

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS
Y DE LA COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS
CURSO 2021-2022

**PLAN DE NEGOCIO EMPRENDEDOR:
COMERCIALIZADORA DE ALPARGATAS DE PRODUCCIÓN
LOCAL EN LA RIOJA**

INÉS OCÓN DUARTE

Tutelado por Carlos Hernández Carrión

SEGOVIA, 23 de junio de 2022

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I: MERCADO DE REFERENCIA Y ANÁLISIS DEL MERCADO	6
1.1. Mercado de referencia y mercado relevante.....	6
1.2. Especificación del producto	8
1.3. Perfil del público objetivo.....	9
1.4. Análisis del mercado.....	10
La evolución de la industria del calzado puede quedar dividida en tres grandes etapas habiendo entre estas, notables cambios que las diferencian (Ybarra, Tortajada y Fernández, 2005).	10
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y POSICIONAMIENTO	15
2.1. Análisis de la competencia	15
2.1.1. Competencia offline	16
2.1.2. Competencia offline	18
2.2. Posicionamiento	21
2.3. Segmentación	25
2.4. Análisis DAFO	26
CAPITULO III: PLAN DE MARKETING	29
3.1. Política de producto.....	29
3.2. Política de distribución.....	30
3.3. Política de comunicación.....	32
3.4. Política de precios	34
CAPITULO IV: PLAN DE VIABILIDAD	36
5.1 Inversión inicial.....	36
5.2. Estimación de costes	37
5.2.1. Costes fijos.....	37
5.2.2. Costes variables.....	38
5.3 Plan de Viabilidad	39

CONCLUSIÓN	42
<i>LISTA DE REFERENCIAS</i>	43
<i>ANEXOS</i>	45

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en la creación de un negocio de alpargatas. Son varias las razones por las que he decidido hacer mi Trabajo de Final de Grado sobre este tipo de negocio. En primer lugar, el pueblo en que nací está a escasos minutos de La Rioja, una comunidad con gran tradición en la industria del calzado. Desde pequeña siempre me he desplazado a los distintos municipios de esta comunidad a comprar zapatos, además he podido visitar fábricas y almacenes y me he podido empapar de la cultura del calzado que allí tienen tan arraigada.

Por otro lado, siempre me han llamado la atención las alpargatas me parece un calzado imprescindible en mi armario de verano y además son un gran partido a la hora de vestir y combinar distintos looks. Como fiel consumidora de este de calzado, me gustaba imaginar la gran cantidad de patrones y diseños que se podían hacer en las alpargatas.

A raíz de que mi pareja crease una marca de calcetines de diseño y ver todo el proceso que esto conlleva, empecé a pensar en mi proyecto de alpargatas. El objetivo de este trabajo es hacer un análisis de mercado, definir las estrategias comerciales y hacer un plan de viabilidad que me permita saber si es un negocio viable o no.

Como he dicho anteriormente, el tipo de producto con el que voy a trabajar son alpargatas, concretamente, alpargatas artesanas, ya que son fabricadas por productores locales. Además, las alpargatas se van a caracterizar por tener gran variedad diseños y muy variados yo misma realizaré. Busco crear una marca que se desmarqué de la alpargata convencional con diseños básicos y aburridos. Por esto, he creído conveniente dirigirnos a un público más joven, atrevido, sin miedo a los cambios y que le guste innovar a la hora de vestir.

CAPÍTULO 1
MERCADO DE REFERENCIA
Y SEGMENTACIÓN

CAPITULO I: MERCADO DE REFERENCIA Y ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo vamos a analizar el mercado en el que se encuentra nuestro negocio, centrándonos en el tipo de producto alpargatas artesanales. Este estudio nos permitirá definir más adelante nuestra segmentación y posicionamiento además de una estrategia comercial adaptada a nuestro tipo de negocio.

1.1. Mercado de referencia y mercado relevante.

En primer lugar, debemos definir en que mercado de referencia situamos nuestro negocio. Abell (1980) define la forma de detectar el mercado de referencia a través de un gráfico tridimensional del que surgen tres ejes completamente diferentes, pero que al juntarlos se convierten en nuestro mercado de referencia: necesidad/función, grupos de clientes y alternativas tecnológicas.

Así nos vamos a plantear las siguientes preguntas:

¿Qué satisface nuestro producto? (Necesidad/Función)

La necesidad genérica que abarcamos es la de vestir, que la situamos dentro del mercado de la moda. Dentro de este mercado de referencia existen otras variables como simplemente la estética y tendencias o la comodidad y el confort del calzado.

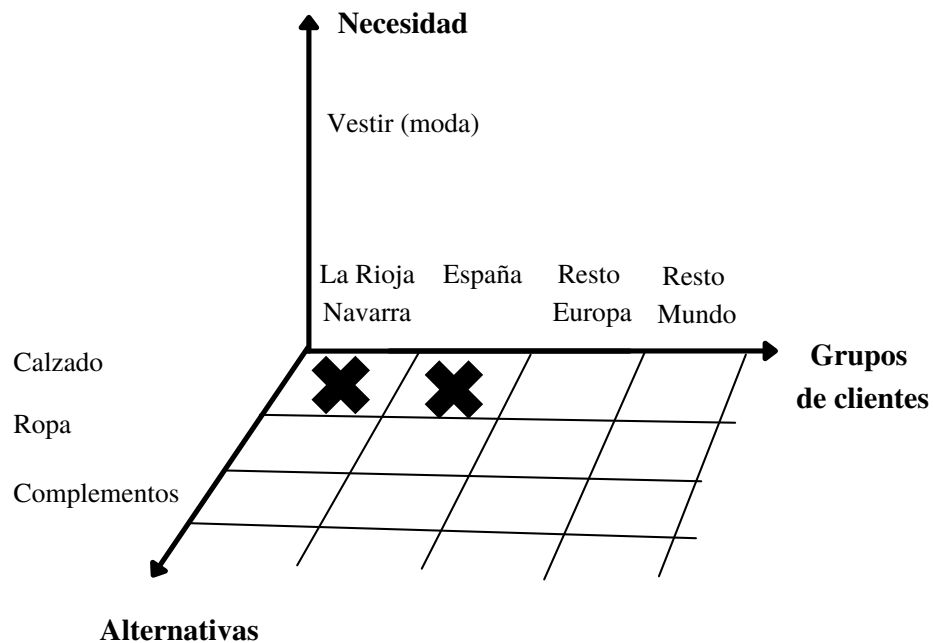
¿De quién satisface necesidades? (Grupos de clientes)

Hemos dividido este apartado en tres áreas geográficas que son: Navarra/ La Rioja, España, Europa y resto del mundo. De momento, vamos a centrarnos en el mercado nacional, aunque no descartamos una posible expansión a futuro.

¿Cómo la satisface? (Alternativas tecnológicas)

Hay varias alternativas para satisfacer la necesidad de vestir, como todo tipo de calzado en general, ropa o complementos.

Figura 1.1.: Mercado de referencia y Mercado relevante.



Fuente: elaboración propia basada en Abell (1980).

Como podemos observar en el gráfico la necesidad que cubre nuestro negocio es la moda/vestir. Los clientes a los que podríamos dirigirnos los hemos dividido en Navarra y La Rioja, España, Europa y resto del mundo, por ahora vamos a centrarnos en España. Hemos hecho una subdivisión entre La Rioja/Navarra y España ya que, en estas dos primeras comunidades, además de vender a través de la tienda online se venderá en tiendas físicas.

Por último, entre las distintas alternativas de producto se encuentra el calzado, que es donde situamos nuestro negocio, concretamente en el tipo de producto alpargatas. Por otro lado, están la ropa y los complementos. Como ya hemos comentado anteriormente vamos a centrarnos exclusivamente en la venta de alpargatas. En un futuro y dependiendo de la trayectoria empresarial se estudiará la viabilidad de ampliar el negocio a otros mercados.

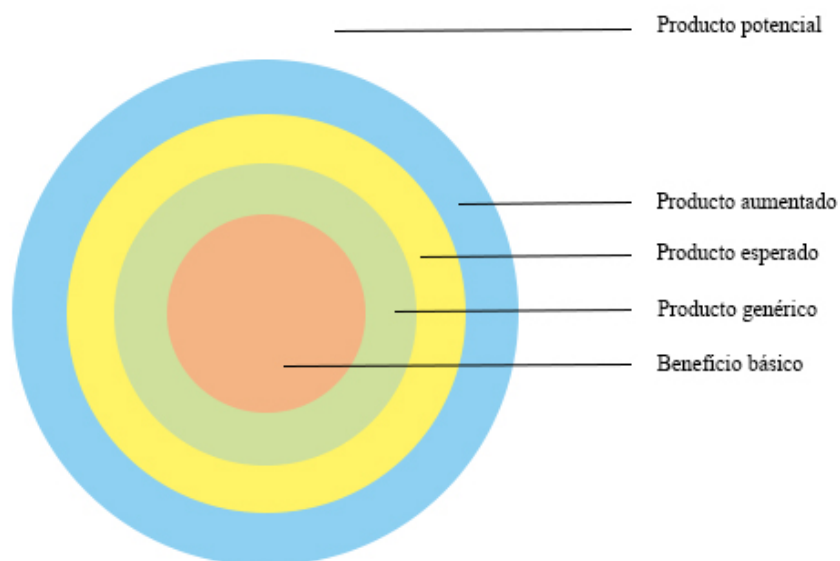
1.2. Especificación del producto

Stanton (1992, p.66) define el producto como “un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, más los servicios y la reputación del vendedor, y que puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o una idea”. Continúa diciendo “Por lo tanto, en esencia, los consumidores compran algo más que un grupo de atributos físicos. Adquieren la satisfacción de sus deseos bajo la forma de los beneficios del producto”.

Entendemos así que cuando un cliente compra nuestro producto está buscando satisfacción, cubrir una necesidad a parte del producto físico en sí mismo. Siguiendo al autor nos encontramos ante un producto-necesidad.

Por ello vamos a dividir el producto en cinco dimensiones desde la óptica del consumidor (Levitt, 1995):

Figura 1.2: Gráfico niveles del producto



Fuente Levitt 1995

En el caso de nuestras alpargatas estas cinco dimensiones se clasifican de la siguiente manera:

- Beneficio básico: Vestir, calzar.
- Producto genérico: Calzado (forma de producto alpargatas).
- Producto esperado: Alpargatas cómodas, experiencia comfortable, correcto etiquetado, trazabilidad.
- Producto aumentado: Alpargatas de elaboración local aportando riqueza al entorno. Proceso de fabricación cuidado y utilización de materiales sostenibles. Diseños originales y únicos.
- Producto potencial: Realidad aumentada a la hora de realizar la compra online.

El cliente recibirá lo que hemos definido como producto aumentado.

1.3.Perfil del público objetivo.

Nuestro público objetivo son personas jóvenes de entre 25 y 40 años, personas atrevidas, que le guste innovar a la hora de vestir, que estén enteradas de las últimas tendencias del mundo de la moda y le guste seguirlas. Entre nuestro target también se encuentra un consumidor comprometido con el medio ambiente y las causas sociales, que le importe no solo el producto final si no todo el proceso de fabricación y no solo el coste económico sino el coste humano y social. El nivel de renta de nuestro target es medio-alto, ya que apostamos por la calidad y el cuidado de los detalles además de la innovación en el ámbito de la moda.

Dentro de estas personas hay una gran diferencia que los divide en dos grandes grupos: aquellos clientes que les gusta y habitualmente compran online y, por lo contrario, aquellos clientes que no consumen online. Esto nos ayudará más adelante a definir correctamente nuestra estrategia de segmentación y posicionamiento

Aun así, hay ciertas características subjetivas que puede compartir todo nuestro público:

- Residan en España.
- Personas interesadas en el mundo de la moda y tendencias.
- Alta presencia en redes sociales, compartiendo fotos de sus looks.
- Personas atrevidas, que no les asusten los cambios.

- Gran importancia a los procesos de fabricación respetuosos.
- Valoran mucho los diseños en los productos de moda.
- Dispuestos a pagar un plus por la exclusividad del producto que compran.
- Priorizan la calidad del producto.

1.4. Análisis del mercado

La evolución de la industria del calzado puede quedar dividida en tres grandes etapas habiendo entre estas, notables cambios que las diferencian (Ybarra, Tortajada y Fernández, 2005).

La 1ª etapa se sitúa entre las décadas 60 -70 y se caracteriza por un contexto de desarrollo económico y un aumento de la producción, exportación y consumo. La producción artesanal queda de lado, pasando a una producción en serie (esquemas fordistas). El calzado que se producía era clásico y con poca variedad de modelos.

La 2ª etapa engloba va desde la segunda mitad de los 70 hasta mediados de los 90. Se caracteriza por ser una etapa de distintas crisis en el sector ya sea por precios, la disminución de la demanda, materias primas etc. En los 80 surge la industria auxiliar de componentes, lo que permite la reducción de costes y minimizar riesgos. Un acontecimiento clave en esta etapa es que el mercado asiático entra en juego. En cuanto al producto demandado pasamos del calzado clásico a un calzado deportivo, además las marcas comerciales aumentan su presencia en el mercado.

La 3ª etapa abarca desde mitad de los 90 hasta hoy en día. Es aquí donde se consolida la industria que conocemos en la actualidad. España entra en la Unión Monetaria y con ello mejora el contexto financiero y económico. El mercado asiático cada vez es más fuerte y ejerce mayor presión. Aparecen nuevas tecnologías que se incluyen en los procesos productivos. La moda, el diseño y la calidad cobran importancia como papel diferenciador entre los mercados ya existentes y los nuevos mercados. También entra en juego la deslocalización de las empresas. El tipo de calzado cada vez es más variado y surgen nuevos segmentos.

En los últimos años, la industria del calzado ha experimentado grandes cambios bajo la influencia del fenómeno de la globalización. Este proceso de globalización ha supuesto la apertura de mercados exteriores, la reducción de barreras comerciales y el fomento de

la integración económica internacional, creando fuertes presiones competitivas que han llevado a la reestructuración del sector. (Ybarra y Beneyto, 2005; pp. 9-13).

En la actualidad, España tiene una industria del calzado muy potente, destaca por calidad del producto y el valor medio – alto de este. Las cuatro regiones que destacan por su especialización en el sector calzado en España son: Comunidad Valenciana que se lleva las dos terceras partes de la producción y del empleo del país (122 millones de pares), seguida de Castilla-La Mancha, La Rioja y Baleares. (Ybarra, Tortajada y Fernández, 2005).

En los últimos años la industria del calzado se ha vuelto mucho más competitiva, con la entrada de mercados como el asiático que se ha hecho con la mitad de la producción global. La estrategia de producción de este mercado se centra principalmente en calidades medias- bajas, por lo que los fabricantes de occidente han apostado por un producto de calidades altas, dando importancia al diseño, la moda y la calidad para diferenciarse de este mercado.

La industria del calzado española ocupa el segundo lugar en Europa después de Italia. Nuestro país destaca en la calidad de los productos y los niveles de producción, sin embargo, tenemos un alto grado de dependencia de la industria auxiliar y de componentes que rodea a la industria del calzado.

Por lo general, los productores españoles no son creadores de nuevas tendencias o líneas de mercado, sino que simplemente siguen las tendencias creadas por otros. La industria española es muy buena imitadora y además lo hace de manera rápida lo que permite sumarse a los patrones del mercado y conseguir una buena relación calidad- precio.

Figura 1.3: Mercado del calzado

MERCADO INTERIOR	Fabricante con marca propia	Ventas hacia detallistas o tiendas propias y franquicias.
	Fabricante sin marca propia	Sus principales clientes son almacenistas-mayoristas que canalizan el producto hacia detallistas o mercadillos.
MERCADO EXTERIOR	Fabricante sin marca propia	Grandes consorcios e importadores. Poco reconocimiento internacional de la marca española.

Fuente: Elaboración propia basada en Ybarra, J. A.; Tortajada, E.; Ignacio, F. (2005)

Se calcula que las dos terceras partes de las ventas en el mercado español se realizan a través de detallistas y otra gran parte de las ventas se canaliza a través de grandes superficies. El posicionamiento comercial de los productores de calzado varía mucho, los fabricantes con marca propia se dirigen a un segmento de gama media-alta mientras que los fabricantes sin marca propia se sitúan en segmentos de gama media-baja.

Al mercado exterior se destina generalmente los productos de calidad alta o media-alta, sin embargo, estos productos son vendidos con marcas extranjeras. España tiene un gran reto de posicionamiento de su propia marca en el mercado internacional.

La industria produce y suministra varios tipos de calzado. Los líderes se especializan en atender ciertos segmentos del mercado. Estos tipos de calzado se definen dependiendo del mercado, los usos, las modas y las tecnologías de un determinado periodo de tiempo. La evolución del mercado ha hecho que convivan productos muy distintos entre si por sus calidades, diseños, usos, o gustos de los consumidores. En la siguiente tabla vamos detallar nuestro producto dentro del amplio catálogo de calzado que existe en el mercado actual.

Figura 1.4: Clasificación del calzado

CLASIFICACIÓN DEL CALZADO	
Por destinatario	Personas entre 20-40 años
Por tipo de calzado	Alpargata
Por la calidad	Calidad alta. Materiales de alta calidad
Por la importancia de la moda	Mucha importancia a la moda y diseños
Por el uso	Vestir: uso libre, casual

Fuente: Elaboración propia a partir de ACC, 2004

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS DEL ENTORNO

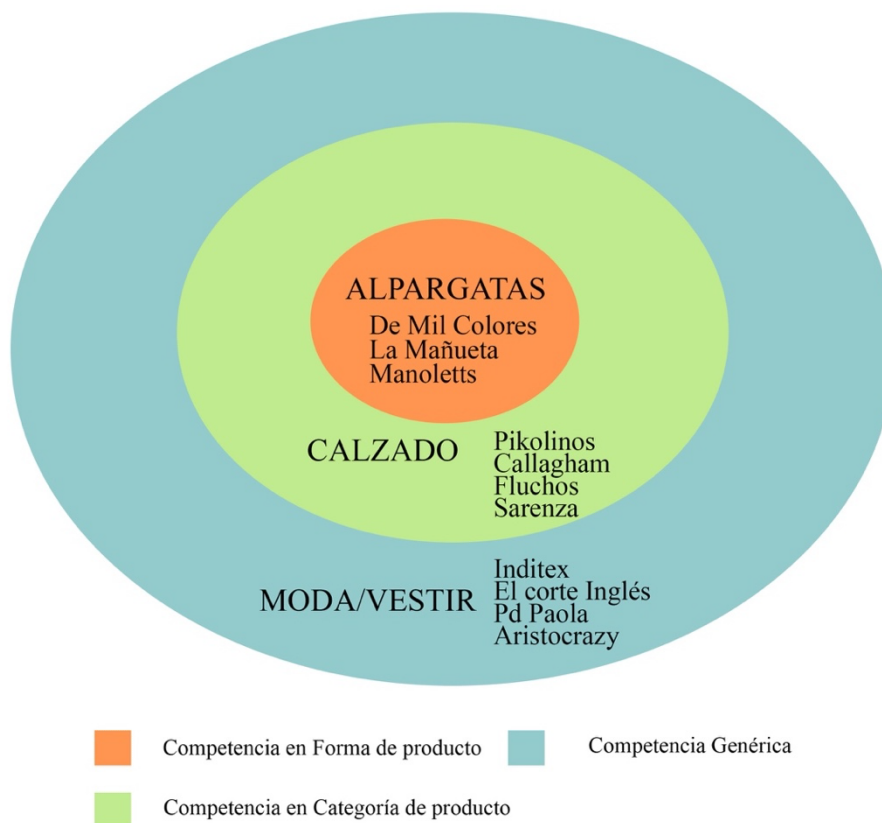
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y POSICIONAMIENTO

El análisis del entorno escapa del control de la empresa, pero no sus resultados. A partir de este análisis, identificaremos los factores positivos y negativos que afectan a nuestra organización para posteriormente poner en marcha las mejores estrategias.

2.1. Análisis de la competencia

Hay tres posibles perspectivas para analizar la competencia: consumidor, recursos y actividades de marketing. Vamos a analizar el negocio desde la perspectiva del consumidor, que a su vez se divide en cuatro niveles: competencia en forma de producto, competencia en la categoría de producto, competencia genérica y competencia en el presupuesto (Munuera y Rodríguez 2012).

Figura 2.1: Niveles de Competencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Lehmann y Winner, (2007).

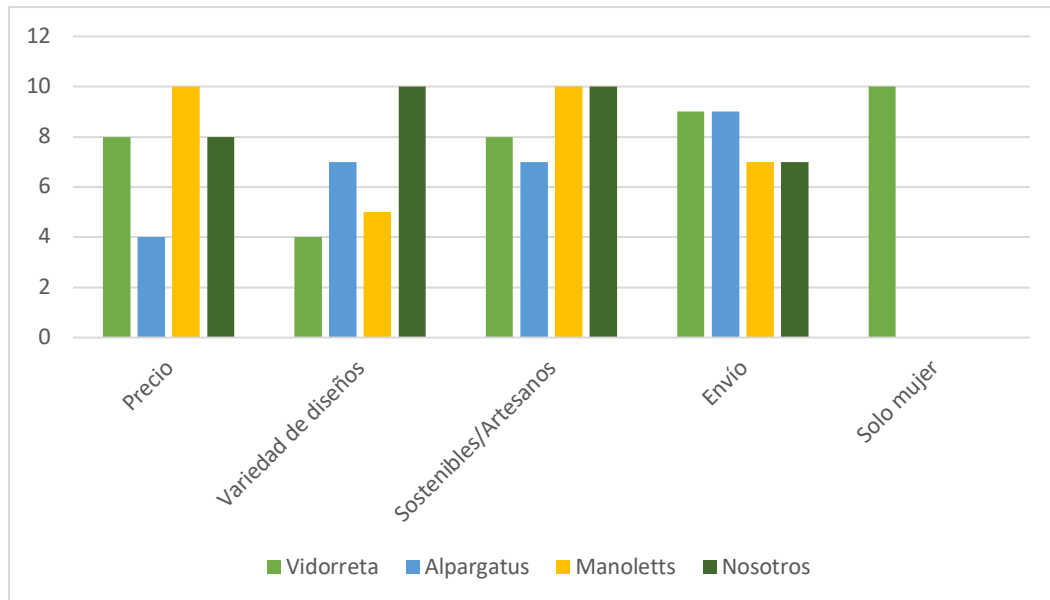
En la competencia en forma de producto incluiremos las tiendas que ofrezcan un producto similar al nuestro: alpargatas con diseños variados.

2.1.1. Competencia offline

Primero analizaremos nuestra **competencia online**. Cuando buscamos en Google “comprar alpargatas de diseño online” las páginas que se muestran son (por orden de aparición): Vidorreta, Alpargatus, Macarena, Manoletts, Fabrica de alpargatas y Alpargatas Alfaro. Sin embargo, no podemos considerar a todas en esta categoría de competencia ya que algunas no ofrecen un producto similar al de nuestro negocio. Por lo tanto, seleccionamos las siguientes: Vidorreta, Alpargatus y Manoletts.

En la siguiente gráfica hemos comparado los principales atributos de nuestra competencia directa y nuestro negocio. Para llevar a cabo y sacar conclusiones hemos hecho un pequeño estudio exploratorio, consultando cada una de estas marcas, revisando sus páginas webs, sus políticas de empresa, en algún caso intercambiando información con personal de la empresa, en definitiva, hemos querido examinar a fondo cada una de estas marcas.

Gráfico 2.2: Comparativa de características principales de la competencia



Fuente de elaboración propia

Comenzando por el precio Alpargatus se posiciona con una política de precios muy desmarcada de las que siguen las otras marcas, en su caso opta por precios bajos, mientras que nuestro negocio y los demás negocios analizados tienen una política de precios más bien media-alta. El rango de precios de nuestro negocio es el común para el producto que estamos vendiendo y al analizar los distintos precios de la competencia lo hemos podido comprobar.

En cuanto a la variedad de sus diseños ninguna de las marcas ofrece tanta variedad como nuestro negocio, por lo que destacamos respecto a nuestra competencia. Las marcas ofrecen modelos con diseños atrevidos, pero en ninguno de los casos destaca como su punto fuerte, como si lo es para nosotros.

Respecto a la estrategia de sostenibilidad y producto artesanos, destaca Manoletts ya que es la marca que más hincapié hace en ambos aspectos. En sus políticas de sostenibilidad destaca su proceso de fabricación artesanal, cuidado con materiales sostenibles y de gran calidad. En definitiva, tienen una estrategia sostenible muy marcada y muy similar a la que va a seguir nuestro negocio. Por esto, en el gráfico esta al mismo nivel que nuestro negocio. Las otras dos marcas: Vidorreta y Alpargatus también hablan de productos artesanos, hechos en España, pero no con la misma fuerza que esta primera.

Al tratarse de un negocio online uno de los factores clave es el envío el cliente lo tiene muy en cuenta y no podíamos dejar de evaluarlo. Todas las marcas ofrecen buenas condiciones de envío, con plazos cortos de entre 48/72 horas desde que se hace el pedido. Vidorreta es la que se compromete más con estos plazos y es un punto que destaca notablemente en su web.

Por último, decir que todas las marcas analizadas tienen una oferta de productos tanto para público masculino como femenino a excepción de Vidorreta que se dirige exclusivamente a un target femenino.

Como he comentado nuestro factor estrella para diferenciarnos de la competencia es la variedad de diseños, las tiendas que hemos analizado no cuentan con esta ventaja, sus diseños son muy poco variados y por lo general optan por diseños más convencionales.

2.1.2. Competencia offline

Para analizar la **competencia offline** hemos seleccionado aquellas tiendas que se ubican en las Comunidades de La Rioja y Navarra, ya que es ahí donde van a estar ubicadas nuestras tiendas físicas. Las siguientes tiendas que van a ser analizadas venden únicamente en sus tiendas físicas, no disponen de venta online.

- ALPARGATAS DE MIL COLORES es una pequeña tienda que cuenta con una excelente ubicación, el casco antiguo de Pamplona rodeada de muchos otros comercios de calzado. Esta tienda se dedica exclusivamente a la venta de alpargatas. Además, están hechas a mano y con materiales biodegradables. Ofrece variedad de diseños, pero estos son bastante tradicionales, por lo general son de un único color y rayas. Cuenta con unos precios muy competitivos.
- LA MAÑUETA ubicada también en Pamplona. Aunque esta tienda vende otro tipo de calzado aparte de alpargatas, he decidido incluirla en nuestra competencia directa, ya que cuenta con gran reputación en la zona por sus alpargatas y es el producto más vendido. En cuanto a la variedad de sus diseños es bastante amplia, sus productos son también artesanales. Y el precio que ofrece es medio-bajo.
- SUYUTE es una tienda con una gran tradición por la alpargata ubicada en Logroño, capital de La Rioja. Sus alpargatas son hechas a mano en un pequeño pueblo de La Rioja, Cervera Del Río Alama. Cuidan mucho el detalle de sus productos y los materiales con los que están hechos son 100% sostenibles, están comprometidos con el medioambiente. Ofrecen diseños variados y distintos que pueden hacer competencia a nuestro negocio.
- CALZADOS PARVA, se ubica también en la capital La Rioja. Lo que destaca de esta marca es la originalidad de sus diseños. Al igual que nuestro negocio ofrece diseños muy poco comunes. Además, es un calzado que se fabrica de manera artesanal y con materiales 100% ecológicos.

En la competencia por categoría de producto incluimos: tiendas de zapatos en general, no solo aquellas que venden exclusivamente alpargatas, ya que entendemos que pueden llegar a satisfacer la necesidad de una manera parecida. En la siguiente tabla, se muestran las tiendas con mayor potencial dentro del sector zapato en el área de Navarra y La Rioja en el caso de tiendas físicas y en el caso de tiendas online he seleccionado las webs con mejor posicionamiento SEO y SEM en internet.

Tabla 2.3: Tabla Competencia Online y Física

COMPETENCIA POR CATEGORÍA DE PRODUCTO	
ONLINE	FÍSICA
Sarenza.es	Callaghan
Deichamann.com	Fluchos
Merkal.com	Pikolinos
Zalando.es	Hispanitas
Spartoo.es	Camper
Megacalzado.com	Gaimo

Fuente de elaboración propia

En el apartado de competencia genérica incluimos marcas que ofrecen cualquier producto relacionado con moda/vestir. Aunque estas tiendas no ofrezcan el mismo producto que nosotros pueden cubrir la misma necesidad que nuestros clientes buscan al comprar nuestras alpargatas. Incluso, entre estas marcas podríamos encontrar posibles alianzas comerciales, ya que en algunos casos no ofrecen nuestro producto, pero sí que encaja con el público objetivo, el estilo y la estrategia al que se dirigen estas marcas.

Nuestros principales competidores están formados por *marcas de ropa* (Grupo Inditex, El Corte Inglés, Mercadillos artesanos...), *marcas de complementos* (Parfois, Bimba y Lola...) y *marcas de joyas* (Pd Paola, Aristocrazy, Agatha Paris...). Todas estas firmas tienen algo en común y es que no se dedican exclusivamente a la venta de un producto, sino que comercializan una amplia gama de productos.

En la siguiente tabla podemos ver algunas de las marcas que consideramos competencia genérica y sus principales características.

Tabla 2.4: Tabla atributos competencia Online

MARCAS	PRODUCTOS	PRECIOS	ONLINE	OTROS
<i>Inditex</i>	Ropa, calzado, bisutería, complementos perfumes.	Medio-Bajo	SI	Estrategia multimarca en función del público (Pull and Bear – joven, Massimo Dutti-adulto). Marca innovadora, sigue las tendencias del mercado de la moda.
<i>El Corte Inglés</i>	Ropa, calzado, bisutería, complementos, perfumes.	Medio-Alto.	SI	Gran presencia nacional. Tendencia a Público más conservador. Destaca en calidad.
<i>Cortefiel-Pedro del Hierro</i>	Ropa, calzado, complementos.	Medio-Alto.	SI	Estrategia multimarca más clásica. Dirigida a un público más tradicional.
<i>Mercadillos artesanos</i>	Ropa, calzado, bisutería, complementos.	Medio-Bajo	NO	Público más cacallejero/urban. Productos hechos a mano, talleres artesanales, antigüedades...
<i>Parfois</i>	Bolsos, relojes, joyas.	Medio-bajo	SI	Público objetivo femenino. Gran variedad de productos siguiendo las últimas tendencias del mercado. Estrategia de comunicación a través de influencers para dirigirse a un público joven.
<i>Bimba y Lola</i>	Bolsos y complementos.	Medio-Alto	SI	Moda de calidad a precios moderados. Siguen las

				últimas tendencias. Presencia en córners El Corte Inglés.
<i>Pd Paola</i>	Bisutería y joyería.	Medio.	SI	Joyería y bisutería. Popular entre el público joven. No tienen tiendas propias, venta física a través de minoristas.
<i>Agatha Paris</i>	Bisutería y joyería.	Medio.	SI	Colecciones con personas de la prensa rosa nacional (Sara Carbonero, María Pombo). Gran presencia online. Joyas que marcan tendencia.
<i>Aristocrazy</i>	Joyería, Relojería, Perfumes	Medio- Alto.	SI	Joyas lujo accesible. Cuenta con puntos de venta en El Corte Inglés. Ofrece personalización en algunas joyas.

Fuente: Elaboración propia

La competencia en presupuesto es una variable muy amplia y compleja por lo que no la analizaremos, si más adelante supone una amenaza para nuestro negocio será analizada.

2.2. Posicionamiento

Según Al Ries y Jack Trout (1982) el posicionamiento es “la forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto”. En nuestro caso, podríamos decir que es la imagen que cobra nuestra marca en la mente de nuestros clientes potenciales respecto a la competencia.

El posicionamiento nos va a ayudar a que los consumidores diferencien con claridad la oferta ofrecida por nuestra empresa, de la ofrecida por nuestra competencia. Vamos a posicionar nuestro producto en el mercado a través de lo que hemos definido como producto aumentado.

Antes de definir el posicionamiento, hemos querido realizar un pequeño estudio exploratorio para entender cuáles pueden ser los atributos más importantes en la decisión de compra para el consumidor medio.

Una limitación de este estudio es que la muestra seleccionada es muy pequeña y los resultados obtenidos no son en ningún caso extrapolables. Sin embargo, a medida que el negocio crezca y obtengamos más clientes podremos comunicarnos con ellos para entender mejor su comportamiento de compra utilizando así muestras más grandes.

El estudio exploratorio ha consistido en entrevistar a cinco posibles compradores. La única característica que compartir a priori los entrevistados era que todos ellos son compradores habituales de alpargatas. Por lo tanto, al hacer la selección nos asegurábamos de que cumpliesen este detalle. Estas personas eran de edades y sexos distintos y de distintos puntos de la geografía española. A través de conocidos hemos podido conseguir cinco personas con las características que buscábamos.

Hemos escogido la entrevista porque nos permite obtener información más detallada y conocer el porqué de estas decisiones no obstante el fin no es hacer un estudio descriptivo ni casual si no conocer los atributos más importantes del consumidor medio.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

En primer lugar, queríamos saber si los entrevistados compraban zapatos de manera online o solo en tiendas físicas y los motivos por los que toman esa decisión. De los cinco encuestados, solamente uno no había comprado nunca zapatos online, nos ha explicado que prefiere hacerlo de manera presencial, ya que le permite probar el producto, distintas tallas o modelos y finalmente comprar el que más cómodo le haya resultado en el momento. Por otra parte, el resto de entrevistados sí que habían comprado calzado en tienda online por distintos motivos: falta de tiempo, comodidad, mayor variedad y precio.

En segundo lugar, hemos preguntado cuanto suelen gastar en la compra de un calzado elaborado con materiales de calidad o con un proceso de fabricación muy cuidado. La respuesta ha sido muy amplia, se mueven en un rango de 80 € - 200 €. Algunos han explicado que el calzado es una prenda importante y que prefieren pagar algo más y saber que es un producto de calidad, cómodo de llevar y que va a durar. Otros han explicado

que destinarían un presupuesto elevado por la exclusividad del diseño de algunos calzados.

Una de las últimas preguntas y muy importante en este estudio ha sido: ¿Cuál podría ser un motivo que frenase a la hora de realizar una compra online? Las respuestas han sido las siguientes:

1. Sin lugar a dudas los costes de envío. Hay algunas tiendas que tienen unos costes de envío o el precio mínimo de compra muy elevados. En este caso, suelo mirar en otras tiendas online y comprar un producto parecido.
2. Lo que más suelo mirar son los costes de envío, en caso de ser muy elevados prefiero desplazarme a la tienda física.
3. La ventaja de comprar por internet son los precios tan competitivos que nos ofrece. En mi caso el factor clave es el precio, si el producto se pasa de mi presupuesto busco otras alternativas más baratas en otras páginas o espero a que saquen alguna oferta.
4. Para mí es muy importante que la pasarela de pago sea segura. Si no me transmite confianza o tengo dudas sobre la seguridad de esta prefiero realizar la compra en otra página web o desplazarme a la tienda física.

En el caso de la persona que no compra online también le hemos preguntado que aspecto valora más a la hora de comprar en tienda física. Nos ha contado que para ella lo más importante es que la tienda ofrezca una buena variedad de modelos y que la atención al cliente sea buena.

La variable principal a la hora de posicionar nuestro producto en el mercado es el diseño. Sin embargo, este estudio nos ha ayudado a hacer una división entre el posicionamiento para aquellas personas que compran online y posicionamiento offline. Para el posicionamiento online vamos a tener en cuenta las siguientes variables: diseño, precio y costes de envío. Por otro lado, en el segmento offline las variables que utilizaremos serán

la proximidad y la atención al cliente, sin olvidar la variable del diseño que es nuestro factor diferenciador de la competencia.

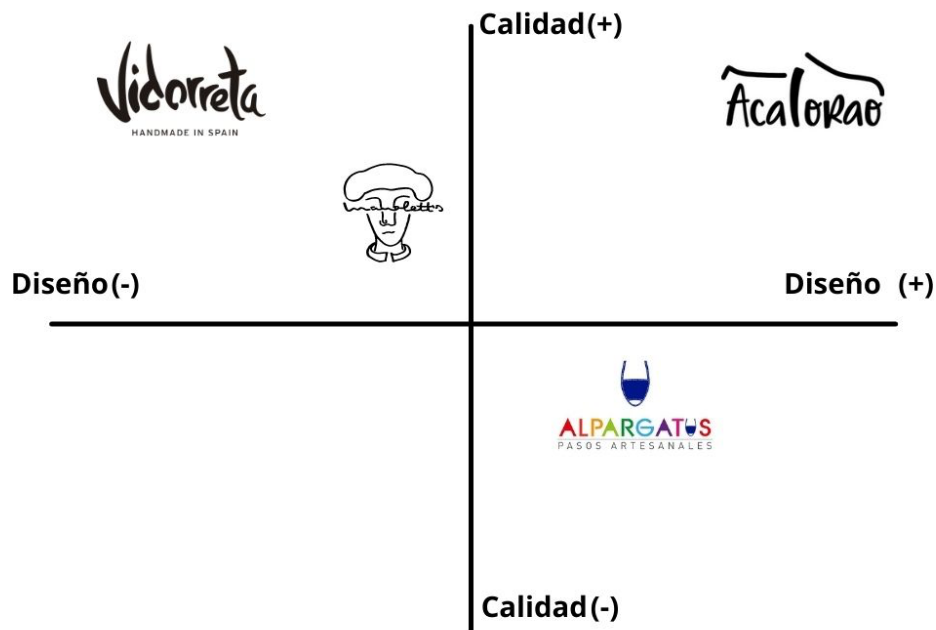
En los siguientes gráficos nos hemos quedado con las dos variables clave para posicionar nuestra marca (calidad y diseño), así podemos ver de una manera más clara y visual donde estamos con respecto a nuestra competencia:

Figura 2.5: Mapa Posicionamiento Online



Fuente de elaboración propia

Figura 2.6: Mapa Posicionamiento Online



Fuente de elaboración propia

2.3. Segmentación

La segmentación de mercado es el: “proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento” (Munuera y Rodríguez, 2012, p.79).

Existen muchos mercados a los que dirigimos como hemos visto en el gráfico de Abell, nosotros vamos a seguir una estrategia de marketing concentrado enfocándonos en un segmento del mercado con las mismas necesidades: personas entre 25 y 40 años residentes en España, que les guste seguir las tendencias de moda y sean atrevidos a la hora de vestir.

Aunque nos vamos a dirigir a todo ese segmento en su totalidad, vamos a dividirlo en dos subsegmentos, lo que nos va a permitir llegar a cada uno de ellos de una manera más eficaz:

- Clientes online. Dentro de este grupo están las personas que estén dentro de nuestro target que residan en el territorio español y suelen comprar calzado online.
- Clientes offline. Al disponer de tiendas físicas en Navarra y La Rioja podemos abarcar aquellas personas que residan en estas zonas y no suelen comprar calzado online.

2.4. Análisis DAFO

Una vez analizado nuestro entorno vamos a realizar un Análisis DAFO. El Análisis DAFO es una herramienta que nos permite estudiar los factores internos y externos de nuestra empresa con el fin de detectar posibles fallos y poner en marcha medidas correctivas. Se desarrolla a través de cuatro variables: Debilidades y Fortalezas que se corresponden con el análisis interno y, por otro lado, Amenazas y Oportunidades que están dentro del análisis externo de la empresa.

Comenzamos analizando las *Debilidades*, al tratarse de una empresa de nueva creación, la marca no será reconocida en el mercado, además se trata de una empresa muy especializada, está centrada en la fabricación y comercialización de un único producto: las alpargatas.

En cuanto a las *Fortalezas*, contamos con un producto de alta calidad, elaborado de manera artesanal, utilizando materias primas y productos de primeras calidades que respetan el medioambiente. La ubicación de nuestra marca es excelente, ya que se encuentra en una zona con gran cantidad de proveedores y fabricantes especializados en nuestro producto y con muchos años de trayectoria en el sector. Otra fortaleza es la formación académica en Marketing y Publicidad que tiene la fundadora de la marca, esto aporta un conocimiento previo de muchos conceptos básicos a la hora de crear una marca. Por último, la capacidad de innovar en el mercado con nuestros diseños.

Las *Amenazas* detectadas son la gran variedad de productos sustitutivos, la industria del calzado es muy amplia y ofrece muchos tipos de productos que pueden reemplazar a las alpargatas (sandalias, chanclas, cuñas, deportivas, zapatillas, etc.). También la

estacionalidad del producto, las alpargatas están muy enfocadas en las estaciones de verano y primavera.

Por otro lado, las oportunidades que nos ofrece el mercado son el aumento de la conciencia social con el compromiso por el medioambiente y los productos sostenibles. Las ayudas por parte del Gobierno a jóvenes emprendedores. Y como última oportunidad la competencia poco innovadora que se centra en productos conservadores y tradicionales.

Tabla 2.7: Análisis DAFO Acalorao

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de nueva creación. - Empresa muy especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran variedad de productos sustitutivos. - Estacionalidad del producto.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Producto de alta calidad. - Ubicación estratégica. - Formación en Marketing y Publicidad. - Capacidad de innovar en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la conciencia social. - Ayudas del Estado. - Competencia poco innovadora.

Fuente de elaboración propia

CAPÍTULO 3
PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA
COMERCIAL

CAPITULO III: PLAN DE MARKETING

Una vez analizado el mercado, vamos a definir nuestra estrategia de marketing a través de las 4 P's (McCarthy 1997): políticas de precio, promoción, producto y punto de venta con el fin de poner en marcha acciones que nos permitan alcanzar nuestros objetivos.

3.1. Política de producto

El producto es el núcleo central de un negocio, alrededor de él se construye toda la actividad empresarial. Cuando hablamos de producto no solo hablamos del producto físico en sí mismo, sino de los valores que este transmite (estatus social, pertenencia a un grupo, privilegios, etc.) y en el sector de la moda estos valores todavía cobran más protagonismo. De esta manera en los productos de moda, la imagen de marca y el posicionamiento en la mente del consumidor ganan una mayor importancia.

Como ya he explicado en la introducción el objetivo al crear esta marca es la venta de un único producto, las alpargatas. Queremos desvincularnos de las alpargatas clásicas y monótonas y crear un nuevo concepto de alpargata moderna y atrevida. Nuestro producto estará fabricado íntegramente en España, concretamente en Arnedo, un pueblo situado en la Comunidad de La Rioja que tiene gran tradición en la industria del calzado. Este calzado estará compuesto por una plataforma de yute natural de unos 2 cm de altura aproximadamente e irán forradas por la parte superior y lateral con piel sintética. En ese forro estarán estampados los diferentes diseños. En la siguiente imagen podemos ver un modelo de alpargata:

Imagen 3.1.: Modelo alpargatas



- Identidad corporativa

La marca se llamará *Acalorao*, este nombre está muy relacionado con el verano al igual que las alpargatas, además, he querido que acabase en -ao en lugar de acalor-ado para darle un toque más desenfadado y atrevido, que se identifica a la perfección con la filosofía de la marca.

El logotipo es muy sencillo ya que quería que cobrase más importancia la parte léxica que la visual. Este está compuesto por la tipografía en color negro con una línea decorativa en la parte superior, la tipografía escogida también tiene un tono informal y atrevido alejándose de logotipos y letras más clásicas y estandarizadas.

Imagen3. 2: Logotipo Acalorao



El logotipo estará cosido n el lateral interno de cada diseño de alpargata (como podemos ver en la imagen anterior), también estará presente en toda la imagen corporativa de la marca: página web, redes sociales, blog...

3.2. Política de distribución

La estrategia de distribución es la forma que la empresa utiliza para llegar a sus clientes a través de distintos canales. Esta debe ser lo suficiente cómoda y rápida. Nuestro principal canal de comercialización va a ser la tienda online, la cual nos permitirá llegar a toda la población residente en España.

La tienda online será sencilla e intuitiva. Mantendrá una estética limpia y muy poco saturada. En la portada aparecerán tres imágenes donde se mostrarán los productos más nuevos. En la siguiente imagen podemos ver la portada de la web:

Imagen 3.3: Página inicio web.



Últimas novedades



Además de la tienda online contaremos con otro canal de venta, a través de detallistas. Existen tres opciones en cuanto a la longitud de distribución según el número de intermediarios: distribución directa, distribución corta y distribución larga. Nuestra marca trabajará con la estrategia de distribución directa, venderemos directamente a los establecimientos detallistas, lo que nos permitirá tener más control y menos costes. Seleccionaremos un número determinado de minoristas para comercializar nuestro producto, teniendo en cuenta las siguientes características: tamaño del vendedor por volumen de ventas, calidad del servicio que ofrece, ubicación y productos que comercializa.

La tienda online y las tiendas físicas en ningún caso se harán competencia, la política de precios será la misma y ambas tendrán las mismas condiciones. Además, las tiendas físicas serán puntos de recogida de la tienda online. Como ya hemos dicho anteriormente estas tiendas estarán situadas en Arnedo, Logroño y Pamplona, una tienda en cada ciudad, aunque no descartamos ampliar la red de tiendas a más puntos del territorio español en un futuro.

Con nuestros detallistas queremos establecer una relación de confianza y cooperación a largo plazo. Para que la experiencia de compra del consumidor final sea completamente positiva, los detallistas recibirán una breve formación sobre nuestro producto, les explicaremos con que materiales está hecho, el proceso de fabricación y todos los detalles para poder aconsejar y resolver las dudas del comprador.

3.3. Política de comunicación

Sin lugar a dudas la comunicación es un aspecto muy importante dentro de la estrategia de marketing, entre sus principales objetivos están: informar, persuadir y recordar. La comunicación permitirá dar a conocer nuestra marca, no hay que olvidar que somos nuevos en el mercado, además nos ayudará a transmitir nuestros valores y llegar a los clientes con un mensaje claro.

- Redes Sociales

Ante el auge de las redes sociales y el gran potencial que éstas tienen a la hora de llegar a nuestro público objetivo hemos decidido que sean nuestro principal canal de publicidad, la mayor parte de la inversión publicitaria va a ser destinada a estos medios. Las redes sociales nos van a permitir alcanzar a un gran volumen de personas, además nos consideramos una empresa joven y fresca por lo que es crucial estar presentes en éstas plataformas de manera activa.

Contaremos con presencia en Instagram, Facebook, Twitter y TikTok aunque serán Instagram y Facebook donde concentraremos la mayor parte de nuestra actividad. En estas dos últimas generaremos contenido de manera orgánica y campañas de pago.

En el sector de la moda e internet, las redes sociales son un escaparate para ver y mostrar las últimas tendencias. Dentro del contenido orgánico habrá publicaciones con imágenes inspiradoras que transmitan los valores y filosofía de marca, tendencias, entrevistas, imágenes y videos corporativos, mostrando el proceso de fabricación, presentaremos las nuevas colecciones, realizaremos sorteos, etc. Utilizaremos las publicaciones orgánicas como una forma más cercana de llegar a nuestro público con el objetivo de interactuar con él y generar contenido de interés. Además de Instagram y Facebook también tendremos publicidad de pago en Google Ads y Facebook Ads con una inversión mensual de 450 €.

- Marketing Directo

El marketing directo consiste en promocionar un producto o servicio a un público determinado de manera directa, incluso personalizada, su principal objetivo es obtener una respuesta por parte del destinatario.

Para crear una relación a largo plazo con nuestros clientes una vez hayan comprado vamos a realizar una estrategia de email marketing. El email marketing es una de las herramientas del marketing directo más utilizadas por las empresas y que más retorno de la inversión consigue. 9 de cada 10 empresas utilizan esta herramienta para promocionar su marca (Content Marketing Institute, 2019). Además, se estima que por cada 1\$ destinado se consigue una media de 42\$ de retorno (DMA, 2019).

Cada cliente que se suscriba en nuestra Newsletter recibirá un correo informándole cuando haya alguna promoción activa y cuando salgan nuevas colecciones. Además, cuando un cliente realice una compra recibirá un correo ofreciendo un 5% de descuento en su próxima compra si un amigo se registra en nuestra Newsletter.

- Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos” (Santesmases et al., 2009, p.259).

Vamos a crear alianzas con influencers para conectar directamente con nuestro público objetivo de una manera más cercana. A través de ellos queremos construir una comunidad sólida y una imagen de marca positiva. Además, a largo plazo esta estrategia nos ayudará a mejorar las conversiones en tráfico a nuestra web, suscripciones y compras.

Al ser una marca nueva en el mercado, en primer lugar, hablaremos con micro influencers (10.000 - 50.000 seguidores) a los que les regalaremos un par de alpargatas para que compartan una publicación promocionando nuestra marca en sus redes. Seleccionaremos metódicamente a los influencers que sean más afines a nuestra marca. Deberán compartir los valores de nuestra marca, sentirse identificados, llevar un estilo de vida que se asemeje con la marca, etc.

Por otra parte, en nuestra tienda online habrá una sección de Blog corporativo. El blog nos permitirá: mejorar el posicionamiento SEO de nuestro sitio web, la captación de nuevos clientes, mejorar la imagen de marca y generar tráfico de calidad. En el blog se generará periódicamente contenido que verdaderamente despierte interés en nuestro público objetivo, la idea principal es despertar curiosidad en los usuarios para que lean ese post.

3.4. Política de precios

Es fundamental para una empresa tener bien definida su estrategia de precios. El precio del producto no es únicamente una cantidad, es la herramienta a través de la que se definen los beneficios de la empresa. Además, el precio está directamente ligado a la decisión de compra de los clientes y al posicionamiento de marca de un producto.

A la hora de fijar nuestra estrategia de precios hemos tenido que tener en cuenta varios factores. *Acalorao* es una marca nueva en el mercado por lo que necesita un periodo de maduración para que la gente la conozca y la valore. Nuestro producto tiene unos gastos de envío que encarece el precio final en el último momento de la compra. Estos gastos son aproximadamente de 5€. Somos una marca artesana, que apuesta por el comercio local y la materia prima de calidad y así queremos posicionarnos en la mente de los consumidores. No queremos optar por una política de precios muy alejada de nuestra competencia. Con todos estos factores el precio de un par de alpargatas será de 45€ + IVA.

CAPÍTULO 4
PLAN DE VIABILIDAD

CAPITULO IV: PLAN DE VIABILIDAD

Antes de comenzar con la estimación de costes hemos podido hablar con varios fabricantes de la zona para trasladarles nuestra idea de negocio y poder hacer los cálculos con cifras lo más reales posible.

A través de un conocido hemos podido llegar a un acuerdo con un fabricante de alpargatas de Arnedo. Este fabricante tiene su propia marca de calzado que comercializa y además fabrica para otras marcas. Su fábrica tiene la capacidad y los medios para realizar el tipo de calzado que hemos definido para nuestro negocio.

El acuerdo al que hemos llegado con este productor es un pedido mínimo de 1.000 pares de alpargatas con un coste de 7 € por par. De momento, para empezar a vender tendríamos que realizar una inversión inicial de 7.000 € en stock de almacén.

5.1 Inversión inicial

Para poner en marcha nuestro negocio necesitamos hacer la siguiente inversión inicial: Durante los primeros años vamos a elegir la forma jurídica de **autónomo** ya que la más sencilla de gestionar y más económica. Por nuestra condición como nuevos autónomos y menores de 30 años contamos con bonificaciones. Durante el primer año la cuota es de 60 € al mes.

La base de nuestro negocio es la **tienda online**, es nuestro principal canal de venta y por lo tanto imprescindible para el funcionamiento de la empresa. El alojamiento y el dominio tienen un coste de 150 € durante el primer año. El diseño web 1.500 €.

De las gestiones fiscales y legales se encargará una **gestoría** que vamos a contratar. El coste durante el primer año será de 960 €, 80€ al mes.

Tabla 4.1: Tabla Inversión Inicial

	Inversión inicial 1º Año
CUOTA AUTÓNOMO	720 €
TIENDA ONLINE	1.650 €
GESTORÍA	960 €
TOTAL	3.330 €

Fuente: Elaboración propia.

Es una cantidad de la que puedo hacerme cargo con mi propio capital por lo que no recurriré a préstamos.

5.2. Estimación de costes

5.2.1. Costes fijos

Cuota de autónomo: la cuota de autónomo cambia durante los primeros años debido a las bonificaciones por ser nuevo autónomo menor de 30 años.

- Tramo 1, primeros 12 meses: $60\text{€}/\text{mes} * 12 = 720\text{€}$ año.
- Tramo 2, desde mes 13 a mes 18: $143,10\text{€}/\text{mes} * 6 = 858,6\text{€}$ año.
- Tramo 3, desde mes 19 a mes 36: $200,30\text{€}/\text{mes} * 12 = 2.403,6\text{€}$ año

Stock calzado: vamos a hacer una compra de 1.000 pares de alpargatas con un coste de por par de 7 € es decir 7.000 € con una amortización de 4 años, 1.750 € al año.

Tienda online: el diseño web tiene un coste de 1.500 € con una amortización de 3 años sería un coste de 500 € al año. Por otra parte, está el alojamiento que tiene un coste de 150 € el primer año. Un total de 650 € al año.

Inversión publicitaria al comienzo de nuestra actividad toda la inversión publicitaria va a ir destinada a la publicidad digital. Concretamente 300€/mes en Google Ads y 150€/mes en Facebook Ads. Un total al mes de 450 €, 5.400 € al año.

Tarifa plana internet nuestro negocio necesita de una buena conexión para poder estar conectado a la red gestionando los pedidos de la tienda online. Para ello pagaremos una tarifa de fibra óptica de 50€/mes, 600 € al año.

Nave donde almacenaremos el calzado y desde donde será distribuido a los distintos puntos del territorio. El alquiler del local son 200 € al mes, un total de 2.400 € al año.

Licencias, seguridad y adecuación del local al tratarse de un local donde se va a realizar una actividad económica necesita una serie de requisitos y licencias, esto tendrá un coste de 500 €/mes, 6.000 € al año.

Gestoría se encargarán de los tramites fiscales y contables. Hemos consultado las tarifas de varias asesorías y supondrá un coste de 80 € mensuales, un total de 960 € año. Todos estos costes supondrán un total de el primer año, el segundo año y el tercer año. El primer año ascendería a 18.355 €, el segundo año 18.493,6 € y a partir del tercer año 20.038,6 €.

5.2.2. Costes variables

En un principio mientras no se superen las ventas de 1.000 pares anuales los costes variables unitarios serán de 7 € por par de alpargatas. Una vez superada una facturación de aproximadamente 2.000 alpargatas el coste variable podría reducirse negociando un descuento con el proveedor.

La empresa encargada del transporte de nuestros pedidos será Correos Exprés y nos cobrará 5 € por cada envío.

Por lo tanto, tendremos unos costes variables de 13 €.

5.3 Plan de Viabilidad

Tabla 4.2. Costes Unitarios:

Coste Variable Unitario	12 €
Margen comercial unitario (Ingresos – costes)	33€ -12 €= 21
% Margen Comercial unitario	63%

Fuente de elaboración propia

Tabla 4.3: Plan de Viabilidad

Q= número de alpargatas vendidas/año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Q	500	1.000	2.000	3.000
Ingresos Totales = 33 x Q	16.500	33.000	66.000	99.000
Coste Variable= 12 x Q	6.000	12.000	24.000	36.000
Margen Comercial= IT - CV	10.500	21.000	42.000	63.000
Costes Fijos	18.355	18.493,6	20.038,6	20.038,6
BAIT= Beneficio antes de intereses e impuestos	-7.855	1.506,4	1.0461,4	42.961,4
Intereses	0	0	0	0
Impuestos/IRPF (25%)	-1.963,75	376,6	2.615,35	10.740,35
BDII = Beneficio después de intereses y de impuestos	-5.891,25	1.129,8	7.846,05	32.221,05
Rentabilidad	- 177%	34%	236%	967%

Fuente de elaboración propia

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo era elaborar un plan de viabilidad con el fin de saber si la idea de negocio era rentable o no. Según mi plan de viabilidad el negocio comenzaría a ser rentable a partir del segundo año o con la venta de 1.000 alpargatas.

En un principio, mi idea era comercializar las alpargatas tanto online como a través de detallistas. Sin embargo, a lo largo del trabajo y de todo el proceso de investigación de mercado y de la competencia me he dado cuenta de la cantidad de costes y organización que esto requiere. Por eso en un principio, he decidido comenzar el negocio de manera online y si en un futuro las previsiones son favorables incluiría la venta a través de detallistas. A priori esta forma de negocio nos va a dar más facilidades y va a tener una estructura más sencilla a la hora de emprender en este nuevo negocio.

Este trabajo además de ayudarme a conocer si el negocio es viable o no también me ha ayudado a aprender otros conceptos que se utilizan a la hora de realizar un plan de negocio y que podré aplicar en futuros proyectos.

Una de las mayores ventajas de este negocio es que se puede complementar con otras actividades laborales. El producto que comercializamos es temporal y su temporada alta es en primavera y verano. Otro punto favorable es la poca financiación que requiere a la hora de montarlo, no necesitamos de financiación por parte de terceros.

Ha sido una experiencia muy buena hacer este Trabajo de Fin de Grado con la colaboración de la Universidad de Valladolid, me parece una gran oportunidad para poder llevar un paso más hacia la realidad proyectos que salen de los recién graduados, creo que no se debería dejar de incentivar este tipo de proyectos. Este proyecto ha sido un camino de aprendizaje y crecimiento personal. Con cada etapa del trabajo he ido conociendo un poco más de cerca el mundo empresarial y adentrándome en el sector del calzado como nunca antes lo había hecho, adaptándome siempre a las líneas académicas que el trabajo requiere.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Asociación Española de empresas de componentes para el calzado (2022): *El sector. La industria*. Recuperado el 30 abril de 2022, de <https://componentescalzado.com/>
- Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (AVECAL). *El calzado lidera el ecommerce de moda en España con un 27% de ventas online*. Recuperado el 4 de abril de 2022, de <https://avecal.es/el-calzado-lidera-el-ecommerce-de-moda-en-espana-con-un-27-de-ventas-online/>
- Alpargatus, (s/f).Alpargatus. com. Recuperado el 9 de febrero de 2022, de <https://alpargatus.com/es/>
- Esparza, Enrique & Lucio, Ignacio & Ybarra, Josep-Antoni. (2005). *Evolución de la industria española del calzado: Factores relevantes en las últimas décadas*.
- Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (2004). *Product Management* (4a ed.). McGraw-Hill Publishing.
- Manoletts. (s/f). Manoletts.com. Recuperado el 9 de febrero de 2022, de <http://manoletts.com/>
- Munuera Alemán, J. L., & Rodriguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2020). *El comercio electrónico B2C en España: 2019* (Ed. 2020). Madrid: Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones.
- Parvatas. (s/f). Parvatas.es. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de <http://parvatas.es/>

- Ranking Empresas Fabricación de calzado. (s/f). *Ranking de las principales empresas españolas*. Recuperado el 13 de abril de 2022, de <https://ranking-empresas.economista.es/sector-1520.html>

- Saínz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica* (17ª ed.). Madrid: ESIC.

- Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. J., Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide.

- Vidorreta, (s/f) Vidorreta.com. Recuperado el 10 de febrero de 2022, de <https://www.vidorreta.com/>

- Ybarra, J. A; Tortajada, E.; Fernandez, I. (2005): *Evolución de la industria española del calzado. Factores relevantes en las últimas décadas*. España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 211-227 pp. Visto en [http://digital.csic.es/bitstream/10261/9773/1/AR18_1_ART%C3%8DCULO%2520IGNACI O.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/9773/1/AR18_1_ART%C3%8DCULO%2520IGNACI%20O.pdf)

ANEXOS

Anexo 1: Canvas Acalorao

<p>ASOCIADOS CLAVE</p> <p>-Fabricante de alpargatas.</p> <p>-Familia (Socio capitalista)</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>-Diseño de los modelos de alpargatas.</p> <p>-Búsqueda de tendencias.</p> <p>-Logística.</p> <p>-Mantenimiento web.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Cliente final:</p> <p>-Diseños únicos y novedosos.</p> <p>-Alpargata de buena calidad hecha con materiales sostenibles.</p> <p>Fabricante:</p> <p>-Garantizar pedidos mínimos.</p> <p>-Llegar a un público distinto al suyo.</p> <p>-No va con tu imagen de marca.</p> <p>-La tienda online es un complemento</p> <p>Entorno local</p> <p>Riqueza local y cooperación con el canal de distribución.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Cliente intermedio (tiendas): se enviará una presentación de la marca que incluirá una propuesta de colaboración. Relación personalizada. Relación estrecha a largo plazo. Podría dejarles muestras. La tienda será punto de recogida de online.</p> <p>Cliente final (tienda online): Relación por correo electrónico, se ofrecerán descuentos a clientes recurrentes.</p> <p>ONLINE Y TIENDA NO SE HARÁN COMPTENCIA</p> <p>-Mismos precios</p>	<p>SEGMENTOS DE CONSUMIDORES</p> <p>Público objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas jóvenes. - Que les guste innovar a la hora de vestir y le den importancia al diseño y los detalles de sus prendas. - Siguen las tendencias en moda.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>-Recurso financiero.</p> <p>-Tienda online.</p> <p>-Almacén.</p> <p>-Capacidad de innovación.</p>		<p>CANALES</p> <p>-Tiendas físicas (zapaterías).</p> <p>-Tienda Online (SEO Y SEM)</p>	

	-Capacidad de negociación con proveedores.		CANAL DE COMUNICACIÓN - RRSS (prescriptores)	
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos programa de diseño - Gastos burocráticos al abrir un negocio. - Gastos tienda online. - Gastos de publicidad. 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de alpargatas - ONLINE: PRECIO DIRECTO(PVP) - FISICA: Precio de venta a distribuidor. - SUMA: PRECIO VENTA DEL DISTRIBUIDOR. 		
PRODUCTO		MERCADO		