

INTERNACIONALIZACIÓN DE MANOLITOS ORIGINALS, S. L. AL MERCADO ITALIANO

Trabajo Fin de Grado – Convocatoria de Junio



28 DE MAYO DE 2018
CARMEN MARTÍNEZ-SAHUQUILLO RICO

Grado Administración y Dirección de Empresas
Cuarto Curso
carmen.m-s6hotmail.es
Tutor: Carlos J. Rodríguez Rad
Departamento de Administración de Empresas y Marketing

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo consiste en la posibilidad de internacionalización de la empresa Manolitos Originals al mercado italiano. Se trata de la evaluación de dicho proyecto a través de un análisis cualitativo del mercado en el que la empresa pretende entrar.

En primer lugar, he hecho un esquema de la situación actual de la empresa en España. La empresa se dedica a la venta de Los Manolitos, protectores de tacón. Se trata de un producto innovador utilizado por las mujeres en eventos al aire libre en superficies irregulares.

A continuación, he llevado a cabo la investigación de mercado con el objetivo de construir un análisis DAFO que nos proporcione los datos necesarios para la toma de decisiones. Esta investigación parte del estudio del potencial de dicho mercado para el producto estudiado. Italia es un país muy abierto en cuanto a las novedades en el sector de la moda y con un uso generalizado de los zapatos de tacón por parte de las mujeres. Al igual que en España son muchos los eventos que se celebran al aire libre propiciados por su agradable clima. Además, las mujeres se encuentran también con superficies irregulares e inestables que aumentan la necesidad de dicho producto en el mercado. En cuanto a la competencia, ya existen numerosas empresas que venden los protectores de tacón en el mercado, lo que hará que buscar un hueco en el mercado sea complicado. El siguiente paso es definir el perfil del consumidor italiano de fundas para el tacón, este es muy parecido al español. Los usuarios son mujeres de entre 16 y 60 años que usan tacones diariamente o en ocasiones especiales como en bodas u otro tipo de eventos. Finalmente, he analizado los distintos canales de distribución a través de los cuales comercializar el producto en Italia. Entre ellos destacamos la construcción de una filial, la venta detallista o el canal e-commerce.

Finalmente, y basándome en los aspectos anteriormente mencionados, creo que es factible el desarrollo del proyecto por parte de la empresa. Esta es capaz de distinguirse de la competencia ofreciendo una beneficiosa relación calidad-precio como valor añadido. Propongo el canal de distribución a través de minoristas que nos ayudarán a tener una mejor presencia en el mercado que la competencia. Además, propongo otras acciones de Marketing como la modificación del logo para aumentar el sentido de pertenencia de la marca por parte de los clientes y un co-branding con una zapatería, que nos ayude a darnos a conocer en el mercado italiano.

ÍNDICE

	Página
1. Introducción.....	4
1.1 Objetivo.....	4
1.2 El producto.....	5
1.3 Los clientes y el perfil del consumidor.....	6
2. Metodología.....	7
3. Análisis de mercado.....	8
3.1 El potencial del mercado.....	8
3.2 La competencia.....	11
3.3 El consumidor.....	16
3.4 Canales.....	19
3.5 Análisis DAFO.....	24
4. Plan de Marketing.....	28
4.1 Resolución.....	28
4.2 Valor añadido del producto.....	29
4.3 Canal de distribución.....	30
4.4 Propuesta.....	32
4.5 Marketing Digital y Publicidad.....	35
5. Valoración personal.....	36
6. Bibliografía.....	37

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO

Se trata de un trabajo con carácter práctico ya que estoy colaborando con una empresa real, con datos reales, para ayudarles a suplir una cierta necesidad de Marketing.

En este caso concreto es la internacionalización de la empresa a un mercado nuevo y desconocido. Por tanto, será necesaria la investigación exhaustiva del mismo para poder definir la estrategia adecuada teniendo en cuenta sus posibilidades y el entorno al que se enfrenta. La estrategia de internacionalización no es solo una extensión del territorio en el que la empresa opera, sino que además debe ofrecer ventajas competitivas respecto a los competidores nacionales.

La empresa sevillana, Manolitos Originals, S. L. tiene como meta introducirse en el mercado italiano, y para ello necesitan estudiarlo con el fin de averiguar si este es rentable y sostenible para la expansión efectiva de su negocio.

El objetivo principal de mi trabajo es investigar a fondo el potencial del mercado, el producto, el consumidor, los competidores existentes y los canales del sector que me permitan llegar a los clientes potenciales para poder concluir con suficientes evidencias si es o no sostenible invertir en la internacionalización de la empresa en Italia, y de qué modo.

Manolitos Originals se dedica a la producción y comercialización de protectores de tacón, con unas ventas que alcanzan los 500.000 pares de manolitos al año. La organización está presente en España, aunque su plan a largo plazo es lanzar su producto a otros países, centrándose en primer lugar en Italia.

Esta investigación, ayudará a la empresa a obtener los datos preliminares sobre los cuales desarrollar el Plan de Marketing de dicho proyecto, definiendo así los pasos a seguir y las estrategias que se van a llevar a cabo para conseguir el objetivo definido.

1.2 EL PRODUCTO

Para comenzar, debemos conocer en detalle las características y funciones del bien ofertado por la firma, para poder averiguar si dicho producto existe en Italia, si tiene un valor añadido respecto a los ofertados por la competencia y si es susceptible de ser demandado por la población del territorio para satisfacer sus necesidades o deseos.

La empresa vende los Manolitos, protectores de tacón. Deben su nombre a la prestigiosa marca de zapatos Manolo Blahnik, conocida mundialmente. Son el complemento ideal de los zapatos de tacón. Se trata de fundas flexibles para el tacón cuya principal función es evitar que estos se hundan en superficies blandas o inestables. Su base hace que los zapatos no queden atrapados en terrenos como césped, ranuras o adoquines, impidiendo de este modo que la que los lleve puestos se caiga o resbale debido a la irregularidad del suelo y al escaso asentamiento del tacón. Además, alarga la vida de los zapatos impidiendo que se rayen protegiéndolos de manchas, humedades o roturas. Es importante subrayar que son transparentes por lo que prácticamente no se aprecian a simple vista.

La existencia de tantos tipos de tacón hace necesario que estas fundas se fabriquen con materiales flexibles para que se puedan adaptar, dentro de un rango aproximado, al diámetro y forma de este. Cabe destacar que este producto va dirigido a los zapatos con tacón fino, ya que el uso de tacones anchos no provoca este tipo de problemas dada su mayor estabilidad y tamaño.

A pesar de ser adaptables, la firma fabrica el producto en cuatro tallas (XS, S, M y L). De este modo cada consumidora podrá seleccionar la funda que mejor se ajuste a su zapato y esta quedará totalmente fija. El criterio utilizado para determinar las tallas es el diámetro del tacón; siendo la XS para los más finos y la L para los más gruesos.

Se trata de un único producto, pero la firma cuenta con dos modelos: Los Manolitos Original y Los Manolitos Classic. Los primeros son los tradicionales de la marca, cuadrados y discretos. Están elaborados con PVC, un material plástico resistente y económico. Asimismo, cuentan con una base con relieve que hace que el tacón se agarre de manera más efectiva al suelo. Por otro lado, los Classic son redondos y están hechos de silicona lo que ayuda a una mejor adaptación al tacón sin provocar ningún tipo de señal en este. Su base es más amplia por lo que es evidente que aportarán una mayor firmeza a la pisada.

La firma cuida mucho la presentación del producto y oferta numerosos accesorios preciosos para acompañarlo, como por ejemplo mochilas o láminas decorativas con frases positivistas, aportando así un valor superior al bien en cuestión. Cada par de protectores viene en una bolsita de organza, y cada talla en un color distinto, para que puedan diferenciarse fácilmente.

En cuanto al precio del producto, este está fijado en 2,90 € el par de fundas. Aunque es un precio asequible, este disminuye a medida que el número de pares comprados aumenta. A continuación, les muestro la tabla de los precios fijados en función de las unidades que el cliente demanda.

Número de pares	Precio por par (€)
1 - 3	2,90
4 - 14	2,60
15 - 49	2,20
50 - 99	1,80
100 - 299	1,30
A partir de 300	Contáctenos

Es indudable que dicho producto es de máxima utilidad para las mujeres que deban andar sobre superficies complicadas con sus altos zapatos de tacón, comprometiendo su estabilidad y la integridad del calzado. Aunque se trate de un producto novedoso, en España ya son muchas las mujeres que lo conocen y que lo han utilizado en alguna ocasión.

1.3 LOS CLIENTES Y EL PERFIL DEL CONSUMIDOR

Además, debemos analizar cuál es el mercado objetivo de dicho producto en España, para posteriormente poder centrar la búsqueda de clientes potenciales y definir el perfil del consumidor de Los Manolitos en los mercados exteriores.

Los consumidores potenciales son principalmente las mujeres entre 16 y 60 años que usen calzado con tacón. Aunque no es muy común el uso diario del producto, también va dirigido a facilitar el camino de los tacones de aquellas mujeres que los usan cotidianamente y deben enfrentarse a calles con terrenos irregulares o empedrados.

Es frecuente el uso de las fundas en eventos que se celebren en superficies problemáticas, por ello el producto se comercializa habitualmente en grandes cantidades. Se suelen vender a los organizadores de los mismos para que los repartan a aquellas invitadas que los necesiten y de este modo hacer que estén cómodas durante la velada.

Los principales clientes son los Wedding Planners y las empresas. Es habitual que encarguen el producto para regalar en un enlace, como recuerdo de bodas o como regalo corporativo, lo que también ayuda a publicitar la firma. Además, es innegable que es de gran utilidad para las asistentes, que agradecerán poder gozar de la comodidad y estabilidad que estos aportan.

Aunque se pueden comprar los protectores directamente en la tienda física, principalmente la empresa oferta el producto a través del canal e-commerce. La firma posee su propia plataforma ubicada en su página web oficial. Cuentan con un proveedor de servicio de transporte y mensajería, Enviaia, que se encarga de los envíos.

Una vez definidos el producto, los clientes potenciales y las características de los consumidores de la empresa he realizado un análisis del mercado italiano a través de una profunda investigación del potencial del mercado, de la competencia y del consumidor. Además, he tenido en cuenta los posibles canales de distribución disponibles, concretando así las ventajas e inconvenientes que la empresa debería conocer para poder evaluar la conveniencia del proyecto en caso de efectivamente exportar el producto a Italia.

2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el análisis del mercado he realizado un proceso de investigación basado en la recogida de información principalmente de fuentes secundarias. La estructura de la investigación y los pasos a seguir para el análisis del mercado los he delimitado utilizando libros del área empresarial de Marketing. He utilizado informes y estudios como por ejemplo el del ICEX en el cual podemos encontrar toda la información a tener en cuenta en caso de internacionalizar nuestro negocio a Italia. Además, muchos datos los he obtenido de blogs de marketing o artículos de revistas como Women's Health.

He seguido el método de recogida de información meramente cualitativa. Aunque lo ideal a la hora de llevar a cabo un análisis del mercado es la combinación entre la investigación cualitativa y cuantitativa, esta nos permite una percepción más profunda de los clientes potenciales. Esto es, me he centrado en conocer en profundidad el producto ofertado, el cliente, el mercado italiano y sus canales. No me he enfocado tanto en los datos sino en buscar el por qué y el cómo de las actitudes de los consumidores, y de las situaciones que nos plantea dicho entorno. Este método, y la subjetividad que le caracteriza tiene como objetivo averiguar cuáles son las estrategias a seguir para lograr una importante conexión con los usuarios.

He aplicado el método cualitativo a través del estudio de un caso concreto, la internacionalización de la empresa Manolitos Originals, S. L. al mercado italiano. Con esto, he intentado recabar toda la información posible del entorno al que la empresa se va a enfrentar. El objetivo principal de esta técnica es generar información necesaria y útil para realizar cambios en una organización.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 EL POTENCIAL DEL MERCADO

El primer paso para valorar si es factible la introducción del producto en el mercado italiano es dimensionar el potencial del mismo. Lo primero que debemos averiguar es si en el mercado italiano existe la necesidad que pretendemos solventar con nuestro producto. Es importante saber si es el encuadre adecuado para el bien ofertado.

En primer lugar, me pregunto, ¿es frecuente el uso de tacones entre las mujeres italianas? La respuesta es sí. Conocidas revistas del mundo de la moda describen a las italianas como mujeres muy femeninas y atrevidas. Se suelen decantar por los tacones altos y de colores vivos. Milán es la capital de la moda italiana, del lujo y de las tendencias. En consecuencia, los italianos suelen ser gente muy preocupada por su atuendo y le dan especial importancia al calzado. Es frecuente que usen zapatos de firmas reconocidas por lo que seguramente se preocupen porque estos se conserven intactos.

Un estudio de Women's Health acerca de qué tipo de tacones usan las mujeres europeas, revela que las italianas son las terceras que más pares de zapatos de tacón compran al año. A continuación, muestro una imagen con los resultados de dicho estudio:



Otro dato importante a destacar es que en Italia existen muchos lugares en los cuales se exige el uso de zapatos de tacón. Esto hace que de manera general las mujeres se decidan por llevar zapatos altos, anteponiendo la estética a la comodidad, pero ¿por qué elegir si con tus protectores de tacón puedes tenerlo todo?

Una vez que sabemos que un alto porcentaje de las chicas italianas utilizan calzado de tacón debemos averiguar si les surgen los problemas para los cuales estas fundas están diseñadas. Es decir, si se encuentran con frecuencia con terrenos irregulares que supongan un desafío para caminar en ellos. De este modo sabremos si le encontrarán utilidad al producto o si lo considerarán innecesario.

Italia es un país emblemático, pero es sabido que muchas de sus ciudades tienen cuevas, superficies irregulares y suelos empedrados. Suponen verdaderas trampas para los tacones, por lo que los protectores serán el complemento ideal.

Numerosos blogs de viajes aconsejan no llevar calzados con tacón, puesto que se hace difícil andar por esas superficies de manera cómoda y segura. El producto ofertado es capaz de solventar los problemas a los que se enfrentan las mujeres de la sociedad italiana, permitiéndoles lucir sus tacones sin ningún inconveniente.

Además, destacan Roma, Florencia o Verona, que cuentan con un gran número de calles adoquinadas. Se trata de ciudades con un elevado número de turistas a los que su desconocimiento del área los puede llevar a encontrarse con este mismo problema. Por ello sería de gran utilidad poder acercarles también dicho producto, haciendo así su estancia más placentera y cómoda.

Otra característica de Italia que hace que nuestro producto tenga cabida es la celebración de eventos al aire libre. Italia posee una temperatura bastante agradable porque está bañada por el Mar Mediterráneo y protegida por la cadena montañosa de los Alpes. Esto hace que un gran número de eventos se celebren en el exterior, sobre césped, tarimas de madera, suelos empedrados o gravilla.

Incontables bodas son celebradas en villas o castillos con grandes explanadas de jardín. Los protectores de tacón pueden ser para uso particular o bien como regalo de bodas para las asistentes. Los novios también deben pensar en el bienestar de sus invitados, estos salva tacones ayudarán a las mujeres que lleven finos tacones de aguja a disfrutar de la velada, haciendo de esa boda una celebración aún más única. Aunque es un producto novedoso son muchos los blogs que ya recomiendan los protectores de tacón para bodas. Lo describen como una genial invención que a su vez es fácil de usar, elegante y evita que te quedes atrapada en terrenos blandos.

No debemos olvidar, que en los enlaces matrimoniales todos los asistentes van luciendo sus mejores galas. En estos casos cobra mucho más sentido el hecho de querer proteger tus preciados tacones de manchas, ralladuras y otros desperfectos. Normalmente suelen ser calzados caros que se utilizan en ocasiones especiales y sería una pena tener que prescindir de ellos por haberlos estropeado en una boda con una superficie problemática.

Todas estas circunstancias nos indican que el mercado italiano ofrece a la compañía una oportunidad para poder expandir la oferta de un producto que es capaz de solucionar una necesidad real. Esto nos lleva a preguntarnos si ya hay empresas que vendan el mismo

producto o uno similar en este mercado, por lo que el próximo paso será el estudio de los competidores en el caso de que existan.

3.2 LA COMPETENCIA

En Italia ya existe este producto y es ofertado por diversas empresas tanto italianas como internacionales. Por ello, he investigado a la competencia teniendo en cuenta sus ventajas competitivas, las características de su negocio y el criterio que siguen los clientes a la hora de decantarse por una marca u otra.

He hecho un seguimiento online de las marcas más conocidas que venden dicho producto. De este modo he sido capaz de averiguar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y si goza de alguna ventaja competitiva en el sector.

En primer lugar, me he centrado en empresas italianas, que operan de manera efectiva en dicho territorio y que tienen un perfil similar a Los Manolitos.

IdealHeel es la primera compañía fabricante de protectores de tacón italiana. Desempeña su actividad en Italia, Alemania y Reino Unido, por lo que supone un rival claro a la hora de vender los protectores de tacón en el mercado italiano.

Opera principalmente bajo una estrategia de distribución de venta a través de minoristas. Sus socios son en su mayoría Wedding Planners y otros proveedores de boda, por lo que podemos ver la importancia de dicho segmento en su modelo de negocio. Aunque no es su principal canal de distribución, también oferta sus productos a través de plataformas online como su propia web o Amazon.

Está claro, que la mayoría de los clientes compran el producto por la utilidad del mismo, pero ¿qué es lo que les hace decantarse a la hora de escoger la marca? En este caso creen que el producto además de útil debe ser elegante y bonito, y con un diseño discreto que no cambie la estética del calzado.

Se trata generalmente de un producto con una buena aceptación por parte de sus usuarios, ya que satisface la necesidad para la cual han sido fabricados. Es decir, protege el zapato y

evita que este se hunda o quede atrapado en césped, empedrado u otras superficies complicadas. Pero para los consumidores existen varios aspectos que podrían mejorarse y que provocan en ellos cierto grado de insatisfacción.

Según las opiniones de sus clientes en las plataformas online, cabe destacar, su elevado precio en relación con el producto y su calidad. El precio por par es de 14,90 €, siendo este mayor que el de muchas empresas de la competencia.

Además, en numerosas ocasiones, este no se adapta bien a muchos tipos de zapatos. Esto es por la poca variedad de tallas disponibles de la firma. Demandan un mayor rango de tamaños para que el producto no quede limitado a determinados tipos de tacón.

Otra empresa a destacar en dicho territorio es Glamouretto. Es una e-commerce italiana de fundas para el tacón. Distribuye su producto en Viterbo y Roma por lo que no cuenta con un modelo de enfoque internacional del mercado.

Aunque la estrategia que siguen no nos sirve como referencia ya que solo cuenta con un alcance nacional, la incluimos en la investigación porque está presente en el mercado italiano, convirtiéndola en competencia directa para Los Manolitos en caso de que decida distribuir un producto muy similar en el mismo mercado.

Para la distribución de su producto utiliza varias plataformas online. Podemos destacar la suya propia a la que se accede a través de un link en su página web y Amazon Italia.

El precio por par es de 15 €, siendo este también bastante elevado. Por ello también es percibido de forma negativa por sus clientes que demandan un precio más parecido al existente en el sector en otros países.

La mayoría de los compradores se deciden por la marca debido a la utilidad y calidad del producto. Lo perciben como un producto resistente y duradero, que cumple a la perfección la función para la que han sido diseñados.

Sin embargo, la estética no es su punto fuerte. Su diseño grande y redondo hace que cambie la imagen del zapato, restándoles elegancia. Es descrito en numerosas ocasiones en las

plataformas de venta online como un producto algo antiestético en comparación con los diseños de otras firmas.

Por otro lado, también consideramos competencia aquellas empresas que no son de origen italiano, pero venden en dicho mercado. De hecho, estas suponen un ejemplo a seguir, ya que cuentan con una estrategia internacional de ventas.

Primeramente, Lléllé es la primera empresa española en la fabricación y comercialización de protectores de tacón. La marca también opera en Argentina, Perú, Ecuador y Colombia. Además, bajo el nombre de HeelBuddies oferta sus productos en Estados Unidos y Europa. En español, buddies significa compañero o compinche. El nombre claramente representa al producto como el cómplice ideal para tus zapatos de tacón.

Se trata de una compañía que supone nuestra principal competencia en España y que dado su alcance internacional es también una rival importante en el mercado italiano. En el mercado europeo, y por lo tanto también en Italia opera como una e-commerce. Distribuye su producto a través de su web oficial y, como es habitual en el sector en la mundialmente conocida plataforma de Amazon.

El producto distribuido es bastante parecido al de Los Manolitos, aunque este es ofertado además en diferentes colores. También cuenta con accesorios extra que complementan el producto y aportan un valor añadido a su oferta.

A pesar de ser más baratos en España (0,75 € el par), cuenta con unos precios muy competitivos en Europa. El precio disminuye a medida que aumenta el número de pares demandado. A continuación, muestro una tabla con la distribución de precios¹:

Unidades (Pares)	Precio por par
1-14	2,5 €
15-99	1,9 €
100-199	1,5 €
200-499	1,2 €
+500	A negociar

¹ Precio con impuesto incluido.

El producto está muy bien valorado por sus usuarios. Su ventaja competitiva es sin duda su buena relación calidad-precio. Además, el precio es bastante inferior al ofertado por las empresas italianas del sector lo que aumenta la competitividad.

Asimismo, me llama la atención, que los clientes repiten una y otra vez lo satisfechos que han quedado con la atención recibida por parte de la empresa. Valoran de forma muy positiva la ayuda prestada a la hora de resolver dudas acerca del producto. Con esto consiguen fidelizar a muchos clientes y evitar que se vayan a la competencia.

Otra característica del producto que es valorada positivamente es el packaging. La buena presentación es percibida por los clientes como un valor añadido aportando al producto elegancia y diseño. En caso de ser comprado como regalo de bodas, este aspecto que puede parecer secundario cobra muchísima importancia, ya que en este tipo de eventos todos los detalles cuentan.

Por último, me voy a centrar en la líder indiscutible del sector. Destaca por los grandes resultados obtenidos después de la implantación de numerosas estrategias de marketing que la han situado en lo más alto.

Solemates es una empresa americana que vende cubre tacones y otros productos para el cuidado de los zapatos. Se trata de una marca muy conocida y que supone nuestro modelo a seguir dado su alto volumen de ventas por todo el mundo.

Comenzó principalmente como una e-commerce distribuyendo sus productos a través de la web oficial de la firma y de la poderosa plataforma de comercio electrónico Amazon.

A pesar de ser distribuidos por varios minoristas relacionados con el mundo de la moda y bodas, no fue hasta el lanzamiento de sus productos en una de las cadenas más grandes del mundo, CVS Pharmacy, cuando realmente desarrolló una verdadera estrategia de venta detallista. De este modo la compañía incrementó para sus clientes el número de oportunidades para obtener el producto.

Esta expansión en el mercado fue en gran parte provocada por el aumento del conocimiento de la marca. Utilizaron una estrategia de emplazamiento publicitario con la cual los personajes

de series de éxito emitidas en la plataforma NETFLIX usaban dicho producto durante el rodaje. Esta fue todo un éxito, incrementando así la popularidad del producto y por supuesto también sus ventas.

Esta firma goza de una ventaja competitiva frente al resto de la competencia y esto es la imagen de marca. Se trata de un aspecto básico del marketing ya que le da a la marca un valor único que la diferencia del resto. Cuando los clientes compran dicho producto no solo lo compran por su utilidad sino también porque el hecho de llevarlos es tendencia, se sienten como las protagonistas de su serie favorita, mujeres de armas tomar.

El precio de las fundas es de diez dólares lo que equivale a 8,33€ aproximadamente. El inconveniente es que el transporte dispara el precio de la mercancía cuando se efectúan envíos a Europa, siendo el mínimo a pagar mayor que el precio del producto. Además, también incrementa el tiempo que tarda el cliente en recibirlo en su domicilio. Esto supone importantes barreras para los compradores lo que dificulta que esta empresa sea líder en Europa como lo es en Estados Unidos.

En resumen, se trata de cuatro empresas que venden un producto con características muy similares a Los Manolitos. Esto hace que la diferenciación del producto en el mercado sea un reto complicado. Por ello debemos buscar algún atributo, servicio o valor añadido que podamos ofrecerles a las mujeres italianas para que decidan decantarse por nuestra marca.

Al ser un producto muy novedoso y con un alto potencial de crecimiento, existe una competencia feroz en el sector. Es imprescindible conocer a nuestros rivales para poder anticiparnos a ellos y estar preparados para cualquier amenaza del entorno.

Es importante destacar que estar al tanto de las empresas rivales también nos ayuda a conocer cómo son nuestros clientes potenciales. Conocer cuáles son las aportaciones de la empresa que les generan satisfacción y les motivan a comprar el producto y cuáles son valoradas de forma negativa y que hacen que estos decidan no comprar el producto o desplazarse a la competencia.

A continuación, la siguiente tabla muestra una síntesis de las características de las principales empresas analizadas. De este modo, podemos tener una visión general de la competencia existente en el mercado.

MARCA	MERCADO	CANAL	VALOR AÑADIDO	PUNTO DÉBIL
IdealHeel	Italia, Alemania y Reino Unido.	Distribución a través de minoristas (Wedding Planners y proveedores de boda).	Diseño bonito y discreto.	Precio elevado y escasa adaptación al calzado.
Glamouretto	Italia.	E-commerce (plataforma propia y Amazon Italia).	Calidad del producto.	Precio elevado y diseño poco atractivo.
HeelBuddies	Europa y Estados Unidos.	E-commerce.	Buena relación calidad-precio y atención al cliente.	
Solemates	Líder en EEUU. Alcance mundial.	E-commerce y venta a través del minorista CVS Pharmacy.	Imagen de marca.	Elevados costes de envío y tiempo de recepción del pedido.

3.3 EL CONSUMIDOR

En tercer lugar, vamos a centrarnos en el estudio del perfil del consumidor italiano de protectores de tacón. Analizaremos sus características, sus hábitos de consumo y el valor que le generan los distintos atributos del producto.

El producto va dirigido principalmente a mujeres entre los 16 y 60 años aproximadamente; las cuales conforman el colectivo de los usuarios más asiduos de zapatos de tacón.

Dentro de este colectivo podemos diferenciar dos tipos de usos para los cubre tacones. Primero, aquella mujer que usa tacones cada día porque su trabajo lo requiera como por ejemplo las empresarias, abogadas o azafatas de imagen. Además, dentro de este grupo también estarán aquellas mujeres que lleven calzado con tacón porque así lo desean en su día a día como madres todoterreno o jóvenes presumidas. Este tipo de clientas se enfrenta diariamente a calles mal asfaltadas o suelos empedrados, por lo que el uso de los protectores

de tacón les ayudará a conseguir mayor comodidad y estabilidad en sus pisadas. En días de lluvia, su base rallada evitará resbalones, ya que esta se agarra bien a la calzada. Sus zapatos durarán mucho más, y lucirán siempre perfectos.

El otro grupo de consumidoras hace un uso puntual de los protectores; para eventos celebrados en terrenos irregulares. El evento por excelencia para el cual está diseñado este producto es para bodas. La creciente demanda de celebraciones al aire libre hace que los cubre tacones sean el complemento ideal que regalar a las invitadas al enlace. Además de la comodidad aportada por el producto, evitas problemas haciendo que los tacones de las asistentes se mantengan en perfecto estado. A esto se le suma que se trata de un regalo muy original que permite romper con la monotonía de los jabones o broches que para la mayoría de los invitados quedarán en el olvido. También es importante mencionar que son muy útiles como regalo corporativo para un evento de empresa celebrado en este tipo de superficies. Se trata de una manera muy original de promocionar la marca.

Aunque el uso dado a los cubre tacones sea distinto, los clientes potenciales coinciden en lo que buscan del producto y las características que les aportan valor del mismo.

Generalmente, el cliente italiano solía anteponer el consumo al ahorro, es decir, el precio del producto no era lo primordial a la hora de adquirir un bien o servicio. Sin embargo, la enérgica inflación de los últimos años ha provocado una notoria disminución del poder adquisitivo de los compradores, rebajando así la confianza de los mismos en la economía del país y por tanto en las empresas. A pesar, de que la economía comienza a rebrotar, el público continúa siendo cuidadoso en sus procesos de compra. Por ello dedican tiempo y esfuerzo a la comparación de precios, por lo que contar con un precio competitivo es un punto a favor en dicho entorno.

Además, la gran variedad de productos ofertados en el mercado italiano en prácticamente todos los sectores hace del consumidor italiano un comprador exigente con la calidad del producto, su diseño y la presentación del mismo. Un estudio del Banco Santander destaca la calidad del producto y el servicio post venta del mismo como elementos cruciales en la decisión de compra. Cabe destacar que prefieren productos fabricados en Italia, y que será un criterio a seguir en caso de encontrar dos bienes con las mismas características.

Entre los sectores económicos que gozan de prosperidad en dicho mercado está el de la moda. Podemos ubicar nuestro producto en él, ya que se trata un accesorio de los zapatos de tacón.

Los italianos son bastante receptivos a las novedades en los productos ofertados, especialmente aquellas que aparecen en el sector de la moda. Por ello, nuestro producto cumple todos los requisitos para ser bien aceptado por las consumidoras de dicho mercado.

A continuación, voy a analizar todos los atributos del producto ofertado que son positivamente valorados por los clientes potenciales del mercado estudiado. De este modo, podemos delimitar el perfil del comprador a través de sus preferencias en la industria de protectores de tacón.

Partimos de la base de que todos los clientes demandan los protectores de tacón por un motivo de utilidad. Se cercioran de que el producto cumplirá sus expectativas de uso. En general, todos cumplen las funciones para las que están diseñados, aunque algunos sean de mejor calidad que otros y por tanto tengan una mayor durabilidad. Las empresas más conocidas y con un mayor número de ventas proporcionan a sus clientes una calidad superior. En las empresas de la competencia podemos destacar Solemates y Heelbuddies como los cubre tacones más resistentes y duraderos. Como norma general, los compradores prefieren pagar más por un producto de calidad superior; es decir, estarán satisfechos con su compra si el precio está estrechamente relacionado con la calidad proporcionada por el producto.

En segundo lugar, los clientes de los protectores de tacón creen que es de vital importancia la armonía del diseño. No dejan de ser accesorios para el tacón por lo que deben ser visualmente agradables y elegantes. Además, en este sector, buscan una imagen simple y que no llame la atención. Es decir, prefieren diseños sencillos que se puedan disimular y que no cambien la estética del zapato. Aunque hay empresas como Heelbuddies que oferta cubre tacones de colores o como Glamouretto cuyo diseño es redondo con forma de corazón, los más vendidos son los transparentes con formas alargadas que siguen la línea del tacón.

También perciben como atributo positivo el packaging del mismo. Al ser un producto principalmente enfocado al sector más femenino y coqueto, suele tener diseños coloridos que cuidan todo tipo de detalles. Cuando recibes un producto lo primero que ves es su embalaje, generando en los clientes una excelente primera impresión de la marca.

Al tratarse en su mayoría un producto que se vende a través del canal e-commerce, es importante destacar el servicio tanto de atención al cliente pre y post venta como el transporte y entrega de la mercancía. Al comprar online, no puedes ver, ni tocar el producto por lo que

te surgen millones de dudas. Siempre es gratificante que estas se puedan resolver de forma rápida por alguien que conoce bien la marca, el producto y que puede darte garantías de calidad. Esto aporta a los clientes seguridad en el bien que pretenden comprar, eliminando parte del riesgo provocado por el desconocimiento del mismo. Además, "el 68,4% de los compradores del canal online, considera el tiempo de recepción de un pedido muy importante" (Envío express y entrega flexible, preferencias del comprador online, 2015). Hoy en día la sociedad evoluciona muy rápido, hay mucha competencia y los clientes son cada vez son más exigentes. De este modo, si el cliente recibe el producto que quiere y necesita en un tiempo record, esto provocará en él un alto grado de satisfacción. Muchos clientes que han hecho el pedido de sus protectores a través de la plataforma de Amazon comentan su entusiasmo con el servicio recibido. Esto nos muestra la importancia que tiene contar con partners que puedan proporcionarnos la entrega inmediata de nuestro producto y un adecuado servicio de gestión.

En cuanto al precio, las clientas creen que este es demasiado elevado. Es cierto que el precio de los cubre tacones en Italia es mayor que el existente en otros mercados. Sin embargo, el precio ofrecido por las compañías españolas es bastante más reducido lo que lo hace más competitivo. Hoy en día, el comercio online permite que podamos comparar precios con facilidad y de este modo quedarnos con la opción que nos parezca más rentable. Por tanto, en un mercado como el estudiado, en el que las clientas valoran negativamente los precios demasiado altos, debemos intentar tener un precio competitivo o por el contrario una calidad o servicio superior.

3.4 CANALES

Para internacionalizar nuestro negocio, debemos tener en cuenta los requisitos fiscales, legales y de transporte a seguir para la introducción del producto a través de los distintos canales del mercado en el cual queremos entrar. Podemos seguir tres estrategias distintas, establecer una filial en el propio país a través de la cual gestionar nuestro negocio en dicho territorio, el comercio a través de minoristas, o la venta desde plataformas online que distribuyan el producto a los clientes finales. Todas estas propuestas tienen ventajas e inconvenientes haciendo que algunas sean más favorables que otras para la rentabilidad de la empresa. Por ello, a continuación, voy a detallar las características de cada estrategia para poder evaluar cuál sería más conveniente seguir en caso de expandir las ventas de la compañía a Italia.

Italia es un país tremendamente atractivo para la expansión internacional de los negocios dado su extensa red de actividades comerciales y a su estratégica ubicación. Según la guía de negocios del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) existen algunas condiciones que deben respetar aquellas empresas que decidan introducir sus bienes y servicios en el mercado italiano. Es necesario cumplir diversas normativas nacionales relacionadas con los aspectos técnico o higiénico-sanitario, siendo su inspección bastante exhaustiva. Además, es muy importante el acatamiento de los plazos de entrega y la organización del sistema logístico. Cabe destacar que prefieren el idioma italiano para las negociaciones comerciales y las etiquetas de los productos. Estos aspectos podrán suponer dificultades a la hora de introducir productos españoles en el mercado.

Al ser un país miembro de la Unión Europea, las relaciones entre España y, en este caso concreto, Italia se desenvuelven en el marco de la Unión. Entre ambos países existe un convenio mediante el cual se evita la doble imposición internacional. De este modo, no se tendrán que pagar dos veces aquellos impuestos análogos en ambos países.

Existen una serie de incentivos fiscales para aquellas compañías extranjeras que inviertan su dinero en Italia, con el fin de ayudarlas a establecerse en un nivel análogo al de las empresas locales, aumentando la competitividad de la misma en dicho mercado. Estos se fijan en base al tamaño y a la zona dónde se establezca la empresa, los cuáles deben ser acordes a lo especificado por la normativa de la Unión Europea. La cantidad máxima de la cuál pueden beneficiarse es de 200.000 euros dentro de un periodo de tres años. Estos pueden adoptar la forma de subvenciones de capital, préstamos o créditos fiscales. Esto hace que los costes de establecerse en el mercado sean menores.

La constitución de una empresa filial permite un mayor control de las operaciones comerciales efectuadas en dicho territorio. Aunque gestionaremos de manera directa nuestras transacciones en Italia, esto supondrá numerosos inconvenientes que en su mayoría provendrán del desconocimiento del mercado. Además, serán numerosos los gastos fijos que debería soportar la compañía y la compleja burocracia que conlleva la obtención de los permisos necesarios para el registro de la empresa en dicho territorio. En caso de optar por esta opción, a pesar de los inconvenientes que conlleva, el ICEX aconseja la colaboración con un socio local, como socio minoritario, dada su experiencia en el mercado. Asimismo, existen determinados sectores donde domina el proteccionismo por lo que la opción más conveniente si se quiere entrar en el mercado es a través de partners.

El caso más habitual de internacionalización es aquel mediante el cual la empresa comercializa sus productos a través de minoristas locales. Esta modalidad permite el uso del conocimiento del mercado, logística y redes comerciales del distribuidor local. Aunque esta asociación nos ayudará a afianzar nuestro negocio en dicho territorio, encarecerá el precio del producto percibido por los clientes finales y obstaculizará las relaciones de la empresa con los mismos. En el caso de los protectores podemos tener como partners a aquellas empresas del sector de la moda que vendan zapatos de tacón ya que se trata de un accesorio para los mismos o empresas que se dediquen a la organización de eventos al aire libre como catering, Wedding Planners u hoteles. Además, podríamos beneficiarnos de la cartera de clientes de dichas empresas, las cuales tienen contacto directo con clientes potenciales del producto ofertado, dándolo así a conocer en el sector. Es necesario que dicha asociación se haga con empresas de marcas conocidas y que el conjunto de productos y servicios ofertados sea percibido por los compradores positivamente como bienes de calidad. Es decir, debemos escoger empresas que sean acordes a las características de nuestro producto, si no queremos dar una imagen equivocada del mismo.

Por último, la internacionalización como empresa e-commerce, esto es, a través de una plataforma online. Esta estrategia tiene como objetivos el aumento de las ventas, la exhibición de la firma y lealtad de los clientes. Existen dos tipos de e-commerce: B2B (Business to Business) o B2C (Business to Customers). En este caso concreto, queremos vender nuestros productos directamente al cliente pues en caso contrario, utilizaríamos el comercio a través de minoristas explicado anteriormente.

Según un informe de We are social, sobre la población italiana y el uso de Internet como plataforma para la compra de productos, el 53% de la población ha comprado al menos una vez un producto o servicio online en los últimos treinta días. Esto es, un porcentaje elevado para un periodo de tiempo tan limitado. A través de este canal seremos capaces de llegar a más de la mitad de la población italiana.



Asimismo, el sector de la moda representa \$ 4,27 millones del comercio online. Todas estas características del entorno hacen muy atractiva la expansión del negocio vía e-commerce, aunque también debemos valorar las ventajas que suponen todas las demás estrategias de distribución.



Además, existen cuatro modalidades de plataformas, a continuación, vamos a ver en que consisten las dos más importantes y convenientes, analizando así las dificultades y beneficios que aportarían cada una de ellas al negocio.

En primer lugar, están las reconocidas plataformas de ventas como Amazon o eBay. Se trata de la opción más económica, esta se encargará de la gestión de clientes, el transporte y el almacenaje de la mercancía. De este modo tus productos llegarán de manera efectiva a los clientes y tendrán una mayor visibilidad dada la popularidad y crecimiento de dichas plataformas. Este servicio tendrá un precio que encarecerá el precio del producto, haciendo que disminuya la competitividad del mismo. Pero al mismo tiempo supondrá un tremendo ahorro de costes para la empresa, que podrá prescindir de la construcción de una red de infraestructuras propia. Al igual que en el modelo de distribución a través de minoristas se pierde el contacto directo con los clientes, por lo que será difícil controlar las relaciones de los compradores con dicho distribuidor y obtener información acerca de la satisfacción de los mismos con el producto y servicio obtenido. El mayor inconveniente que esto supone es la convivencia con los productos de la competencia en el mismo espacio. Por ello debemos tratar de crear una oferta distinta y detallada que sea capaz de mostrar la ventaja competitiva ofrecida por la firma.

El estudio citado anteriormente nos enseña cuales son los sitios web más visitados por la población italiana. En este ranking, podemos encontrar dos plataformas de e-commerce, Amazon en el quinto puesto y eBay en el décimo. Son dos portales con un alto nivel de demanda con los que podemos asociarnos para la distribución de Los Manolitos. Al ser conocidos mundialmente, los clientes tienen una mayor confianza en ellos y en sus servicios. Se trata de una manera efectiva de dar a conocer la marca y el producto, pues tiene mayor alcance en el mercado y llegará a un mayor número de compradores.

#	SITO INTERNET	CATEGORIA	TRAFFICO MENSILE	TEMPO / VISITA	PAGINE / VISITA
01	GOOGLE.IT	RICERCA	531.200.000	14M 18S	10,6
02	FACEBOOK.COM	SOCIAL MEDIA	244.400.000	17M 32S	15,0
03	YOUTUBE.COM	TV E VIDEO	226.300.000	24M 04S	11,5
04	GOOGLE.COM	RIFERIMENTO	220.000.000	12M 11S	14,5
05	AMAZON.IT	E-COMMERCE	83.400.000	10M 30S	14,6
06	WIKIPEDIA.ORG	REFERENCE	67.400.000	5M 06S	3,7
07	REPUBBLICA.IT	NOTIZIE	48.300.000	21M 48S	8,3
08	LIBERO.IT	NOTIZIE	38.700.000	17M 29S	12,0
09	YAHOO.COM	NOTIZIE	37.900.000	5M 54S	5,7
10	EBAY.IT	E-COMMERCE	32.300.000	10M 08S	10,7

En segundo lugar, la empresa podría aplicar la solución custom. Se trata de la creación de una plataforma propia de e-commerce. Para ello, debemos contar con programadores que desarrollen una web a medida. Esto es un proceso de gran complejidad que conlleva un periodo de tiempo dilatado y grandes costes. La empresa ya cuenta con su propia plataforma para la comercialización Los Manolitos en España, por lo que cuentan con experiencia en ello. Se trata de una opción muy habitual para empresas de grandes dimensiones y con una oferta variada de productos. Esta solución permite a la empresa gozar de una mayor flexibilidad en el proceso y tener un contacto directo con los clientes. Pero al ser una marca desconocida pocos consumidores serán capaces de llegar al producto sin la promoción de esta a través de plataformas de comercio electrónico de gran notoriedad.

Sea cual sea el canal escogido para la distribución del producto, debemos tener en cuenta que Italia es un mercado maduro, con una oferta bastante completa en la mayoría de sus sectores. Por tanto, es importante ofrecer a los clientes una calidad superior a la existente u ofrecer un producto competitivo con una relación positiva calidad-precio.

3.5 ANÁLISIS DAFO

El último paso para terminar nuestra investigación de mercado es la ejecución de un Análisis DAFO que resuma las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más destacadas que nos brinda la incorporación al mercado italiano en relación con todos los aspectos estudiados.



La principal debilidad que posee la empresa en este entorno es el desconocimiento del mercado italiano. A pesar de haber hecho un análisis exhaustivo del mismo, la falta de experiencia hace que nos enfrentemos a un entorno nuevo en el que podemos encontrarnos con numerosas situaciones desconocidas las cuales supongan retos que la empresa deberá afrontar.

Se trata de una marca española desconocida para los clientes italianos. Esto dificulta el proceso de compra ya que dicho desconocimiento provoca falta de confianza en el producto ofertado. Además, el producto permite una diferenciación escasa, teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes potenciales prefieren un producto sencillo, que pase desapercibido. Por ello, son pocas las innovaciones que se pueden hacer en cuanto a la estética del mismo. En el mercado italiano competimos con empresas cuyo producto es muy similar al nuestro, por lo que debemos centrarnos en diferenciar nuestro producto dando un servicio o calidad superior o un precio inferior a los de las empresas rivales. Esta debilidad puede suponer en cierto modo una ventaja ya que tenemos la oportunidad de dar a conocer nuestra marca, creando una imagen positiva en la mente de los consumidores, pero para ello debemos seguir la estrategia de distribución adecuada que nos ayude a llegar a nuestros clientes potenciales.

Por último, la falta de experiencia en la comercialización de productos en Italia hace que la empresa no cuente con una cartera de clientes. Además, existen varias empresas que ofertan dicho producto en el mercado por lo que se hace complicado captarlos. Por ello, debemos ser capaces de encontrar socios que nos puedan ayudar a acercar nuestros productos a aquellos clientes que quieran o necesiten nuestro producto; incluso llegando a segmentos del mercado en las cuales no se encuentre todavía la competencia.

Queremos entrar en un mercado que presenta numerosas amenazas para la expansión de nuestro negocio. Italia es una economía avanzada y cuenta con un sector de moda muy desarrollado. Por ello, existen numerosas empresas que venden los protectores de tacón y que por tanto suponen para nosotros competencia directa. Podemos destacar dos empresas italianas, IdealHeel y Glamouretto, las cuales tienen experiencia en dicho mercado y además cuentan con la preferencia de muchos consumidores nacionales ya que sus productos están fabricados en Italia. Además, nos encontramos con una empresa que ya es competencia en el mercado español, y que tras la introducción lo será también en el italiano, Heelbuddies. Para terminar, nuestra gran rival es una empresa estadounidense con una imagen de marca muy

diferenciada y conocida mundialmente, Solemates. Como podemos ver, son empresas que siguen distintas estrategias y que tienen diferentes ventajas competitivas lo que hace que sea complicado hacerse un hueco en dicho mercado.

Sea cual sea el modelo de expansión y el canal de distribución elegido para la internacionalización del negocio, esto supondrá unos costes adicionales para la empresa. Los principales costes son los de transporte, almacén y gestión de clientes. A esto le debemos sumar aquellos importes invertidos en estrategias de marketing enfocadas en el estudio del mercado y del consumidor del mercado. Además, contará con un incremento del gasto de publicidad para dar a conocer el producto entre los consumidores.

El mercado italiano sigue estrategias proteccionistas en algunos de sus sectores. Por ello, en muchas ocasiones el cliente se decanta por productos locales. Esto supone un hándicap para la compañía en caso de que decida no establecer una sede en dicho territorio. Aunque este sea un criterio notable a la hora de decidirse por un producto, los compradores italianos anteponen la calidad del producto a cualquier otra característica del mismo. Por ello, la calidad superior ofertada por la empresa debería superar las preferencias en cuanto al origen de fabricación.

Finalmente, se trata de un mercado que ha sufrido de manera reiterada la inflación de los precios. Aunque esta situación es cada vez menos latente, la clientela se ha vuelto más exigente y desconfiada. No han dejado de comprar bienes y servicios, pero si se cercioran antes de la calidad del mismo y comparan los precios para encontrar el más competitivo. Esto puede ser un arma de doble filo para la venta de los protectores de tacón, pues se trata de un producto novedoso de una marca totalmente desconocida en el sector de la moda italiano, lo que generará una mayor desconfianza aparte de la predisposición general del cliente. Por otro lado, se trata de un producto de gran utilidad y con una relación positiva calidad-precio.

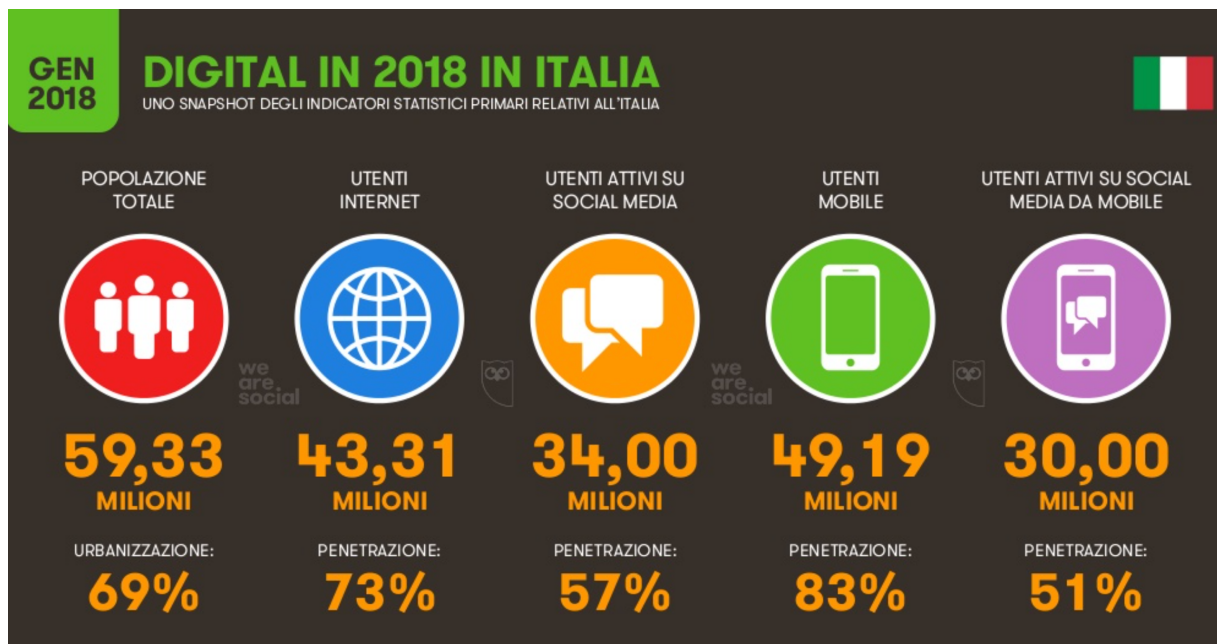
A pesar de las dificultades y retos que supone la inserción en el mercado italiano, y a los que nos hemos referido anteriormente, se trata de una ubicación estratégica a la hora de comercializar el producto. Además de por la cercanía, cuenta con un alto potencial de mercado. Es decir, el producto tiene cabida en el mercado ya que existen innumerables calles empedradas, con cuestas y adoquines y los eventos al aire libre son habituales. Además, las italianas tienen la costumbre de utilizar de manera frecuente zapatos de tacón alto. Los

protectores de tacón son el accesorio ideal para solucionar todos los problemas de estabilidad, comodidad y preservación del zapato que puedan surgirles.

La población italiana al encontrarse en un entorno tan competitivo y desarrollado está abierta a productos y servicios novedosos. Son partidarios de la innovación, sobre todo en el sector de la moda, el cual está muy desarrollado. Aunque cada vez son más las empresas que venden protectores de tacón, aún no es un producto totalmente afianzado por lo que es el momento de posicionarse en la mente de los consumidores ofertando un producto funcional y original.

Los italianos son personas muy preocupadas por su atuendo y su apariencia física. Prestan especial atención a sus zapatos, y es por eso por lo que existen numerosas firmas italianas de calzado generalmente conocidas y utilizadas por todo el mundo. Esto supone un gran número de compañías con las que hacer un co-branding para dar a conocer Los Manolitos. Además, el gran desarrollo del sector nos da un gran número de posibilidades de captar socios potenciales que nos ayuden a distribuir el producto. Por ejemplo; empresas de organización de eventos, Wedding Planners u hoteles. Esto supondrá un valor añadido para nosotros que podremos beneficiarnos de su cartera de clientes y que nos ayudará a publicitar nuestra marca, haciéndonos así un hueco en el nuevo mercado. Pero también será provechoso para nuestros socios que podrán ofrecerle a sus clientes un servicio extra que les será de utilidad, aumentando así su grado de satisfacción.

Hoy en día, Internet y las redes sociales ofrecen a las empresas un canal de publicidad capaz de difundir información a millones de personas. Nos podemos aprovechar de dicho entorno para dar a conocer nuestro producto en cualquier mercado en el cual queramos adentrarnos. Basándonos en los datos del informe de la plataforma We are social, el 73% de la población italiana es usuario de Internet y el 57% es activo en las redes sociales. Es decir, utilizando estos medios de difusión podríamos llegar a más de la mitad de los clientes del mercado italiano. Siguiendo el posicionamiento online adecuado podríamos llegar a dar a conocer el producto ofertado, eliminando así cierto grado de incertidumbre a la hora de la decisión de compra.



Este análisis DAFO, nos ayuda a resumir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa a la hora de cumplir su objetivo; expandirse hacia el mercado italiano. Con ello podemos obtener un diagnóstico fiable acerca de la empresa en relación con el proyecto que pretende desarrollar. Teniendo en cuenta los factores internos de la compañía y los externos del mercado italiano, podremos ya tomar una decisión estratégica sobre si acometer o no el proyecto.

En caso de decidir expandir nuestro negocio, este análisis nos ayuda a plantearnos los distintos problemas que nos puedan surgir y de este modo tener el suficiente tiempo de reacción para solventarlos.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 RESOLUCIÓN

Tras finalizar la investigación exhaustiva del mercado italiano y la elaboración del análisis DAFO del proyecto podemos afirmar que este proyecto es factible. Para ello, debemos definir la estrategia de posicionamiento a seguir para la introducción del producto en Italia. Primero debemos describir cual es el valor añadido de la oferta, y como podemos diferenciarnos de la competencia. Además, tras el análisis de las distintas posibilidades, voy a proponer cual es el

modelo de negocio a seguir y el canal de distribución más beneficioso para la empresa. También expondré posibles acciones a desarrollar por la empresa para publicitar la marca y de este modo poder hacerse un hueco en la mente de los consumidores.

Se trata de un producto novedoso, nacido en Australia. Al ser una solución para problemas habituales a los que se enfrentan cada día millones de mujeres al llevar zapatos de tacón, es un producto generalmente aceptado en la mayoría de los mercados. Además, Italia presenta rasgos que hacen de este país un entorno aún más favorecedor para su comercialización.

Italia es un país muy marcado por la moda, las mujeres se decantan por lo atrevido, femenino y sensual. Los zapatos de tacón son una parte fundamental de su estilismo. Aunque el clima en Italia es variado, en general goza de un clima templado, muy parecido al existente en España. Esto da lugar a una cultura propensa a pasar gran parte de su tiempo en exteriores. El estudio nos revela que son muchos los eventos que se celebran al aire libre, podemos destacar las bodas de ensueño en la Toscana famosas por su recreación en numerosas películas.

Otra característica de la ciudad que hace que nuestro producto sea fundamental para los usuarios de zapatos de tacón son las innumerables calles hechas de empedrado, los desniveles y las pendientes existentes en sus centros históricos. Asimismo, al tratarse de un país que cuenta con ciudades emblemáticas atestadas de turistas, que desconocen el área, pueden encontrarse con dichos problemas por sorpresa. De esta manera, podemos ver que existen numerosos colectivos de clientes potenciales a los que les debemos acercar el producto para satisfacer las necesidades surgidas en dicho entorno.

4.2 VALOR AÑADIDO DEL PRODUCTO

Los protectores ya existen en el mercado italiano, y aunque de distintas marcas se trata de un producto bastante homogéneo. Nuestros diseños son muy parecidos a los de la competencia, por lo que la diferenciación a través de la apariencia del producto no es factible. El valor superior entregado por la empresa a los clientes de dicho mercado es la relación positiva calidad-precio.

Italia cuenta con una oferta de cubre tacones cuyos precios son en su mayoría bastante elevados. Esto es porque los costes de fabricar el producto en España son infinitamente menores, permitiéndonos obtener un margen de beneficio similar, pudiendo ofertar el producto a precios más bajos. Además, este precio se vuelve aún más competitivo cuando se vende en grandes cantidades, y dado que un colectivo importante de los clientes son los organizadores de eventos, esto hará que el producto se vuelva aún más atractivo para ellos.

Esto va de la mano de unos estándares de calidad elevados. Las usuarias del producto en España lo recomiendan por su calidad y funcionalidad. Esto es por su diseño ergonómico y los materiales utilizados para su fabricación. Tanto el PVC como la silicona son elementos flexibles y a su vez altamente resistentes, que reducen la posibilidad de que los protectores sufran alteraciones a lo largo de su vida útil. En definitiva, la combinación de un precio inferior y de una calidad superior a la media del mercado hará que podamos ofrecer un valor añadido a nuestros clientes.

4.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Existen numerosos canales de distribución a través de los cuales desarrollar el proyecto, y en todos ellos está presente la competencia. Si hubiera un canal en el que ser pioneros con nuestro producto, la decisión acerca de que estrategia seguir estaría clara. Después de evaluar los pros y los contras de todas las posibles estrategias recomiendo a la empresa que apueste por la comercialización de los protectores de tacón a través de minoristas locales. Para que dicha estrategia se implemente con éxito debemos determinar minuciosamente qué tipo de negocios y firmas buscamos, ya que estos nos representarán frente a nuestros clientes. Aunque es evidente que la estrategia dará lugar a un aumento de los costes dado el mayor número de intermediarios, esto queda en segundo plano al contrastarlo con los beneficios que esta oportunidad de negocio nos brinda.

Las ventajas de contar con partners italianos que distribuyan nuestro producto son infinitas. En primer lugar, podremos contar con sus conocimientos acerca del mercado. De este modo, evitaremos errores de principiantes dada nuestra nula experiencia en él. Además, la mayoría de estas empresas pertenecerán al sector de la moda, por lo que conocerán a la perfección el perfil de los consumidores y las áreas que les generan satisfacción. Al formar de algún modo

parte del negocio harán uso de sus habilidades comerciales para fomentar la venta del producto, ya que también será beneficioso para ellos.

Además, también debemos destacar que esta estrategia es la opción más económica entre las diversas posibilidades expuestas anteriormente lo que favorecerá la rentabilidad del proyecto haciéndolo más factible. Nuestros productos serán almacenados y gestionados por los minoristas, por lo que no tendremos que invertir en gastos de logística.

La empresa solo tendrá que encargarse de la fabricación de los protectores en España y del transporte de los mismos a Italia para la entrega a los minoristas establecidos. El transporte se debe subcontratar con la misma empresa encargada de esto en España, que también dispone de un servicio internacional. La oferta que más se adapta a nuestras necesidades es la modalidad Int-courier que hace llegar la mercancía a su destino a través del transporte aéreo. Al ser un proveedor con el que la empresa se relaciona actualmente, tenemos constancia de la calidad de su servicio y cabe la posibilidad de poder negociar unas condiciones favorables y económicas para los envíos internacionales. El incremento del gasto de transporte respecto al incurrido a nivel nacional incrementará el precio del producto en el mercado. Aun así, el precio fijado continuará siendo competitivo en el mercado italiano, ya que la mayoría de los competidores cuentan con unos precios siete veces más caros.

Además, este modelo de negocios nos permitirá el envío del producto en grandes cantidades. Al tratarse de una mercancía cuyo peso unitario es aproximadamente unos veinte gramos, el porte de un número reducido de unidades aumentaría demasiado el coste del transporte. Por ello, la colaboración con empresas locales para la venta de Los Manolitos le permitirá a la empresa concentrar su gasto en un menor número de envíos de una cantidad mayor de unidades del producto, lo que reducirá el coste unitario del transporte.

El mayor inconveniente con el que nos encontramos cuando utilizamos un canal externo de distribución es la pérdida del contacto directo con nuestros clientes. Por ello, es importante queelijamos a los comerciantes adecuados, que sean capaces de ofrecer un trato diferenciado a nuestros clientes. El entramado completo que gira entorno a nuestro producto debe estar orientado hacia los mismos valores para poder transmitirlos a los usuarios. De este modo, la marca contará con una única línea de comunicación para que esta sea identificada fácilmente por los compradores en los distintos puntos de venta.

Se trata de una estrategia muy efectiva a corto plazo con el objetivo de dar a conocer la marca en Italia. Además, el hecho de elegir los minoristas adecuados nos permite acercar el producto a los compradores potenciales y a su vez beneficiarnos de la cartera de clientes de nuestros partners.

Si la empresa quisiera completar su red de distribución e incorporar el canal e-commerce, recomiendo que lo haga a través de la plataforma comercial Amazon. De este modo, sus productos tendrían un alcance mucho mayor, y podría ahorrarse muchos gastos derivados de la infraestructura necesaria para tener una plataforma propia. Amazon además de distribuir el producto se encarga de la logística, la gestión, el almacenaje y el servicio post-venta. Por ello, a pesar de incrementar el gasto por intermediarios, supone un inmenso ahorro.

4.4 PROPUESTA

A continuación, voy a exponer mi recomendación acerca de las acciones a seguir para la incorporación de los protectores al nuevo mercado.

En primer lugar, es necesario crear un nombre y un logotipo para la marca italiana equivalente a Los Manolitos. En España dicho nombre proviene de la firma de zapatos Manolo Blahnik, al ser mundialmente conocida no es necesario cambiar por completo el nombre de la marca. Bastará con una adaptación al italiano: Il Manoletti. Esto generará un mayor sentimiento de identificación del cliente italiano con la marca. A continuación, muestro un pequeño boceto de lo que podría ser el logo para dicho mercado.

Logo existente en España:



Propuesta del logo en Italia:



En cuanto a la estrategia comercial, propongo crear alianzas con empresas que se encarguen de organizaciones de eventos. Eventísimo es una entidad que se dedica a la organización de eventos locales, nacionales e internacionales para marcas reconocidas. Cuenta con una sede en Roma y dos en España, lo que nos facilitará la negociación. Muchos de estos actos se celebran al aire libre, por lo que ofertar nuestro producto en aquellos que cuenten con superficies irregulares y blandas sería generar valor para los asistentes. Para nosotros sería una oportunidad para dar a conocer nuestra marca e incrementar nuestras ventas. Dado que muchos de los eventos son organizados para marcas de gran notoriedad, esto dará un mayor alcance a la firma, además de una imagen de marca de calidad.

También deberíamos contar con Wedding Planners. Aunque ya hay empresas de la competencia asociadas con este tipo de negocios se trata de un colectivo muy importante de clientes donde la marca debe estar presente. Dicha colaboración no nos generará unas ventas constantes. Esto es porque harán uso del producto en los enlaces al aire libre en el tipo de superficies para las cuales nuestro producto es de uso susceptible. Por ello, recomiendo la asociación con varias empresas del sector para poder asegurarnos un número mínimo de ventas. Después de un análisis de las empresas dedicadas al sector de la organización de bodas, subrayo las siguientes.

White Emotion es una empresa que se dedica a la organización de enlaces matrimoniales en Italia. Está entre mis sugerencias porque opera en numerosas ciudades del país, entre ellas Florencia, Roma o Milán. Además, aparece como recomendación en destacadas revistas femeninas como ELLE Italia o Vogue Sposa. También sobresale el Wedding Planner Enzo Miccio. Además de su formación en la organización de bodas, ha cursado estudios de asesoría de imagen y tendencias. Su servicio está muy focalizado en el estilismo de la novia, y tiene un

apartado en su web exclusivamente dedicado a los zapatos de tacón. Por ello, creo que es el colaborador perfecto para la venta de este accesorio. Asimismo, cabe destacar su gran popularidad y trascendencia en las redes sociales lo que nos puede ayudar a proyectar el alcance de la firma. Por último, Elisa Mocci dedicada al diseño de bodas de lujo. Creo que sería una gran distribuidora de los protectores ya que organiza un gran número de eventos en playas, acantilados y jardines. Su oferta está muy orientada a las celebraciones al aire libre en lugares con encanto que son auténticas trampas para los tacones.

Como idea innovadora propongo crear lazos con alguna cadena hotelera con sede en ciudades italianas. Con ella podemos desarrollar diversas acciones de marketing. Hoy en día los hoteles ofrecen una serie de servicios que van más allá de dormir en él, como por ejemplo el gimnasio, el spa o la organización de excursiones. Todos estos servicios complementarios están diseñados para crear valor para el cliente. Nuestro objetivo es que el hotel sea nuestro distribuidor de Manolitos, ofreciéndole el producto a todos aquellos que se alojen en él. Además, los hoteles cuentan con zonas dedicadas a la celebración de eventos, y muchas de ellas son en jardines o patios adoquinados. Estos podrán actuar de intermediarios con los clientes u organizadores de dichas celebraciones y ofrecer dicho producto.

Esta cadena debe contar con los siguientes requisitos: que cuente con varios establecimientos en distintas ciudades de Italia, que este situado en una ciudad o zona con calles empedradas, pendientes o superficies irregulares y que cuente con espacios exteriores. En este caso, los protectores serán de utilidad tanto para las mujeres que se hospeden en dicho hotel, como para aquellas que asistan a un evento en el mismo. De este modo el hotel será capaz de generar valor para sus clientes a través de la generación de un servicio extra que aumentará el bienestar de los usuarios de zapatos de tacón.

El problema principal con el que nos encontramos al introducir nuestro producto en el mercado italiano es el desconocimiento de nuestra marca por parte de los usuarios del sector. Para ello propongo una estrategia colaborativa de marcas, co-branding. Se trata de una alianza estratégica entre dos marcas para reforzar su visibilidad en el mercado, su valor para los clientes y aumentar su rentabilidad a través de un incremento de las ventas. Se basa en el principio 'win to win' ya que ambas firmas deben salir beneficiadas de esta unión.

En concreto, debemos captar a un socio cuyo negocio sea la venta de zapatos de tacón. En este caso la marca incluirá un par de Manolitos en cada caja de zapatos de tacón. De este

modo, las clientas podrán probar el producto y evaluar la calidad y utilidad del mismo. Es una manera efectiva de dar a conocer la marca y fidelizar a los consumidores. Esta alianza también tendrá un balance positivo para la zapatería que reportará un valor añadido a su producto que la ayudará a diferenciarse de la competencia. De este modo, aumentará su cuota de mercado haciendo de manera indirecta que aumente también la de los protectores de tacón. Además, esta sinergia permitirá a Los Manolitos obtener más información sobre el mercado. Esta estrategia será fundamental para la introducción del producto en Italia, y dicha acción será diferente a todas las desarrolladas por la competencia, la marca puede tener acceso a clientes potenciales que aún no conocen el producto.

Todas estas acciones propuestas tienen un objetivo común que es el de dar a conocer el producto y la marca en un mercado en el que son totalmente desconocidos. Por ello estas acciones están diseñadas para que la empresa pueda introducirse en dicho mercado de manera efectiva. A largo plazo, si obtiene los resultados deseados, podrá tener una mayor independencia y por tanto construir una plataforma propia de comercio online o incluso abrir una sede o almacén en Italia.

4.5 MARKETING DIGITAL Y PUBLICIDAD

Las redes sociales han cambiado por completo la forma en que las organizaciones se relacionan con sus clientes. Estas nos permiten un contacto directo e instantáneo. Tienen un alcance masivo lo que nos proporciona una vía para la publicidad y promoción de la firma con unos costes mucho menores o incluso de manera gratuita. Estas proporcionan infinitos beneficios para las empresas, entre ellas podemos destacar la oportunidad de obtener información acerca de los compradores del producto y su percepción del mismo o la creación de relaciones leales con los clientes.

Aunque los italianos no son los más activos en redes sociales de Europa, el 57% de ellos las usa de manera proactiva. Además, este porcentaje ha crecido un 10% desde el año 2017 y se prevé que esta tendencia continúe a lo largo de los próximos años.

En mi opinión la empresa debe crear una página de Facebook para la marca de los protectores de tacón italiana. Según la investigación esta red social se encuentra en el segundo lugar del top ten de páginas de internet visitadas en dicho territorio. Además, debe estar escrito en

italiano, como ya vimos en la investigación les gusta recibir la información en su idioma y protegen todos aquellos productos nacionales. De este modo, sentirán que la comunicación es mucho más cercana y creerán que el producto les pertenece.

5. VALORACIÓN PERSONAL

Se trata de un trabajo empírico lo que me ha permitido la aplicación real de conocimientos aprendidos a lo largo del grado. Creo que es una demostración real de lo importante que resulta el análisis del mercado a la hora de formular un Plan de Marketing. Además, el hecho de trabajar en colaboración con una empresa real basándome en un proyecto que está entre sus objetivos creo que es una manera muy estimulante de hacerme sentir parte del mismo y de aprender.

Aunque actualmente estoy desarrollando prácticas en una empresa en el Departamento de Marketing y parte de mis funciones consisten en la investigación de mercado tanto online como offline, para mí no ha sido un trabajo fácil. Creo que la internacionalización de una empresa es un proyecto de gran envergadura y en el que la organización debe invertir mucho dinero y esfuerzo, por ello la búsqueda de información útil y fiable acerca de un producto bastante novedoso en un mercado que desconozco por completo se me ha hecho complicado en muchos momentos.

Finalmente, estoy satisfecha con el trabajo desarrollado y espero que este sea de gran utilidad para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de Matrimonio: <https://www.matrimonio.com>
- 10 ciudades europeas donde no podrás lucir tus mejores tacones. (12 de Noviembre de 2013). Obtenido de Traveler: <http://www.traveler.es/viajes-urbanos/articulos/ciudades-para-ir-comodo/4485>
- Asenjo, S. (23 de Junio de 2014). *¿Sabes lo que es el product placement?* Obtenido de Managers Magazine: <http://managersmagazine.com/index.php/2014/06/sabes-lo-que-es-el-product-placement/>
- Banco Santander. (s.f.). *Italia: Llegar al consumidor*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/llegar-al-consumidor>
- Barroso, C. (2012). *Economía de la Empresa*. Madrid, España: Pirámide.
- Bautista, A. C. (2008). *Economía de la Empresa 2*. Ediciones SM.
- Bonet, A. (9 de Octubre de 2017). *La importancia de la internacionalizar las pymes*. Obtenido de Ángel Bonet: <http://www.angelbonet.com/2017/10/3663/>
- Castro, J. (23 de Febrero de 2018). *¿Por qué son importantes las redes sociales en los negocios?* Obtenido de Jorge Castro: <https://jorgecastro.mx/por-que-son-importantes-las-redes-sociales-en-los-negocios/>
- Co-branding: Concepto, tipos y beneficios*. (2016 de Mayo de 12). Obtenido de Marketinizzate: <http://www.marketinizzate.com/co-branding-concepto-tipos-y-beneficios/>
- Connolly, J. (5 de Agosto de 2015). *3 Tips for Co-Branding Happily Ever After*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/249070>
- Cossío, F. J., D. M., M. Á., C. R., I. R., & M. V. (2015). *Dirección Comercial*. Madrid, España: Pearson.
- Cómo se hace un análisis DAFO*. (21 de Marzo de 2012). Obtenido de Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>
- Customer Reviews. Solemates Heel Protectors*. (s.f.). Obtenido de Amazon : https://www.amazon.com/Solemates-Heel-Protector/product-reviews/B07BZXM5TC/ref=cm_cr_dp_d_show_all_btm?ie=UTF8&reviewerType=all_reviews
- Daleffe, D. G. (4 de Mayo de 2018). *¿Abrir una empresa en Italia? Regulaciones, problemas y soluciones*. Obtenido de Noticias Jurídicas: <http://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/12945-iquest;abrir-una-empresa-en-italia-regulaciones-problemas-y-soluciones/>
- Dominguez, C. (23 de Mayo de 2017). *Razones por las que poner cubretacones en tu boda*. Obtenido de Lucía Se Casa: <https://www.luciasecasa.com/complementos/razones-poner-cubretacones-en-tu-boda/>
- Ecommerce. Así son los compradores online en Europa. (2017). *D/A Retail*.
- Envío express y entrega flexible, preferencias del comprador online. (2015). *D/A Retail*.
- Equipo InboundCycle. (24 de Septiembre de 2016). *Blog de Inbound Marketing*. Obtenido de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-hacer-una-investigacion-de-mercado-cuantitativa-y-cualitativa-de-calidad>
- Equipo Lléllé. (s.f.). Obtenido de Lléllé: <https://www.llelle.es>
- Equipo Solemates. (s.f.). Obtenido de The Solemates: <https://thesolemates.com>
- Europa Press. (23 de Mayo de 2014). *¿Fiesta al aire libre y temas por tus zapatos? Descubre los protectores de tacones*. Obtenido de CHANCE: <http://www.europapress.es/chance/tendencias/noticia-fiesta-aire-libre-temes-zapatos-descubre-protectores-tacones-20140523175950.html>
- Figueredo, M. (17 de Enero de 2017). *Luce a la moda al estilo italiano*. Obtenido de Universal de Idiomas: <http://blog.universaldeidiomas.com/luce-a-la-moda-al-estilo-italiano/>
- Glamouretto. (s.f.). *GLAMOURETTO IL SALVATACCO*. Obtenido de Glamouretto: <http://www.glamourettosalvatacco.it>
- Gomez-Zorrilla, J. (2013). *Imagen de marca, guía de supervivencia*. Obtenido de La Cultura del Marketing: <https://laculturadelmarketing.com/imagen-de-marca-guia-de-supervivencia/>
- Grupo Enviaia. (s.f.). *INT-COURIER*. Obtenido de Enviaia: <http://www.enviaia.com/servicios-internacionales/internacional.html>
- HeelBuddies Europa. (s.f.). Obtenido de HeelBuddies: <https://www.heelbuddies.eu>
- ICEX. (19 de Junio de 2017). *Italia, accesible 'ma non troppo'*. Obtenido de El Exportador: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2017717952.html>
- Italian WeddingBloggers. (6 de Marzo de 2017). *I Salvatacchi per le scarpe da sposa e delle invitate*. Obtenido de Spouse Italiane : <http://www.spouseitaliane.com/2017/03/salvatacchi-sposa-matrimonio.html>
- Jiménez, N. H.-V. (19 de Junio de 2017). *Fiscalidad en Italia*. Obtenido de ICEX - El exportador: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2017716034.html>
- LaVito, A. (4 de Octubre de 2017). *Two former Goldman Sachs employees try to take their shoe accessories mainstream*. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/instructions-for-turning-off-an-ad-blocker-on-cnbc/>

Lecuona, M. L. (4 de Noviembre de 2013). *Distribución propia: ventajas y desventajas*. Obtenido de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/607-distribucion-propia-ventajas-y-desventajas>

Luxury Weddings and Events in Italy. (s.f.). Obtenido de White Emotion : <https://www.whiteemotion.eu>

Manolitos Originals. (s.f.). Obtenido de Los Manolitos: <https://losmanolitos.com/es/>

Mocci, E. (s.f.). *Luxury and Wedding Designers*. Obtenido de Elisa Mocci: <https://elisamoccievents.com>

Recensioni Clienti. Glamouretto. (s.f.). Obtenido de Amazon Italia: https://www.amazon.it/Glamouretto-Salvatacco-Glamouretto-trasparente/product-reviews/B01HFBIUDE/ref=cm_cr_othr_d_show_all_btm?ie=UTF8&reviewerType=all_reviews

Recensioni Clienti. IdealHeel. (s.f.). Obtenido de Amazon Italia: https://www.amazon.it/IdealHeel-II-SalvaTacchi/product-reviews/B01GX98OE0/ref=cm_cr_dp_d_show_all_btm?ie=UTF8&reviewerType=all_reviews

Roma, O. E. (2016). *Guía de Negocios. Italia 2016*. Madrid.

Torrendell, S. (2018). *¿Qué tener en cuenta para crear tu sitio de E-Commerce?* Obtenido de Workana Comunidad: <https://www.workana.com/blog/uncategorized/tener-cuenta-crear-sitio-e-commerce/>

We Are Social. (2018). *Digital in Italia 2018*. Londres.

Wedding & Event. (s.f.). Obtenido de Enzo Miccio: <http://www.enzomiccio.com>

Woman's Health. (2015). El estilo de calzado de las europeas. *Women's Health*.