciales por otros que proporcionan una mayor comodidad. Por ejemplo, en las sandalias, la planta utilizada lleva un material llamado gel, que reduce el impacto en la pisada. Se busca la incorporación de pisos que tengan un peso ligero y que sean flexibles, a pesar de que aumente el precio del producto final, dado que estas cualidades suelen tener un precio superior ya que su elaboración requiere de unos factores y procesos tecnológicos de mayor inversión económica. En los modelos de bio, las plantas actuales son acolchadas, característica introducida desde hace dos temporadas. Varios modelos que habían sufrido un descenso considerable en sus ventas, mediante la introducción de estas nuevas plantas, han visto como la demanda se ha incrementado e incluso se ha ampliado la gama de los productos, es decir, un modelo que se producía en dos colores, con la introducción de la planta acolchada, se fabrica en cuatro o más combinaciones. Las pieles están revestidas por un forro, evitando así las rozaduras que pueden llegar a provocarse por el caminar.

7) POSICIONAMIENTO

“El posicionamiento consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores objetivo respecto al lugar de los productos de la competencia. Los profesionales de marketing planifican el lugar en donde se posicionarán; lugares que diferencian a sus productos de las marcas competitivas y les otorgan la mayor ventaja en sus mercados objetivo” (Kotler, P & Armstrong, G, 2018).

Dejervis se posicionará como una empresa que fabrica calzado 100% nacional, utilizando pieles naturales y ofertando una gama de productos con materiales sostenibles y con una excelente relación de calidad precio. La marca estará disponible en el mercado mediante varios medios, como la venta online desde su propia página web, en el outlet o a través de los diferentes intermediarios que poseen una red de clientes expandida por el territorio nacional. La venta mediante su web se caracterizará por un servicio de entrega rápido, ya que se establecerá un stock constante de los modelos con mayor demanda, lo que generará una posible ventaja competitiva respecto a los competidores.

8) ESTRATEGIA DE MARKETING.

Se va a utilizar la matriz de Ansoff, con el objetivo de diferenciar las estrategias dependiendo de los mercados a los que van dirigidas y los productos (Guerras y Navas, 2015).

Figura 18. Matriz de Ansoff

| | PRODUCTOS ACTUALES | NUEVOS PRODUCTOS |
|-------------------|-----------------------|------------------------|
| MERCADOS ACTUALES | Penetración | Desarrollo de producto |
| NUEVOS MERCADOS | Desarrollo de mercado | Diversificación |

Fuente: Captura de pantalla, página web Becas Santander.

Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>

En primer lugar, mediante la apertura del outlet en la nueva fábrica y el desarrollo de una página web para la venta de sus productos de forma online, se realizará un desarrollo de mercado, al introducir los productos fabricados en sistemas de venta diferentes a los utilizados tradicionalmente.

En relación con el desarrollo del producto, se encuentra la creación de nuevos modelos compuestos por materiales que provienen de procesos industriales más sostenibles con el medio ambiente.

9) MARKETING MIX

9.1) POLITICA DE PRODUCTO

Dejervis se centrará en la fabricación de bios y californianas de caballero y señora. Se realizarán completamente en España y con la utilización de pieles naturales, pisos que tengan un porcentaje considerable de reciclado y sean envasados en cajas con el sello fsc, lo que permite al consumidor apreciar que el producto proviene de procesos industriales responsables con el medio ambiente. De esta manera se obtiene una gama de productos que se puede diferenciar de la competencia.

La mayoría de los productos, tanto en la página web como en el outlet, tendrán la propia marca de la empresa con el objetivo de impulsarla, dado que en los últimos años se ha visto reducido el volumen de pares producidos de Morxiva, debido a que varios de sus principales clientes la han ido sustituyendo por sus propias marcas.

Con la finalidad de elaborar modelos más confortables, característica relevante para el público objetivo de la empresa, se ha ido modificando la composición de los productos. En las sandalias, la planta utilizada lleva un material llamado gel, que reduce el impacto en la pisada. Se busca la incorporación de pisos que tengan un peso ligero y flexibles, a pesar de que aumente el precio del producto final, dado que estas actividades suelen tener un precio superior ya que su elaboración requiere de unos procesos tecnológicos

de mayor inversión económica. En los modelos de bio, se ha incorporado recientemente plantas acolchadas. Este hecho ha originado un rejuvenecimiento en varios productos que estaban en decadencia, incluso debido al aumento de la demanda se ha llegado a ampliar la gama de colores y combinaciones.

Dejervis opta por una fabricación de proximidad. La producción se realiza al completo en las instalaciones de la fábrica, además la mayoría de sus proveedores pertenecen al sector del calzado de Elche, lo que expone el compromiso de la empresa con la sostenibilidad de la industria ilicitana.

Respecto al envasado, se va a realizar una reducción de los modelos que existen actualmente con relación a las cajas de par. El elevado número de tipos que existe origina en ocasiones problemas a la hora de hacer una adecuada previsión al proveedor, hecho importante ya que este necesita planificarse para obtener un stock óptimo y servir lo más rápido posible.

Mediante un estudio de mercado, se obtendrá información acerca de los diseños de las cajas mejor aceptados por los consumidores, con la finalidad de aumentar el valor añadido del producto final.

9.2) POLITICA DE PRECIOS

El precio de todos los modelos ofertados estará entre los quince y treinta y cinco euros. El objetivo principal es seguir una política de precios competitivos.

En la página web, se marcará un precio único para los clientes minoristas y para ciertas compras de volúmenes superiores a treinta pares se realizarán una serie de descuentos comerciales de hasta el 5%. Estos descuentos no afectarán negativamente al beneficio esperado por la fábrica, dado que, al vender al consumidor final, se van a incrementar las ganancias ya que se reducen los porcentajes adquiridos por los intermediarios tras la no inclusión en esta actividad de representantes y almacenes.

A parte de este descuento que estará vigente a lo largo del año, se establecerán una serie de disminuciones de los precios en fechas especiales. Para incitar a realizar una primera adquisición en la web, se fijará un descuento inicial del 10% en las primeras compras, con lo que se pretende incentivar al cliente y que experimente las características del servicio ofertado.

Por otro lado, los portes están a cargo de la empresa, por ello es necesario un análisis adecuado de los precios y de las posibles devoluciones teniendo en cuenta que la mercancía se distribuirá a lo largo del territorio español, incluyendo las islas baleares y las canarias. Este hecho afectará al precio final del producto, aumentando hasta adquirir el margen de beneficio adecuado para el correcto funcionamiento empresarial.

En lo que se refiere al outlet, se venderán gran parte de los productos en stock, con descuentos muy atractivos para los consumidores, de un 25% de media a lo largo del año. Saldrán a la venta los muestrarios de cada temporada, con una disminución del precio de un 50%, potenciando al máximo dichos artículos, ya que, en la actualidad, la mayor parte del muestrario queda almacenado sin salir a la venta, desaprovechando de esta manera la utilidad completa que pueden proporcionar a la empresa.

9.3) POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

En relación con la distribución, se realizará en gran parte por agencias de transporte externas. Se analizará con detenimiento y mediante la experiencia propia, los diferentes precios y calidades del servicio. En ocasiones se pueden elegir varias agencias que mejor se adapten a las características del pedido. Para compras de poco volumen, se escogerá el medio que calcula el coste del transporte mediante el peso de la mercancía y no por bulto.

La distribución de la mercancía empezará una vez el cliente realice el pago. Mediante la web, el cliente estará registrado con todos sus datos y podrá seguir el envío de la mercancía, con el objetivo de conocer el día y la hora

aproximada que recibirá el producto. Mediante su usuario, puede descargar la correspondiente factura o si lo desea se puede enviar a su correo electrónico.

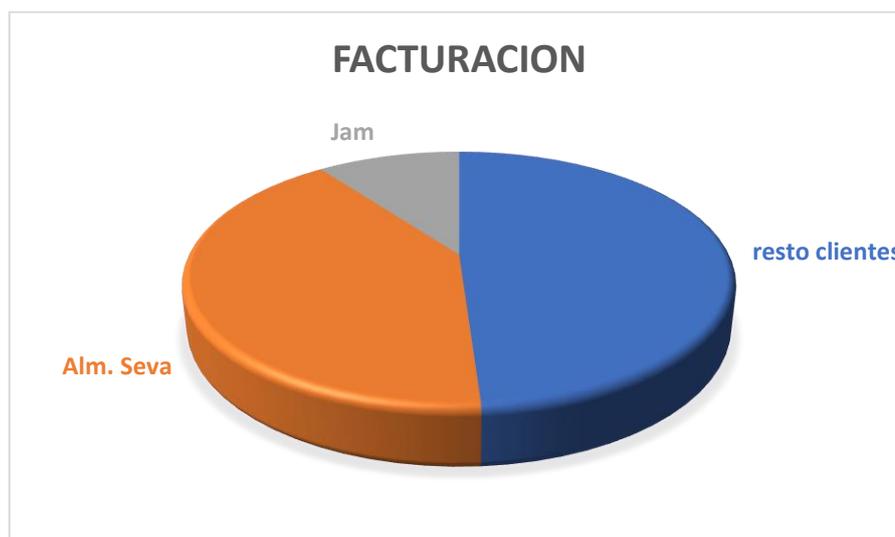
Las devoluciones tendrán un plazo de treinta días hábiles y serán efectuadas por la agencia que determine la empresa.

La apertura del outlet supondrá una forma de distribución diferente a la tradicional. Se procederá a la contratación del personal necesario para el correcto funcionamiento de la tienda. Esta forma de venta acercará a los clientes que opten por una compra física, ya que muchos consumidores prefieren probarse el calzado, por lo que rehúsan de la compra online. Desde el outlet, en coordinación con el personal de la oficina de la fábrica se llevará a cabo el funcionamiento de la página web, con una respuesta inmediata a los clientes, ofertando así un servicio de venta de calidad, originando un valor añadido al producto final.

Los principales modelos demandados por parte de los almacenes no serán ofertados en un principio en la tienda física, ya que no se quiere entrar en conflicto con los principales clientes, dado que actualmente suponen una parte elevada del total de facturación y fuente de ingresos de Dejervis. A pesar de este hecho, supone una buena oportunidad para incluir nuevos modelos al muestrario.

A parte de los nuevos métodos de venta, se va a seguir afianzando la relación con los representantes y almacenes, ya que son los principales distribuidores. Mediante ellos, Dejervis posee en la actualidad una importante red de clientes repartidos en todo el territorio español y Francia.

Gráfico 2. Proporción ventas principales clientes



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se expone el volumen de facturación que supone para Dejervis las transacciones económicas con los clientes Almacenes de Calzados Seva y Herederos de José Aguilera. Debido a este hecho, se realizarán los citados esfuerzos en nuevos métodos distribución de productos, con el objetivo de reducir el grado de dependencia que tiene la empresa con las empresas del gráfico.

9.4) POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Respecto a la apertura del outlet, se procederá a la realización de campañas publicitarias en los periódicos y radios locales, con el objetivo de dar a conocer el nuevo establecimiento a los clientes potenciales. También se informará en las vallas publicitarias de las carreteras con mayor tráfico. Estas acciones perdurarán hasta que Dejervis se posicione en la mente de los consumidores como una fábrica de zapatos que tiene una zona de compra física.

No se llevarán acciones de promoción de ventas en la tienda, ya que los clientes conocen de antemano que en los outlets los precios son reducidos con

respecto a las tiendas tradicionales. El realizar publicidad acerca de descuentos originaría costes innecesarios.

Para dar a conocer la página web, se procederá a introducir en las cajas de par, un serigrafiado con el dominio de la web. Las redes sociales van a tener un papel importante, por lo que el personal contratado debe tener conocimiento de marketing digital, publicando asiduamente contenido acerca de los productos.

A parte de publicaciones en la web, se creará un perfil en las principales redes sociales como Instagram y Facebook, en las que se publicarán los modelos y ofertas, siempre con el enlace de la página web, para que los clientes puedan acceder a ella. Los clientes van a poder realizar comentarios en las publicaciones, siempre respondidos por los encargados de los medios digitales, consiguiendo de esta manera un trato diferencial con los consumidores potenciales.

Con el objetivo de posicionar la web en buscadores como Google, se contratarán los servicios de empresas especializadas en Search Engine Optimization (Seo). Se realizará una investigación para determinar la mejor empresa para llevar a cabo esta acción.

Se procederá a la elaboración de encuestas en la página web, en las que se formularán una serie de preguntas que van a tener como objetivo conocer la experiencia de los clientes al realizar la compra online.

Los nuevos modelos se van a exponer en la página web, resaltando los productos que contengan materias primas sostenibles tratando de esta forma captar la atención de los clientes sensibilizados con el medio ambiente.

A fin de promocionar los productos se va a realizar un estudio de mercado sobre las posibles firmas de vestir con el mismo público objetivo y grado de posicionamiento elevado, con la intención de realizar acuerdos comerciales y que se oferten los modelos de la fábrica analizada en las tiendas de dichas firmas como complemento a sus propios productos.

Con la finalidad de adquirir clientes y exponer las características y servicios ofertados por la empresa, se procederá a estar presente en los principales eventos relacionados con el sector del calzado.

10) PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

En este apartado se van a exponer los costes originados por las acciones realizadas para conseguir los objetivos de marketing citados.

Tabla 2. Presupuesto del Plan de Marketing

| PRODUCTO | |
|------------------------------|--------|
| ACCION | COSTE |
| Desarrollo de nuevos modelos | 2.000€ |
| Diseño del envase | 1.000€ |
| Investigación de mercado | 2.000€ |
| Total | 5.000€ |
| PRECIO | |
| ACCION | COSTE |

| | |
|-------------------------------|--|
| Descuento en el outlet | 25% de los ingresos totales del outlet |
| Descuentos en la página web | 10% de las primeras compras |
| DISTRIBUCION | |
| ACCION | COSTE |
| Agencia de transporte | 8.000€ |
| Devoluciones | 1.000€ |
| Personal del outlet | 1.500€x12=18.000€ netos |
| Tienda y licencia | 40.000€ |
| Total | 67.000€ |
| PROMOCION Y PUBLICIDAD | |
| ACCION | COSTE |
| Campañas publicitarias | 6.000€ |
| Desarrollo página web | 3.000€ |
| Posicionamiento web | 2.000€ |
| Desplazamiento ferias | 3.000€ |

| | |
|---|---------|
| Acuerdos comerciales con firmas de vestir | 4.000€ |
| Total | 18.000€ |

Fuente: Elaboración propia

11) PLANIFICACION TEMPORAL Y MEDIDAS DE CONTROL

Tabla 3. Diagrama de Gantt.

| ACTIVIDAD | SEPTIEMBRE 2023 | | | | OCTUBRE 2023 | | | | NOVIEMBRE 2023 | | | | DICIEMBRE 2023 | | | |
|---|-----------------|----|----|----|--------------|----|----|----|----------------|----|----|----|----------------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Desarrollo de nuevos modelos | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño del envase | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Investigación de mercado | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo página web de venta | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Descuento en el outlet | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Descuentos en la página web | | | | | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ |
| Contratación personal outlet | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Tienda y licencia | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Campañas publicitarias | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Posicionamiento web | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Desplazamiento ferias | | | ■ | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Acuerdos comerciales con firmas de vestir | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de analizar si los objetivos se están cumpliendo, se establecerá una comparación trimestral con años anteriores y así estudiar si se está produciendo un aumento de ventas y beneficios. Se dará un margen de tiempo, para que las acciones de marketing empiecen a ser efectivas, dado que al principio la mayoría de los clientes potenciales no conocerá los nuevos canales de distribución de la empresa. Una vez se haya cumplido el tiempo estimado y las acciones no estén dando los resultados esperados, se llevarán acciones correctoras con el objetivo de reconducir la situación.

Respecto a la expansión de la propia marca, se procederá a un análisis empresarial interno para conocer la proporción que supone la fabricación de productos con la marca Morxiva en relación con el total.

Para conocer si el funcionamiento de la página web cumple con las expectativas de los clientes, se procederá a una encuesta, en la que habrá un punto en el que puedan exponer las posibles mejoras que aplicarían.

12) BIBLIOGRAFIA

- Anghel, B., Barceló Varona, C., & Villanueva López, E. (2023). *El aumento de los contratos indefinidos y su posible impacto en el gasto*. (). Boletín Económico / Banco de España. Recuperado de: <https://repositorio.bde.es/handle/123456789/29780>
- Calvo, L. (2022). *¿Cómo hacer un análisis del macroentorno de una empresa?* Godaddy. Recuperado de: <https://es.godaddy.com/blog/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>
- Docavo Malvezzi, M. (2010). *Plan de Marketing Online Guía de implementación de estrategias de marketing online para PYMES*. p.12.
- *El calzado, ¿ante el techo online? Retos tras el 'boom' del ecommerce*. (2022).
- Modaes. Recuperado de: <https://www.modaes.com/entorno/el-calzado-ante-el-techo-online-retos-tras-el-boom-del-ecommerce>

- El comercio electrónico de calzado se mantiene en niveles récord. (2021). *Revista Del Calzado*, Recuperado de: <http://revistadelcalzado.com/comercio-electronico-calzado-record/>
- *El 33% de las firmas españolas, que acuden este año a la feria MICAM, son de Elche.* (2023). Recuperado de: <https://teleelx.es/2023/02/20/el-33-de-las-firmas-espanolas-que-acuden-este-ano-a-la-feria-micam-son-de-elche/>
- *Exportaciones de calzado 2022.* (2023). Federación de Industrias del Calzado
- Español. Recuperado de: <http://www.fice.es/noticias/exportaciones-calzado022-3>
- García Sabater, J. P. (2020). *Líneas de Producción. Nota Técnica.* Universitat Politècnica de València. p.6.
- Guerras Martín, L. Á, & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la*
- *empresa. Teoría y aplicaciones.* (5ª Edición ed.). Aranzadi, S.A. p. 140.
- Guerras Martín, L. Á, & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la*
- *empresa. Teoría y aplicaciones.* (5ª Edición ed.). Aranzadi, S.A. p. 243.
- Gros, D. (2022). ¿Suben las materias primas por la guerra? *elEconomista.Es*, Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11710032/04/22/Suben-las-materias-primas-por-la-guerra-.html>
- INESCOP, c. t. d. c. (2023). *Descubre la tecnología knitting para calzado de la mano de INESCOP.* INESCOP. Recuperado de:

<https://inescop.es/es/actualidad/noticias/673descubre-la-tecnologia-knitting-para-calzado-de-la-mano-de-inescop>

- *IPC: La inflación en España subió en el mes de enero hasta el 5,9 % y los precios de los alimentos moderan su repunte.* (2023). Ondacero. Recuperado de: https://www.ondacero.es/noticias/economia/ipc-inflacion-espana-subio-mesenero-59-precios-alimentos-moderan-repunte_2023021563ec946d2f84b400018e4919.html
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17ª ed.). p.51.
- La inflación dispara el valor de las ventas de calzado en internet. (2023). *Revista Del Calzado*, Recuperado de: <http://revistadelcalzado.com/vREentas-electronicas-calzado-abril-junio-2022/>
- Los precios de los zapatos repuntan a comienzos de año. (2023). *Revista Del Calzado*, Recuperado de: <http://revistadelcalzado.com/ipc-calzado-enero-2023/>
- *LWG presenta su protocolo 7.0 actualizado.* (2021). LederPiel. Recuperado de: <http://lederpiel.com/lwg-presenta-protocolo-7-0-actualizado/>
- *Mercado CE.* (2023). YOUR Europe. Recuperado de: https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_es.htm
- Parra. A (s.f.). ¿Qué es la segmentación de mercados? Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-segmentacion-de-mercados/>
- Patronales y sindicatos firman el convenio colectivo del calzado. (2023). *Revista Del Calzado*, Recuperado de: <http://revistadelcalzado.com/patronalerubiinescops-sindicatos-firman-convenio-calzado-2023/>
- *Porronet.* Recuperado de: <https://www.porronet.es/pages/nosotros>

- Sáez Vacas. F, García. O, Palao. J & Rojo. P. (2006). *Innovación tecnológica en las empresas. p.2.3.*
- Vila, C. (2022). *CAMINAR HACIA LA SOSTENIBILIDAD: EL I+D EN CALZADO. THE PLATFORM.* Recuperado de: <https://theplatform.es/caminar-hacia-sostenibilidad-id-en-calzado/>



