



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN
EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO:
EL CASO POMPEII**

Nombre: Cosme Bergareche Sans

Director: Carmen Escudero Guirado

Madrid

Junio 2015

LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO:

EL CASO POMPEII

Resumen:

En el presente trabajo de investigación académica se analizarán las estrategias diferenciadoras llevadas a cabo por una empresa propia de nueva creación, llamada POMPEII. En primer lugar analizaremos su breve historia y su misión, visión y valores con el objetivo de situar al lector. Posteriormente se realizará un análisis tanto del entorno genérico como del entorno competitivo, para así mostrar las diferentes oportunidades y amenazas de la industria del calzado en España. A continuación se expondrán los planes de la empresa con respecto a los departamentos de marketing, financiero y de recursos humanos, tratando de argumentar además por qué se han tomado ciertas decisiones en cada departamento. Para concluir, se presentarán los resultados obtenidos del estudio realizado.

Palabras clave: Emprendimiento, estrategia competitiva, ventaja competitiva, diferenciación, estrategia corporativa, expansión, consolidación, desarrollo, plan de negocio.

Abstract

The current paper will analyze the strategies carried out by a newly founded company called POMPEII. First off, we will analyze its brief history and mission, vision and values in order to place the reader. Consequently we will analyze both the generic and the competitive environment, in order to display the different threats and opportunities the shoe industry in Spain offers. Furthermore, we will show the companies' plans in relation with their marketing, financial and human resources departments, trying at the same time to argue why certain decisions have been made in the company in the past. To conclude, we will present the results obtained of the study carried out

Key words: Entrepreneurship, competitive strategy, competitive advantage, differentiation, corporate strategy, expansion, consolidation, development, business plan.

Indice

1.1. Objetivos y metodología	1
1.2. Justificación del tema:.....	2
1.3. Estructura:	2
2. La Empresa	4
2.1 Breve historia.....	4
2.2 Misión, visión y valores	6
2.2.1. Misión.....	6
2.2.2. Visión	6
2.2.3. Valores	7
3. Análisis del entorno	8
3.1. Análisis del entorno genérico.....	8
3.1.1. Factores Políticos.....	8
3.1.2. Factores económicos	9
3.1.3. Factores socioculturales.....	12
3.1.4. Factores tecnológicos	14
3.2. Análisis del entorno competitivo.....	15
4. Plan de Marketing	31
4.1. Público Objetivo.....	31
4.2. Imagen y posicionamiento de la marca.....	35
4.3. Política de Precios	39
4.3.1. Competidores.....	39
4.3.2. Público Objetivo	42
4.3.3. Posicionamiento de marca	42
4.4. Marketing Digital	43
5. Plan Financiero	47
5.1. Proyección de ventas.....	47
5.2. Balance de Situación	49
5.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	51
5.4. Proyección de Flujos de Caja	52
6. Organización y Recursos Humanos	53
6.1. Estructura organizativa	53

6.2. Política de Recursos Humanos.....	55
6.2.1. Selección y contratación	55
6.2.2. Compensación e incentivos.....	57
7. Conclusión.....	59
8. Bibliografía	61
9. Anexos	63

Indice de figuras

Figura 1: Distribución de la población por deciles de renta según nivel de educación.....	11
Figura 2: Reloj estratégico de Bowman.....	38
Figura 3: Relación precio-imagen de marca en la industria del calzado casual en España.....	40
Figura 4: Proyección de ventas de POMPEII 2015.....	47
Figura 5: Balance de Situación de POMPEII 2015.....	49
Figura 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de POMPEII 2015.....	51
Figura 7: Proyección de Flujos de Caja de POMPEII a cinco años vista.....	52
Figura 8: Estructura organizativa de POMPEII.....	54

1. Introducción

1.1. Objetivos y metodología

La presente investigación, enfocado desde el área de estrategia empresarial, pretende ilustrar de qué manera una marca de calzado española de nueva creación llamada POMPEII ha logrado introducirse y crecer en dicho sector durante la presencia de la mayor crisis económica de las últimas décadas. Durante la investigación se abordará la historia de la marca, el cómo lo ha hecho y por qué, sus áreas funcionales y su actividad actual y pasada, y las estrategias de la empresa desde sus inicios.

Se trata de un trabajo que quiere analizar la aventura empresarial desde el punto de vista del emprendimiento y de la estrategia empresarial. La intención es mostrar desde dentro cómo se puede construir con una inversión pequeña una empresa de moda rentable y que se diferencia del resto.

Se expondrá el modelo de negocio de la empresa, abordándolo desde un punto de vista estratégico, analizando así las diferentes estrategias que se han empleado hasta el momento. El objetivo de la investigación es que sirva como futura guía para emprendedores del sector de la moda, para que tengan una fuente de donde aprender de los éxitos y errores de una empresa de nueva creación.

En cuanto a la metodología utilizada, se ha procedido a la revisión de la literatura académica existente sobre estrategia empresarial, analizando las enseñanzas de los autores más reconocidos. De esta forma, se analizan las estrategias y los modelos descritos en la literatura académica con el fin de estudiar la adecuación de las estrategias de POMPEII. A partir de esta metodología se compara la práctica empresarial de una marca de moda con la teoría sobre estrategia empresarial.

1.2. Justificación del tema:

El tema escogido tiene una justificación en primer lugar personal. POMPEII es un proyecto que empezó hace poco más de un año cuando yo aun era estudiante de ICADE, y lo que en un principio empezó como un simple proyecto entre tres amigos del colegio ha ido cogiendo forma y hemos conseguido convertirlo en una pequeña empresa que es capaz, a día de hoy, de remunerar mensualmente a sus socios, quienes tienen una dedicación completa a la empresa, además de haber vendido 5.000 pares de zapatillas en sus primeros 8 meses de actividad.

Por último está la justificación desde el punto de vista del emprendimiento. Se me ha presentado la oportunidad de poder compartir de primera mano la experiencia de emprender, lo cual creo que es enriquecedor tanto para mí como para los posibles lectores. Opino que este trabajo puede servir de ayuda a futuros emprendedores, y puede ayudar a algunos a perder ese miedo al riesgo y a lo desconocido.

1.3. Estructura:

El trabajo tiene una estructura propia de un modelo de negocio, realizando en primer lugar una pequeña introducción de la historia y los valores de la empresa.

A continuación se entra más en detalle, y se realiza un análisis del entorno, tanto genérico como competitivo, para entender bien la situación de la industria y todas las oportunidades y amenazas que en ella existen.

Posteriormente se entra a detallar tanto los planes de marketing como financiero, definiendo al público objetivo, la imagen y posicionamiento de la marca, la política de precios y la importancia del marketing digital, además de realizando una previsión de ventas, flujos de caja proyectados y exponiendo las cuentas de pérdidas de ganancias y balance de situación de la compañía . Todo esto nos dará una idea de los planes de la marca y la viabilidad de dichos planes.

Por último se establecerá la estructura organizativa y la política de recursos humanos de la empresa, clave para el buen ambiente interno y el correcto funcionamiento de la marca.

Tras elaborar todos estos puntos, se expondrán las conclusiones a las cuales nos haya llevado el trabajo de investigación académica.

2. La Empresa

2.1 Breve historia

El 24 de enero de 2014 se inscribió en el Registro Mercantil la denominación social Paper Plane Partners SL, con un capital social de 3.000€, el mínimo permitido para la creación de una Sociedad Limitada. La marca POMPEII, perteneciente a dicha sociedad, fue creada en el mismo mes por Cosme Bergareche Sans (Guildford, 1991), Jaime Garrastazu Enrique (Madrid, 1991), Iñaki Sánchez-Magro Gómez de Segura (Madrid, 1994) y los hermanos Ignacio (Madrid, 1991) y Jorge Vidri Salgado (Madrid, 1994).

La actividad de dicha empresa consistía en el diseño y comercialización de calzado. POMPEII desarrolló un tipo de calzado urbano que juntaba elegancia y alegría, y le dotó el nombre de un avión de papel (Higby), inspirado por su logotipo, también un avión de papel. A ello juntaron un modelo de negocio basado en la exclusividad, pero no por su alto precio, sino por su escasez. Ellos buscaban huir del tópico de que lo exclusivo es caro. La forma de dotar su producto de una exclusividad era realizar ediciones limitadas. Comenzaron lanzando un modelo de zapatilla en tres colores distintos. De cada uno de estos colores decidieron fabricar 349 ejemplares, por la simple razón de que el capital que poseían únicamente les daba para fabricar 350 pares de zapatillas, y como no les gustaba el número, decidieron convertirlo en 349. Además, para dotarle de una mayor exclusividad, todos los pies izquierdos de esta tirada de producción iban bordados con un número del 0 al 349. Lo que querían conseguir era una sensación de escasez del producto, la cual incitara a realizar una compra impulsiva.

La historia empieza unos años antes, en 2012, cuando Cosme, apasionado de la moda, le cuenta a Ignacio, amigo de Cosme de la infancia, su intención de montar algo relacionado con este sector. De primeras no saben muy bien el

qué, pero deciden que quieren emprender un proyecto, y es por ello que confían en su otro amigo de la infancia y comercial nato, Jaime. Tras unos meses de estudio de mercado, llegan a la conclusión de que hay un pequeño nicho en el mercado del calzado, tanto por estética como por precio, y deciden ponerse en marcha. Sin embargo, la situación de los tres, aún estudiantes de tercero de carrera, les obliga a ponerle freno al proyecto.

Un año más tarde, Iñaki y Jorge deciden que quieren emprender, y proponen a Cosme, Ignacio y Jaime la posibilidad de retomar el proyecto que habían dejado a medias. Es así como a finales del 2013 los cinco deciden formar un equipo y empezar a darle forma al proyecto.

Las limitaciones económicas de un estudiante les obliga a buscar financiación de cualquier forma, y juntos consiguen poner una inversión inicial de 18.000€ (3.600€), cada uno encontrando un camino distinto: préstamos de padres, prácticas empresariales, trabajos aislados, ahorros, etc.

POMPEII inició su actividad mediante la venta en tiendas pop-up en distintos puntos de España; Madrid, Barcelona, Bilbao y Sotogrande, y desde el principio la acogida fue realmente buena, existiendo siempre una sobredemanda para la cual la empresa aún no estaba preparada.

Tras unos meses de actividad, la empresa añadió un nuevo canal de venta, consistiendo en la venta online, pero otra vez dotándola de una cierta sensación de escasez y exclusividad, abriendo la tienda online únicamente 3 días al mes. La experiencia fue de nuevo la misma, una sobredemanda.

En noviembre de 2014 la marca lanzó su segundo producto al mercado (Catalina, también nombre de un tipo de avión de papel) para la campaña de Navidad, y consiguió unas cifras de ventas muy superiores a las conseguidas

en la temporada anterior. Además, estuvo presente en nuevas ciudades como son Santander y Valencia, obteniendo también una gran acogida.

En el 2014, tras 8 meses de actividad, la empresa facturó 200.000€ y tuvo un beneficio de 42.000€, vendiendo un total de 4.000 pares de zapatillas. Actualmente está buscando financiación para así poder seguir con sus planes de crecimiento y expansión. A principios del 2015, tras el éxito del primer año, tanto Jaime como Ignacio dimitieron de sus actuales trabajos, en Auditoría en PWC y M&A en Barclays Londres respectivamente.

En febrero de 2015 Iñaki Sánchez-Magro accedió a la venta de la totalidad de sus participaciones (20%), repartiéndose dichas participaciones entre los otros 4 socios y quedando la estructura de la empresa de la siguiente forma: Cosme Bergareche Sans (26.5%), Jaime Garrastazu Enrique (26.5%) Ignacio Vidri (26.5%) y Jorge Vidri (20.5%).

2.2 Misión, visión y valores

A continuación se expondrá la misión, visión y los valores de la empresa, que junto a la breve historia expuesta anteriormente, nos ayudará a conocer la marca más a fondo.

2.2.1. Misión

POMPEII quiere ser una marca global de moda en internet y convertirse en una referencia, inspiración y en una alternativa de compra real para todos los veinteañeros del mundo.

2.2.2. Visión

POMPEII tiene como visión la creación de una marca de calzado y textil tanto para mujer como para hombre, cuya actividad comercial se lleve a

cabo exclusivamente mediante una plataforma online propia (e-commerce).

Dicha plataforma tiene la intención de convertirse en una alternativa real de compra en la industria del textil y del calzado a nivel mundial de aquí a quince años vista, pudiendo así competir con los actuales líderes mundiales en el mercado de la moda para veinteañeros.

2.2.3. Valores

- Orientación al resultado: Estamos orientados a conseguir resultados de una manera eficiente, anticipándonos a las situaciones y respondiendo al cambio de forma proactiva.
- Implicación: Somos constantes con nuestro proyecto, somos curiosos y exploramos nuevos caminos. Tomamos decisiones consensuadas y aprendemos de nuestros errores.
- Superación: Nos cuestionamos constantemente lo que hacemos y buscamos aplicar ideas creativas que nos permitan innovar de una manera ágil y práctica.
- Honestidad: Trabajamos con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quiénes nos relacionamos.
- Trabajo en equipo: Colaboramos para conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar.

3. Análisis del entorno

Para analizar la viabilidad de un negocio, uno de los primeros pasos que debe darse es el de analizar su entorno, el cual nos dará una idea de la competencia existente en los mercados que se desea entrar, además de las posibles fuentes de ventaja competitiva que puede tener nuestro negocio con respecto a los otros, entre otras cosas.

Una forma muy completa de realizar este análisis, establecida en “Los fundamentos de estrategia” (Johnson, 2010), es dividiéndolo en tres: análisis del macro-entorno, análisis de la industria o del sector, y un análisis de los competidores y de los mercados.

Siguiendo este método de análisis compuesto por tres estratos principales, hemos estimado oportuno estudiar en un inicio el macro-entorno de la empresa mediante la herramienta del análisis PESTEL. Posteriormente, se ha realizado un estudio de la competencia actual en la industria del calzado utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual nos permitirá detectar las amenazas y oportunidades para competir y obtener mayores rentabilidades en la industria del calzado en este caso.

3.1. Análisis del entorno genérico

Una manera adecuada de analizar el entorno genérico de una industria es utilizar la herramienta del análisis PESTEL. Según este análisis, las influencias del entorno se pueden categorizar en las siguientes: Política, Económica, Social, Tecnológica, Medioambiental y Legal (Johnson, 2010). Desarrollaremos las dimensiones de este análisis que nos puedan aportar información útil acerca del entorno de la empresa en cuestión.

3.1.1. Factores Políticos

Las políticas de ayuda al emprendedor y a la estimulación de la creación de empleo en España han ido incrementando en España en

los últimos años. Cabe destacar las reducciones en la cotización a la Seguridad Social aplicable a los jóvenes trabajadores por cuenta propia (hasta un 30%), y los incentivos fiscales, tanto para entidades de nueva creación (tributarán en el primer periodo impositivo a un 15% por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros, y a un 20% por la parte de base imponible restante), como en el ámbito del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas¹.

Estos incentivos tienen como propósito fomentar la creación de empleo y estimular al emprendimiento. Es por ello que la situación política en España actualmente para un proyecto empresarial que se encuentra en su fase inicial es atractiva, puesto que existen muchas facilidades. Dicho esto, las ayudas a pymes y emprendedores en España siguen siendo inferiores a muchos países de la UE, aunque se prevé que se seguirán tomando medidas para incentivar el emprendimiento.

3.1.2. Factores económicos

Un buen indicador para analizar la fortaleza de una economía es el producto interior bruto (PIB). En España, el PIB creció un 0,7% al cierre de 2014, el mayor avance en siete años. Además, en el primer trimestre de 2015 aceleró un 0,8%, lo cual se corresponde con una tasa de crecimiento interanual del 2,5%².

Para poder comparar el PIB de España con el del resto de países, se deben de homogeneizar los datos de éste con los del resto del mundo, por tanto se convierte la moneda local a dólar internacional para que esta comparación se pueda realizar. A esto se le llama Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), y mide el poder adquisitivo que tiene un país. En el

¹ Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. Publicado en "BOE" núm. 179, de 27/07/2013

² En http://economia.elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/1427355692_602414.html [acceso 21 de mayo de 2015]

caso de España, se sitúa en la posición vigésimo quinta³ con respecto a los demás países del mundo, pasando de tener un PPA de 31.900\$ en 2010, a uno de 32.870\$ en 2013.

A pesar de este dato, que augura un crecimiento de la economía española, aun no podemos decir que los efectos de la crisis económica en la cual se sumergió el país y toda la economía mundial en 2008, se hayan superado del todo.

Un claro indicador de los efectos de dicha crisis es la tasa de desempleo existente ahora mismo en España. Según los últimos datos publicados por el Banco de España (Boletín Económico, Abril 2015), la tasa de paro en la Unión Europea es del 9,8%, mientras que la de España asciende a un 23,2%, muy superior a otras economías de la UE como pueden ser Alemania (4,8%), Francia (10,6%), Italia (12,7%) o Reino Unido (5,5% - Dato de Diciembre de 2014).

También es relevante conocer cómo está distribuida la renta en los hogares en España, ya que constituye un elemento fundamental para conocer las dinámicas que alimentan el crecimiento económico y el bienestar de la población. La Encuesta de Condiciones de Vida 2013⁴ publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) mide esta distribución a través de siete condiciones fundamentales: sexo, edad, nacionalidad, lugar de residencia, formación, actividad y tipo de hogar. Dicha encuesta divide a la población en deciles en función de su renta, correspondiendo así el primer decil al 10% de personas de la muestra total que percibe menor renta, que el INE fija por debajo de 5.5567 euros, mientras que el décimo decil muestra el 10% de personas de la muestra total que tiene mayor renta, fijado por encima de 27.860,5 euros.

³ En

http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc [acceso 31 de mayo de 2015]

⁴ Instituto Nacional de Estadística (2013): *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV). Año 2013. Datos provisionales.*

Si analizamos los datos mostrados por esta encuesta, podremos comprobar que las regiones con mejor distribución de ganancias medias son Castilla y León y Cataluña. Los hombres predominan en las rentas medias-altas, mientras que las mujeres lo hacen en las rentas medias-bajas, sin embargo en el primer decil el porcentaje de hombres es superior al de las mujeres. A su vez, aquellos que tienen una mayor formación, también tienen una mayor renta. Un cuarto de los titulados universitarios ingresa más de 27.800 euros al año (décimo decil). Además, la mayor concentración de riqueza se sitúa en los hogares compuestos por dos adultos sin niños, ya que el 13,4% de ellos percibe más de 27.000 euros anuales.

Figura 1: Distribución de la población por deciles de renta según nivel de educación

Primaria o inferior	10,9%	13,5%	14,9%	12,2%	12,5%	11,0%	9,1%	7,1%	5,5%	3,2%
Secundaria	12,4%	12,4%	11,5%	11,7%	11,3%	9,8%	10,9%	9,0%	6,5%	4,4%
Bachillerato y FP	9,6%	8,6%	8,2%	9,1%	9,7%	10,9%	11,0%	11,7%	11,4%	9,8%
Superior	4,2%	4,2%	4,6%	6,2%	7,1%	8,6%	9,8%	12,8%	18,0%	24,6%
	1º decil	2º decil	3º decil	4º decil	5º decil	6º decil	7º decil	8º decil	9º decil	10º decil

Fuente: adaptado de Encuesta de Condiciones de Vida 2013, INE (2013)

Un dato esperanzador de la economía española son las ayudas que se están dando a los emprendedores y a las pymes. Las Sociedades de

Garantía Recíproca están avalando a pymes y por tanto el acceso a préstamos está incrementando. En 2014, los préstamos que se concedieron a emprendedores respaldados por estas entidades aumentaron casi un 20%, al pasar de las 1.518 en 2013 a 1.810 en 2014, según datos de la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA)⁵, dependiente del Ministerio de Industria y SGR-Cesgar.

Además, el Ministerio de Industria anunció el pasado mes de abril que destinará 98,3 millones a la financiación de pymes y emprendedores, a través de las líneas que gestiona Enisa. Con esto se estima que se dará cobertura a más de 600 proyectos empresariales, induciendo una inversión de 675 millones de euros⁶.

Podemos decir que la situación económica del país para una pyme no es la más óptima, sin embargo las ayudas son cada vez mayores. Además, POMPEII está buscando contratar a su primer empleado de cara a junio de 2015. Dichas ayudas que se están llevando a cabo, junto a la tasa de paro del país y el salario mínimo interprofesional, fijado para el 2015 por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social en 648,60€⁷, permiten a la empresa poder contratar a dicho empleado con cierta facilidad, y además poder soportar los costes fijos en los cuales dicha contratación derivaría.

3.1.3. Factores socioculturales

La población española en 2014 según el INE es de 46.464.053 millones de personas⁸, lo cual supone una variación del -0,28% con respecto a 2013. Dicha población está compuesta por un 49,16% de hombres y un 50,84% de mujeres. Las tres comunidades autónomas con mayor

⁵En <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/256320622/emprendedores-pymes/noticias/6624489/04/15/Los-prestamos-a-emprendedores-con-el-aval-de-las-SGR-crecen-un-20.html#.Kku8WKUQS3BluOL> [acceso 29 de mayo de 2015]

⁶ En <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6657973/04/15/Industria-destina-983-millones-a-prestamos-para-pymes-y-emprendedores.html#.Kku8pl3nD5PpBsA> [acceso 29 de mayo de 2015]

⁷En <http://www.salariominimo.es/> [acceso 29 de mayo de 2015]

⁸ En http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm [acceso 29 de mayo de 2015]

población según el INE⁹ son Andalucía (8.402.305 habitantes), Cataluña (7.518.903 habitantes) y la Comunidad de Madrid (6.454.440 habitantes), mientras que las tres con menor población son La Rioja (319.002 habitantes), Ceuta (84.963 habitantes) y Melilla (84.509 habitantes).

En España, el gasto medio por hogar en vestido y calzado es de 1.348€¹⁰, situándose por detrás de alimentos y bebidas no alcohólicas (4.098€); vivienda, agua, electricidad y combustibles (8.964€); transportes (3.121€); ocio, espectáculos y cultura (1.537€); y hoteles, café y restaurantes (2.251€).

La distribución de la facturación nacional en textil es de un 37,3% a mujeres, 32,5% a hombres, 13% a niño y 17,2% destinado al hogar. Mientras tanto, la distribución de la facturación por Comunidades Autónomas comprende entre las tres primeras a Cataluña (16,97%), Comunidad de Madrid (16,32%) y Andalucía (15,66%)¹¹.

En cuanto al online, los productos de moda y complementos se convirtieron en 2014 en los segundos más adquiridos, después de los artículos de electrónica, en Europa. Según un estudio realizado por GBS Finanzas, representan el 23% del total de las compras que se hacen por internet¹².

En España, un 24% de la población realiza compras de moda a través de internet¹³, solo teniendo una mayor cuota las compras relacionadas con la organización de vacaciones (55%) y la venta de entradas a espectáculos de entretenimiento (40%).

⁹ En <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853> [acceso 29 de mayo de 2015]

¹⁰ En <http://www.ine.es/prensa/np848.pdf> [acceso 29 de mayo de 2015]

¹¹ Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos – ACOTEX (2014): *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2013*. Decimotercera edición.

¹² En <http://www.efeempresas.com/noticia/la-moda-online-se-afianza-y-es-ya-el-segundo-sector-que-mas-vende-en-internet-en-europa/> [acceso 30 de mayo de 2015]

¹³ Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos – ACOTEX (2014): *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2013*. Decimotercera edición.

El porcentaje de personas que compran textil online en España se puede segmentar por edad de la siguiente forma: 16 – 34 años (32%), 35 – 54 años (53%), 55 – 64 años (11%), y mayores de 64 años (4%)¹⁴.

Todos estos datos nos hacen entender un poco los hábitos de consumo de la población tanto española como europea, donde la moda va cogiendo cada vez más fuerza, y la gente cada vez confía más en la compra a través de internet. El modelo de negocio de POMPEII se ve altamente beneficiado por estos hábitos, puesto que se centra en la venta de moda online, en gran medida debido a estos hábitos y tendencias. Por tanto el factor socio-cultural del país y del entorno en general se puede decir que es positivo para una empresa de e-commerce de moda.

3.1.4. Factores tecnológicos

En lo que a tecnología se refiere, España, al igual que el resto del mundo, ha visto como el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) ha crecido de una manera progresiva en los últimos años. En el año 2013, el 69,8% de los hogares españoles tenía acceso a internet, tres puntos más que en 2012¹⁵.

Si analizamos un poco el sector de la moda, podremos comprobar que estos avances tecnológicos han tenido también su efecto sobre él. Según un estudio realizado por GBS Finanzas en 2014, el sector de la moda online es ya el segundo sector que más vende en internet en Europa. Los números de España son más modestos los números, ya que solo un 6% de las compras de artículos de moda se hace por

¹⁴ Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos – ACOTEX (2014): *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2013*. Decimotercera edición.

¹⁵ En

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE [acceso 30 de mayo de 2015]

internet, sin embargo, las previsiones apuntan a que ese volumen se triplicará en los próximos 4 años¹⁶.

Mientras los avances tecnológicos son cada vez mayores y tienen un efecto directo sobre el entorno tanto español como mundial, la inversión en investigación y desarrollo en España en los últimos años se ha visto disminuida. La inversión en España en I+D+i en 2013 supuso un 1,24% del PIB, situándose así en la decimoséptima posición de entre los 28 Estados de la UE. Mientras tanto, los países nórdicos destinan todos ellos más de un 3% de su PIB a la investigación y el desarrollo¹⁷. La inversión en I+D en España en 2013 sufrió una caída del 0,03% con respecto al año anterior, lo cual se convierte en una pequeña barrera a la hora de desarrollar nuevas tecnologías en España.

Dicho esto, en general, al tratarse de un mundo cada vez más globalizado, y por tanto existir un flujo de información constante entre los diferentes países, los factores tecnológicos del entorno son buenos para una empresa que quiera adentrarse en un mercado basado en la venta online.

3.2. Análisis del entorno competitivo

Una vez analizado el entorno de una manera genérica, pasaremos a analizar la industria del calzado y la competencia existente en dicha industria en España. Un modelo óptimo para estudiar esta competencia es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite detectar amenazas y oportunidades para competir y obtener mayores rentabilidades en una industria.

Las 5 fuerzas que Porter propone para analizar la competencia de una industria son las siguientes: el poder de negociación del comprador/cliente, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores

¹⁶ En <http://www.efeempresas.com/noticia/la-moda-online-se-afianza-y-es-ya-el-segundo-sector-que-mas-vende-en-internet-en-europa/> [acceso 30 de mayo de 2015]

¹⁷ En http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html [acceso 30 de mayo de 2015]

entrantes, la amenaza de productos sustitutivos, y por último, la rivalidad existente entre competidores en esa industria.

- Poder negociador de clientes

Para conocer el poder de negociación del cliente en la industria del calzado en España creemos que es necesario conocer un poco la situación actual y dimensión de dicha industria.

En 2013 el mercado nacional experimentó una mejoría con respecto al año anterior. A pesar de que la variación media fue negativa (-4.4%), la mejoría tenía que ver con el incremento en el porcentaje de empresas que decía haber aumentado (del 14,0 al 24,0%) o mantenido (del 31,7 al 35,5%) sus ventas, junto a la disminución de las que dicen haberlas reducido (del 54,3 al 40,5%). Junto a esto, hay que tener en cuenta que la proporción de empresas que ha distribuido online en este mismo año ha aumentado del 25,7% al 34,4%, siguiendo una línea ascendente desde el año 2011¹⁸.

De estos datos podemos sacar la conclusión de que tanto la industria del calzado como la distribución online están creciendo, y por tanto la demanda es cada vez mayor. A pesar de que hay una gran oferta de calzado en el mercado, los clientes están consumiendo, y por lo tanto esto es un signo positivo.

La industria del calzado es muy amplia, y la oferta de producto es muy diferenciada. Podemos encontrar calzado deportivo, de vestir, casual o estacional, entre otros, y a su vez diferenciar el producto por su público objetivo (grupos de edad, estatus social, poder adquisitivo, etc.).

¹⁸En http://www.inescop.es/0servidor0/noticias/sala_prensa/2014/NP_Informe.pdf [acceso 19 de mayo de 2015]

Dicho esto, los clientes tienen acceso a una oferta de calzado muy grande, puesto que debido a la globalización, no solo existe una competencia de producto nacional, sino que tanto la importación como la oferta de calzado a través de internet, es muy grande. Solo en 2013, entraron en nuestro país 329 millones de pares de zapatos por valor de 2.070 millones de euros, lo cual supone un crecimiento del 3,7% en volumen y 0,8% en valor con respecto al 2012¹⁹.

Cuando hablamos de la industria del calzado, los clientes pueden ser dos, dependiendo del modelo de negocio de la empresa. Ésta puede vender su producto a un distribuidor (intermediario), o al consumidor final.

En el caso de vender a un distribuidor, la empresa tendrá en cuenta el volumen de pedido, el precio al cual está dispuesto a comprarle dicho distribuidor, y la imagen que éste tenga. En caso de no cumplir con los requisitos que la empresa exige, ésta siempre podrá hacer negocios con otro distribuidor. En este caso el poder negociador del cliente es bajo, y éste tendrá que intentar adaptarse a los requisitos de la marca lo máximo posible si desea vender su producto en su tienda.

El otro modelo negocio es el del *retail*, o lo que es lo mismo, la venta directa al consumidor. En este caso, el cliente tiene un mayor poder de negociación, ya que tiene una mayor oferta de calzado. En el caso de que el producto no le guste por calidad, precio o imagen, siempre puede comprarse otra zapatilla que si que cumpla estos requisitos. Sin embargo, si la marca es la única que distribuye su propio producto, dicho poder que poseía el cliente por tener muchas alternativas de compra, se reduce drásticamente. La marca así es capaz de poner un p.v.p. al producto, y en caso de que al cliente le guste el producto y no esté muy de acuerdo con el precio, las únicas alternativas que tiene son o comprarse el producto, o no comprarse un producto que a priori le gusta. Por tanto, a pesar de que es cierto que el cliente tiene un poder de

¹⁹ Dirección Territorial de Comercio Exterior en Valencia. Ministerio de Economía y Competitividad. FICE. (2013): *Sector Calzado. Comercio exterior. 2013*

negociación puesto que las empresas dependen de sus clientes, este poder no es demasiado fuerte, sino más bien medio, ya que la marca es dueño de su cliente, solamente ella le distribuye.

También existe la opción de tener un modelo de negocio mixto, a través del cual vendas tanto directamente al cliente como en tiendas multimarca, es decir, a través de un intermediario. En este caso, el poder de negociación sigue sin ser alto ya que la marca tiene varias vías para vender su producto, y en caso de que una vía no funcione, siempre puede centrarse en la otra, tiene alternativas.

En conclusión, el poder de negociación del cliente es medio-bajo en la industria del calzado en España.

- Poder negociador de proveedores

En España los proveedores de la industria del calzado se encuentran distribuidos entre Alicante, La Rioja, Baleares y Albacete. En concreto, es Alicante quien lidera la industria del calzado en España²⁰, teniendo la Comunidad Valenciana un total de 2.364 fabricantes en la industria del calzado en enero de 2014 según un estudio realizado por el Directorio Central de Empresas (Dirce).

Un indicador de la fuerza y capacidad de la industria del calzado en España es que se ha afianzado como el segundo proveedor de calzado europeo para China²¹, alcanzando las exportaciones una cifra de 35,6 millones de euros en 2012.

Como se puede observar, los proveedores de calzado en España son múltiples, sin embargo, como fruto de la crisis económica en la que se

²⁰ En <http://www.modaes.es/entorno/20150422/alicante-la-rioja-albacete-y-baleares-los-hubs-productivos-del-calzado-recuperan-musculo.html> [acceso 19 de mayo de 2015]

²¹ En <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4711129.html?idPais=CN&null> [acceso 19 de mayo de 2015]

adentró el país en 2008, y la baja mano de obra de fabricantes del sudeste asiático, ésta se vio afectada de una manera abrumadora.

Es por toda esta información que podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que debido a la gran cantidad de proveedores, su sustitución es fácil. Por tanto en este aspecto la industria del calzado puede considerarse atractiva, ya que dichos proveedores tratarán de ajustar lo máximo los precios y ser lo más flexibles que puedan para conservar a un cliente, y así poder competir con los proveedores del sudeste asiático, quienes trabajan con unos costes de fabricación muy inferiores a los españoles.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes

Como bien hemos dicho anteriormente, en España los proveedores de calzado abundan, y por tanto el acceso a dichos proveedores es relativamente fácil, lo cual podría incentivar la entrada de posibles nuevos competidores.

Sin embargo existen una serie de barreras de entrada por las cuales tal vez dicha decisión no parezca tan atractiva.

Para la fabricación de calzado se precisa de una inversión inicial mínima sin la cual la producción no es posible. En primer lugar es necesario invertir en juegos de hormas y moldes para tener un calce personalizado de cada talla que desees vender, que en principio va desde la talla 36 hasta la 45. El precio de cada juego de moldes y hormas difiere en función al método de fabricación que se lleve a cabo (vulcanizado, inyectado, pegado, cosido, EVA...), pero el coste medio es de 2.000€ por juego, que se traduce en 20.000€ de inversión inicial únicamente de coste fijo, sin recibir nada a cambio. A esto hay que sumarle los mínimos que te puede pedir una fábrica, que dependiendo del fabricante pueden

oscilar desde los 2.000 pares hasta los 20.000, y esto a un coste medio de fabricación de 15€, se traduce en una inversión inicial de 50.000€ aproximadamente.

Dicha cantidad puede considerarse una inversión pequeña para algunas y una muy grande para otros, pero la realidad es que es una cifra que no todo el mundo está dispuesto o tiene la capacidad de pagar, y por tanto se puede considerar una barrera de entrada.

Además de esto, como hemos mencionado anteriormente, son muchos los proveedores que exigen unos mínimos que en muchas ocasiones pueden suponer cantidades muy grandes que no todos se pueden permitir.

Por último, la industria del calzado es una industria muy específica, de la cual no mucha gente tiene información. Es por ello que existe un gran desconocimiento por parte de la multitud de cómo funciona esta industria, y de todos los procesos que sigue la fabricación del calzado. Esta ausencia de conocimiento también puede suponer una barrera de entrada.

Resumiendo, las barreras de entrada en la industria del calzado están muy presentes, y aunque para algunos no supongan gran impedimento, para la gran mayoría pueden suponer tomar la decisión de no adentrarse en este mundo. Es por ello que podemos decir que la amenaza de nuevos competidores entrantes existe, como en muchas otras industrias, pero no es accesible para todos los públicos.

- Amenaza de productos sustitutivos

Se dice que un bien es sustitutivo cuando suple la función del bien con el cual se compara, teniendo que ser ese bien en todo caso diferente al bien al cual sustituye.

En el caso del calzado, no existe bien sustitutivo. La única alternativa al calzado es ir descalzo, y eso no es una alternativa real en el mundo de hoy en día.

Por tanto, podemos definir el calzado como un bien de primera necesidad y que no se puede sustituir, es decir, la amenaza de productos sustitutos es completamente nula.

La ausencia de productos sustitutos convierte a la industria del calzado en una industria rentable y por tanto atractiva para todo aquel que se plantee entrar en ella.

- Rivalidad entre competidores

Esta quinta fuerza de Porter analiza la rivalidad existente entre competidores en la industria sujeta a estudio mediante la recopilación de la información obtenida a raíz de los apartados anteriores. Cuanto mayor sea dicha competencia, menor será la rentabilidad de la industria, y al contrario, cuanto menor sea la competencia, más rentable y por tanto atractiva será la industria.

De todo lo que se ha ido exponiendo, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- La globalización da lugar a un incremento de la competencia debido a las exportaciones, las cuales supusieron una cifra de 2.070 millones de euros en 2013.

- Existencia de economías de escala: a medida que incrementamos la producción, el coste de producción disminuye. Esto puede suponer una barrera de entrada ya que competir con empresas afianzadas en el sector y que se benefician de dichas economías de escala puede ser complicado.

- Efecto experiencia: las empresas que poseen experiencia en el sector también pueden ver como el coste unitario de su producto se reduce debido a la acumulación de dicha experiencia.
- La inversión inicial es media-alta, no cualquiera puede permitírsela.
- Existe una gran oferta de calzado en el mercado y por tanto diferenciarse es complicado. El consumidor compra más por imagen de marca más que por diseño y cualidades del producto.
- Es una industria afianzada en España, donde los proveedores abundan y por tanto pierden el poder.

En primer lugar, vamos a segmentar dicha industria por tipo de calzado. El calzado se puede utilizar para muchos fines, y es por ello que creemos preciso segmentar el mercado para que a posteriori podamos escoger bien a nuestros competidores y por tanto el análisis sea representativo.

Podríamos decir que el mercado del calzado se segmenta en los siguientes grupos según su finalidad de uso:

- Calzado formal
- Calzado deportivo
- Calzado *casual*
- Alpargatas y sandalias

Esta división es heterogénea entre sí, y los productos de cada grupo se podría decir que son homogéneos. El calzado de POMPEII pertenece al segmento de calzado *casual*, que se puede traducir en calzado de calle, siempre sujeto al estilo que tengo cada persona.

Una vez realizada esta segmentación, procederemos a analizar la competencia dentro de esta industria.

Los factores que se tendrán en cuenta a la hora de analizar a la competencia son precio, canal de distribución, y posicionamiento de marca (al encontrarse en el segmento de calzado *casual* no es

necesario analizar el producto ya que todos los que pertenecen a esta familia son homogéneos), tratando de analizar tanto a aquellas marcas que sean competencia directa como aquellas que pueden ser una alternativa de compra para los compradores residuales de la marca.

A continuación vamos a realizar un análisis de los competidores en la industria de calzado en España. Hemos creído adecuado y representativo escoger a las siguientes marcas:

- Superga: la marca Superga fue creada en el año 1911 en Italia con la intención de utilizarse para diferentes tipos de deporte (tenis, baloncesto, vela, fitness...) ²². A día de hoy, se ha convertido en una marca de zapatillas referencia para el uso diario, elevando sus ventas en 2014 un 51%, lo cual supuso para BasicNet, propietaria de Superga, una triplicación en sus beneficios en 2014 (12,4 millones de euros) ²³.

La gama de productos de Superga es muy extensa, sin embargo, su producto estrella es el modelo "The Classic 2750". Dicho modelo se puede encontrar en varios precios, empezando por los 54€ y acabando por los 850€ cuando se trata de una edición limitada. Esto último es un caso especial, por tanto podríamos decir que el precio medio de una Superga 2750, es de 64€ ²⁴. Dicho precio, si se compara con el mercado (iremos publicando los diferentes precios medios de los competidores a lo largo de este apartado), podría decirse que es estándar, se encuentra en la media.

En cuanto a posicionamiento, Superga es una marca que ya lleva muchos años en el mercado y por tanto tiene mucho nombre. Cuando se piensa en Superga, el consumidor piensa en experiencia, sencillez y estilo. Es una marca que deja al producto hablar por sí solo. No invierte en crear una imagen marca brutal, puesto que el producto en sí a lo

²² En <http://www.superga.com/about-us#> [acceso 2 de junio de 2015]

²³ En <http://www.modaes.co/empresa/20150421/el-calzado-italiano-de-superga-da-el-salto-a-chile-tras-elevar-sus-ventas-un-51-en-2014.html> [acceso 2 de junio de 2015]

²⁴ En <http://www.superga.com/uk/59/Man/Footwear/Le-Superga/Low> [acceso 2 de junio de 2015]

largo de los años ha conseguido establecerse como un clásico, por tanto el consumidor ya asocia la marca a una que sabe lo que hace debido a su experiencia en el mercado, y el producto que ofrece es sencillo y tiene estilo, las personas de influencia en el mundo de la moda utilizan este calzado, no pasa de moda.

Si hacemos referencia a sus canales de distribución, la marca Superga tiene dos. En primer lugar, Superga está presente en tiendas multimarca a lo largo del territorio nacional. Además, en España realiza la venta directa a través de su página web, la cual envía a todo el mundo. También tiene tiendas propias, pero estas se encuentran fuera del territorio nacional, por tanto no se tendrán en cuenta.



- El Ganso: es una marca española de textil, calzado y complementos que fue fundada en España en el año 2004. Esta marca, al igual que Superga, ya tiene un nombre en el mercado, aunque mucho menor debido a su juventud. Al tratarse de una marca española, tiene una mayor presencia en el mercado nacional que en el extranjero, y por tanto no es tan potente como la mencionada anteriormente, sin embargo por la naturaleza de la zapatilla y el público objetivo al que va dirigido, se le puede considerar competencia directa de POMPEII.

Dentro de la oferta de calzado de El Ganso, podemos encontrar dos subfamilias claras, que son el calzado formal, y el calzado casual (zapatilla). Como hemos mencionado antes, la subfamilia que nos interesa estudiar a nosotros es la del calzado casual. Dentro de esta subfamilia podemos encontrar 4 modelos de zapatilla, de los cuales todos tienen el mismo peso, no existe un producto tan asentado y considerado "estrella" como es el caso de Superga. Los productos de El Ganso se pueden encontrar en un rango de precio desde los 45€ hasta los 75€, teniendo un p.v.p. medio de 60€²⁵. Al igual que Superga, en el mercado del calzado este precio sería estándar tirando a bajo, siempre teniendo en cuenta la calidad del producto.

En cuanto a posicionamiento, El Ganso es una marca que tiene una imagen de marca claramente definida. Dicha marca se vende como una marca con un estilo british de los años 70 y 80 y a la cual le gusta combinar mucho los colores. El Ganso consiguió posicionarse en un nicho de mercado en España y a causa de ello ha conseguido tener un crecimiento brutal en los últimos años, teniendo a día de hoy más de 100 tiendas en todo el mundo²⁶.

Como bien hemos mencionado, El Ganso posee a día de hoy más de 100 tiendas propias, distribuidas por todo el mundo, con un claro

²⁵ En <http://www.elganso.com/es/calzado.html> [acceso 2 de junio de 2015]

²⁶ En <http://www.elganso.com/es/empresa/> [acceso 2 de junio de 2015]

predominio sobre todo en España y en menor medida en Europa. Además de esta forma de venta al público, El Ganso posee una tienda online propia, y vende a través de intermediarios mediante corners en El Corte Inglés. Es decir, El Ganso en España tiene canales de distribución mixtos.



- Maians: mientras El Ganso y Superga son marcas más reconocidas, la marca Maians lo es mucho menos. Esto es debido a que esta marca española de calzado nació en el año 2008.

Los productos que ofrece Maians se pueden encontrar a un rango de precios de entre 55€ y 79€, teniendo un p.v.p. medio de 67€²⁷, por encima del precio medio tanto de Superga como de El Ganso. Al igual que las otras dos marcas, este p.v.p. se puede considerar estándar.

La razón por la cual Maians se sitúa a la altura, o incluso por encima, de dos marcas con mayor nombre como son El Ganso y Superga es debido su posicionamiento. Esta marca hace especial hincapié en la localización de su fabricación, 100% hecho en España, y en el método, 100% artesanal. Estos dos factores suponen un elemento diferencial con respecto a las otras marcas, ya que la mayoría de gigantes en la industria del calzado fabrican fuera de España para beneficiarse de los bajos costes que existen fuera. Además de vender mucho esta faceta del producto, que parece que el consumidor valora cada vez más, la marca Maians apuesta mucho por la imagen de marca, y trata de vender un estilo de vida denominado "Barceloneta lifestyle"²⁸, lo cual se puede traducir en un estilo de vida urbano y de playa.

En cuanto a distribución, la marca Maians actualmente posee una tienda propia en la ciudad de Barcelona. Además se puede encontrar en el resto dl territorio nacional mediante tiendas multimarca, y online mediante su tienda propia. Trabaja por tanto, al igual que las otras marcas, mediante distribuidor y mediante relación directa con el cliente.

²⁷ En <http://maians.es/maians-category/men/> [acceso 2 de junio de 2015]

²⁸ En <http://maians.es/about/> [acceso 2 de junio de 2015]



- Victoria: esta es otra marca de calzado española que tiene una gran historia detrás. Victoria se fundó en el año 1915, y 100 años después sigue fabricando el mismo modelo que le lanzó a la fama, su inglesa de lona.

Esta marca es algo diferente a las anteriormente mencionadas, porque su modelo de negocio es completamente diferente. Mientras que las marcas anteriormente mencionadas van a margen, es decir, su fuente de ventaja competitiva se encuentra en que el margen que obtienen por zapatilla es muy alto, Victoria busca el volumen, es decir, renuncia al margen a cambio de ganar cuota de mercado vendiendo a precios muy bajos. Mientras esta marca tal vez no sea competencia directa de POMPEII, sí que es verdad que su producto puede ser una alternativa de compra real para una parte del público objetivo de POMPEII, además de que existe una gama de productos de Victoria de mayor calidad que se vende a precios similares a los de POMPEII y puede convertirse en competidor también para el público objetivo de la marca objeto de

estudio. El p.v.p. del producto estrella de Victoria anteriormente mencionado es de 29€, existiendo además productos con un p.v.p. máximo de 45€. Estos precios que ofrece Victoria son muy bajos en el mercado del calzado.

En cuanto a posicionamiento, al tratarse de un producto tan barato, se está renunciando también a una cierta calidad. Por tanto, se puede decir que la marca se posiciona como un producto barato, sencillo, y que tiene una calidad media. El consumidor es consciente de que a ese precio no puede exigir un producto que tenga una vida útil mayor de un año. Como bien hemos dicho antes, el modelo de negocio de Victoria consiste en tener un margen reducido a cambio de vender mucho volumen de zapatillas debido a sus bajos precios.

En cuanto a distribución, además de estar presente la marca en la plataforma online, Victoria se puede encontrar en básicamente todos los puntos de venta de multimarca del país. La imagen de las tiendas en las cuales está presente no le importa, su fin es estar en el mayor número de tiendas del territorio nacional posibles.



Una vez definidos estos competidores, podríamos decir que el mercado del calzado casual en España se divide en dos: aquellas marcas que basan su modelo de negocio en obtener un margen elevado por cada producto, y aquellas marcas que renuncian a ese margen a cambio de vender de una manera masiva. Mientras que POMPEII se acerca más al modelo de margen, puesto que targuetea a un público objetivo específico, trata de situarse un escalón por debajo en cuanto a precio de sus competidores principales (Superga, El Ganso y Maians), manteniendo la imagen de marca y renunciando a canales de venta en los cuales intervengan intermediarios, ya que sus bajos precios y su fabricación en España no les permite que un tercero se coma una parte de su margen.

Los competidores que se han escogido son en su mayoría marcas establecidas, sin embargo, para POMPEII se consideran competencia directa puesto que van dirigidos al mismo público (en su mayoría) y suponen por tanto una alternativa de compra real a la marca en cuestión.

En conclusión, podríamos decir que es una industria con mucha competencia en España y que posee considerables barreras de entrada para quien quiera adentrarse en ella. La alta competencia se puede traducir en una mayor dificultad para obtener una renta superior, y por tanto una caída en el atractivo de la industria. Por tanto, podríamos decir que de cara a la entrada en la industria del calzado, ésta no es especialmente atractiva por su alta competitividad.

4. Plan de Marketing

Utilizaremos el plan de marketing como herramienta para tratar de definir los pasos a seguir de cara al futuro por parte de la empresa, tratando siempre de tomar un camino que la guíe hacia el mayor rendimiento y éxito posible en el sector. La elaboración adecuada del plan de marketing es vital de cara a elaborar la estrategia global de la empresa de forma precisa, por tanto deberemos de hacer un estudio minucioso para minimizar así los posibles riesgos futuros.

Para realizar dicho plan de marketing hemos seguido una serie de pasos. En primer lugar hemos definido el público objetivo de POMPELL, para así poder enfocar todas las acciones del plan hacia ese determinado grupo. Posteriormente, hemos definido la imagen de marca que se persigue, además del posicionamiento de la marca en el mercado del calzado. A continuación hemos expuesto la política de precios que se va a llevar a cabo, el cual deberá de ir en sintonía con el público objetivo al que va dirigido y la imagen y posicionamiento de la marca. Por último, hemos desarrollado el plan de marketing digital que desea llevar a cabo la empresa en el corto-medio plazo, pasando esta por una gran apuesta por el estudio de la analítica web y la toma de decisiones importantes de la estrategia de la compañía en función a sus resultados.

4.1. Público Objetivo

El público objetivo lo podríamos definir como el público al cual deseas vender tu producto y por tanto a quienes diriges tus acciones de marketing. La definición de este público es muy importante, y es importante tener siempre en mente cual es, puesto que esto aumentará la eficacia y eficiencia de tus acciones y de la estrategia que decidas implementar. Dentro de la empresa hemos definido al público objetivo como todos los veinteañeros del mundo que tienen una preocupación por la moda, tienen un nivel de ingresos medio y provienen de una clase social media/ media-alta.

La definición del público objetivo se puede hacer atendiendo a muchos factores, pero nosotros hemos creído conveniente hacerlo segmentando el mercado de la siguiente manera: segmentación geográfica, demográfica, social y conductual.

- Factor geográfico

Al tratarse de un modelo de negocio basado en la venta online, las posibilidades aumentan de una forma desmesurada, y los clientes potenciales pasan a encontrarse en cualquier ubicación del mundo. En lo que a geografía se refiere, POMPEII no se pone barreras, y su página web tiene la capacidad de grabar pedidos de cualquier localidad del planeta.

Dicho esto, al tratarse de una empresa de nueva creación, y provenir sus fundadores de España, es lógico pensar que la mayoría de sus ventas provienen de su propio país, y que por tanto sus acciones irán dirigidas en mayor medida a sus clientes españoles.

Si analizamos las visitas a la página web²⁹, podremos comprobar que el peso que tiene España (86,70%) con respecto a los demás (EEUU – 5,53%, Reino Unido 1,62% o Italia – 0,71%) es muy grande.

Dentro de España pasa un poco lo mismo, la mayoría de clientes proviene de Madrid, al igual que los fundadores de la marca, mostrando esto el poder que tiene el boca a boca sobre todo en las etapas iniciales de la creación de una empresa. En concreto, las visitas a la página web dentro de España provienen de Madrid (45,93%), Barcelona (7,80%), Valencia (3,97%) y Sevilla (3,42%), entre otras³⁰.

²⁹ Anexo 1 – pompeiibrand.com/Gráfico de visitas por país (27 abril – 27 mayo 2015) *Google Analytics*

³⁰ Anexo 2 – pompeiibrand.com/Gráfico de visitas por ciudad (27 abril – 27 mayo 2015) *Google Analytics*

- Factor demográfico

Como bien hemos definido antes, el público objetivo de POMPEII se concentra en los “veinteañeros”. En esta definición podríamos incluir también a los universitarios de 18 y 19 años, puesto que el producto y la marca también va dirigida hacia ellos.

La idea de targuetear este grupo de edad en primer lugar es porque se ha considerado que es el público que mejor pueden conocer los fundadores, puesto que ellos también pertenecen a él. Además, el público de esta edad se preocupa por su imagen y es fiel a una marca si esta le convence en cuanto a imagen y rendimiento. Se ha considerado que atraer a este público en los momentos iniciales de la marca puede suponer atarles de cara a un futuro, y así poder crecer de la mano.

Un público secundario al cual se ha llegado ha sido un público aspiracional, que son todos aquellos menores de 18 años que aún se encuentran en el colegio. Este público es una generación que está muy activa en redes sociales, y al concentrar la comunicación de la marca en redes sociales, esto ha visto cómo este público se ha visto atraído por la marca. A pesar de que este público genera ventas, es un público donde las modas fluctúan constantemente, y por tanto poco fiel. En ningún momento se quiere dirigir la marca hacia este público.

Además podemos añadir que existe otro público secundario, que son aquellos mayores de 30 que se preocupan por la ropa y quieren ir siempre a la última. Este público tiene un poder adquisitivo mayor, y para ellos un producto al precio al que ofrece POMPEII puede convertirlo en una compra impulsiva.

En cuanto a sexo, desde un principio la marca ha ido dirigida tanto a hombre como mujeres, sin embargo esto se ha planteando ofreciendo un producto unisex. Lo que se ha encontrado con esto es que a las mujeres les gusta menos comprar un producto unisex, y más comprar un producto más femenino, destinado exclusivamente a ellas. Es debido a esto que en el

corto plazo los productos de POMPEII se separarán por completo, tratando por un lado al hombre y por otro a la mujer.

Si nos fijamos en las ventas de la página web de POMPEII, el 76,3% corresponde a hombres, mientras que un 23,7% corresponde a mujeres, una diferencia considerable y sobre la cual la marca quiere trabajar muy a fondo, puesto que es consciente del potencial que tiene el mercado femenino.

En definitiva, en lo que a factores demográficos se refiere, podríamos definir el público objetivo como todos los hombres y mujeres de entre 18 y 29 años. Por los datos que hemos podido observar, la media de edad del público que se está alcanzando coincide con el público objetivo, mientras que la distribución entre hombres y mujeres se encuentra muy desequilibrada a favor de los hombres.

- Factor social

Con esto hacemos referencia tanto a la clase social como al poder adquisitivo del público al cual va dirigido el producto

En primer lugar cabe destacar que la clase social a la cual va dirigida es de nivel medio/medio-alto. Sin embargo, al tratarse de un público objetivo de edad media joven, y por consiguiente en su etapa de estudiantes, el poder adquisitivo de estas personas es bajo-medio, pudiendo permitirse un número reducido de compras destinadas a la moda al mes.

Por nuestra experiencia vivida en el último año en el cual hemos asistido a eventos de venta efímera, conocidos como pop-up stores, hemos podido comprobar que efectivamente el público objetivo en cuanto a clase social y poder adquisitivo se corresponde con el cliente de la marca, y por tanto se está acertando en este aspecto.

- Factor conductual

Por último, un factor esencial en la definición de nuestro público objetivo ha sido los hábitos de las personas a las cuales vamos dirigidos. Hemos querido dirigirnos a un público que se preocupa por la moda, que le importa lo que se pone y por tanto se toma su tiempo a la hora de tomar una decisión acerca de una adquisición en este ámbito.

Creemos que estas son las personas que hay que “tarjetear” puesto que son luego las personas que marcan las tendencias y a quienes copian todos los demás. Si bien es cierto que este público es poco fiel, puesto que una vez una cosa se pone de moda ellos van en busca de la siguiente, generan un efecto cascada a través del cual todas las demás personas que aspiran a ser como ellos, se compran los mismos productos que ellos llevan, generándose una cantidad de clientes potenciales muy elevado.

Para conseguir esto hay que estar muy atento a las tendencias del mercado para tratar de anticiparte y llegar a estas personas. Conlleva un trabajo continuo y extenso, pero puede suponer la llave del éxito.

4.2. Imagen y posicionamiento de la marca

La imagen de marca es la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores y se puede definir como: “El conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa.”³¹

En POMPEII se ha tenido claro desde el primer momento de la importancia de la imagen de marca, y por ello se ha querido cuidar siempre al más mínimo detalle. Una buena imagen de marca puede ser la diferencia entre triunfar y no triunfar, ofreciendo el mismo producto. Se debe de conseguir que el

³¹ Lambin, Jean-Jacques; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos. (2007): *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2ª Edición.

consumidor se sienta identificado con la marca, que tenga un valor intangible que le aporte verdadero valor.

Siendo consciente de la importancia de aportar algo más que lo meramente físico, POMPEII decidió introducirse al mercado ofreciendo un producto a un buen precio pero a su vez exclusivo. Para dotar al producto de cierta exclusividad, se decidió numerar cada ejemplar con su número propio, por tanto cada zapatilla era única e irrepetible. Se consideró que esta estrategia le daba un valor añadido a la marca que quizás otras marcas carecían. En base a esto se construyó una imagen de exclusividad apoyada sobre la escasez. El producto se lanzaba en la página web un viernes, y todos los clientes tenían hasta el domingo para comprarlo ya que ese mismo día volvía a cerrar la web.

Este modelo de negocio se ha apoyado sobre el lema de la marca, el cual es “chaos is our legacy”, que traducido al español significa “el caos es nuestro legado”. Se ha tratado de relacionar la escasez y la exclusividad con el caos que esto provoca. La experiencia de compra en POMPEII es diferente, es como una estampida, o corres, o te atropellan, genera el caos.

Este mensaje que se ha tratado de transmitir ha ido de la mano de un cuidado minucioso de las imágenes y de los estilismos que se han ido eligiendo para las fotos, yendo todo en sintonía y en conjunto generando un valor intangible considerable.

Imagen de marca y posicionamiento podemos decir que van de la mano. El posicionamiento podemos definirlo como el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor. Para lograr un posicionamiento, la marca debe escoger en primer lugar qué fuentes de ventaja competitiva son las que quiere ensalzar.

En el caso de POMPEII, se ha querido optar siempre por una imagen cuyas ventajas competitivas son el precio (los productos de POMPEII se han vendido siempre a un precio medio de 50€, mientras que los competidores venden a precios considerablemente mayores: Vans – 90€, Superga – 80€, Oli13 – 69€, Armistice – 65€), la originalidad (el producto se ha basado siempre en dotar de suelas de colores a las zapatillas, lo cual no es muy común en el mercado,

además de ponerle pequeños detalles que le dan un sello único) y su escasez (esa exclusividad y caos que se ha querido generar).

Estas fuentes de ventaja competitiva las podríamos plasmar a través del reloj estratégico de Bowman adaptado por Scholes y Johnson, el cual propone una alternativa a la definición de ventaja competitiva de Porter, quién dice que las fuentes de ventaja competitiva pueden ser dos: de liderazgo en costes, o de diferenciación³². Sin embargo, el reloj estratégico adaptado por Scholes y Johnson matiza ciertos conceptos de Porter³³.

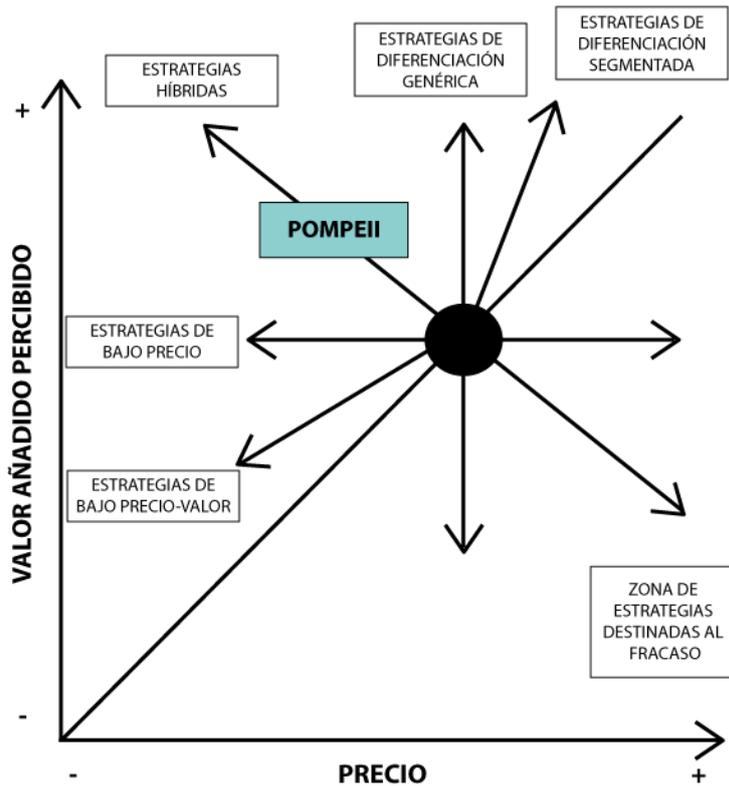
- En primer lugar, expone que el liderazgo en costes no tiene por qué implicar precios bajos, tal y como Porter afirmaba. Bajos costes no implican costes bajos.
- En cuanto a la diferenciación, tampoco tiene que ir ligada de un aumento en precios, puesto que una empresa puede ejecutar una estrategia de diferenciación sin necesidad de aumentar precios, en el caso de que busque por ejemplo ampliar su cuota de mercado.

Si vemos el reloj estratégico aplicado a las fuentes de ventaja competitiva de POMPEII, podremos comprobar que su estrategia se trata de una estrategia híbrida, donde el cliente percibe un valor añadido en la diferenciación (por la exclusividad y escasez del producto), pero también percibe cierto valor añadido por los precios razonables del producto.

³² Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

³³ Johnson, G.; Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid, 5ª edición.

Figura 2: Reloj estratégico de Bowman



Fuente: adaptado de Johnson y Scholes (1997)

La unión de estas tres fuentes de ventaja competitiva han sido las que han posicionado a la marca POMPEII donde se encuentra ahora y es un fiel reflejo de su imagen de marca.

4.3. Política de Precios

Para establecer una política de precios lo más óptima posible es necesario de antemano realizar un estudio de varios factores. En el caso de POMPEII, se ha creído conveniente en primer lugar analizar los precios de los competidores reales en el mercado. Una vez hecho esto, se han analizado los hábitos de consumo del público objetivo y su poder adquisitivo, además del lugar en el cual se quiere posicionar la marca.

Toda esta información se ha juntado, y con ella se ha analizado la viabilidad económica que suponía poner un precio u otro, es decir, se ha analizado a partir de qué precio la empresa empieza a ganar dinero, y a partir de ahí se ha establecido qué rango de precios se quería atribuir a los productos de POMPEII.

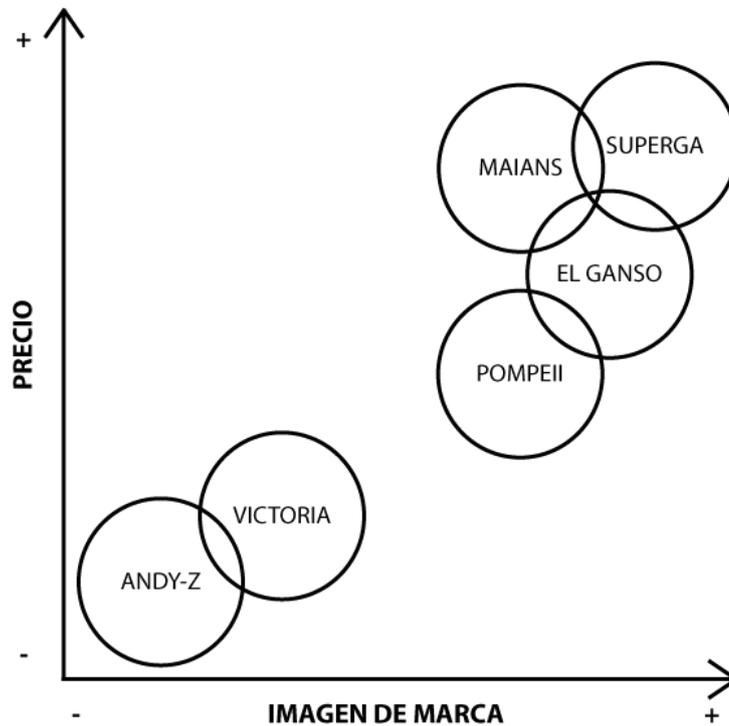
A día de hoy, POMPEII ha tenido a la venta cinco modelos de zapatillas que han tenido un p.v.p. medio de: Tucano – 45€, Higby – 46,5€, Catalina – 50€, Petra – 55€ y Eloé – 55€, que en conjunto da un p.v.p. medio de 50,3€.

4.3.1. Competidores

En esta industria podemos encontrar muchos tipos de calzado con fines y funcionalidades diferentes, como pueden ser los zapatos de vestir, las zapatillas de deporte, las zapatillas casual, las sandalias, etc.

En el caso de POMPEII nos encontramos ante una marca de zapatillas casual, es decir, para el uso de calle diario, siempre dependiendo del estilo que tenga cada persona. En este segmento en España se pueden encontrar muchísimas marcas, de las cuales haremos una selección que suponga una representación significativa de la competencia del mercado.

Figura 3: Relación precio-imagen de marca en la industria del calzado casual en España



Fuente: elaboración propia

Como podemos ver, POMPEII se sitúa en una posición en la que su imagen de marca está un poco por debajo de sus competidores, sin embargo, en términos de precio es considerablemente inferior, encontrándose en un punto en el cual la competencia es menor, ya que la imagen de marca no va directamente relacionada con el precio.

Para complementar la figura, vamos a exponer a continuación el p.v.p. medio de los considerados competidores de POMPEII junto a la apuesta que hace por su imagen:

- Andy-Z: esta marca tiene un precio de venta al público medio muy bajo, 20,275€³⁴, sin embargo, su modelo de negocio consiste en copiar los diseños de zapatillas que funcionan de otras marcas y venderlos a un

³⁴ En <http://tienda.andyzshop.com/> [acceso 30 de mayo de 2015]

precio menor, tratando así de vender un gran volumen, sin cuidar lo más mínimo la imagen.

- Victoria: vende a un p.v.p. algo mayor, 37,825€, y también se preocupa por cuidar algo más su imagen de marca³⁵.

- El Ganso: opta por ofrecer un producto de calidad y con mucha imagen, a un precio de venta al público relativamente asequible, 61€³⁶. Podríamos decir que es el competidor cuyo modelo de negocio se acerca en mayor medida al de POMPEII.

- Maians: se trata de una marca de menor nombre, también de procedencia española y con producto 100% hecho en España, y que apuesta por su imagen. Sin embargo, el p.v.p. medio de Maians es de 72,4€³⁷, distanciándose así un poco del posicionamiento de POMPEII.

- Superga: esta es una marca que a lo largo de los años ha conseguido hacerse con un nombre muy fuerte, todo ello a raíz de su modelo estrella, la “Clásica 2750”. Es por ello que tiene una imagen de marca muy potente, la cual le permite vender a un p.v.p. medio de 79,2€³⁸.

Estas marcas ayudan a entender un poco la situación de los precios en la industria del calzado en España. Sin embargo, no todos se deben de considerar competidores de POMPEII, ya que el público objetivo de POMPEII se ha definido como aquel que se cuida y se interesa por la moda, por tanto puede que aquellas marcas cuya imagen no es muy buena, no sean una alternativa de compra real para este público. Dicho esto, gran parte de los clientes residuales sí que considerarán las marcas con menos imagen como una alternativa a POMPEII, y es por ello que considerábamos pertinente mencionarlas, ya que puede afectar directamente al volumen de ventas de la marca.

³⁵ En <http://www.calzadosvictoria.com/es/> [acceso 30 de mayo de 2015]

³⁶ En <http://www.elganso.com/es/calzado/zapatillas.html> [acceso 30 de mayo de 2015]

³⁷ En <http://maians.es/> [acceso 30 de mayo de 2015]

³⁸ En <http://www.superga-spain.com/> [acceso 30 de mayo de 2015]

4.3.2. Público Objetivo

El público objetivo ya se ha definido en el apartado anterior, pero es importante conocerlo a la hora de establecer la política de precios. Los factores que nos conciernen en mayor medida son los sociales y los conductuales.

Se ha establecido anteriormente que el público objetivo de POMPEII tiene un poder adquisitivo bajo-medio, además de estar interesado en la moda. Esta información se deberá de tener en cuenta a la hora de establecer el precio, ya que si el precio acordado es muy alto, puede que el público objetivo no se pueda permitir comprar los productos de la marca.

4.3.3. Posicionamiento de marca

Este apartado también ha sido abordado anteriormente, pero creemos que es conveniente refrescarlo para entender en mayor medida la política de precios abordada.

POMPEII ha decidido posicionarse como una marca que ofrece un producto original y exclusivo, a un buen precio, y por tanto ha abordado una estrategia híbrida de posicionamiento, combinando precio y valor añadido.

Una vez estudiados los diferentes factores, es necesario hacer un estudio de costes y analizar a partir de cuándo empieza a ser rentable un p.v.p. En el caso de POMPEII, como bien sabemos, al tratarse de un producto fabricado en España, y por tanto con un precio de coste no demasiado bajo, la única forma de vender a un precio bajo es siendo dueño del cliente, o lo que es lo mismo, suprimiendo cualquier tipo de intermediario. El precio de venta al público medio de POMPEII es de 50,3€, sin embargo el precio de coste por zapatilla es un dato confidencial y por tanto no se podrá exponer en este TFG. Lo que sí se

puede decir es que el margen que se obtiene produciendo en España es muy pequeño, sin embargo, ahora mismo a POMPEII le merece la pena para ganar cuota de mercado y posicionarse como una marca de precios bajos. Dicho esto, si se quiere tener un crecimiento sostenible y seguir posicionado de esta manera, producir en España es inviable, y por tanto se tendrán que buscar alternativas fuera del país.

4.4. Marketing Digital

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el modelo de negocio de POMPEII se basa en la venta online. Es por ello que el marketing digital tiene un peso muy importante.

Podríamos diferenciar dos etapas dentro del marketing digital de POMPEII. En primer lugar se encuentra la recopilación de datos, también conocido como analítica web, y a posteriori está la ejecución de acciones en base a esos datos. Los datos se recopilan de las siguientes formas:

- PrestaShop: la página web de POMPEII está construida sobre un gestor de contenidos llamado PrestaShop. Este gestor de contenidos permite analizar la información de todas aquellas personas que realizan una compra o se crean una cuenta en la página web. A través de una compra o registro se puede obtener información acerca de la edad, sexo o proveniencia del cliente. Además, PrestaShop es capaz de trackear desde donde entra a la página web el cliente, cuánto tiempo se encuentra en la página, qué pestañas visita, y todos sus movimientos dentro del dominio. Esta información luego es de gran importancia a la hora de plantear las estrategias de marketing.
- Google Analytics: además de toda la información que proporciona PrestaShop, POMPEII tiene integrado un módulo de Google Analytics, a través del cual recopila aún más información acerca de la experiencia de

compra, pudiendo informar a la marca de todos los movimientos en tiempo real de sus clientes, calculando así la tasa de rebote, tasa de salida o tasa de conversión, además de informar acerca de sexo, edad y localización sin necesidad de que el usuario se registre o realice una compra. Además, es capaz de decir desde qué tipo de dispositivo se está conectando el cliente, ya sea ordenador, tablet o smartphone, y qué sistema operativo utiliza³⁹. Esta información nos puede aportar mucho de cara a enfocar un plan de marketing adecuado y eficaz.

- Facebook: por último se encuentra toda la información que ofrece Facebook. En este caso la información que ofrece es de la página de Facebook de la marca, ofreciendo información sobre todo de los clientes en general, no de sus movimientos dentro de la página.

Como bien dice Avinash Kausik (2011) en su libro *Analítica Web 2.0*⁴⁰, “la analítica web trata de romper con las barreras de sus datos, utilizando información de inteligencia relevante, para comprender verdaderamente los puntos fuertes y débiles de sus competidores”. Una vez recopilada esta información, el departamento de marketing decide cómo utilizarla, y estructura su plan de marketing en base a ellos.

Hasta el momento las dos maneras que ha creído óptimo la empresa para promocionarse han sido a través de Facebook y a través de Instagram, las dos redes sociales, lo cual va en línea con el modelo de negocio de venta online.

Cada red social requiere una estrategia muy diferente debido a la naturaleza tan diferente de cada una de ellas.

En primer lugar, Instagram es una red social muy precoz, donde no existe análisis de datos ni posibilidad de incluir publicidad. Es por ello que el plan de acción que se ha llevado en esta red social ha sido en primer lugar un cuidado de imagen brutal, actualizando constantemente el contenido visual y comunicando siempre siguiendo la misma línea (vendiendo la escasez), y en

³⁹ Anexo 3 – pompeiibrand.com/Navegador y SO – Google Analytics

⁴⁰ Avinash Kausik (2011): *Analítica Web 2.0: El arte de analizar resultados y la ciencia de centrarse en el cliente*

segundo lugar el de la utilización de los “influencers”, que son aquellas personas que poseen un número elevado de seguidores en esta red social y por tanto ejercen una influencia sobre cierto público. La forma de trabajar con ellos ha sido el ofrecer un par de zapatillas de forma gratuita a cambio de que estas personas suban una foto con las zapatillas mencionando nuestra cuenta de Instagram. De esta manera, se consigue targueteo a un público de decenas de miles de personas que tiene interés por la moda (los influencers se dedican a subir fotos de sus looks), provocando esto un aumento en los seguidores de la cuenta de la marca y por tanto un aumento de posibles consumidores futuros. A medida que se van contactando con “influencers” con un mayor número de seguidores, conseguir que colaboren con tu marca de manera gratuita es complicado, por lo tanto se les empieza a ofrecer una cantidad de dinero a cambio de una foto suya con tu producto y una mención tanto de la cuenta de tu marca como de la página web, puesto que el fin final es que compren a través de la plataforma web.

Facebook sin embargo está mucho más enfocado a aprovecharse de toda la información que posee la red social, y por tanto es posible realizar campañas mediante las cuales puedes filtrar el público al cual quieres que vaya dirigida dicha campaña (segmentando por sexo, edad, localización, gustos, etc.). Estas campañas sin embargo si suponen una inversión económica, siempre proporcional a la campaña que se quiera lanzar.

En el medio plazo, en lo que a Instagram se refiere, la intención es seguir trabajando de esta forma, tratando de llegar cada vez a influencers de mayor tirón e ir colaborando con influencers internacionales para tratar de hacer crecer la marca en el extranjero.

En cuanto a Facebook, se pretende seguir realizando campañas cada vez más potentes, targueteando a un público cada vez mayor. Para ello se ha comenzado a trabajar con una agencia de analítica web, especialista en Facebook, y la cual destino un presupuesto de 1.500€ mensuales a lanzar campañas en la plataforma social, targueteando a diferentes públicos que se encuentran todos dentro del espectro del público objetivo de la marca. La idea es ir incrementando esta inversión cada vez más para así aumentar la base de

clientes y así poder llegar a más gente, lo cual a posteriori se convierte en un mayor número de ventas.

5. Plan Financiero

5.1. Proyección de ventas

A continuación realizaremos la proyección de ventas de POMPEII de cara al año 2015, partiendo desde Mayo, utilizando como referencia los históricos de venta de la compañía, los puntos de venta establecidos para ese mes, y los lanzamientos programados también para dicho mes.

Cabe destacar que los canales de venta para el año 2015 son a través de la página web de la marca, y mediante tiendas pop-up, las cuales son ventas esporádicas de 2/3 días en locales que ceden espacios a cambio de un alquiler. Dicho método de venta en POMPEII solo está previsto para el resto de 2015, de cara a 2016 desaparecerá y es por ello que este plan de negocio solo contempla la venta online como canal de venta.

La proyección de ventas de la empresa para el periodo de mayo-diciembre de 2015 es el siguiente:

Figura 4: Proyección de ventas de POMPEII mayo-diciembre 2015

PTOS. VENTA	SAL. VAL. MAD.	VALL. SEV. BCN.	SS. SANT BIL.	PORT. JAV. TARIF.	COR. GRAN.	BIL. PAMP. ZAR.	OPO. LISB.	VAL. SEV. BCN. MAD.
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
WEB	1.094	821	372	140	570	899	725	2.080
POP-UP 1	269	199	94	316	63	63	36	419
POP-UP 2	117	79	63	66	45	45	23	262
POP-UP 3	80	50	67	132		120		179
POP-UP 4	100							476
SUBT. ONLINE	1.094	821	372	140	570	899	725	2.080
SUBT. WEB	566	329	224	514	108	228	658	1.335
TOTAL	1.660	1.149	596	654	678	1.127	1.383	3.415

TOTAL VENTAS 2015 10.662 UDS.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que el total estimado de pares de zapatillas vendidas en el 2015 es de 10.662 unidades, y teniendo en cuenta que la eficacia (unidades producidas/unidades vendidas) estimada es del 65%, el total de zapatillas que se deben de mandar a fabricación es de 16.404 unidades.

Debido a un tema de confidencialidad, el coste del producto no se podrá hacer público, pero para la finalidad del proyecto se establecerá un coste de fabricación que no se aleje mucho de la realidad y por tanto no desvirtúe los flujos de caja que con él se estimen. El coste medio de producción se establecerá en los 15€ por unidad. Con este coste de fabricación, la inversión de producción para el 2015 será de 246.0060€. Sin embargo, las condiciones de pago ahora establecidos con la fábrica son del pago de la totalidad de cada pedido a 90 días desde la entrega. Teniendo en cuenta que se realizan 6 entregas al año, y por tanto 4 entregas en el periodo de mayo a diciembre, la inversión habría que hacerla en pequeñas cantidades separadas en el tiempo, y además se tendrán los ingresos de las ventas de dichas entregas para hacer frente a dichos pagos.

Como podemos ver, según los números, la proyección de la empresa es de algo más que duplicar las ventas del año anterior.

5.2. Balance de Situación

Figura 5: Balance de Situación de POMPEII a día 29 de mayo de 2015

ACTIVO	2015
A) ACTIVO NO CORRIENTE	28,619.10
I. Inmovilizado intangible	144.58
PROPIEDAD INDUSTRIAL	144.58
II. Inmovilizado material	28,474.52
MOLDES VULCANIZADO	22,360.00
MOLDES	10,700.00
SIN DESCRIPCION	-129.59
SIN DESCRIPCION	-4,455.89
B) ACTIVO CORRIENTE	98,826.60
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cob.	126,732.67
1. Clientes ventas y prestación de servicios	92,614.77
b) Clientes ventas y prestación servicios CP	92,614.77
VENTA GENÉRICA	56,617.87
BETTER ES MEJOR, S.L.	35,331.40
MICUIT CLOTHING, S.L.	332.75
SOCKETINES, S.L.	332.75
3. Otros deudores	34,117.90
HACIENDA PÚBLICA, IVA SOPORTADO	34,117.90
VI. Efectivo y otros activos líquidos equival.	-29,906.07
CAJA, EUROS	243.61
BCOS E INS.CRÉD. C/C VIS.,EURO	-595.24
SANTANDER 2114026544	-29,135.83
BANIF 0010050003	-418.61
TOTAL ACTIVO	125,445.70

PASIVO	2015
A) PATRIMONIO NETO	54,695.61
A-1) Fondos propios	54,695.61
I. Capital	3,000.00
1. Capital escriturado	3,000.00
CAPITAL SOCIAL	3,000.00
II. Prima de emisión	15,000.00
APORTACIÓN JORGE VIDRI	3,000.00
APORTACIÓN COSME BERGARECHE	3,000.00
IÑAKI SANCHEZ	3,000.00
JAIME GARRASTAZU	3,000.00
IGNACIO VIDRI	3,000.00
V. Resultados de ejercicios anteriores	34,735.70
RESULTADO DEL EJERCICIO	34,735.70
VII. Resultado del ejercicio	1,959.91
C) PASIVO CORRIENTE	70,750.09
II. Deudas a corto plazo	15,434.76
3. Otras deudas a corto plazo	15,434.76
PROVEEDORES INMOVILIZADO A CP	15,434.76
IV. Acreedores comerc. y otras cuentas a pagar	55,315.33
1. Proveedores	12,125.30
b) Proveedores a corto plazo	12,125.30
TELEFONICA SERVICIOS INTEGRALES	6,933.27
FEDALA EXPORT SL	5,186.93
SANZ Y CERVEL, S.L.	5.10
2. Otros acreedores	43,190.03
GOMA DE BORRAR UNIVERSAL SL	-6.74
BETTER ES MEJOR SL	-4.32
GASOLINA GENÉRICA	175.96
OFICINA ESPAÑOLA DE REGISTRO P	144.58
MERIT CONSULTORES, S.L.	35.95
FACEBOOK IRELAND LIMITED	214.76
CARAVAN STATION SC	-4.32
CHICPLACE SPAIN SL	-4.32
ATRAPALO SL	30.00
FOTOCOPIAS IGLESIAS, S.L.	164.30
HIPER POZUELO, S.L.	10.00
INTERPARKING HISPANIA, S.A.	19.85
LEROY MERLIN ESPAÑA, S.L.U	55.51
IKEA IBERICA S.A.	39.98
THE ROCKING HOUSE TEAM, S.L.	5,445.00
REMUNERACIONES PENDIENTES DE P	125.00
HP, ACREED. RETEN. PRACTICADAS	122.63
ORGANI.DE LA SS.SS.,ACREEDORES	53.75
HACIENDA PÚBLICA, IVA REPERCUTIDO	36,572.56
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	125,445.70

Fuente: adaptado de números de la empresa

5.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Figura 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de POMPEII a día 29 de mayo de 2015

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2015
1. Importe neto de la cifra de negocios	40,064.00
CATALINA COFFEE/BLUE	3,386.37
CATALINA FOREST GREEN/WINE	3,068.18
CATALINA HONEY/MINT	3,772.71
CATALINA OXFORD BLUE/AMBER	4,418.17
CATALINA BLUE/VIRIDIAN	6,063.63
CATALINA STONE/TEAL	6,527.28
HIGBY ALL BLACK	5,545.44
HIGBY CRIMSON/BLUE	6,396.68
HIGBY KAKI/SALMON	35.54
PRESTACION DE SERVICIOS	850.00
4. Aprovisionamientos	-26,517.64
COMPRAS DE MERCADERÍAS	-25,952.84
COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS	-407.25
COMPRAS DE OTROS APROVISIONAMIENTOS	-157.55
6. Gastos de personal	-650.43
BERGARECHE SANS COSME	-650.43
7. Otros gastos de explotación	-11,592.37
SERVICIOS PROFESIONALES INDEP.	37.00
NOTARIO	-504.28
MERIT CONSULTORES	-827.52
GASOLINA	-862.98
PEAJES	-13.40
PARKING	-28.60
SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES	-75.00
PUBLICIDADES, PROPAGANDA Y RR.PP.	-940.00
POP UP	-185.95
RESTAURANTE GENERICO	-419.03
PARTICIPACION BARCELONA NEET UP	-4,500.00
TELEFONO	-2,605.44
SERVICIOS WEB	-123.97
HOSPEDAJE	-143.99
FOTOCOPIAS	-309.21
UNICEF	-90.00
12. Otros resultados	5.92
INGRESOS EXCEPCIONALES	5.92
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1,309.48
B) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1,309.48
C) RESULTADO DEL EJERCICIO	1,309.48

Fuente: adaptado de números de la empresa

5.4. Proyección de Flujos de Caja

Figura 7: Proyección de Flujos de Caja de POMPEII a cinco años vistas

Inicial	FC 2015	FC 2016	FC 2017	FC 2018	FC 2019
Ingresos por ventas	448.523,685	1.023.539,4	1.836.909,36	2.895.000	5.105.852,1
Costes producción	(246.060)	(295.214,4)	(505.613,94)	(784.688,8)	(1.372.994,01)
Costes fijos	(60.000)	(120.000)	(180.000)	(360.000)	(840.000)
Costes variables	(30.000)	(65.000)	(90.000)	(160.000)	(300.000)
Amortización	(4.585,48)	(8.234,57)	(14.562,97)	(24.564,34)	(24.564,34)
EBIT	107.878,205	535.090,43	1.046.732,45	1.565.746,86	2.568.293,65
Impuestos (25%)	(28.219,55)	(133.772,61)	(261.683,11)	(391.436,715)	(642.073,41)
Beneficio Neto	79.658,65	401.317,82	785.049,34	1.174.310,15	1.926.220,24
Amortización	4.585,48	8.234,57	14.562,97	24.564,32	24.564,34
Inversión en circulante	(24.000)	(54.000)	(120.000)	(280.000)	(460.000)
Flujo de Caja	60.244,13	347.317,82	679.612,71	918.874,47	1.490.784,58

Fuente: elaboración propia

6. Organización y Recursos Humanos

En POMPEII hasta día de hoy únicamente han trabajado socios-fundadores, sin embargo, los planes de expansión de la empresa junto a su crecimiento le obligan a tener que contratar a personal en el corto plazo. La elección de ese personal será de vital importancia, ya que deberán de poseer un espíritu acorde a la marca, y tener un alto grado de exigencia. Para que esto se lleve a cabo, expondremos a continuación la estructura organizativa que la empresa ha decidido adoptar.

6.1. Estructura organizativa

A día de hoy, la estructura organizativa de la empresa es algo peculiar, puesto que al tratarse de una empresa de nueva creación con poca inversión inicial, los socios-fundadores han tenido que adaptarse a las circunstancias y organizarse entre ellos para organizar una estructura coherente.

En primer lugar, cabe destacar que la empresa carece de una figura de Director General o CEO.

La empresa se encuentra dividida en departamentos, los cuales tienen a un director responsable de dicho departamento. En el caso de POMPEII los departamentos se dividen de la siguiente manera:

- Financiero y Legal
- Marketing y Ventas
- Diseño y Producción

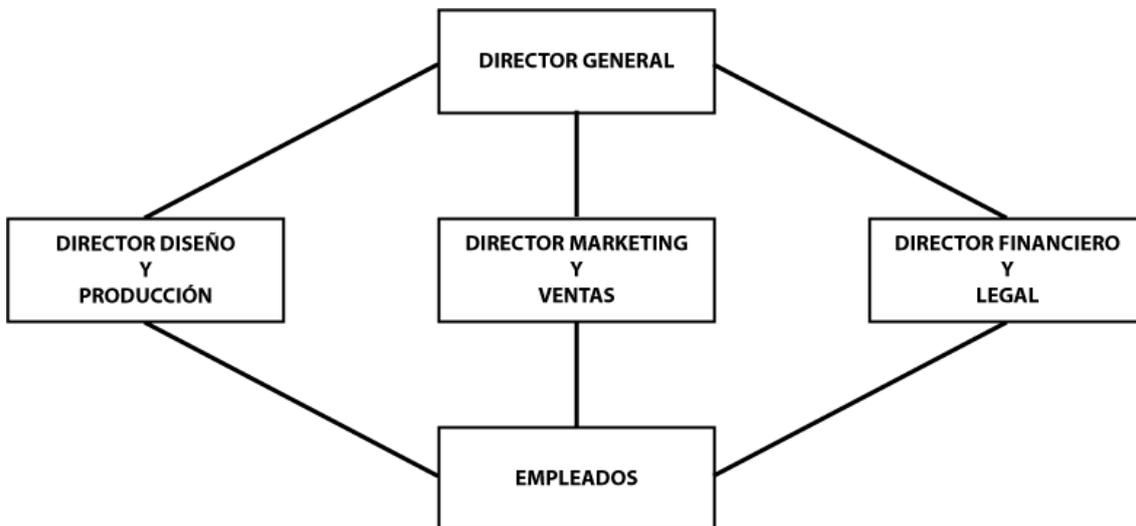
Todos los socios-fundadores encuentran sus tareas distribuidas entre esos departamentos. Para la mejor funcionalidad de la empresa, existe un socio cuyo voto tiene más valor que el resto en caso de que existiesen discrepancias

entre los socios, de esta manera se evitan situaciones de igualdad absoluta en cuanto a votos.

En el corto-medio plazo, la idea es organizarse con una estructura funcional, donde cada departamento requiere de un especialista, todo esto supervisado por la figura de un Director general. En este tipo de estructura, los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función.

Este tipo de estructura tiene como ventaja la especialización y la capacidad del director de cada departamento para tomar decisiones rápida y eficazmente. Sin embargo puede afectar a la comunicación entre los distintos departamentos, pudiendo llegar a remar los diferentes departamentos en sentidos opuestos.

Figura 8: Estructura organizativa de POMPEII (estructura funcional)



Fuente: elaboración propia

6.2. Política de Recursos Humanos

Para el buen funcionamiento de la empresa, la política de recursos humanos debe basarse en un conjunto de políticas de selección y contratación, de compensación e incentivos, de evaluación y desempeño y finalmente de políticas de formación y capacitación. Para tener a nuestros empleados a nuestro lado como un equipo con ilusión y entusiasmo tendremos que integrar los objetivos de POMPEII con los objetivos de cada trabajador.

6.2.1. Selección y contratación

A la hora de seleccionar y contratar a candidatos para un puesto de trabajo, se pueden encontrar tres fases principales, a su vez divididas en diferentes procesos⁴¹. Para POMPEII se ha escogido únicamente lo que se ha creído necesario para contratar a la mejor plantilla posible para los diferentes trabajos que puedan ir surgiendo. Al tratarse de una estructura organizativa peculiar, los procesos estarán supervisados por el director de marketing y ventas, sin embargo, se necesitará la aprobación de todos los socios para incorporar a un nuevo miembro al equipo.

- En las fases previas tendremos un primer proceso, que constará de la redacción de una oferta de trabajo donde se describan las funciones a desempeñar, seguido por una recolección de currículos y concluirá con una preselección de los candidatos más cualificados para el puesto en cuestión.

- Como fases centrales tendremos en primer lugar una entrevista con el candidato preseleccionado. Esta entrevista irá seguida de una serie de pruebas profesionales, las cuales deberá superar el candidato en cuestión, y posteriormente, una vez analizados los resultados de todos los candidatos, y comprobadas sus referencias, los socios votarán quién consideran que es la persona óptima para el puesto de trabajo.

A continuación se expondrán los elementos a destacar en cada una de las fases anteriormente descritas:

⁴¹ Luis Puchol (2007): *Dirección y gestión de recursos humanos*.

- Redacción del contrato de trabajo: en el contrato de trabajo se hará una descripción de las funciones a realizar para cada puesto. Después de esto se expondrán las características del puesto, en lo que se incluye horario laboral, tipo de industria de la oferta, categoría, número de vacantes y salario, seguido de los requisitos mínimos para dicho puesto (estudios mínimos, experiencia mínima, idiomas, etc.)⁴²
- Reclutamiento de candidatos: para tratar de llegar al mayor número de personas posibles y así poder contar con un mayor número de candidatos cualificados para la vacante, se utilizarán como medios de captación las oficinas de Empleo del Ministerio del Trabajo, además de las bolsas de trabajo de las principales universidades del país y las distintas plataformas online de empleo, como puede ser Job and Talent.
- Preselección: cuando se estime que se haya alcanzado un número suficiente de candidatos, se podrán finalizar las fases previas realizando una preselección de los candidatos que hayan entregado su currículum. El director de marketing y ventas en este caso clasificará a los candidatos, primero, analizando el currículum vitae con los criterios anteriormente definidos, y segundo por las referencias que cada candidato trae conseguido.
- Entrevista: esta fase dará a los socios la oportunidad de obtener un contacto directo con el candidato, realizando entrevistas individuales en las que se valorará por encima de todo las capacidades del candidato, su experiencia laboral, su actitud y su afinidad con el espíritu de la marca y todo lo que ella representa.
- Pruebas profesionales: dependiendo de las características del puesto de trabajo que se esté ofreciendo, se realizará a cada candidato un prueba profesional, que consistirá en un caso práctico de un situación que pueda darse en la actividad de la empresa, pudiendo así analizar la capacidad del candidato de enfrentarse a distintos problema.

⁴² Anexo 4 – Oferta de Trabajo. Contrato.

- Comprobación de referencias: una vez analizados todos los candidatos y haber superado estos la entrevista y el caso práctico, se procederá a comprobar sus referencias para así tener mayor información sobre el futuro empleado y asegurarse de que todo lo que ha demostrado dicho candidato, concuerda con la realidad, en la medida de lo posible. En caso de que el candidato no haya citado ninguna referencia en su currículum, se procederá a contactar con el departamento de recursos humanos de alguna de las empresas en las que haya trabajado previamente el candidato.

- Decisión final: una vez superadas todas estas fases, teniendo sobre la mesa una preselección de candidatos, los socios tomarán una decisión final acerca de la contratación del candidato. La contratación se comunicará por escrito vía e-mail y por llamada telefónica, detallando el puesto para el cual ha sido elegido y otras cláusulas relativas a él. A los candidatos no seleccionados también se les comunicará de la decisión a través de llamada telefónica.

6.2.2. Compensación e incentivos

Según los estudios de Herzberg sobre la motivación, el dinero solo satisface factores higiénicos y por eso no es una real fuente de motivación. Lo que realmente motiva e incrementa el desempeño de los empleados es el reconocimiento sincero y oportuno de tipo personal por el trabajo bien hecho. En consecuencia, la elaboración de un sistema retributivo adecuado con incentivos y reconocimiento por el trabajo bien hecho es imprescindible para optimizar la satisfacción y productividad de los empleados en una organización para atraer, retener y mantener a los trabajadores (Puchol, 2007).

De esta manera, POMPEII tendrá un sistema de retribución dividido en tres partes distintas para cada empleado, dado que desempeñan puestos diferentes: sueldo fijo, sueldo variable y beneficios.

Componentes fijos:

- Salario base: todos los empleados de POMPEII recibirán un salario base pagado por hora. Dicho salario estará basado en un sistema retributivo propio de la empresa, quien decidirá cuánto cree que valen las horas de cada empleado, estando siempre en línea con las ofertas similares del mercado.
- Horas extraordinarias: los trabajadores que trabajan horas extraordinarias serán compensados con una hora de descanso con cada hora trabajada. Las horas extraordinarias realizadas durante días festivos y domingos serán retribuidas por 1,50 horas de descanso por cada hora trabajada.
- Horas nocturnas: los trabajadores que trabajen más de 3 horas nocturnas entre las 22.00h de la noche y las 06.00h de la mañana serán compensados con un plus de nocturnidad de 10 € por hora nocturna trabajada.
- Beneficio extra: como beneficio extra, a cada empleado se le regala 500€ por temporada en prendas de la marca, ya sea en textil o calzado, además de ofrecerle un descuento del 30% en todas las prendas.
- Re-evaluación del salario: se hará una reevaluación del salario anualmente después de la evaluación del desempeño teniendo en cuenta el nivel de inflación, los salarios actuales del sector y la antigüedad del trabajador.

7. Conclusión

El objetivo de este trabajo era el de poder mostrar de primera mano un ejemplo de creación de una empresa en sus etapas iniciales, y que este ejemplo pudiera servir como guía o método de aprendizaje para aquellos que busquen hacer algo similar en un futuro. En el trabajo se plasma desde las etapas iniciales de una idea, a llevarla a cabo y tratar de diferenciarse en un mercado tan competitivo como es el del calzado. Al tratarse de una empresa de tan reciente creación, no puede hablarse de éxito, pero sí que se puede mostrar una manera de diferenciarse y vender un producto en una época tan complicada económicamente hablando como la actual. Además, sirve como ejemplo de aplicación de una forma muy completa de los conocimientos adquiridos durante la carrera, siempre enfocándolo desde un punto de vista estratégico.

Hemos visto a lo largo de nuestra investigación todos los pros y contras que existen a la hora de adentrarse en la industria del calzado en España. Hemos podido comprobar que es una industria con ciertas barreras de entrada y cuyo atractivo no es demasiado llamativo, sin embargo, a pesar de ello, hemos podido comprobar cómo hasta el momento el modelo de negocio de la marca de calzado POMPEII ha tenido éxito en dicho sector.

La situación económica en general del país, y los cambios en los hábitos de las personas, las cuales cada vez compran más por internet, son un dato esperanzador para todas aquellas marcas del mundo de la moda que quieran centrar su negocio en el online. Dicho mundo ofrece la posibilidad de vender al mundo entero con una estructura de costes fijos muy reducida debido a que no existe la necesidad de tener un punto de venta físico propio, el cual incurriría en muchos gastos fijos de alquiler, suministros, personal, etc.

Se ha podido comprobar la importancia que tiene el marketing digital y la analítica web en la consecución de los objetivos de la empresa, la principal siendo la de convertirse en una referencia online de moda para todos los

veinteañeros del mundo, y además se ha estudiado la viabilidad financiera del proyecto, la cual parece ser rentable a largo plazo.

En conclusión, el trabajo en cuestión trata de exponer el plan de negocio de una empresa de reciente creación llevado a cabo por cinco jóvenes estudiantes (en el momento de la fundación de la empresa) desde dentro, pasando desde la fase inicial de una simple idea, a su transformación en realidad mediante la constitución y la puesta en marcha de una empresa. La idea es, como hemos mencionado anteriormente, que las decisiones estratégicas llevadas a cabo por el equipo de POMPEII puedan servir en un futuro como guía y método de aprendizaje para aquellas personas que quieran emprender en un proyecto personal. Además, el trabajo en cuestión sirve para su aplicación en la vida real, pudiéndose utilizar para la presentación a posibles inversores puesto que actualmente la empresa se encuentra una situación en la que necesite una inyección de capital si desea conseguir sus objetivos al ritmo que pretenden, por tanto es un trabajo que puede ser aplicado a la vida real.

8. Bibliografía

- Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. Publicado en “BOE” núm. 179, de 27/07/2013
- En http://economia.elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/142735569_2_602414.html [acceso 21 de mayo de 2015]
- En http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc [acceso 31 de mayo de 2015]
- Instituto Nacional de Estadística (2013): *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV). Año 2013. Datos provisionales.*
- En <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/256320622/emprendedores-pymes/noticias/6624489/04/15/Los-prestamos-a-emprendedores-con-el-aval-de-las-SGR-crecen-un-20.html#.Kku8WKUQS3BluOL> [acceso 29 de mayo de 2015]
- En <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6657973/04/15/Industria-destina-983-millones-a-prestamos-para-pymes-y-emprendedores.html#.Kku8pl3nD5PpBsA> [acceso 29 de mayo de 2015]
- En <http://www.salariominimo.es/> [acceso 29 de mayo de 2015]
- En http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm [acceso 29 de mayo de 2015]
- En <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853> [acceso 29 de mayo de 2015]
- En <http://www.ine.es/prensa/np848.pdf> [acceso 29 de mayo de 2015]
- Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos – ACOTEX (2014): *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2013.* Decimotercera edición.
- En http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE [acceso 30 de mayo de 2015]
- En <http://www.efeempresas.com/noticia/la-moda-online-se-afianza-y-es-ya-el-segundo-sector-que-mas-vende-en-internet-en-europa/> [acceso 30 de mayo de 2015]
- En http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html [acceso 30 de mayo de 2015]
- En http://www.inescop.es/0servidor0/noticias/sala_prensa/2014/NP_Informe.pdf [acceso 19 de mayo de 2015]
- Dirección Territorial de Comercio Exterior en Valencia. Ministerio de Economía y Competitividad. FICE. (2013): *Sector Calzado. Comercio exterior. 2013*

- En <http://www.modaes.es/entorno/20150422/alicante-la-rioja-albacete-y-baleares-los-hubs-productivos-del-calzado-recuperan-musculo.html> [acceso 19 de mayo de 2015]
- En <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4711129.html?idPais=CN&null> [acceso 19 de mayo de 2015]
- En <http://www.superqa.com/about-us#> [acceso 2 de junio de 2015]
- En <http://www.modaes.co/empresa/20150421/el-calzado-italiano-de-superqa-da-el-salto-a-chile-tras-elevar-sus-ventas-un-51-en-2014.html> [acceso 2 de junio de 2015]
- En <http://www.elganso.com/es/empresa/> [acceso 2 de junio de 2015]
- En <http://maians.es/about/> [acceso 2 de junio de 2015]
- Lambin, Jean-Jacques; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos. (2007): *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2ª Edición.
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid, 5ª edición.
- En <http://tienda.andyzshop.com/> [acceso 30 de mayo de 2015]
- En <http://www.calzadosvictoria.com/es/> [acceso 30 de mayo de 2015]
- En <http://www.elganso.com/es/calzado/zapatillas.html> [acceso 30 de mayo de 2015]
- En <http://maians.es/> [acceso 30 de mayo de 2015]
- En <http://www.superqa-spain.com/> [acceso 30 de mayo de 2015]
- Kausik, Avinash (2011): *Analítica Web 2.0: El arte de analizar resultados y la ciencia de centrarse en el cliente*
- Puchol, Luis (2007): *Dirección y gestión de recursos humanos*.
- Gueras, Luis Angel y Navas, José E (2012): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas, Madrid.
- Martínez, Daniel y Milla, Artemio. (2005): *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos, Madrid.
- Porter, Michael E. (1990): *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review.

9. Anexos

Anexo 1 – Gráfico de visitas por país a www.pompeiibrand.com (21 mayo – 27 mayo)

País [?]	Adquisición			Comportamiento			Conversiones		
	Sesiones [?] ↓	% de nuevas sesiones [?]	Nuevos usuarios [?]	Porcentaje de rebote [?]	Páginas/sesión [?]	Duración media de la sesión [?]	Porcentaje de conversiones del objetivo [?]	Consecuciones de objetivos [?]	Valor del objetivo [?]
	8.587 % del total: 100,00 % (8.587)	67,39 % Media de la vista: 67,29 % (0,16 %)	5.787 % del total: 100,16 % (5.778)	24,15 % Media de la vista: 24,15 % (0,00 %)	5,62 Media de la vista: 5,62 (0,00 %)	00:03:07 Media de la vista: 00:03:07 (0,00 %)	0,00 % Media de la vista: 0,00 % (0,00 %)	0 % del total: 0,00 % (0)	0,00 € % del total: 0,00 % (0,00 €)
1.  Spain	7.445 (86,70 %)	64,70 %	4.817 (83,24 %)	20,55 %	5,96	00:03:20	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
2.  United States	475 (5,53 %)	98,53 %	468 (8,09 %)	68,21 %	1,59	00:00:58	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
3.  United Kingdom	139 (1,62 %)	79,14 %	110 (1,90 %)	19,42 %	5,59	00:02:02	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
4.  France	61 (0,71 %)	62,30 %	38 (0,66 %)	21,31 %	6,82	00:02:32	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
5.  Italy	54 (0,63 %)	57,41 %	31 (0,54 %)	20,37 %	4,94	00:02:22	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
6. (not set)	52 (0,61 %)	96,15 %	50 (0,86 %)	71,15 %	2,15	00:01:26	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
7.  Germany	44 (0,51 %)	79,55 %	35 (0,60 %)	27,27 %	4,95	00:02:37	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
8.  Portugal	38 (0,44 %)	65,79 %	25 (0,43 %)	18,42 %	6,58	00:03:05	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
9.  Ireland	23 (0,27 %)	65,22 %	15 (0,26 %)	8,70 %	9,70	00:07:47	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
10.  Netherlands	23 (0,27 %)	65,22 %	15 (0,26 %)	21,74 %	5,17	00:02:32	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)

Anexo 2 – Gráfico de visitas por ciudad a www.pompeibrand.com (21 mayo – 27 mayo)

Ciudad [?]	Adquisición			Comportamiento			Conversiones		
	Sesiones [?] ↓	% de nuevas sesiones [?]	Nuevos usuarios [?]	Porcentaje de rebote [?]	Páginas/sesión [?]	Duración media de la sesión [?]	Porcentaje de conversiones del objetivo [?]	Consecuciones de objetivos [?]	Valor del objetivo [?]
	8.587 % del total: 100,00 % (8.587)	67,39 % Media de la vista: 67,29 % (0,16 %)	5.787 % del total: 100,16 % (5.778)	24,15 % Media de la vista: 24,15 % (0,00 %)	5,62 Media de la vista: 5,62 (0,00 %)	00:03:07 Media de la vista: 00:03:07 (0,00 %)	0,00 % Media de la vista: 0,00 % (0,00 %)	0 % del total: 0,00 % (0)	0,00 € % del total: 0,00 % (0,00 €)
1. Madrid	3.944 (45,93 %)	66,51 %	2.623 (45,33 %)	20,36 %	5,84	00:03:21	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
2. Barcelona	670 (7,80 %)	68,51 %	459 (7,93 %)	27,01 %	5,19	00:02:25	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
3. (not set)	575 (6,70 %)	91,48 %	526 (9,09 %)	59,65 %	2,39	00:01:34	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
4. Valencia	341 (3,97 %)	62,17 %	212 (3,66 %)	20,82 %	6,03	00:03:26	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
5. Seville	294 (3,42 %)	61,22 %	180 (3,11 %)	20,41 %	6,13	00:03:54	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
6. Valladolid	195 (2,27 %)	65,64 %	128 (2,21 %)	21,03 %	5,29	00:02:57	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
7. Bilbao	164 (1,91 %)	56,10 %	92 (1,59 %)	19,51 %	5,84	00:03:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
8. Zaragoza	113 (1,32 %)	52,21 %	59 (1,02 %)	29,20 %	5,89	00:03:30	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
9. London	105 (1,22 %)	77,14 %	81 (1,40 %)	20,00 %	5,38	00:02:09	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
10. Pozuelo	103 (1,20 %)	52,43 %	54 (0,93 %)	17,48 %	6,49	00:02:41	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)

Anexo 3 – Navegador y SO a www.pompeiibrand.com (21 mayo – 27 mayo)

Navegador [?]	Adquisición			Comportamiento			Conversiones		
	Sesiones [?] ↓	% de nuevas sesiones [?]	Nuevos usuarios [?]	Porcentaje de rebote [?]	Páginas/sesión [?]	Duración media de la sesión [?]	Porcentaje de conversiones del objetivo [?]	Consecuciones de objetivos [?]	Valor del objetivo [?]
	8.587 % del total: 100,00 % (8.587)	67,39 % Media de la vista: 67,29 % (0,16 %)	5.787 % del total: 100,16 % (5.778)	24,15 % Media de la vista: 24,15 % (0,00 %)	5,62 Media de la vista: 5,62 (0,00 %)	00:03:07 Media de la vista: 00:03:07 (0,00 %)	0,00 % Media de la vista: 0,00 % (0,00 %)	0 % del total: 0,00 % (0)	0,00 € % del total: 0,00 % (0,00 €)
1. Chrome	3.900 (45,42 %)	69,56 %	2.713 (46,88 %)	23,13 %	6,04	00:03:17	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
2. Safari	3.543 (41,26 %)	61,16 %	2.167 (37,45 %)	27,38 %	5,09	00:02:55	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
3. Safari (in-app)	410 (4,77 %)	90,98 %	373 (6,45 %)	15,12 %	4,27	00:01:33	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
4. Firefox	246 (2,86 %)	70,73 %	174 (3,01 %)	11,79 %	7,78	00:04:49	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
5. Internet Explorer	238 (2,77 %)	77,31 %	184 (3,18 %)	14,29 %	8,06	00:04:50	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
6. Android Browser	195 (2,27 %)	64,62 %	126 (2,18 %)	32,82 %	4,72	00:03:07	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
7. (not set)	28 (0,33 %)	100,00 %	28 (0,48 %)	28,57 %	0,29	00:00:00	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
8. Mozilla Compatible Agent	18 (0,21 %)	77,78 %	14 (0,24 %)	16,67 %	5,17	00:01:12	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
9. BlackBerry	3 (0,03 %)	100,00 %	3 (0,05 %)	33,33 %	3,33	00:01:03	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)
10. Opera	3 (0,03 %)	66,67 %	2 (0,03 %)	0,00 %	7,00	00:02:03	0,00 %	0 (0,00 %)	0,00 € (0,00 %)

OFERTA DE TRABAJO

Descripción

Empresa con base en Ventorro del Cano (Alcorcón) dedicada a la venta de calzado on-line y off-line en plena fase de expansión y crecimiento requiere la incorporación de una persona para realizar funciones de atención al cliente.

Se busca persona con conocimientos de Internet, dominio de Microsoft Office y redes sociales.

Funciones

- Atención al cliente (telefónicamente y a través de Internet).
- Gestión de envíos (control de ficheros e incidencias).
- Gestión de pedidos (cambios y devoluciones), lo que supone una estrecha relación con el departamento logístico.

Características del contrato

Horario laboral

Lunes a viernes; de 9:00 a 18:00 con una hora de descanso para comer.

Tipo de industria de la oferta

Venta al por menor.

Categoría

Atención al cliente.

Nivel

Número de vacantes

1

Salario

Requisitos

Estudios mínimos

Formación Profesional Grado Medio.

Experiencia mínima

Preferiblemente de 6 meses.

Requisitos mínimos

Formación Profesional Grado Medio

Experiencia mínima preferible de 6 meses

Nivel medio de inglés preferible

Nivel alto en redacción de contenidos

Don de gentes, orientación al cliente, buen carácter y capacidad organizativa

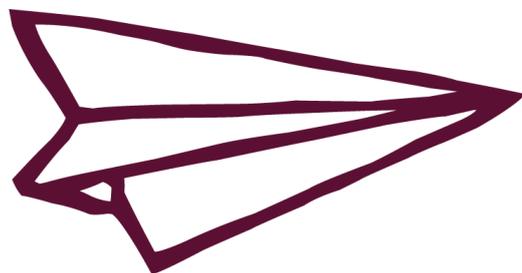
Disponibilidad para incorporación inmediata

Preferible vehículo propio (transporte público: Metro Ligero Línea 3 – Parada: Ventorro del Cano)

Anexo 5 – Foto Estudio Colección Primavera/Verano 2015



Anexo 6 – Logo POMPEII



pompeii:

