

TRABAJO FIN DE GRADO:

# Masaltos.com: La internacionalización desde la C/ Feria.



**GRADO EN PUBLICIDAD Y RRPP**

**Paula Navarro Chao**

Tutorizado por Noelia García Estévez

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

Facultad de Comunicación

Junio 2016

# ÍNDICE

<b>1. Resumen y palabras claves</b> .....	1
<b>2. Introducción</b> .....	2-3
2.1. Nuestro objeto de estudio.....	2
2.2. Justificación e interés de esta investigación.....	3
<b>3. Objetivos y metodología</b> .....	5-7
3.1. Objetivos.....	5
3.2. Metodología y preguntas de investigación.....	5
3.3. Técnicas y herramientas metodológicas empleadas.....	7
<b>4. Marco teórico</b> .....	8-26
4.1. El e-commerce en la actualidad.....	8-12
4.1.1. La empresa: un modelo de negocio online.....	8-9
4.1.1.1. E-commerce mundial.....	8
4.1.1.2. España: desarrollo y situación de la venta online.....	9-10
A. Motivos de compra.....	9
B. Público objetivo.....	10
4.1.1.3. Tienda online vs tienda física.....	12
4.1.2. Los públicos: hábitos de compra online.....	13-15
A. “Jóvenes exigentes y preocupados por la fiabilidad”.....	13
B. “Jóvenes compradores online preocupados por la confidencialidad que buscan una fácil y rápida navegación”.....	14
C. “Internautas adultos poco satisfechos con la experiencia de compra”.....	14
D. “Jóvenes compradores satisfechos preocupados por la información”.....	15
E. Conclusiones.....	15
4.2. La industria textil y de calzado: tendencias.....	16-22
4.2.1. Sector industrial.....	16
4.2.2. Evolución de la industria del calzado.....	16
4.2.3. Sistema productivo.....	20
4.2.4. Mercado interior/externo.....	21
4.2.5. Conclusión.....	22
4.3. La tienda online: el nuevo punto de venta.....	22-25
4.3.1. Características y funcionalidades.....	22-23
4.3.1.1. Usabilidad.....	23
4.3.2. Merchandising virtual y experiencia de compra.....	24-22
4.3.2.1. Inconvenientes de la tienda virtual.....	25
4.4. El éxito y la competitividad empresarial.....	26

<b>5. Estudio de caso: Masaltos.com</b> .....	27-48
5.1. Análisis descriptivo de Masaltos.com.....	27-34
5.1.1. Presentación: empresa y marca.....	27
5.1.2. Historia de la empresa. De la calle Feria al mundo.....	28
5.1.3. El mercado y la competencia nacional e internacional.....	29
5.1.4. El diagnóstico de Masaltos.com.....	31-34
5.1.4.1. Análisis PESTEL.....	31-33
A. Factores sociales.....	31-32
A.1. Decrecimiento de la población.....	31
A.2. Edades del público en nuestro entorno.....	32
A.3. Formación.....	32
A.4. Clima social.....	32
B. Factores económicos.....	32
B.1. Moderado crecimiento de la economía.....	32
B.2. Nivel de empleo.....	32
B.3. Renta disponible.....	32
C. Factores legales.....	33
D. Factores tecnológicos.....	33
D.1. Gasto público en innovación.....	33
D.2. Nuevas tecnologías.....	33
5.1.4.2. Análisis DAFO.....	34
5.2. Análisis exploratorio de Masaltos.com.....	35-40
5.2.1. El producto.....	35-38
5.2.1.1. La innovación como factor diferenciador.....	35
5.2.1.2. Características y calidad.....	36
5.2.1.3. Líneas y categorías de productos.....	36-38
A. Gama Goodyear-welt.....	37
B. Gama para personas con disimetría.....	38
C. Gama deportiva para personas con disimetría.....	38
D. Gama casual vs ocasión especial.....	38
5.2.1.4. Precios.....	40
5.3. Segmentación y público objetivo.....	40-42
5.3.1. El nicho de mercado.....	40
5.3.2. Características sociográfica y psicográficas del consumidor.....	41
5.3.3. Barreras sociales y prejuicios: ¿cómo convertir un complejo en un asunto solucionado?.....	42
5.4. El punto de venta.....	43-47
5.4.1. Análisis de la tienda online <a href="http://www.masaltos.com">www.masaltos.com</a> .....	43
5.4.2. Otros puntos de venta: Amazon y Google Shopping.....	46
5.4.3. Aspectos importantes para que el público llegue a Masaltos.com: posicionamiento SEO y MEM.....	47
5.5. Análisis de la comunicación y conexión entre la marca y los clientes.....	48-51

5.5.1. Branding e identidad de marca: vender “el sueño de ser más altos” .....	48
5.5.2. Publicidad convencional. ¿Dónde se anuncia Masaltos.com?.....	49
5.5.3. Relaciones públicas y publicity o cómo llevarse bien con los medios.....	50
5.5.4. Estrategias de comunicación digital: redes sociales y plataformas 2.0.....	50
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>52-54</b>
<b>7. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>55-57</b>

# **ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS E ILUSTRACIONES**

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Elementos implicados en nuestro objeto de estudio.....	2
Cuadro 2: Preguntas de investigación.....	6
Cuadro 3: Fases en la evolución durante las últimas décadas en la industria del calzado.....	17
Cuadro 4: Clasificación del calzado.....	21
Cuadro 5: Elementos del merchandising.....	24
Cuadro 6: Competencia en el mercado online.....	30
Cuadro 7: Análisis DAFO.....	34
Cuadro 8: Altura media de países que forman parte del nicho de mercado de Masaltos.com.....	41

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Principales compras por Internet en los últimos 12 meses (% de personas), 2013.....	9
Tabla 2: Razones para comprar a través de Internet en los últimos 12 meses, 2013.....	10
Tabla 3: Personas que han comprado por Internet en los últimos 12 meses, 2013.....	11
Tabla 4: Tasa de crecimiento 1987-2016.....	29

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Andrés Ferreras (fundador) y Antonio Fagundo (Dir. de marketing) presentando su producto.....	28
Ilustración 2: Tienda física de Masaltos.com.....	29
Ilustración 3: Composición de zapatos de Masaltos.com “Goodyear-welt”.....	37
Ilustración 4: Representación gráfica de las líneas y categorías de productos de Masaltos.com.....	39
Ilustración 5: Emblema del Director de marketing de Masaltos.com sobre la filosofía de empresa.....	43
Ilustración 6: Logotipo de Masaltos.com.....	44
Ilustración 7: Cabecera de la Home page de Masatos.com.....	44

Ilustración 8: Zona inferior de la Home page de Masaltos.com.....	45
Ilustración 9: Representación de la navegación por la web de Masaltos.com.....	46
Ilustración 10: Noticia de Masaltos.com en Ronda Iberia.....	49

## 1. Resumen y palabras claves.

El e-commerce es una fórmula de negocio que en los últimos años se ha convertido en un factor esencial en las estrategias empresariales con éxito. La población ha tomado Internet como una herramienta diaria para realizar una gran diversidad de acciones, desde conocer gente nueva, seguir cada acto que realicen los influencers del momento ó comprar casi cualquier tipo de producto o servicio. No obstante, aún siguen habiendo muchas barreras y desconfianzas en cuanto a Internet como medio para realizar compras.

El presente “Trabajo Fin de Grado” nace del interés de analizar las claves de éxito de un caso concreto, el caso de Masaltos.com, que ha conseguido eliminar poco a poco esas barreras iniciales que pudieran tener parte del público objetivo (desconfianza a la hora de pagar a través de la web, desconocimiento en cuanto al proceso de compra y devolución...). Además nos centraremos también en su estrategia online, en su manera de introducirse y consolidarse tanto en el mercado nacional como internacional a través de su tienda virtual, que les permite estar abiertos 365 días al año, 24h al día. En el atractivo de su cartera de producto que lo hacen especiales, la logística empleada, los métodos de pago y los servicios que ofrecen.

Se trata de un estudio de caso, exploratorio, descriptivo y explicativo que se basa en el análisis del e-commerce, sus ventajas, inconvenientes y posibilidades aplicando esta teoría a un caso en concreto, la empresa Masaltos.com. De esta manera podremos observar qué elementos han utilizado y cuáles podrían usar para aumentar su éxito.

**Palabras claves:** Masaltos.com, e-commerce, calzado, redes sociales, Amazon y Google Plus.

## 2. Introducción.

### 2.1. Nuestro objeto de estudio.

La exposición clara y concreta del objeto de estudio es un aspecto clave en el proceso investigador, pues sin él carecemos de las dimensiones teóricas y empíricas necesarias para abordar una investigación y alcanzar unos resultados válidos (Tello,2011). En la concreción de nuestro objeto de estudio partimos de la definición propuesta por Domínguez y entendemos que este se define y construye “en función de una problemática teórica, que implica a su vez aproximaciones metodológicas constantes, y tratar a los hechos no de manera aislada, sino en función de relaciones establecidos entre ellos” (2007).

El objeto de estudio de este proyecto es el estado y evolución de las nuevas fórmulas de comercialización online (e-commerce) así como de toda su estrategia empresarial y comunicacional con el fin de averiguar las claves del éxito y las posibilidades de expansión de una tienda sin horarios y sin límites geográficos. Para llevar a cabo tal cometido, focalizamos nuestra investigación en el caso concreto de la empresa **Masaltos.com** y en la comercialización de su línea de calzado especializado (con una cuña interna que eleva al que lo lleve hasta siete centímetros) a través de su portal web. No cabe duda de que nuestro objeto de estudio es un fenómeno complejo, coetáneo a esta investigación y en constante evolución. Por ello, hemos adoptado una perspectiva amplia en la que ha sido necesario establecer relaciones entre los diferente elementos implicados.

**Cuadro 1: Elementos implicados en nuestro objeto de estudio.**



Fuente: elaboración propia.

España se caracteriza por su larga tradición en el sector del calzado, son muchas las pymes que se dedican a ello a nivel local, pero pocas las que se atreven con el comercio internacional; ya sea por la gran incertidumbre o por la falta de financiación. No obstante, se trata de un sector versátil que a lo largo de la historia ha sabido adaptarse a cada una de

las etapas. Como es el caso de Masaltos.com, que tras ser la primera empresa andaluza con página web, actualmente ha decidido desarrollarla y unirse así a la nueva tendencia social que posiciona Internet como base de difusión, comunicación y venta principal.

Con la aparición de nuevos competidores extranjeros como China y Asia, la marca ha optado por la calidad y el diseño como ventaja competitiva con respecto a esta producción a bajo precio que desestabiliza el mercado del calzado español. De esta manera no basa su **estrategia empresarial** en el precio, sino en la venta de un producto de **calidad** con el añadido del **valor intangible**, la posibilidad de aumentar la autoestima de sus compradores, aumentar su felicidad.

## 2.2. Justificación e interés de esta investigación.

Los motivos por los que hemos decidido orientar este “Trabajo Fin de Grado” hacia la investigación del caso de Masaltos.com son los siguientes.

- Masaltos.com es una empresa originaria de una de los barrios más característicos de **Sevilla**, capital de Andalucía, que ha conseguido con esfuerzo y sin un gran soporte financiero hacerse un hueco en el mercado internacional, es un ejemplo de una de empresa familiar que ha apostado por expandir sus ventas más allá de los límites de la ciudad. Es por ello que resulta un caso interesante de estudio con el fin de descubrir los pasos que han dado y posibles sugerencias que aportar a la empresa, o simplemente como modelo de posible inspiración para otras pymes.
- El **comercio online** está en alza, cada vez son más las personas que realizan sus compras a través de este medio. Las empresas se han dado cuenta y son muchas las que ya cuentan con Apps para facilitar los pagos de los productos, páginas webs adaptadas a todos los soportes digitales, etc. Por lo que, al ser una tendencia cada vez más extendida y que es parte de nuestra vida diaria, resulta atractivo conocer lo que Masaltos.com ha aplicado en cuanto a marketing digital se refiere y lo que podría hacer en un futuro.
- Asimismo, hasta no hace muchos años, los **productos dedicados a los hombres** eran comprados por mujeres, las cuales realizaban las compras del hogar. En general a ellos no les gustaba pasar un excesivo tiempo eligiendo productos, ya fuera ropa, complementos, productos de higiene, etc. Hoy en día, aunque sigue habiendo esta tendencia, puesto que las mujeres siguen dedicando más tiempo a las compras, cada vez son más los hombres que deciden cuidar su imagen y son ellos mismos los que realizan sus compras personales. Por eso, es importante cuando hablamos de moda no centramos sólo en el ámbito femenino, sino apostar también por la moda masculina y su estudio, puesto que los hombres se interesan cada vez más en ella.

- **La moda** es un sector que está en continuo cambio, se reinventa a ella misma a la vez que coge lo mejor del pasado, pues es **cíclica**. En este caso se ha adaptado a las nuevas tendencias del marketing online, las grandes empresas de moda cuentan con páginas web corporativas, en las cuales se pueden comprar artículos, ver disponibilidad en tiendas, reservar y todo aquello que se podría hacer en una tienda física. También son muchas las que apuestan por tomar internet y las redes sociales como un escaparate de sus productos o un medio para realizar concursos y otros eventos que ayuden a cumplir los objetivos de la firma.

Masaltos.com en su caso **no dispone de un gran capital financiero** para investigar sobre el mercado o los clientes, como sí hacen las grandes firmas de moda, pero como dijo Antonio Fagundo en muchas de sus entrevistas concedidas: “el mejor medio para aprender es imitar a las grandes empresas”<sup>1</sup>.

Es por ello que desde Masaltos.com ya se han empezado a seguir algunas de estas tendencias digitales, pero aún queda camino por recorrer, e intentaremos con esta investigación conocer los puntos fuertes de la empresa y las posibles propuestas para aumentar su éxito.

---

<sup>1</sup> Fagundo es el actual gestor de Masaltos.com y, de manera sencilla y natural, con esta afirmación está haciendo alusión al conocido como “benchmarking”. Básicamente, el benchmarking estratégico es un proceso continuo que toma a las empresas u organizaciones de su mismo sector que evidencian las mejores prácticas con el objetivo de aprender de lo que está haciendo el otro y poder así adaptar sus propias prácticas según lo aprendido. Para saber más sobre benchmarking véase el libro de Stapenhurst titulado *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*.

### 3. Objetivos y metodología.

#### 3.1. Objetivos.

Cualquier investigación es realizada con el fin de conseguir unos objetivos, metas, una mejor comprensión del fenómeno estudiado. De esta manera, “los objetivos de la investigación señalan los elementos del marco conceptual que se debe investigar [...]. Estos objetivos describen las perspectivas de la investigación y especifican lo que se espera de los resultados de la misma” (Nagui, 1998, p. 68).

El **principal objetivo** que nos ocupa es el estudio y análisis de las **claves y técnicas usadas por Masaltos.com** para llegar a convertirse en una empresa con éxito gracias al comercio online y su correspondiente expansión. Actualmente ha sido reconocida por los premios eAwards como una de las mejores empresas de comercio electrónico. Por lo que resulta interesante saber cómo una pyme familiar, gracias a la experiencia de su fundador y los conocimientos sobre marketing de su sobrino, está consiguiendo ganar prestigio y hacerse un hueco en el comercio internacional.

Asimismo, como **subobjetivos** caben destacar el **análisis** de la tendencia en alza del **e-commerce**, pues cada vez está más integrada la compra a través de soportes electrónicos en nuestras vidas. El análisis del mundo de la **moda masculina**, concretamente del calzado, con el fin de averiguar posibles nuevas tendencias y contextualizar nuestro objeto de estudio, la competencia y el entorno que influyen en sus acciones. Sin olvidarnos del **público**, tan difícil de clasificar en este caso, pues nadie quiere que se sepa que consume este producto y no van a difundir su existencia ni querer que nada de lo que reciba contenga ninguna identificación de la empresa. Por lo que, resulta interesante establecer las características de los diferentes tipos de posibles públicos para hallar un punto en común y así poder realizar los esfuerzos publicitarios y empresariales entorno a unas bases.

De este modo conoceremos en términos generales las nuevas técnica y acciones que están siendo usadas del marketing digital dentro del e-commerce y podremos averiguar cuáles de ellas están siendo aplicadas por Masaltos.com para conseguir su éxito empresarial.

#### 3.2. Metodología y preguntas de investigación.

La metodología es una guía tomada por cualquier investigador con el fin de organizar y establecer los distintos procesos a seguir dentro del campo al que pertenece el objeto de estudio. Es decir, es “la investigación científica es un proceso de descubrimiento creativo que sigue un itinerario prefijado y unos procedimientos preestablecidos y consolidados dentro de la comunidad científica” (Corbetta, 2007, p. 68).

El trabajo presentado en cuestión, trata de una investigación realizada a través del método de **estudio de caso**, caracterizado por ser exploratorio, descriptivo y explicativo. Debido a la complejidad de nuestro objeto de estudio, elegimos este método porque nos

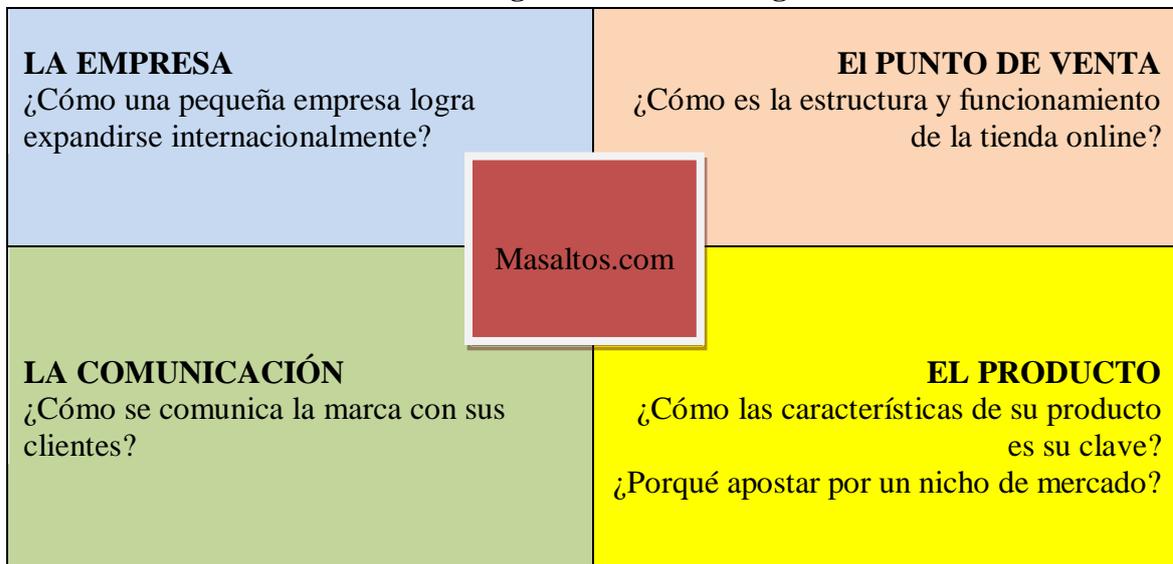
permite analizar temas actuales y fenómenos sociales y organizaciones contemporáneos. En este sentido, coincidimos con la noción Castro (2010) sobre este método de investigación:

Con el estudio de casos se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teoría [sic] de la realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales.

Según Yin (1989) existen tres tipos posibles de objetivos en una investigación de este tipo y son los que hemos tenido en cuenta a la hora de preparar nuestro aparato metodológico. Por un lado, se trata de una investigación de tipo exploratoria, en la que pretendemos obtener resultados que puedan ser usados como base para formular preguntas de investigación. Por otro lado, ahondamos en la parte descriptiva, intentando describir lo que ocurre en un caso particular. Por último, también contemplamos un aspecto explicativo, que ayude a facilitar la interpretación. Pues analizamos el sector y los distintos factores que ejercen influencia en el objeto de estudio para así contextualizar y adaptar las distintas ideas y conclusiones obtenidas a la empresa Masaltos.com.

De este modo nos planteamos las siguientes **preguntas** en esta investigación: ¿por qué Masaltos.com es un caso de éxito empresarial? y ¿cómo ha conseguido expandir su mercado y consolidarse en el extranjero?. Para contestar ambas, desglosaremos los distintos factores de la empresa preguntándonos las siguientes cuestiones:

**Cuadro 2: Preguntas de la investigación.**



Fuente: elaboración propia.

Lo que pretendemos es averiguar a través del estudio que realizaremos, qué ha sido lo que ha hecho de Masaltos.com una empresa atractiva en el comercio internacional, analizando los países en los que ha logrado penetrarse y la forma de hacerlo. Cómo ha estructurado su tienda online y qué estrategias de marketing virtual ha aplicado, qué es lo que hace de su producto único y atrayente para los públicos y la ventaja de centrarse en un nicho de mercado específico. Además de la manera con la que difunde su producto a través

de los diferentes soportes publicitarios, la idea de Masaltos.com como un seguro de autoestima para los hombres.

### 3.3. Técnicas y herramientas metodológicas empleadas.

Si el método científico es el camino a seguir para el descubrimiento de explicaciones válidas sobre la realidad (Bunge, 1989, pp. 19-20), las **técnicas** son un conjunto de instrumentos y procesos utilizados para organizar y efectuar el método de investigación, es decir, los distintos pasos y fases que hay que seguir. Aportando distintas formas de manejar información, establecer un control sobre los datos y orientar el camino a seguir por el investigador para obtener los distintos conocimientos necesarios y realizar una investigación óptima. Para abordar el problema de investigación al que nos hemos enfrentado hemos seleccionado un conjunto variado de técnicas y métodos adecuados tanto para la recolección de datos como para su posterior análisis.

En el caso de nuestra investigación, hemos hecho uso de **técnicas documentales** que sustenten de manera teórica las distintas conjeturas que conforman el e-commerce y el sector del calzado, y **técnicas de campo** analizando de manera más específica el caso que es de nuestro interés, Masaltos.com. En concreto aplicamos técnicas como la **entrevista**, realizada al director de marketing de la empresa que ocupa nuestra investigación, con el fin de recopilar datos e información de interés. Y la **observación directa, no participante ni estructurada, de campo e individual**, al desplazarnos hasta la tienda física de la empresa que analizamos sin elementos técnicos especiales ni influir en el proceso natural de producción, distribución y servicios ofrecidos por la empresa estudiada, con el fin de conocer de cerca el funcionamiento de la misma. Técnicas sistemáticas de análisis de contenido y de tipo morfológico, especialmente en el estudio del sitio web, combinadas con métodos cualitativos y descriptivos propios de las ciencias sociales han sido también la base del proceso investigador.

En definitiva la intención es establecer un contacto directo con el objeto de estudio para conocer personalmente cuál es el proceso de fabricación, distribución y qué servicios y ventajas se les ofrecen a los clientes o estrategias usadas para atraerlos y diferenciarse de la competencia.

## 4. Marco teórico.

### 4.1. El e-commerce en la actualidad.

#### 4.1.1. La empresa: un modelo de negocio online.

El **e-commerce** es un modelo de negocio que aunque empezó a surgir desde hace ya unos años, ha sido en los últimos tiempos cuando ha alcanzado una mayor presencia en el ámbito empresarial. Las nuevas tecnologías siguen avanzando, se realiza una mayor inversión por parte de las empresas y son cada vez más eficaz y cómodas de usar por parte de los usuarios a través de los diferentes soportes electrónicos.

Por lo que está siendo un **factor clave para muchas economías mundiales** con respecto a su crecimiento e innovación, estando cada vez más presente en grandes grupos empresariales en los que se basan algunos países.

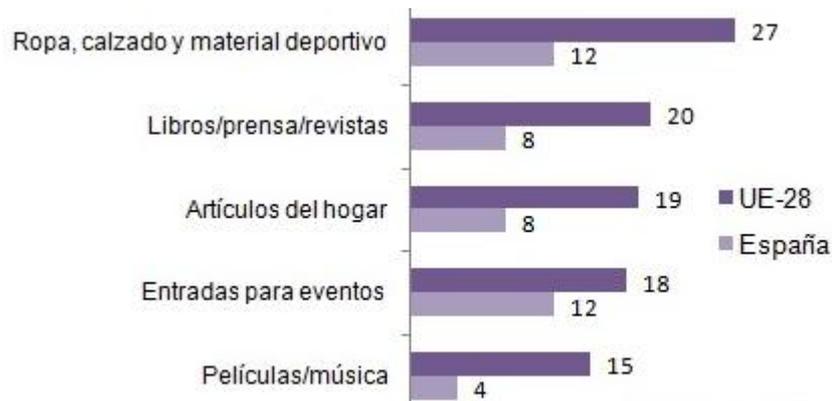
##### 4.1.1.1. E-commerce mundial.

A nivel internacional, según el último informe realizado por el **INE** en el año **2013** acerca del **comercio electrónico**, entre los países que más personas comprarían por internet estarían Dinamarca, Reino Unido o los Países Bajos, con porcentajes superiores al 70 % de la población respectivamente. Mientras que la Unión Europea ocuparía el puesto onceavo con un 47% de la población y España ocuparía el puesto diecisieteavo con un 32%.

Cabe destacar que los **primeros puestos** están ocupados por **grandes potencias económicas**, caracterizadas por su inquietud innovadora. Estando en puestos inferiores aquellos países que invierten menos en ello, con tradiciones más conservadoras y quizás alguno de ellos más proclives al contacto y relaciones personales y cercanas, en los que la compra por internet es algo más secundario por la frialdad y desconfianza que les genera.

En Europa, los **principales productos que se compran** son, según este estudio, ropa, calzado y material deportivo con un 27%, seguido de revistas/libros, artículos para el hogar, entradas para eventos y por último música y películas, por la gran piratería que sufre este sector. De este modo, nuestro caso de estudio cuenta con una ventaja en este sentido, pues ya desde el año 2013 el campo al que se dedica, el calzado, es uno de los pioneros en cuanto a su venta online, y esto es un comportamiento al alza por parte de los usuarios, siendo cada vez son más el número de usuarios que realizan este tipo de transacciones online.

**Tabla 1: Principales compras por Internet en los últimos 12 meses (% de personas), 2013.**



Fuente: Eurostat.

#### 4.1.1.2. España: desarrollo y situación de la venta online.

##### A. Motivos de compra.

Según los distintos países, los motivos por los que se realizan las compras online pueden variar, pues cada **cultura** cuenta con **tradiciones, hábitos y pensamientos distintos**. No obstante, según el boletín informativo realizado por el INE centrado en España en el año 2013, las tres principales **causas** son: **la comodidad a la hora hacerlo, el precio de los bienes o servicios y el ahorro de tiempo que supone hacerlo a través de este medio**. Hoy en día, las causas no han variado mucho, pues seguimos dando importancia a todas ellas incluyendo además la tendencia actual de la búsqueda de experiencias. Es importante que la marca o empresa proporcione una experiencia nueva al usuario, ya no es tan eficaz la mera oferta del producto propia de la publicidad de los años 60.

También destacan, según nuestro caso a estudiar, cualidades como una mayor información de los productos o servicios, una amplia gama disponible y visible o la rapidez y eficacia de envío. Siendo sin embargo un hándicap la motivación que produce en los usuarios la recomendación por parte de su entorno; situación complicada teniendo en cuenta la delicadeza de nuestro producto, pues no todos los compradores están dispuestos a reconocer su uso.

**Tabla 2: Razones para comprar a través de Internet en los últimos 12 meses, 2013.**

	%
Comodidad	78,0
Precio, promociones u ofertas	73,2
Ahorro de tiempo	65,5
Facilidad de compra	55,6
Facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos	53,1
Mayor oferta, mayor gama de productos	52,8
Rapidez en el suministro	42,8
Único medio disponible	24,8
Por recomendación de otra persona	19,8
Por probar	14,0
Otras razones	9,2

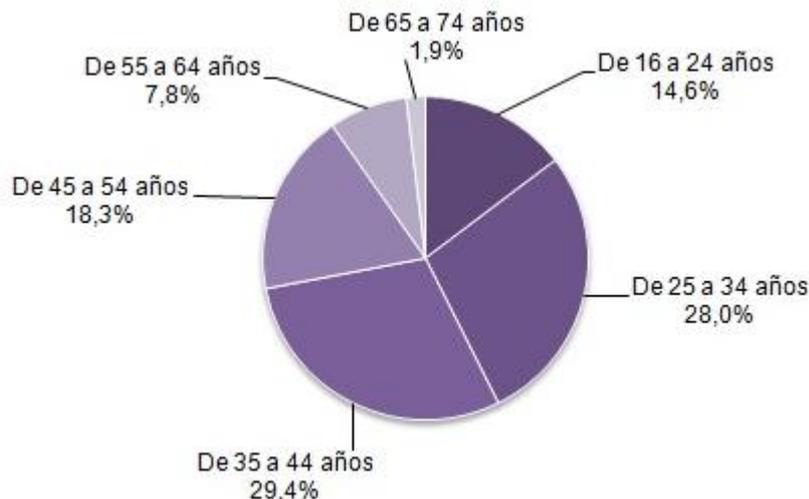
Fuente: INE (2013).

Por el lado contrario, los **factores que frenan** el uso de este medio son principalmente el **desconocimiento** a la hora de saber realizar de manera correcta la compra online y las múltiples posibilidades que ofrece, la **desconfianza** en cuanto al pago y entrega del producto (Sánchez y Rodríguez, 2011, p. 18 ).

#### B. Público objetivo

En España, un **57,4%** de la población que usa Internet como un medio para realizar sus compras está comprendida entre los **25 y los 44 años de edad**. Esto puede deberse a que a partir de los 25 años es cuando en dicho país se empieza a tener cierta independencia económica debido a la inserción en el mundo laboral. Además también puede deberse a que si tenemos en cuenta el año en el que se realizó el estudio, 2013, se trata de una población que ha crecido con Internet como un soporte de uso diario. Es por ello que el rango se corta a los 44 años de edad, pues se trata de generaciones no tan familiarizadas con el medio. Si tenemos en cuenta la tendencia actual, el rango de edad de españoles que usan el comercio electrónico, se podría considerar que serían incluidas generaciones más jóvenes, pues cada vez son más los adolescentes que usan de manera diaria Internet para casi todas las acciones que realizan a lo largo del día.

No obstante, aunque no se trate de un porcentaje elevado, cabe destacar que las personas con edades comprendidas entre la franja de los **65 a los 74 años de edad** están **iniciándose en el mundo online** aunque a un ritmo más pausado que las personas de edades menores. Es decir, “la gente del grupo de mayor edad también se incorpora al uso de internet en cuanto al comercio electrónico se refiere” (Sánchez y Rodríguez, 2011, p. 6).

**Tabla 3: Personas que han comprado por Internet en los últimos 12 meses, 2013.**

Fuente: INE (2013).

En cuanto al **sexo** que más hace uso de esta herramienta en su vida diaria, se puede decir que en los últimos años la tendencia ha sido “la reducción de la brecha entre hombres y mujeres en las compras y ventas por internet” (Sánchez y Rodríguez, 2011, p. 6). No obstante, especifican que en cuanto a la procedencia de los artículos sí se muestran diferencias entre hombres y mujeres. Las **mujeres** por su parte prefieren comprar a través de internet **productos nacionales**, mientras que los **hombres** prefieren las **importaciones**.

Las **ciudades** con un mayor **número de habitantes**, a lo largo de la historia habían sido las más desarrolladas e innovadoras, siendo pioneras en cuanto a las nuevas tendencias y fórmulas de negocio. Pero a partir del año 2010 se observa que “las ciudades pequeñas se incorporan rápidamente al comercio electrónico, a pesar de que se tiende a homogeneizar el comercio electrónico con respecto al tamaño de la ciudad” (Sánchez y Rodríguez, 2011, p. 8).

Por otro lado, con respecto a la población española, el **nivel de estudios** es un factor que influye de igual manera en el uso de la tecnología, según el estudio realizado por Sánchez y Rodríguez, es directamente proporcional con el porcentaje de personas que compran por internet en el año 2011.

#### 4.1.1.3. Tienda online vs tienda física.

Una tienda online es un escaparate de productos y servicios similar a lo que sería una tienda física, aunque con ventajas como pudiera ser la posibilidad de aportar una mayor información de los productos disponibles, e inconvenientes, como la intangibilidad de éstos.

El **modelo de negocio online**, puede presentar de este modo algunas **dificultades** con respecto a la tienda física (Li Hairong et al., 1999):

- Al mostrarse directamente los catálogos de productos la respectiva información sobre los mismos, se deja a un lado el packaging, los colores corporativos, es decir, la identificación del producto con respecto a una marca por parte de los usuarios.
- La organización de las páginas web conducen a los usuarios hacia los productos o servicios que desean consumir de una manera rápida y directa. Lo cual hace disminuir la posibilidad de distracción con otro producto, como ocurriría posiblemente en la tienda física, o la compra por impulso.
- Una marca a su vez incluye numerosos factores que la definen: colores, trato del personal que te atiende, olores, música que se escucha en la tienda. Todo ello a su vez crea un ambiente que caracteriza a esa marca y que el comprador asocia a la misma. Sin embargo, en una tienda online, son más difíciles de percibir alguno de estos elementos.

Y algunas **ventajas**:

- Poder disponer del bien o servicio en cualquier momento y lugar sin necesidad de desplazarte hasta la tienda física.
- Rapidez de compra.
- Poder hacer la compra e manera íntima, sin ningún tipo de presión externa.
- Puede dar otro tipo de atención personalizada, dando la posibilidad de crear determinados productos según los gustos o necesidades del cliente.
- Proporciona una información detalladas del producto o servicio.

Con todo ellos cabe destacar que una tienda física y una tienda online tienen ventajas e inconvenientes respectivamente, dependiendo del interés de la empresa en cuestión la opción elegida será una u otra. Aunque también se pueden **combinar ambas**, es decir tener una establecimiento en el que **se atiende de manera personal** acompañado de una **web** en la que se **apoyen** las promociones, se realicen actividades que impliquen a los usuarios, se muestre información de interés sobre la marca o productos, etc. Cada vez son más las empresas que escogen esta última opción, pues es importante que los clientes puedan acudir a un lugar donde si tienen algún problema se le atiende de manera cercana, o simplemente pueda tocar, coger el producto. Pero también es importante que ésta se encuentre en la web, pues cada vez se dedica más tiempo a estar conectados en los distintos soportes electrónicos, por lo que es esencial la presencia de las empresas, de sus productos en Internet.

#### 4.1.2. Los públicos: hábitos de compra online.

En el informe realizado por Fransi en el año 2005, *Efectos del diseño en la tienda virtual en el comportamiento de compra: tipificación del consumidor online*, se muestra un estudio empírico realizado a una muestra de compradores online a través de encuestas para saber qué elementos dentro de un portal de compra web son más valorados por los mismos.

Así, el estudio muestra ya lo que sería el inicio de los **perfiles de los diferentes segmentos de la población que consume a través de internet**. Obteniendo los siguientes grupos: jóvenes exigentes y preocupados por la fiabilidad, jóvenes compradores online preocupados por la confidencialidad que buscan una fácil y rápida navegación, internautas adultos poco satisfechos con la experiencia de compra y jóvenes compradores satisfechos preocupados por la información.

##### A. "Jóvenes exigentes y preocupados por la fiabilidad".

Es el segmento más exigente en cuanto a un portal de compra online. Se preocupa por los elementos que la integran y perciben detalladamente cada uno de ellos, desde el servicio prestado hasta cada uno de los productos que se les presentan y la forma de hacerlo.

En cuanto a lo que esperan de una tienda online, el estudio destaca la confidencialidad. Diversos estudios sobre este aspecto realizado por la AECE, la AUI y la UCM, o el estudio de PricewaterhouseCoopers entre otros, profundizan más sobre ello aportando causas como la desconfianza a la hora de realizar el pago, la falta de información, el miedo a dar datos personales, el no poder palpar los productos antes de comprarlos, falta de confianza en el servicio postventa, o la falta de información muchas veces.

No obstante, el más destacado por todas las investigaciones nombradas es el comentado anteriormente, la falta de confianza en cuanto al método de pago online. Actualmente es algo que se está intentando resolver a través de servicios como PayPal, que garantiza la confidencialidad de los datos del usuario, pero todavía sigue existiendo ese velo de desconfianza sobre internet como método de compra seguro.

Asimismo se trata de un público como hemos comentado anteriormente, exigente con el servicio, valoran la rapidez, la eficacia, que se cumplan los plazos de entrega. Y no le dan importancia a aspectos de entretenimiento, comunicación con otros usuarios con sus mismas inquietudes, ni enlaces a informaciones relacionadas.

Lo que **más valoran** cuando entran en una tienda web es la confirmación de que el proceso de compra se ha realizado de manera correcta, la formalidad del establecimiento y la información eficiente de cómo hacer la compra que se les es proporcionada. En relación todo ello con su preocupación por la seguridad y desconfianza característica.

En cuanto al **perfil** de este segmento establece que se trata de un grupo numeroso de usuarios, concretamente de un 43,5%, con niveles altos en cuanto a enseñanza, son jóvenes, de zonas urbanas y en su mayoría mujeres.

Su **comportamiento** se caracteriza por su alto grado de experiencia con los soportes digitales, el 65,6% tiene una trayectoria de más de tres años, y el 68,9% se conecta una o más veces al día. Además, no usan internet sólo para sus compras sino que lo utilizan como un medio de información para realizar posteriormente sus adquisiciones en tiendas físicas.

### **B. "Jóvenes compradores online preocupados por la confidencialidad que buscan una fácil y rápida navegación".**

Es uno de los segmentos más numerosos y se centra en primer lugar en la confidencialidad que les proporcionen las web. Pero por otro lado, también valoran el poder navegar de manera rápida y sencilla por la misma.

Por otro lado, a lo que más son reacios es, como ocurría con el primer segmento de población, a los elementos de entretenimiento, los enlaces directos a páginas relacionadas o la comunicación con personas con sus mismos perfiles o intereses. Siendo más proclives de igual manera a **valorar** la seguridad que les transmita el portal, que cumpla sus plazos de entrega, etc.

En cuanto al **perfil**, se trataría de internautas jóvenes, del sexo masculino en su mayoría, de edad media, estudios avanzados que vive en un entorno urbano.

Es un segmento además, que si se habla de **comportamientos**, engloba tanto a los internautas experimentados (con experiencia de más de tres años en las redes) como noveles (con experiencia de menos de dos años). No obstante todos ellos se conectan de manera diaria una o más veces y son el segmento que más compras realizan a través de internet, con un 69% según el estudio realizado.

### **C. "Internautas adultos poco satisfechos con la experiencia de compra".**

Se trata del segmento menos numeroso, y se caracteriza por no esperar demasiado de las páginas webs. Son los menos satisfechos con la calidad de estos lugares y los que peores sensaciones se han llevado con respecto a sus experiencias.

No obstante **valoran** la diversidad de medios de pagos, el diseño empleado tanto a la hora de presentar el producto como la imagen corporativa; a través de los elementos de la web. Y al igual que los casos anteriores, tienen poco en cuenta los elementos de entretenimientos, enlaces directos y comunicación con personal de los mismos perfiles.

Es importante que las empresas centren sus esfuerzos en hacer que sus páginas webs, aquellas en las que venden sus productos o servicios, sean fáciles de manejar, rápidas en cuanto a la navegación y eficaces a la hora de descargar elementos, tal y como demostraba ya el estudio realizado por Fransi y Gómez en el año 2004, *Desarrollo del comercio electrónico en la gestión empresarial: análisis de la situación en España*.

La usabilidad de una página es importante para diferenciarse de la competencia, puede influir en que un usuario realice su compra o vuelva a visitar la página por iniciativa propia.

Asimismo, también le dan suma importancia a los medios de pago, la información que se les proporcione y que se les garantice que la compra se ha realizado de manera correcta. Además, éstos consideran que los precios bajos son un sistema atrayente de un comercio electrónico, elemento que se podría usar para influirlos.

En cuanto al **perfil**, podemos decir que se trata de hombres en su mayoría, con niveles de estudios bajos, edades por encima de los 30 años, y con residencia en núcleos no urbanos.

#### **D. “Jóvenes compradores satisfechos preocupados por la información”.**

Actualmente es uno de los segmentos que más está creciendo, ya que el **comportamiento** de los jóvenes, desde edades muy tempranas se caracteriza por estar familiarizados con la tecnología, siendo más proclives a realizar todo tipo de acciones diarias a través de este medio; como son las compras de bienes y servicios.

Lo que más **valoran**, al igual que el resto, es la confidencialidad que se les proporcione y que se les confirme que el pedido se ha realizado de manera correcta y se les dé información del proceso, así como que la web tenga un diseño atractivo.

Son el segmento que en general están más satisfechos con las compras online, y que manifiestan su intención de volver a comprar de manera virtual. No obstante, a pesar de ser los que más compran hacen por internet, son los que menos conexiones diarias realizan.

En cuanto al **perfil**, se trata de hombres jóvenes, con estudios de grado medio y superior, que viven en entornos urbanos.

#### **E. Conclusiones.**

Existen tres **factores principales** destacados que son constantes en la valoración del público analizado por Fransi. Éstos son la fiabilidad, la confianza y la comunicación.

La **fiabilidad** en relación al "cumplimiento de las promesas hechas, la atención rápida de las quejas planteadas, una navegación fácil y efectiva, el cumplimiento de los plazos de entrega, una correcta realización del servicio a la primera, la adecuada presentación del producto y de sus características, o bien la transmisión de una buena imagen en sus transacciones".

La **confianza** definida por "aspectos relacionados con la información del proceso de compra o la disponibilidad del producto, la incorporación de elementos de seguridad, la confirmación de la compra, la posibilidad de hacer el pago a través de diferentes medios o la confidencialidad de los datos del cliente".

Y la **comunicación** en base a "la información que se da en el web, los elementos lúdicos y de comunicación con gente con intereses afines, el acceso a otros sitios webs, la atención individualizada, el hecho de disponer de un teléfono de contacto 24 horas y el diseño del web".

Pudiendo obtener según las reacciones del público analizado que se valora poco la inclusión de elementos de entretenimiento, pues no es un elemento que influya en la decisión de compra de manera directa. Sí podría ser un condicionante a la hora de conformar en la mente del consumidor una imagen sobre la marca o empresa, pero a la hora de realizar la búsqueda de un producto, información sobre el mismo, o realizar directamente la compra, no condicionaría favorablemente o actuaría como complemento de los esfuerzos empresariales.

Asimismo es importante que se tenga en cuenta que los usuarios puedan conectarse desde cualquier lugar y soporte electrónico, de esta manera las empresas tienen que adaptarse y estar preparadas. Éstos buscarán cosas diferentes, productos, información... por lo que se deberá intentar abarcar a todos ellos realizando una correcta conformación del portal web y los servicios que presta así como un diseño atractivo que de una buena imagen y atraiga a los posibles compradores.

## **4.2. La industria textil y de calzado: tendencias.**

### **4.2.1. Sector industrial.**

Según el informe realizado por el INE acerca del negocio empresarial español en el año 2014, se establece que la rama de negocio dedicada al **textil, confección cuero y calzado** obtuvo unas cifras de negocios de **14.068 millones de euros**, correspondiendo con un 2,5% del comercio español. **Empleando** además a **121.162 personas de media anual**, 6,3% sobre el total.

En cuanto a las **exportaciones** que se efectúan, el sector realiza unas ventas que se materializan en **4.245 millones de euros**, un 30,2 % sobre el total de ventas. No obstante,

no es una de las principales ramas de actividad de negocio pues las más importantes se corresponden con el sector de la automoción, la metalurgia o la industria farmacéutica.

A **nivel internacional**, las empresas del sector que **más ventas realizan al extranjero** son las **pequeñas empresas** (de 10 a 49 trabajadores) con un 42,6%, por encima de las microempresas, las medianas y las grandes empresas.

Mientras que a nivel español, las comunidades que realizan una mayor participación en la cifra de negocio son Cataluña con un 22,3 %, Andalucía con un 12,2%, la comunidad Valenciana con un 10,1%, el País Vasco con un 10% y Madrid con un 9,7%.

A continuación realizaremos un estudio más profundo de la evolución de la industria, su sistema productivo, así como las importaciones y exportaciones que se realizan basándonos en el estudio realizado en el año 2005 por Tortajada Esparza, Enrique; Fernández de Lucio, Ignacio; Ybarra Pérez, Josep denominado “Evolución de la industria española del calzado: factores relevantes en las últimas décadas”.

#### 4.2.2. Evolución de la industria del calzado.

La industria del calzado **se divide en tres principales etapas** que conforman lo que sería el rumbo de ésta hasta nuestros días. Son la (década de los 60 y primera mitad de los 70), la (segunda mitad de los 70 hasta primera de los 90) y a partir de la (primera década de los años 90).

**Cuadro 3: Fases en la evolución durante las últimas décadas de la industria del calzado.**

<b>Fases variables</b>	<b>I. Década (60-70)</b>	<b>II. Década (70-80-90)</b>	<b>III. Década Finales de los 90.</b>
<b>Contexto interno y externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo económico importante.</li> <li>- Apoyo a la exportación.</li> <li>Financiación privilegiada.</li> <li>- Devoluciones periódicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crisis intermitentes de los mercados y precios (petróleo, materias primas).</li> <li>-Riesgos monetarios, inflación interna y tipos altos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adhesión a la Unión Monetaria.</li> <li>Mejora del contexto financiero y monetario (menor inflación, menores tipos).</li> <li>-Aumento de la competencia internacional (China, Vietnam, Europa Occidental).</li> </ul>

<b>Principales macromagnitudes</b>	-Crecimiento intenso de la producción, de la exportación y del consumo aparente.	-Crisis paródicas con evolución oscilante de las variables. - Inicio de las importaciones.	-Crecimiento sostenido de exportaciones y, sobre todo, de las importaciones (deportivo, gamas bajas).
<b>Estructura productiva</b>	-Abandono actividad artesanal. -Producción fordista. -Crecimiento del tamaño de las firmas.	-Desmembración y especialización flexible. - Reducción del tamaño medio. -Aparición de la industria de componentes y auxiliar: hormas, tacones, suelas, plantillas...	-Reestructuración por especialidades. -Redes de subcontratación de la fabricación. -Liderazgo basado en el diseño y la distribución. Crisis del calzado deportivo. -Deslocalización.
<b>Tecnología e innovación</b>	-Generalización de la mecanización de las líneas de fabricación con tecnología latina.	-Introducción de los materiales de plástico y maquinaria específica.	-Materiales con mayor variedad, calidad e influjo de marca. -Adopción de TIC en la gestión.
<b>Recursos humanos</b>	-Subcontratación estacional de trabajo a domicilio. -Aumento del empleo.	-Escasez de personal cualificado. -Generalización de la economía internacional.	-Fuga sectorial de trabajadores. -Baja preparación para nuevos puestos de trabajo.

<b>Demanda y distribución</b>	-Calzado clásico. -Pocos modelos y tirón de la demanda exterior controlada por importadores extranjeros.	-Expansión del calzado deportivo y estancamiento del clásico. -Aumento de redes y marcas comerciales.	-Aumento del número de segmentos (casual, calzado técnico...) y de los modelos por segmento. -Posición de la moda en el diseño y los casos comerciales en el sector.
-------------------------------	---	--	---

Fuente: Tortajada Esparza, Enrique; Fernández de Lucio, Ignacio; Ybarra Pérez, Josep (2005).

Durante la **primera mitad de los años 70**, el negocio del calzado comenzaría su desarrollo más industrializado. Se dejarían atrás las manufacturas, realizando importantes inversiones en las infraestructuras, la difusión internacional y la mecanización del sector a través de tecnología italiana. Esto hizo que la industria comenzara a crecer y con ello a proporcionar puestos de trabajo. No obstante, aún las líneas de producción eran muy básicas.

Lo que podría haber sido el comienzo de una próspera industria se vio mermado en la etapa que comprende la segunda **mitad de los años 70 hasta principio de los años 90**. Durante este periodo se producen diferentes crisis que hacen que las inversiones se reduzcan y algunas empresas decidan producir en otros países. De este modo el sector se sostiene a base de importaciones y negocios paralelos de productos con relación al calzado (tacones, suelas...), cubiertos por un personal poco cualificado. No obstante, se introducen nuevos materiales como el plástico, maquinaria específica, y se desarrolla el calzado deportivo por encima del clásico.

La recuperación comienza en la **segunda mitad de los años 90** cuando España se incorpora a la Unión Europea, momento en el que la situación económica mejora, logrando volver a reactivar el sector del calzado, aunque también lo hace la competencia internacional. Se estabilizan las exportaciones e importaciones, pero sigue primando en calzado deportivo a nivel internacional que no local. Asimismo, se realizan subcontrataciones de determinadas fases de la producción, obteniendo más éxito aquellas empresas que apuestan por invertir en un buen diseño y distribución del producto. Se empieza a confiar en las TIC en materia de gestión, y la moda empieza a ser un gran influyente del sector, multiplicando sus líneas de producción. No obstante, los puestos de trabajo creados son para personas poco cualificadas, por lo que muchos de los expertos en el calzado comienzan a reubicarse en otras ramas de negocio.

### 4.2.3. Sistema productivo.

La **producción de calzado** se divide en **dos partes**, una destinada a procesos más elaborados y **artesanos** y otra destinada a fases más **mecanizadas**, pero en ambas se manipulan materiales que provienen de otros subsectores que actúan como proveedores de los mismos (servicios auxiliares). Entre estos servicios se encontrarán los fabricantes de tintes, cremas, cuero, etc.

La **mecanización de la industria** también ha tenido que ver mucho con los cambios productivos del sector. Algunas empresas deciden subcontratar servicios con el fin de reducir los costes, para ser más competitivos o por motivos de estrategias internas. Aparecen nuevos materiales como el plástico que desplazan a la madera, el cuero y las pieles, que a su vez necesitan un tipo de tecnología concreta que hace que se deslocalice la actividad.

Asimismo, el sector del calzado se caracteriza por ser **estacional**, la línea de producción de verano será diferente en invierno, por ejemplo. De esta manera, las empresas tienen que contar con **proveedores que les proporcionen materiales**, pues de lo contrario tendrían que poseer un espacio lo suficientemente amplio para almacenar éstos además del producto final, el calzado, listo para la venta. Otras, además externalizan aún más las funciones de producción, encargándose a un fabricante de calzado para que sea éste el que lo realice mientras la empresa en cuestión se dedica exclusivamente a su distribución.

De esta forma, tal y como se observa en la tabla, el calzado se puede clasificar según varios ítems: según sea para mujer u hombre, según la línea, el material de fabricación, el uso que se le vaya a dar (contará con diferentes características y medidas), y sobre todo la moda, muy influyente en el sector.

**Cuadro 4: Clasificación del calzado.**

Clasificación del calzado					
Clásico I	Clásico II	Por precios (o calidad)	Por tipo de material de la parte superior	Por el uso	Por la importancia de la moda
<b>Por el destinatario:</b> señora, caballero, niño,	Zapato, zapatilla, bota, sandalia, zueco, pantufla, mocasín, alpargata, chancas, etc.	Gama alta (de lujo), media, alta y baja, económica o de volumen.	De cuero, de material de plástico, de material textil.	<b>Vestir:</b> corriente, de fiesta. <b>Deportivo:</b> uso general, ski-nieve, tenis, fútbol, caza, montaña, atletismo. <b>Tiempo libre</b> (casual o informal). <b>Especialidad:</b> de seguridad, trabajo, anatómico, a medida. De estar en casa, etc.	<b>Prontomoda:</b> alto componente de moda.

Fuente: Tortajada Esparza, Enrique; Fernández de Lucio, Ignacio; Ybarra Pérez, Josep (2005).

#### 4.2.4. Mercado interior/exterior.

La **industria del calzado española** se considera una de las principales a nivel europeo por detrás de la italiana, gracias a la imagen de calidad de sus productos, a la producción de los mismos y su elevada exportación.

En España las **ventas** se realizan principalmente **a través de las pequeñas empresas y grandes almacenes** en los que se pueden encontrar calzados de diferentes calidades, gamas y marcas entre las cuales puede estar la suya propia (marca blanca). Existen fabricantes que no tienen marca propia, cuyo producto es vendido a mayoristas que distribuyen el producto a las pequeñas empresas, mercados ambulantes... Y otros fabricantes con marca propia, que suele subcontratar parte de la fabricación y distribuyen su producto a través de tiendas propias o pequeñas empresas/franquicias que venden calzado de una calidad mayor que en el primer caso.

Hacia el **exterior**, la **oferta española** se caracteriza por ser de **calidad media-alta**. Y su distribución por estar “dominada por grandes consorcios (almacenistas en el Reino Unido o Centrales de Compras Detallistas en Alemania) e importadores de los países de destino (CAM, 2002)”. Son pocas las marcas españolas reconocidas a nivel mundial, por lo que alguna de ellas crea una submarca extranjera para introducirse en mercados específicos o establecen relaciones comerciales con empresarios locales.

A ello se le suma la debilidad a nivel tecnológico. Se realizan pocas inversiones para mejorar la tecnología del sector del calzado, y la que se hace se llevan a cabo por parte de las grandes empresas, cuando en su mayoría las ventas son realizadas por pymes, que se dedican a un proceso de fabricación artesanal o la distribución únicamente.

No obstante, una ventaja del mercado español es la **buena imagen** de la **marca-España**, atributo que es utilizado por empresas a la hora de introducir sus productos en un mercado determinado.

#### **4.2.5. Conclusión.**

Se podría decir según el estudio realizado por E.Tortajada, I. Fernández y J.A. Ybarra que el **fabricante español** no establece tendencias, usos, líneas, diseños hablando en términos generales. No obstante, sí son ágiles a la hora de adquirir y asimilar todo estos aspectos, cosa que les permite ser eficientes a la hora de establecer calidad- precio, pues no realizan grandes inversiones en el desarrollo de tendencias. No obstante, sí se ha realizado grandes **cambios en cuanto a la comercialización o la organización interna**.

De esta manera, si el mercado español de calzado quiere mantener la **posición en el mercado Europeo** tendrá que hacer mayores inversiones en innovación con el fin de ser competitivos y no ser suplantados por empresas de otros países que sí lo hagan. Se trata de un mercado cada vez más sujeto al mundo de la moda, en donde las tendencias, modos de fabricación, materiales, están en continuo cambio, por lo que es necesario renovarse de forma constante.

### **4.3. La tienda online: el nuevo punto de venta.**

#### **4.3.1. Características y funcionalidades.**

Partimos de la premisa de que “El diseño y la presentación de una página web pueden manifestarse de una gran importancia en el comportamiento del consumidor online ya que son puntos de referencia con una gran influencia en los procesos de decisión de compra” (Mandel y Jonson 1998; Menono y Khan, 1997).

Todos los elementos que componen una web son importantes e influirán en el comportamiento de los usuarios de la misma. Desde los clics que tenga que hacer para llegar hasta lo que desea, las secciones de la misma, su diseño, etc., tal y como analizaremos más adelante en relación al caso Masaltos.com.

Por ello, es especialmente importante que las empresas inviertan en el desarrollo de sus portales online, pues en el caso que los internautas no conozcan la marca, la experiencia e imagen que transmita la misma será la que asocien de forma automática a dicha marca. En el caso de que se trate de una página web pobre, sin un diseño corporativo, con elementos

básicos y estándar no característicos con la naturaleza de la marca, además de una navegación lenta que no satisfaga las necesidades de los clientes, hará que éstos se creen en su mente una apreciación negativa sobre la empresa o marca en cuestión.

#### 4.3.1.1. Usabilidad.

Es importante que el diseño de las páginas web facilite la usabilidad de las mismas. Es decir que los usuarios, como he comentado anteriormente, satisfagan su deseo de encontrar un producto, información, o cualquier cosa que la marca o empresa pueda proporcionarle.

Tilson et al. (1998) realizó un estudio en base a la **usabilidad** para la marca IBM en el que destacan que uno de los errores más comunes de los portales web era la desconfianza o poca seguridad que generaba pagar con tarjeta de crédito, la facilidad para que se pudieran cambiar o devolver los artículos, la descripción detallada de los mismos y los precios, entre otros. Todos ellos son elementos que hacen que los clientes potenciales se comporten de una u otra determinada manera cuando navegan por la web. Si quieren realizar una compra puede que finalmente, aunque les guste el producto que se oferta, no la hagan por miedo a que puedan jaquear su número de cuenta bancaria, por falta de información o calidad de la imagen impidiendo poder ver las características del producto, por incertidumbre sobre qué tiempo tardará en llegar su pedido. O la causa sea si podrá descambiarlo en caso de no satisfacerle, si tendrá costa añadido el hacerlo, etc.

Es importante a su vez el **orden** en el que se presentan los productos, pues en una web, nuestro campo visual queda reducido a una pantalla digital, por lo que visualizamos, según el sistema de lectura occidental los elementos de derecha a izquierda. De esta forma, lo que la empresa considere más importante deberá ir ubicado en la zona derecha de la web. Asimismo, cabe destacar que los elementos vistos en un primer momento tendrán más peso en la mente del consumidor que los últimos, pues en un primer momento ha prestado más atención y muestra más interés por su búsqueda. Así el orden en que se presentan los productos también es factor clave.

Otro elemento importante en cuanto a la **accesibilidad** es la estandarización de soportes. Es decir, adaptar la web de la empresa o marca a todos los dispositivos a través de los cuales un usuario puede conectarse y entrar en la página web. Ya sea un ordenador de mesa, un portátil, tableta, móvil, etc. Pues cada vez son más las personas que usan diferentes elementos informáticos, generalmente portátiles para conectarse desde cualquier lugar y en cualquier momento. Por lo que si la web corporativa está preparada para ellos y facilita la lectura de la misma sin tener que ampliar o reducir la página, el cliente potencial tenderá a dedicar más tiempo a navegar en ella y realizar posibles compras.

No obstante, también es vital que la web no esté cargada de elementos y diseños con una alta complejidad o calidad pues será más complicado que se cargue la página en los distintos soportes. No todos los internautas poseen la misma **velocidad de internet** en sus

navegadores, por lo que lo eficaz es tener un diseño y fotografías o vídeos de calidad media, sencillos, que aporten una buena imagen a la empresa y a su vez sean fáciles y rápidos de descargar.

#### 4.3.2. Merchandising virtual y experiencia de compra.

Cuando se habla de **merchandising** se hace alusión a la “actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento” (García-Estévez, 2016).

Mientras que el **merchandising virtual** es una técnica más unificadora de todas las fuerzas de acción, hace alusión a la” integración de todas las acciones de comunicación persuasiva y marketing que se desarrollan en el punto de venta on-line y que tienen como objetivo la maximización de la rentabilidad a través de la generación de valor en los clientes y la gestión de la información” (Martínez, 2005).

En este cuadro podemos observar las distintas características que existen en cuanto a merchandising según sea aplicado a una tienda física o virtual.

**Cuadro 5: Elementos del merchandising.**

	<b>ELEMENTOS DEL MERCHANDISING CONVENCIONAL</b>	<b>ELEMENTOS DEL MERCHANDISING EN UN ESTABLECIMIENTO VIRTUAL</b>
<b>Disposición exterior del establecimiento</b>	Rótulo	Nombre de dominio
	Entrada del establecimiento	Enlaces con el establecimiento desde intermediarios de información y otros sitios web
	Escaparate	–
<b>Diseño interior del establecimiento</b>	Trazados y disposición interna del establecimiento	Estructura del sitio web
	Disposición y presentación del surtido	Diseño del catálogo electrónico
	Ambientación del punto de venta	Técnicas de animación, publicidad en el punto de venta
<b>Merchandising de gestión</b>	Selección y análisis del surtido	Selección y análisis de los componentes del catálogo
	Gestión del espacio del lineal	Organización del catálogo electrónico

Fuente: Cristóbal Fransi, Eduard.

El **merchandising convencional**, propio de las tiendas físicas, se caracterizan por:

- Los elementos exteriores: rótulo que atraer al público y transmite la personalidad e imagen de la empresa, entrada del establecimiento como primer lugar que ve el público, así como el escaparate, en el que se muestran productos destacados

colocados de manera estratégica que intentan atraer y hacer que los viandantes entren en el establecimiento.

- Los elementos interiores: disposición de los productos y mobiliario, manera de presentarlos y el clima que conforma el lugar, el diseño.
- Merchandising de gestión: manera de colocar y distribuir los elementos y productos.

Por otro lado, el **merchandising virtual** (propio de las tiendas online) se caracteriza por:

- Los elementos exteriores: nombre del dominio a modo de rótulo o identificación de la empresa o marca, la manera de acceder a la página web, ya sea a través de páginas intermediarias o de manera directa, y no existe en sí un escaparate en todas las web, algunas tienen una página principal que te redirige a la sección que se desee, pero no todas. Se relacionaría más con el grafismo y el diseño de la misma.
- Los elementos interiores: como la disposición de la web, el diseño de la misma además del catálogo virtual y demás elementos adicionales que animen la compra o entrada en el portal web con el fin de que permanezcan en el mismo.
- Merchandising de gestión: elementos de organización de la disposición de los productos en su catálogo web.

#### 4.3.2.1. Inconvenientes de la tienda virtual.

Tanto en un punto físico como en una tienda virtual el merchandising aumenta el valor de la marca que lo aplica, no obstante, y a pesar del gran desarrollo del marketing online, en lo que se refiere a el comercio online aún se presentan **algunos inconvenientes** como:

- Que el producto no se identifique con la marca/empresa, pues sólo se ve éste y sus características, no el envase, los colores corporativos, son pocos los elementos corporativos que se ven cuando se clickea y observa un producto en cuestión.
- Cuando realizamos compras online, vamos directamente al producto que buscamos, en pocas ocasiones buscamos más de lo que necesitamos o sucumbimos a las compras por impulso.
- La relación entre el usuario y la marca es menor que en una tienda física. En la cual el cliente entra en un ambiente corporativo, con olores, colores, personal uniformado y demás elementos que les hace sumergirse en el contexto.

No obstante, a pesar de ello las **tiendas web** son una herramienta muy útil para los usuarios, pues les permite de una manera **cómoda y sencilla adquirir productos** sin necesidad de desplazarse hasta el lugar. Esto supone una gran ventaja, pues hoy en día un gran número de la población está sujeta a su trabajo, familia....sin la posibilidad de dedicar todo el tiempo que quisieran al ocio y las compras.

Por ello, muchas empresas optan por usar la web como un **canal complementario** que proporcione otro tipo de experiencias a las personas y les ayude y facilite el trabajo en sus compras. Aunque cada vez más son las marcas que deciden apostar por el comercio online, dejando a un lado las tiendas físicas, debido al gran auge del comercio electrónico internacional. Las barreras entre países son cada vez menores, cuando nos adentramos en la web, miramos los productos que nos gustan, y gracias al cada vez más desarrollado servicio de correo, el tiempo de llegada del paquete es cada vez menor.

#### 4.4. El éxito y la competitividad empresarial.

La **competitividad** es entendida como aquello a través de lo cual una empresa obtiene una ventaja con respecto a sus competidores, aportándoles un valor extra a la hora de ser percibidas por parte de los diferentes públicos. En otros términos, el éxito o competitividad empresarial se entiende como “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de sus competidores” (Aragón y Rubio, 2005, p.37).

Dicho éxito depende de numerosos **factores internos de las empresas** entre los que se encuentran: los recursos tecnológicos disponibles (Comisión, 1997; Aragón y Rubio, 2005), la innovación desarrollada (Lloyd-Reason et al., 2002), la calidad que presente el servicio o producto (Aragón y Rubio, 2005), la dirección de los recursos humanos (Warren y Hutchinson, 2000) y la capacidad del directivo para gestionar la empresa (Comisión, 1997; Rogoff et al., 2004). Además de factores externos y aquellos relacionados con sus competidores, ante los cuales, tal y como afirman Miles y Snow, la empresa en cuestión podrá reaccionar de una manera defensiva, exploradora, analizadora y reactiva con el fin de obtener un buen resultado empresarial.

En base a todo ello, según el estudio realizado por Aragón, Rubio, Serna y Chablé, *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMes de Tabasco (2010)*, las empresas que **reaccionan ante los diferentes agentes internos y externos** con un **carácter explorador** en busca de nuevas oportunidades, logrando así una mayor competitividad, serán aquellas que respondan a los siguientes términos: tecnología, mercado, innovación, calidad, impacto social, recursos humanos y directivos. Es decir, que presenten especial interés por los conocimientos e instrumentos que les permitan desarrollar eficazmente sus bienes o servicios. Que estén atentas a los cambios oscilantes del mercado o sector al que pertenecen, respondiendo ante ellos con innovación empresarial. Apuesten por la calidad para satisfacer a sus clientes, preocupándose por el impacto que su actividad realiza en la sociedad. Atraigan a personal cualificado a su plantilla laboral a través de una buena gestión de los recursos humanos y posean además directivos con alto nivel de formación, capaces de tomar buenas decisiones y liderar de manera eficaz y eficiente un grupo empresarial.

## 5. Estudio de caso: Masaltos.com.

### 5.1. Análisis descriptivo de Masaltos.com.

#### 5.1.1. Presentación: empresa y marca.

Masaltos.com es una empresa sevillana constituida por **Andrés Ferreras** y gestionada estratégicamente por su sobrino, **Antonio Fagundo**. Su actividad se basa en la comercialización online de calzado masculino que se caracteriza por ser especial y diferente al convencional, llegando a facturar 1,3 millones de euros anuales. Únicamente cuenta con una tienda física localizada en Sevilla, desde la cual se lleva a cabo todas las estrategias, técnicas, distribución y atención al cliente con seis empleados contratados. Su producto principal son los zapatos con alzas que elevan hasta siete centímetros a su portador. Secundariamente oferta productos complementarios a éste como son perfumes, calcetines, cinturones, corbatas, cremas de zapatos, cepillos, esponjas, dilatadores, spray protector y pernitos.

Masaltos.com se caracteriza por ser una marca de **visión internacional**, pues enfoca todos sus servicios a los diferentes mercados y nacionalidades de los 88 países en los que comercializa. No hace campañas específicas para cada uno de ellos, sino que los realiza de manera genérica de forma que puedan tener repercusión en todos los países. Además le dan un valor añadido al producto a través su mensajería instantánea a lo largo del mundo y su atención al cliente disponible en ocho idiomas (español, francés, alemán, italiano, portugués, inglés, ruso y turco).

En cuanto a la **publicidad** que realizan, cabe destacar que se trata de un producto complicado a la hora de difundir, pues el boca-oído no existe. Las personas que lo consumen prefieren en su mayoría mantener su anonimato, por lo que no dirán a su entorno que poseen unos zapatos de Masaltos.com. Esto hace que la empresa tenga que ganarse uno a uno a sus clientes y la confianza de los mismos, haciendo sus campañas de manera genérica, hacia un público hipotético del que sólo disponen de los pocos datos que facilitan a la hora de realizar su compra.

Para ello basan su **mensaje** en “la venta de sueños, no de zapatos, proporcionando confianza y autoestima”, como expresa Antonio Fagundo en cada entrevista que concede a los distintos medios.

**Ilustración 1: Andrés Ferreras (fundador) y Antonio Fagundo ( Dir. de marketing) presentando su producto.**



Fuente: galería de imágenes de Google.

**5.1.2. Historia de la empresa: de la calle Feria al mundo.**

Masaltos.com nace con el nombre de **Splash Ibérica** en 1993 dentro de un barrio emblemático de Sevilla, la Macarena, concretamente en la Calle Feria. Su impulsor es Andrés Ferreras, que tras vivir unos años en Alemania para acabar sus estudios de Pedagogía, decide traer a su ciudad natal un producto muy extendido en el país pero que en Sevilla aún no se comercializaba, los zapatos con alzas internas. Se trata de un zapato a simple vista normal, convencional, pero que en su interior esconde una cuña de 5 centímetros que junto al tacón externo elevan al que lo lleva siete centímetros de altura.

En Italia, Francia o Alemania, ya existía este nicho de mercado y funcionaba con éxito, por lo que Fagundo decidió probar suerte y crear su propia firma de calzado. Ya que los españoles por ser de los europeos de menor altura podrían ser unos clientes potenciales en el futuro. Así creó varias líneas de zapatos desde la más básica, deportiva, hasta la más lujosa, caracterizada por hacerse a mano (Goodyear-welt). Siendo comercializados no sólo en su tienda física, sino a través de su **página web desde 1994** reconocida por ser la más antigua de Andalucía, se trata de una web pionera en la venta online.

Con los años, sobre todo en el último periodo, la **comercialización en internet** ha crecido y la empresa ha decidido adaptar su nombre para convertirse en Masaltos.com, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta que actualmente el 90% de sus ventas se realizan a través de dispositivos digitales y el resto vía telefónica. Si se considera que un 50% de las ventas que realiza Masaltos.com provienen de países extranjeros, su expansión y notoriedad a nivel internacional es importante, de este modo es fundamental adaptarse a Internet para aumentar el alcance internacional.

### Ilustración 2: Tienda física de Masaltos.com



Fuente: galería de imágenes de Google.

#### 5.1.3. El mercado y la competencia nacional e internacional.

El **análisis externo**, es decir, del sector o mercado en el que se desarrolla una empresa es importante en cuanto que te permite obtener información sobre posibles oportunidades en el mismo y amenazas que pueda haber.

Las **oportunidades** que en un primer momento pueden ser aprovechadas por Masaltos.com son las relacionadas con las **nuevas tecnologías** y las **técnicas de comercio** empleadas en Internet. Las mejoras tecnológicas han permitido que el comercio electrónico, en el que se encuentra la empresa de calzado analizada en esta investigación, se desarrolle y sea posible así ofrecer un producto o servicio en cualquier parte del mundo sin horarios ni presencia física en éstos países, garantizando la privacidad, tan importante para Masaltos.com

No obstante, resulta relevante que los **consumidores** conozcan de antemano la marca, por eso Masaltos.com ha cerrado este año un acuerdo con un empresario local de un mercado emergente, Japón, con el fin de dar a conocer su producto allí. En algunos países introducirse en su mercadotecnia resulta complicado sin la colaboración con algún empresario nativo, por lo que es fundamental establecer contactos en aquellos lugares en los cuales se quiera adentrar.

Actualmente, los **lugares más atractivos** para el producto que ofrece Masaltos.com son aquellos en los que la estatura media de la población son muy dispares, puesto que en los países en los que la media es baja, pocos serán los que quieren parecer más altos, pues la mayoría de la población tiene la misma estatura medio-baja. No obstante, no siempre todos los consumidores de la marca son personas con poca estatura, pues es un factor valorado

por todo el mundo, muchas personas quieren parecer más altas sin necesidad de ser bajitos por genética.

**Cuadro 6: Competencia en el mercado online.**

MARCA	DESCRIPCIÓN	PRECIO
	<p>-Empresa online de calzado con alzas para hombres y mujeres que oferta productos de diferentes alturas y modelos.</p> <p>- Adapta su página a diferentes idiomas (inglés, alemán, francés y español).</p> <p>-Se publicita a través de Google Plus y Pinterest.</p>	<p><b>Medio:</b> 150 euros.</p> <p><b>Medio de gama alta:</b> 400 euros.</p>
	<p>-Empresa online de calzado con alzas para hombres que cuenta con tienda física en Torremolinos.</p> <p>- Oferta líneas parecidas a las de Masaltos.com con alzas que elevan entre 6 y 10 centímetros.</p> <p>-Muestra pocos ejemplares de algunas de sus líneas de zapatos.</p> <p>-Página web no adaptable a los distintos soportes.</p> <p>-Contenido web escaso y poco atractivo.</p>	<p><b>Medio:</b> 150 euros.</p> <p><b>Medio gama alta:</b> no aparece el precio.</p>
	<p>-Empresa online de calzado para hombres elaborados en Alicante y de origen catalán.</p> <p>-Página web atractiva y moderna visualmente con gran contenido fotográfico.</p> <p>-Difusión de marca a través de Facebook, Instagram y Google Plus.</p> <p>-Poca variedad de líneas.</p> <p>-Página escrita en español con términos en inglés (Shop, See the new look...).</p>	<p><b>Medio:</b> 150 euros.</p>
	<p>-Empresa online de calzado con alzas masculino y femenino dedicada además al tratado de la piel desde 1942.</p> <p>-Líneas de calzados y todo tipo de prendas elaboradas con piel (chaquetas, bolsos, carteras, guantes de golf...).</p> <p>-Comercializa zapatos para hombres que elevan entre 6 y 7 centímetros.</p> <p>-Poca variedad de líneas de calzado masculino.</p>	<p><b>Medio:</b> 150 euros.</p>

MARCA	DESCRIPCIÓN	PRECIO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresa de calzado masculino que comercializa zapatos con alzas y las propias alzas también. Además de productos complementarios como Masaltos.com (corbatas, cinturones...).</li> <li>-Sus zapatos elevan de 1 a 10 centímetros.</li> <li>-Calzado con un diseño más pobre que Masaltos.com en la mayoría de sus artículos.</li> <li>-Gran variedad de categorías en cuanto a tipos de piel, colores, tipos, forros, temporadas.</li> <li>-Adapta su página a diferentes idiomas (español, inglés, francés, alemán, italiano y portugués).</li> <li>-Difusión de la marca a través de Facebook.</li> </ul>	<p><b>Medio:</b> 300 euros.</p>

Fuente: elaboración propia.

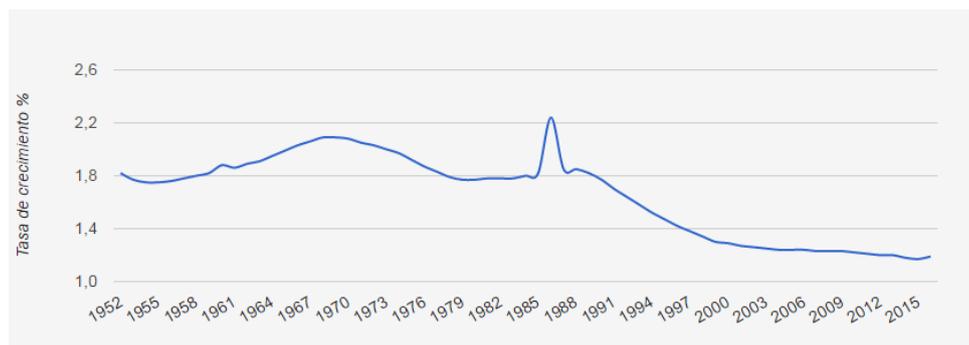
#### 5.1.4. El diagnóstico de Masaltos.com.

##### 5.1.4.1. Análisis PESTEL.

###### A. Factores sociales.

###### A.1. Decrecimiento de la población:

**Tabla 4: Tasa de crecimiento 1987-2016.**



Fuente: Countrymeters

Según los datos actualizados de Countrymeters (base de datos estadística), se produce desde el año 1988 una tendencia de decrecimiento de la población mundial que parece mantenerse sobre 1,4 % desde el año 2000. Éste es un dato a tener en cuenta ya que nos proporciona información sobre la cantidad de público abarcable que podría convertirse en futuro target de la empresa analizada.

**A.2. Edades del público en nuestro entorno:** nuestro objeto de estudio tiene como público objetivo a hombres en su mayoría con edades comprendidas entre los 30 y los 55 años, con un nivel adquisitivo medio- alto y estudios universitarios según los informes recopilados por la marca Masaltos.com.

**A.3. Formación: desde** el punto de vista educativo estamos ante una población formada y con unos conocimientos mínimos informáticos. El auge de las nuevas tecnologías ha provocado que sean indispensables en la vida de las personas, de ahí que resulte fundamental que todas las empresas tengan presencia en internet y que el comercio a través de este soporte sea un hecho en expansión.

**A.4. Clima social:** actualmente nos encontramos en un momento de crisis económica donde se ha producido una tendencia general al ahorro. Los productos con precios bajos están aumentando su demanda, pero el público sigue reconociendo la calidad. En cuanto a la compra de productos que no son de primera necesidad, el público sigue escogiendo aquellos que les garanticen calidad y confianza si van a tener que usarlos de manera continuada, pues tiene presente su durabilidad.

## B. Factores económicos.

**B.1. Moderado crecimiento de la economía:** Según el informe del INE en base al año 2010, la economía actual en España se encuentra en un periodo de crecimiento leve tras la crisis que comenzó en el año 2007. Según datos los datos de macroeconomía que se exponen, a partir de 2006 se produce una bajada del PIB de 6 puntos hasta el año 2009, momento en el que se alcanza su punto más bajo, -3,8% de PIB. Esto pone de manifiesto la crisis económica en España y su moderado crecimiento a partir del año 2009. Actualmente, el PIB tiene un 3,4% de crecimiento anual, siendo de 274.817 millones de euros. Es un momento óptimo para las nuevas oportunidades, la expansión de los negocios que ofrezcan soluciones innovadoras frente a las diferentes necesidades.

**B.2. Nivel de empleo:** según un estudio realizado por el INE en el año 2015, el desempleo tiende a bajar en todos los grupos de edad de la población, pero en su mayoría baja en los grupos de población comprendidos entre los 25-54 años de edad, entre otros, por lo que aumentarán su poder adquisitivo al contar con una prestación laboral que tendrán un mayor poder adquisitivo para adquirir productos de segunda necesidad.

No obstante, según el último informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se prevé que a finales del año 2016 y durante el 2017, se aumente el número de desempleados en un 2,3 millones de personas, situándose en 1994,4 millones de personas sin trabajo estable, debido a la desaceleración de las economías emergente y la bajada de los precios de las materias primas. Por lo que es probable que el poder adquisitivo de la población mundial baje en algunos países y que los negocios sufran consecuencias por ello.

**B.3. Renta disponible:** como se observa a través de los datos expuestos anteriormente, la renta disponible a nivel Español sufre un descenso, y a nivel mundial también hay una

tendencia a la baja. Esto puede influir no sólo a la financiación e inversión de las propias empresas o negocios, sino al gasto de sus clientes, que probablemente destinen la mayor parte de ella a productos de primera necesidad.

### C. Factores legales:

Hay que tener en cuenta las leyes que rigen el sector del calzado así como las posibles restricciones que se establezcan en cuanto a la competencia a la hora de realizar estrategias empresariales ya sea de fijación de precios, calidad, comparación de productos, etc.

Desde Masaltos.com garantizan la seguridad de su comercio electrónico, ya sea de sus productos, distribución de éstos, o los servicios de mensajería . Ofreciendo un una experiencia segura en todos los ámbitos en los que la empresa interviene.

### D. Factores tecnológicos

**D.1. Gasto público en innovación:** actualmente la Junta de Andalucía está prestando ayudas a las pymes para la contratación de personal y desarrollo de las mismas. Además de realizar congresos en relación con el comercio exterior con el fin de impulsar, guiar y ayudar a introducirse a empresas andaluzas en mercados internacionales. Sería una buena oportunidad para Masaltos.com para investigar sobre nuevos posibles mercados en los que comercializar sus productos mientras se desarrolla en España.

**D.2. Nuevas tecnologías:** la gente joven está cada vez más familiarizada con las nuevas tecnologías, que incluyen el manejo de Internet y dominio de programas informáticos y aplicaciones. Según el INE el 74,4% de los hogares disponen de conexión a Internet en 2014, casi 5 puntos más que en 2013. A los niños se les enseña a convivir de cerca con las tecnologías desde que son pequeños y hay una consciencia muy normalizada de la necesidad de tener una formación en este campo a la hora de ingresar en el mercado laboral. Hoy en día no se concibe la vida sin la tecnología, y esto es algo que está unido directamente al servicio que Masaltos.com ofrece, pues la mayor parte de sus ventas las realiza a través del comercio electrónico, que cada vez tiene más adeptos.

## 5.1.4.2. Análisis DAFO.

Cuadro 7: Análisis DAFO.

	Valoración externa	Valoración interna
	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
ASPECTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Abarcan diversos gustos de los consumidores al contar con diversas líneas de zapatos.</li> <li>-Cuentan con productos complementarios en relación con el calzado y los complementos masculinos.</li> <li>-Hay pocas empresas que ofrezcan un producto como Masaltos.com de buena calidad.</li> <li>-Precio medio en relación a la calidad y el beneficio personal de los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales de producción de alta calidad.</li> <li>-Personal profesional en las técnicas artesanales de producción.</li> <li>-Producto que garantiza la comodidad, el aumento de autoestima y un diseño cuidado.</li> <li>-Servicio de atención al cliente disponible en ocho idiomas.</li> <li>-Servicio de mensajería rápido.</li> <li>-Posibilidad de comercio internacional a través de la tienda online.</li> </ul>
ASPECTOS NEGATIVOS	AMENAZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La crisis a nivel mundial que aún sigue presente a nivel mundial hace que los consumidores sean muy sensibles al precio.</li> <li>-Las grandes empresas ofertan numeroso zapatos que aunque con materiales de baja calidad, el diseño y el bajo precio resultan atractivos para los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor posibilidad de invertir en I+D que las grandes cadenas de moda.</li> <li>-No cuenta con tiendas físicas repartidas por los distintos países.</li> <li>-Producto difícil en cuanto al boca-oreja por parte de los consumidores.</li> <li>-Libertad de creación y diseño.</li> <li>-Pocos mandos de dirección que agiliza la toma de decisiones (empresa familiar).</li> <li>-Materiales y herramientas de producción de calidad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Análisis exploratorio de Masaltos.com.

### 5.2.1. El producto.

#### 5.2.1.1. La innovación como factor diferenciador.

Desde un inicio, la empresa ha optado por la **innovación** para **diferenciarse de la competencia**. En el año 1933, como hemos comentado con anterioridad, Andrés Ferreras decidió traer a España un producto que se comercializaba en Alemania, los zapatos con alzas, debido a que los españoles son una población de estatura media-baja en comparación al resto de poblaciones europeas. En ese momento resultó un producto novedoso, pues en España aún no se comercializaba, y el mercado les acompañaba, las pequeñas empresas eran populares entre los consumidores y éstos acudían a ellas con una mayor frecuencia. Transmitían confianza, cercanía y garantía en cuanto a la compra.

No obstante, debido al capitalismo y la globalización del mercado, los productos **exitosos** son rápidamente **adquiridos por la competencia**, y esto pasó también con los zapatos con alza para hombres. Pronto se darían cuenta empresarios de otros países, al igual que Fagundo que se trataba de un producto rentable y comenzarían a producirlo. A lo que se le añade aquellos que no sólo comercializan un producto similar, sino que lo hacen con materiales de menor calidad y por tanto a bajo coste, característica que actualmente, debido a la crisis económica, resulta muy atractiva para los consumidores potenciales. Es por ello que Masaltos.com intenta diferenciarse de esta competencia a través de la calidad de sus materiales, su diseño y su acabado.

En cuanto al resto del sector del calzado, se **diferencia** a través de **factor de la altura**. Busca satisfacer a sus clientes proporcionándoles la opción de ser más altos sin necesidad de someterse a una operación estética. Ofreciéndoles, tal y como especifica en su catálogo de beneficios, numerosos **beneficios** a aquella persona que utiliza sus productos:

1. Parecer hasta 7 cm más alto y entre 6 y 10 kilos más delgado por la proporción altura/peso.
2. Permitir corregir pequeñas disimetrías óseas (diferente longitud de piernas).
3. Reducir problemas musculares y de espalda, así como cervicales.
4. Mayores posibilidades de ser elegido para un puesto con grandes responsabilidades.
5. Los demás encuentran más atractivas a las personas más altas.
6. Aumentar la autoestima personal. Las personas más altas tienen mayor confianza en sí mismas y son capaces de tomar decisiones de manera más autónoma (cuando no sabemos tomar decisiones tendemos a encogernos y hacernos lo más pequeño posible).
7. Las personas altas se sienten más felices y transmiten dicha felicidad a los demás...

8. La mayoría de las mujeres prefieren hombres más altos que ellas y los encuentran más atractivos.
9. Mayor rendimiento en el deporte al usar zapatillas de deporte con alzas y menor cansancio físico.
10. Mejorar su postura física, ya que permite eliminar peso de la base de la columna vertebral, y estará más erguido al caminar de manera recta.

#### 5.2.1.2. Características y calidad.

Son zapatos a simple vista convencionales, parecidos a los que pueden vender muchas otras empresas de calzado, pero el secreto se encuentra en su interior. Esconden una cuña **de 3 centímetros de altura, ultraligeras y diseñadas anatómicamente, que junto al tacón externo de 3-4 centímetros** según el modelo, hace que aquel que los lleva pueda crecer hasta 7 centímetros más. Para ello, desde la cadena de producción de la empresa cuenta con una horma especial para la fabricación de los mismos que hacen que sean cómodos de llevar y se adapten perfectamente a la morfología del pie de una persona. Además absorbe los golpes que de manera natural se producen al caminar por el choque entre el zapato y la superficie del suelo, aliviando las articulaciones y a la columna vertebral.

La **calidad** viene garantizada por los **materiales** que se emplean para realizarlos. Para la elaboración de las suelas, que están en contacto con los pies se utiliza cuero natural. Para la otra parte del interior, piel fina o enguatado de calidad, y para el exterior del zapato piel de anca de potro, de ternera tafilete o de flor.

En cuanto a su **fabricación** se distinguen dos procesos dependiendo de qué gama de productos se trate. La línea “Goodyear-Welt”, cuya fabricación se realiza en Italia y es totalmente natural haciendo que cada detalle del producto sea cuidado y mirado detalladamente. Y el resto de líneas, cuya fabricación se realiza en España y es mixta; tiene fases de elaboración artesanales y otras manuales. En ambas, siempre se busca realizar productos que casen con los valores de la marca: calidad, diseño e innovación.

#### 5.2.1.3. Líneas y categorías de productos.

Masaltos.com cuenta con **cuatro líneas de productos** desde la talla 37 a la 43 entre los que se encuentran la gama “Goodyear-Welt”, la especial para personas con disimetría en las extremidades inferiores, la deportiva, la casual, y aquella que es más elegante, propia de días más especiales.

En cuanto a las **categorías**, cuenta con zapatos con acabados más deportivos, con botas, mocasines, náuticos y aquellos que tienen cordones o hebillas. Y realiza dos colecciones al año, Primavera-verano y la de Otoño-invierno. A diferencia del calzado para mujer,

únicamente lanza dos colecciones pues el consumo de zapatos de los hombres durante el año es más reducido, aunque invierten más dinero en su compra ya que prefieren un zapato de calidad cuya duración sea más longeva en el tiempo.

### A. Gama Goodyear-welt.

Es aquella que se realiza a mano con materiales Premium. Su nombre proviene del ámbito internacional en relación con el calzado con mayor calidad del mercado. Debido a su proceso de elaboración y materiales, en un principio puede resultar algo rígido, pero está diseñado para garantizar el confort y cuidado de los pies.

Su diseño está basado en una superficie formada por dos suelas separadas por una capa de corcho, un cosido interior de la piel superior del zapato con la plantilla y la vira, y un cosido externo que une dicha suela y la vira. A través de su página web, Masaltos.com nos explica al detalle la composición de los mismos:

**Ilustración 3: Composición de zapato de Masaltos.com “Goodyear-welt”.**



Fuente: web de Masaltos.com.

- Contrafuerte que garantiza la comodidad y sujeción.
- Sobresuela de cuero de 5mm con doble cuero y reforzada con tejido almidonado.
- Empeine de anca de potro de curtido lento y forro de fina piel.
- Vira de cuero cosida con hilo de lino 100%.
- Cuña de corcho forrado con piel de flor.
- Cambrillón de metal para la solidez del zapato.
- Suela de cuero Di Marcelo italiana, de primera calidad, cosida con hilo y pegada con cola de cristal.
- Capa de corcho entre la sobresuela y la suela para un vigor más confortable.
- Tacón de cuero con parte posterior de goma para una mayor estabilidad.

En definitiva, se trata de una gama de alta calidad y cuidadosamente fabricada que garantiza el aislamiento del pie frente al suelo y la humedad a través de la capa de corcho sin cosidos interiores, y aporta comodidad a través del corcho amoldable a cada pie tras pocos días de uso.

### **B.Gama para personas con disimetría.**

Es una línea especial creada para personas que sufren disimetría en sus extremidades inferiores, es decir que tienen una pierna levemente más corta que la otra. Como consecuencia, las personas que la sufren ven en su calzado diferencias de desgaste o longitud en el caso de los pantalones con respecto a la pierna derecha e izquierda. Tenderán a arrastrar el bajo de los pantalones de aquella pierna que tengan más corta y a desgastar el zapato de la misma. Es por ello que desde Masaltos.com se propusieron aportar por una solución basada en la elaboración artesanal de una cuña ultraligera y anatómica en el interior del zapato que puede ser de 1,2 o 3 centímetros con el fin de corregir los centímetros de diferencia entre ambas piernas.

La disimetría puede estar provocada por un accidente sufrido o ser de nacimiento, pero no siempre resulta un problema para aquellos que lo sufren, pues se llegan a acostumbrar a ese pequeño desequilibrio. Sin embargo, una vez que la diferencia es superior a 1 centímetro, es recomendable adaptar el calzado y corregir la diferencia con el fin de evitar dolores de espalda, artrosis o contracturas musculares.

### **C. Gama deportiva para personas con disimetría.**

La disimetría, como hemos explicado anteriormente no siempre es un problema para aquel que lo sufre si es leve, el propio cuerpo corrige esa diferencia. Pero sí puede generar en algunos casos consecuencias como diferencias en la masa muscular entre ambas piernas al sobrecargar más los músculos de una de ellas al andar, correr o realizar otra actividad. Esto hace que la práctica de deporte sea más incómoda, pues habrá una pierna que se te tense y sufra más que la otra al realizar un mayor esfuerzo.

Para intentar solventar este problema, Masaltos.com ha creado las zapatillas de deporte con una plantilla en su interior de hasta 3 centímetros que permite corregir la diferencia entre ambas piernas, para así aliviar los síntomas de fatiga, las sobrecargas en la pierna más corta y mejorar la calidad de vida de aquellos que usen este calzado. Además desde el equipo de Masaltos.com se comprometen a realizar plantillas con alturas específicas para los diferentes casos si fuera necesario.

Existen zapatos deportivos que tiene una suela externa que se adapta a este problema, no obstante para aquellos que la usan resulta rígida y forzada con respecto a la pisada. No se adapta al pie, sino que el pie se adapta a ella, de tal forma que el andar no resulta del todo natural y por tanto cómodo. Por lo que la propuesta de Masaltos.com sería la más eficaz.

### **D. Gama casual vs ocasión especial.**

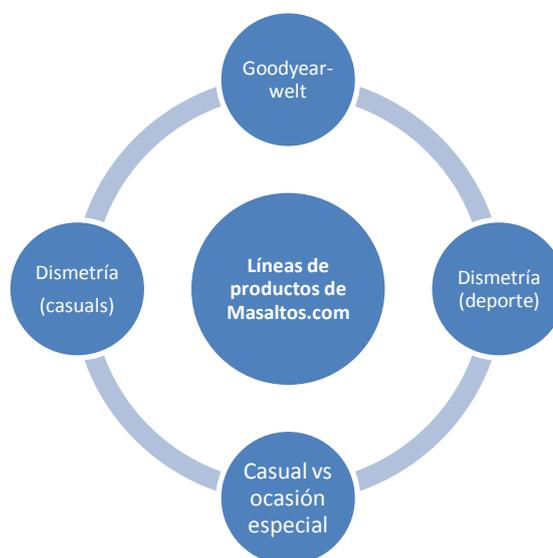
Son dos líneas creadas para las distintas ocasiones que pueda tener una persona. En el caso de la casual, está pensada para el día a día de los consumidores de la marca, para que se sientan cómodos a la vez que aumentan su estatura. Es una línea más informal, con

acabados deportivos, cordones y cierto aire moderno, propios para aquellas personas también que vistan de manera más sport.

Por el otro lado, la línea diseñada para ocasiones más especiales, está conformada por un calzado con acabados más clásicos para un público que suele vestir de manera más formal o que tiene próximamente un evento especial en el que la etiqueta lo exige. Dentro de esta línea entraría la dedicada a los novios el día de su boda, entre la que se pueden encontrar gran variedad de modelos siempre respetando el corte clásico de este tipo de zapatos. En las bodas las novias suelen llevar, en la mayoría de las ocasiones, zapatos de tacón de elevada altura, por lo que muchos hombres acuden a Masaltos.com en busca de una solución para ese día. No cuentan genéticamente con una altura suficiente para igualar o superar a la que será su mujer próximamente y ambos prefieren que la diferencia no sea muy elevada.

Asimismo, dentro de ésta gama para ocasiones más especiales se encuentra la línea de edición limitada para la cual han contado con la colaboración del artesano italiano Gianni Garzanero, conocido por los numerosos diseños elaborados para personas de la alta sociedad durante los últimos cuarenta años. La idea de crear ésta línea surgió por motivo del cierre del taller de Garzanero en el año 2010 por no contar con generaciones futuras que quisieran mantener el negocio familiar. Por lo que desde Masaltos.com decidieron rendir homenaje al buen diseño elaborando esta línea de la cual será el responsable y supervisor en su elaboración manual.

**Ilustración 4: Representación gráfica de las líneas y categorías de productos de Masaltos.com.**



Fuente: elaboración propia.

#### 5.2.1.4. Precios.

El precio del calzado ofertado ondea **entre los 100 y los 400** euros dependiendo de la gama y el diseño de los mismos. Los que pertenecen a la gama “Goodyear-Welt” tienen un precio más elevado ya que se trata de una fabricación artesanal realizada en Italia con materiales Premium.

Es un precio medio alto, pero en comparación con la **calidad y el diseño** que ofrece es razonable, ya que no se trata de un producto común. Otros productores residentes de países como **Asia o China** optan por lo contrario, comercializar calzado con características similares a las ofrecidas por Masaltos.com pero con unos materiales y diseño de baja calidad. Esto hace que con el paso del tiempo y el continuado uso del zapato, sean productos con una corta vida a diferencia del caso que estamos estudiando en esta investigación.

Masaltos.com opta por realizar un producto para el sector masculino con diferentes gustos, necesidades y ocasiones en su vida diaria, pero siempre garantizando una calidad y servicios óptimos que satisfagan las expectativas de aquellos que los consumen y aumenten su calidad de vida.

### 5.3. Segmentación y público objetivo.

#### 5.3.1. El nicho de mercado.

**No hay un público definido** en cuanto a nuestro caso de estudio. La mayoría de las empresas se dirigen a un consumidor con unas características específicas que conocen por las diferentes manifestaciones que éstos hacen a través de vías como las redes sociales. Otras veces no es necesario que éstos expresen su preferencia por la marca, pues tan sólo con llevar puesto o utilizar públicamente el producto o servicio se entiende su predilección por la misma.

En cambio, los consumidores de Masaltos.com son **reacios** a que se les **relacione con la marca**, ya que aún hay algunos prejuicios en la sociedad sobre la utilización de este tipo de productos en los hombres como explicaremos más adelante. Según datos aportados por Fagundo, se estima que se **comercializa** su producto en cerca de **noventa países**, siendo el **90%** de sus **compras** a través de su **tienda online**. No obstante, no se conocen los perfiles exactos de aquellos que las realizan, y esto resulta un hándicap para la empresa pues todas sus **acciones y estrategias** están pensadas para un **público estándar o multicultural**, intentando llegar al mayor número de población posible. Si se conociera el perfil de consumidor según su nacionalidad se podrían dirigir de una manera más concreta y eficaz sus esfuerzos, sobre todo publicitarios, pues cada cultura tiene unos ítems diferentes y el adentrarse en ellas se hace de maneras distintas.

En conclusión, es complicado establecer un nicho de mercado por la privacidad que se les garantiza en cuanto a su identidad a los clientes. Aunque sería de gran ayuda conformar

un registro en el cual los distintos compradores anotaran determinados datos personales entorno a sus hábitos y elementos de interés, sin hostigar demasiado a los usuarios. Realizando preguntas fáciles de contestar en poco tiempo pero que puedan guiar las acciones de Masaltos.com.

### 5.3.2. Características sociográficas y psicográficas del consumidor.

En general, el público que consume calzado de Masaltos.com se caracteriza por ser hombres **a partir de los 30 años de edad**, según las estimaciones realizadas por el tipo de público que se interesa de manera abierta por la marca o frecuenta el establecimiento físico. Suelen ser personas que cuentan con una **baja o media estatura** y quieren aumentar en unos centímetros la misma con el fin de elevar su autoestima en una sociedad donde es un valor añadido para el que cuenta con ella, por lo que tienen un personalidad de perfil bajo.

No obstante, como ya hemos comentado anteriormente, no siempre los consumidores de este tipo de calzado tienen con una baja estatura. Hay personas que aún no siendo altos, al pertenecer a sociedades con una media baja no sienten la necesidad de aumentar su estatura. Otras que aún sí siendo altos puede que pertenezcan a poblaciones en la cual la media es elevada y quieran estar por encima de ella. Y por último países en los que hay grandes diferencias de estatura por lo que los hombres tenderán a querer aumentarla.

**Cuadro 8: Altura media de países que forman parte del nicho de mercado de Masaltos.com.**

Países de interés para Masaltos.com								
Estatura media(20-49 años)	Reino Unido	Alemania	Portugal	Rusia	Turquía	Italia	Japón	España
Hombre	1,77m	1,80m	1,71m	1,78m	1,72m	1,76m	1,72m	1,74m
Mujer	1,63m	1,67m	1,61m	1,69m	1,62m	1,64m	1,58m	1,63m
Diferencia	0,14cm	0,13cm	0,10cm	0,9cm	0,10cm	0,12cm	0,4cm	0,11cm

Fuente: OECD (2009).

El “**Cuadro 8**” hace alusión a los principales países en los que opera Masaltos.com o podría hacerlo, al estar tanto su página web traducida a los diferentes idiomas que se hablan en ellos, como disponer de servicio de atención al cliente en los mismos. Se puede observar que en todos ellos los hombres tienden a una altura mayor que las mujeres en relación con la media. Y que aquellos en los cuales las diferencias entre hombres y mujeres resultan

mayores son Reino Unido, Alemania e Italia, por lo que en un principio serán mercados interesantes para acceder a ellos o aumentar los esfuerzos comerciales y publicitarios.

Por otro lado, se puede observar que **Japón** cuenta con una de las medias más bajas en ambos sexos, siendo además un país en crecimiento económico y con una elevada importancia en el mercado. Por lo que es probable que la altura sea un factor importante y deseado por ellos para aumentar su confianza en las negociaciones internacionales. Éste es un elemento que tuvo en cuenta Masaltos.com cuando decidió establecer relación con Amazon Japón para comercializar su producto en el lugar.

### **5.3.3. Barreras sociales y prejuicios: ¿cómo convertir un complejo en un asunto solucionado?.**

La estatura es una característica humana que depende de la genética y la nutrición, además de la población a la que pertenezcas y tu sexo; puesto que varía en los casos de hombres y mujeres.

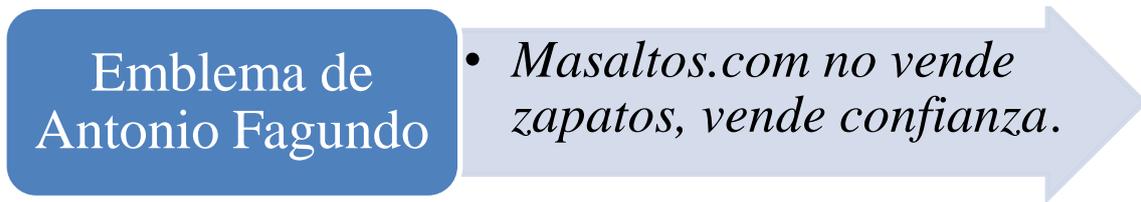
En la sociedad actual, la **altura masculina** es un elemento **valorado positivamente** por las mujeres, es más común ver una pareja en la cual él es más alto que ella que viceversa. Y ésto los hombres lo saben, por lo que, al igual que la sociedad impone inconscientemente unos estándares para las mujeres (maquillaje, feminidad...) para los hombres también (altura, masculinidad...). Si de manera natural no se dispone de ellos se recurre a las diversas vías para conseguirlos y ser aceptados en el grupo, en la sociedad. Sin embargo, a la hora de formar una familia ellas no toman la altura como condicionante, sino que se interesan por factores como la inteligencia, la bondad, la responsabilidad, situación laboral o los ingresos anuales.

Pero no se **valora** únicamente en el **ámbito sentimental**, la altura también es importante en el **mundo de los negocios**, pues es relacionada con el éxito otorgando a la persona que la posee seguridad, confianza, decisión y aptitudes que le ayudan en su habilidades empresariales y status social.

También existen casos, como la **dismetría**, la cual abarca Masaltos.com, en los que ambas extremidades no tienen la misma longitud. Ésto puede crear asimismo complejos por parte de quienes la padezcan, pues si es pronunciada se podrá ver cómo la ropa que utilice no está proporcionada y por tanto arrastra un lado más que el otro.

No obstante, al contrario que la tendencia actual por la cirugía estética, éstos son complejos o miedos que pueden ser solucionados sin necesidad de acudir a un quirófano. Gracias a empresas como **Masaltos.com** con sólo un par de zapatos se puede adquirir esa seguridad en sí mismo que permita aumentar la autoestima. Por eso intenta que sus clientes no se sientan avergonzados por utilizar zapatos que eleven su altura, pues es un producto más entre aquellos que se utilizan por enfermedad, estética o beneficio propio. Como Antonio Fagundo repite a lo largo de todas sus entrevistas: “Masaltos.com no vende zapatos, vende confianza”.

### Ilustración 5: Emblema del Director de marketing de Masaltos.com sobre la filosofía de empresa.



Fuente: elaboración propia.

## 5.4. El punto de venta.

### 5.4.1. Análisis de la tienda online [www.masaltos.com](http://www.masaltos.com).

La tienda online de Masaltos.com es una plataforma dentro de la estrategia comercial de la marca que conforma la herramienta principal para su crecimiento y expansión, y a través de la cual ha obtenido éxito y reputación internacional. Por lo que es fundamental que todos los elementos que la constituyen **representen los valores fundamentales** de la compañía: calidad, seguridad y diseño.

El **objetivo principal** de la construcción de la web es la venta de calzado masculino caracterizado por el diseño y la cuña interior de los mismos. Secundariamente se pretende mejorar la percepción de los usuarios sobre la marca a través de un servicio eficaz, vídeos, testimonios, noticias o publicaciones en relación con la misma que puedan resultarles de interés.

En cuanto al **nombre de la empresa**, cabe destacar que se corresponde con el enlace que te lleva a la página corporativa, Masaltos.com, es una manera de asociar la marca con la tecnología, con el ecommerce y que a su vez puede ser entendido en todas las lenguas. En cuanto a las funciones pragmáticas, cabe destacar que se identifica a través de su producto, se diferencia a través de su variedad, su catálogo tanto web como la posibilidad de obtenerlo en formato PDF o papel, su participación en medios de comunicación, su servicio de atención a clientes, de mensajería en 24-48h (DHL, Seur, TNT, ASM) y sus diversos métodos de pago seguro (Visa, PayPal, Iupay..) avalados por diferentes agencias de comercio seguro como "Ecommerce Europe". Asimismo permanece en la memoria de los usuarios por su carácter formal, seguro y se realiza una asociación de la marca con el producto a través del nombre, que aparte de aludir al comercio online, lo hace también a la ventaja que aporta el producto, el ser más alto. Asociación que también se puede apreciar en el logotipo, el cual cuenta con letras de diferentes tamaños entre las cuales algunas resaltan más que otras por su altura, al igual que en la sociedad.

### Ilustración 6: Logotipo de Masaltos.com.



Fuente: Masaltos.com

Por otro lado, la **estructura de la web** está conformada por la home page, con posibilidad de ser traducida en ocho idiomas, está organizada de manera desigual, en la cual se pueden observar fotografías e ilustraciones que te redirigen si las cliqueas a las diferentes secciones. Además especifica el periodo de entrega, datos de contacto, posibilidad de envíos internacionales, y garantiza la compra segura. Y las distintas secciones a las que se accede a través de las fotografías o de la pestaña desplegable que se encuentra en la parte superior derecha con categorías en relación al producto principal y complementarios (zapatos con alza, novios, complementos, accesorios, perfumes y outlet), Además de la parte inferior de la web, en las que organizadas de manera vertical, se encuentran todas aquellas secciones en relación con Masaltos.com y atención al cliente. Sin olvidarnos del botón de búsqueda en la parte superior derecha mediante el cual se puede acceder a cualquier contenido que esté disponible en la web de Masaltos.com.

### Ilustración 7: Cabecera de la Home page de la web de Masaltos.com



Fuente: Masaltos.com.

### Ilustración 8: Zona inferior de la Home page de Masaltos.com.

**¡RECIBA OFERTAS INCREÍBLES!** Email:   He leído y acepto las condiciones. [SUSCRIBIRSE](#)

**ATENCIÓN AL CLIENTE**  
 (0034) 954 964 292  
 (0034) 638 726 246  
 Horario de Verano (GMT+2):  
 L-V de 09:30 - 13:30 | 17:00 - 20:30  
 Contáctate con nosotros

**Entrega en 24 horas**  
 Para todos los pedidos realizados a Masaltos.com desde territorio español de la Península Ibérica se entregarán en 24-48 horas. Para las islas, Ceuta, Melilla y resto del mundo consulte nuestra sección de [política de envío](#).

**Envios Internacionales**  
 Masaltos.com opera desde España para todo el globo. Enviamos nuestros productos a cualquier punto del planeta. Si quiere más información consulte nuestra sección de [política de envío](#).

**Compra Segura**  
 Masaltos.com posee un certificado digital de servidor expedido por la autoridad de certificación Thawte. Todos los intercambios de datos entre el usuario y el servidor web están cifrados, asegurando así la confidencialidad de las comunicaciones.

**Masaltos.com**  
 Quiénes somos  
 Los zapatos Masaltos  
 El Universo Masaltos  
 ¿Por qué ser más alto?  
 Dismetría - Asimetría  
 Masaltos.com en prensa  
 Testimonios  
 Localización

**Atención al Cliente**  
 Preguntas frecuentes  
 Condiciones de compra  
 Política de envío  
 Estado de mi pedido  
 Solicitar Catálogo en Papel  
 Suscribirse a Newsletter  
 Descargar catálogo en PDF  
 Contáctate con nosotros

**Formas de Pago**  
 Verified by VISA, MasterCard, PayPal, BBVA, iTopay!

**Envío Express**  
 DHL GLOBAL BUSINESS SERVICES, SEUR, TNT, ASM

**Comercio Seguro**  
 Secured by Thawte, ECOMMERCE EUROPE, Qweb certificado

Fuente: Masaltos.com

Una vez **inmerso en alguna de las secciones** como la dedicada al catálogo a través de un clic, ofrece la posibilidad de filtrar el contenido por: marca, categoría, estilo, talla y color. Colocando a lo largo de toda la navegación enlaces en cuanto a la elección de talla, explicación de la disimetría, o especificación del horario y días en los que se puede recurrir a atención al cliente. Los productos nuevos o con descuentos tendrán un sobreimpreso en la fotografía informando a los usuarios de ello, además de contar con una indicación en la parte inferior derecha cada uno de ellos que muestra el número de centímetros que puede elevar al que obtenga dicho calzado.

Por último, al clicar una sola vez sobre alguna de las secciones de la parte inferior de la web en relación a la empresa, te redirige al contenido específico seleccionado, colocando durante toda la navegación por la web, en la parte izquierda, diferentes secciones en relación a la historia de la marca, sus zapatos, su valor intangible (al vender el ser más altos), testimonios, localización, etc.

### Ilustración 9: Representación de la navegación por la web de Masaltos.com.



Fuente: Masaltos.com

#### 5.4.2. Otros puntos de venta: Amazon y Google Shopping.

Si una empresa que comercializa bienes de consumo masivo quiere expandir su marca de manera internacional, Amazon y Google Shopping son dos plataformas esenciales para hacerlo debido a su carácter híbrido para adaptarse a las diferentes culturas.

**Amazon** por su parte, tal y como comenta Rosa María Bravo en su libro *Amazon: Conozca las claves del éxito de la mayor librería online del mundo*, revolucionó el comercio electrónico desde su inicio en 1995 en EEUU, cambiando la comunicación y la vida diaria de millones de ciudadanos. Su éxito se debe a la gran variedad de productos que son expuestos a través de esta plataforma a bajo precio y comprados desde cualquier lugar del mundo con acceso a Internet. Pero no sólo es un soporte de venta de productos, sino que también es un lugar en el que los usuarios pueden opinar y comentar acerca de los mismos, a los cuales desde Amazon se les rastrean sus gustos con el fin de ofrecerles productos que les pudieran ser de interés. Y un portal para los clientes de Amazon para poner a la venta sus productos propios, ofreciendo así la página de Amazon tanto productos nuevos como de segunda mano.

Por otro lado, **Google** es el buscador principal no solo a nivel Español, sino que es de especial relevancia a nivel internacional. Por lo que la mayoría de los usuarios, cuando navegan por internet en busca de productos lo hacen a través de Google. Si en ese momento se encuentran conectados a su cuenta Google Plus (red social de Google) dejarán un rastro en Internet que puede ser usado por las diferentes empresas para saber el número de usuarios que se han interesado por sus productos y qué tipo de producto son más populares.

Es por eso que **la empresa objeto de nuestro** estudio ha decidido que es de especial importancia su presencia en éstas dos plataformas virtuales para así aumentar su notoriedad

en los diferentes países. Sus consumidores habituales accederán a la página oficial de Masalto.com de manera directa, pero aquellos que aún no la conocen es más probable que busquen calzado para hombre a través de tiendas internacionales como Amazon o en buscadores con los que están familiarizados como Google, que cuenta con una sección dedicada a las compras (shopping).

Actualmente, la última alianza empresarial a nivel mundial que ha realizado la empresa es con **Amazon Japón** con el fin de conquistar el mercado asiático, tan difícil de penetrar si no es con ayuda de algún comerciante local que conozca el sector. De esta manera, aquellos residentes japoneses que naveguen en busca de calzado estarán expuestos a publicidad sobre el producto de Masaltos.com, aumentando así su notoriedad en la zona y posible compra de los mismos.

#### **5.4.3. Aspectos importantes para que el público llegue a Malatos.com: posicionamiento SEO y SEM.**

El posicionamiento SEO y SEM, según Noelia García Estévez, son resultados de búsqueda patrocinados por las diferentes empresas que forman parte del programa publicitario de cada buscador. Estos enlaces son de pago y se presentan de manera separada respecto a los resultados naturales del motor de búsqueda.

El **posicionamiento SEO** “tiene como objeto lograr mantener a largo plazo, para un sitio web en concreto, los primeros puestos en los resultados que se obtienen de los buscadores más utilizados por sus usuarios o clientes potenciales, cuando éstos introducen en dichos buscadores frases de búsqueda relacionadas con las informaciones, actividades, productos o servicios que dicho sitio web ofrece” (García-Estévez, 2016).

Mientras que el **posicionamiento SEM** se define como “una campaña de anuncios patrocinados en buscadores bien gestionada que supone una herramienta ideal para conseguir clientes para una Web de forma rápida y barata” (García-Estévez, 2016).

Desde **Masaltos.com**, si no son clientes familiarizados con la marca (los cuales buscarán de manera directa en su página oficial), hallarán la marca a través de buscadores como Google, por lo que publicitarse a través de éste canal resulta fundamental. El público objetivo de la marca se caracteriza por su familiaridad con el mundo electrónico, acceden a Internet para realizar sus compras de una manera cómoda y rápida, por lo que dentro de la estrategia a seguir es necesario estar visibles en el medio, ya sea en forma de anuncio patrocinado (SEM), como apareciendo en los primeros puestos en los resultados de búsqueda (SEO). Es por ello, que por ejemplo, cuando un usuario escribe en la barra de búsqueda de Google “Zapatos con altas”, “zapatos para ser más altos”, “ser más altos”, y oraciones en relación al mundo del calzado o la altura, entre los primeros resultados se encuentra Masaltos.com.

## 5.5. Análisis de la comunicación y conexión entre la marca y los clientes.

### 5.5.1. Branding e identidad de marca: vender “el sueño de ser más altos”.

Tal y como afirma García-Estévez, la **identidad digital** corporativa es “el conjunto de la información sobre la empresa expuesta en Internet (datos, imágenes, registros, noticias, comentarios...) que conforman una descripción de dicha organización en el plano digital. Es decir, son todos aquellos elementos tanto físicos como intangibles que conforman el carácter y la razón de ser de una empresa”. En Masaltos.com sería desde su especial producto que lo diferencia de la competencia convencional, hasta los servicios de envío y atención al cliente entre otros. Con todos ellos ha logrado obtener una reputación en el mercado que va aumentando con el paso de los días, pues como hemos comentado anteriormente, ha sido ganadora del premio eAwards a la mejor ecommerce internacional.

No obstante, el uso de **internet** siempre conlleva **riesgos**, ya que el poder alcanzar a tanto target de manera rápida resulta una ventaja pero también hace que los posibles incidentes o errores por parte de la empresa adquieran una mayor difusión y sea más complicado paliar la situación. Es por ello que la empresa que es nuestro objeto de estudio, al no contar con un capital elevado para invertir en investigación de mercados y así poder afianzar más la eficacia y éxito de sus estrategias, realiza un seguimiento de las técnicas empleadas por las grandes multinacionales y aplica aquellas que resultan exitosas. Sin embargo hay que tener en cuenta que todas las marcas no son iguales ni tampoco son percibidas por sus públicos de la misma manera, por lo que siempre conlleva un riesgo.

Masaltos.com basa todas sus acciones en la **satisfacción de sus clientes**, haciendo gran esfuerzo en el ámbito online para transmitir calidad y eficacia a sus consumidores. No venden un producto de primera necesidad, sino que se trata de un **producto que ayuda a mejorar la vida de personas** con dismetría y la autoestima y seguridad de otras que desean ganar centímetros de altura. Por ello, el servicio que ofrecen se basa en la misma filosofía, aportar algo intangible (felicidad, actitud...) a través de algo tangible, calzado. Siempre con discreción, al no revelar nunca los datos personales de sus clientes, tener un packaging especial sin identificación de la marca, y además ofrecer un servicio rápido de mensajería y atención al cliente en ocho idiomas diferentes. La lejanía de los países ya no es un problema para el comercio en la actual época y Masaltos.com lo sabe, por lo que el idioma o la entrega de los productos no puede serlo tampoco, debe ser capaz de poder transmitir esa seguridad que aporta su producto a cualquier lugar del planeta.

Es por eso que actualmente, para reforzar su presencia en el **mercado asiático**, la empresa ha decidido ofrecer formación a jóvenes a través de acuerdos de colaboración con entidades lucrativas de prestigio como University of Hong Kong Internacional Business y la Polytechnic University Internacional Business. Y de este modo entender la cultura y formas de negocio específicas del lugar a través de población directa del mismo. Jóvenes, familiarizados de por sí con las nuevas tecnologías y el mercado electrónico.

### 5.5.2. Publicidad convencional. ¿Dónde se anuncia Masaltos.com?

La comunicación con los medios es fundamental para dar a conocer la marca y los productos que se ofertan, son una plataforma directa con audiencias que podrían ser parte del público objetivo de interés. Por lo que es importante un contacto directo con los medios para que la cobertura sea mayor y alcanzar así una amplia difusión.

En cuanto a los medios convencionales como son la **prensa, radio y televisión**, Masaltos.com tiene presencia en ellos con objeto de publicitar el producto que los diferencia en el mercado y dar a conocer y reforzar la imagen de marca. Se trata de medios muy integrados en la sociedad que aunque fueron los primeros en surgir, han sabido adaptarse a la nueva época en la cual Internet es el medio por excelencia. Pero, aún así, la población en conjunto siguen consumiéndolos masivamente, ya sea escuchando la radio cuando van en el coche, viendo la televisión en el hogar, o leyendo el periódico en el trabajo, por ejemplo. Son hábitos que no se han perdido a pesar del nacimiento de nuevas formas y soportes de información.

Algunos de los **principales medios** en los que se publicita son El Economista, Iberia Ronda, Let's Go Ryanair, Expansión, La Tercera, Andalucía Económica, Diario de León, La Crónica de León, Sevilla Magazine, 20 Minutos, ABC, El País, El correo, La Razón, Cinco Días, Ideal, TELVA, Divinity, Dealer Word, Primer Impacto de Univisión, Flash Moda de TVE1 y Radio Emprende.

#### Ilustración 10: Noticia de Masaltos.com en Ronda Iberia

PÁGINAS PROMOCIONALES



**Masaltos.com, la firma de calzado masculino para aumentar la altura 7cm**

*Comodidad, elegancia y discreción para estar a la altura de las circunstancias*

Masaltos.com, la marca de zapatos para hombres con diseño italiano, ofrece un producto perfecto para cualquier hombre que desee aumentar su altura 7cm.

La especialidad de los zapatos de Masaltos.com es que son un tipo de calzado de apariencia convencional elaborados a mano. Son zapatos exclusivos de primera calidad, hechos en piel y forrados en su interior con fina piel. Esto confiere al zapato una

*Helping you rise to the occasion with comfort, elegance and discretion*

Masaltos.com, the Italian designer men's shoe brand, makes the perfect product for any man who wants to increase his height by as much as 7cm.

The shoes from Masaltos.com are a type of traditional footwear, handmade with special lasts (a mechanical form in the shape of a foot). The shoes are top quality, made of leather and lined inside with fine leather too. This gives the shoes a certain

Fuente: Masaltos.com web.

Todas las entradas en radio y televisión, así como la publicaciones en prensa son difundidas a su vez por Masaltos.com a través de sus redes sociales y su página web en la sección de “Masaltos.com en prensa”.

### **5.5.3. Relaciones públicas y publicity.**

Las **acciones de publicity** han sido utilizadas a lo largo de los años para conseguir una mayor cobertura por parte de los medios y así mayor notoriedad y reputación entre los diferentes públicos. Se puede entender, según el manual de relaciones públicas de Caldevilla como “la información que un medio de comunicación difunde sobre acontecimientos o actividades de una organización o de una persona mediante noticias que suscribe la organización o persona, siendo el medio de comunicación quien controla el mensaje, y que suele ser la cobertura informativa de una acción de comunicación de la organización o persona” (Wilcox, Autt, Agee, y Cameron, 2000, p.594).

Los **objetivos principales** para realizar una acción de publicity, es decir, provocar un hecho noticiable para que la marca salga en los diferentes medios de información y con ello conseguir publicidad gratuita, son hacer que los distintos públicos conozcan la marca, la diferenciación de sus competidores y la asociación de la misma en cuanto a términos como la calidad, seguridad, confianza o diseño.

**Masaltos.com** por su parte utiliza los distintos medios de comunicación para publicitar en forma de noticia o publicidad directa su producto e identidad de marca, no obstante no realiza demasiados hechos noticiables con el fin de aumentar su reputación o imagen de marca. A través de su página web tiene secciones dedicadas a testimonio de sus clientes para que éstos puedan dejar sus opiniones y sugerencias, además realizan vídeos testimoniales de algunos de ellos. La asignación del premio eAwards además, le ha hecho aparecer en los medios reforzando su imagen como comercio electrónico. Y su expansión mundial a través de su web es un hecho muy atrayente para éstos. No obstante, sería de gran interés realizar alguna actividad de relaciones públicas que involucrara de manera directa a sus diferentes públicos, ya fuera a través de sus perfiles sociales o su página web, con el fin de hacerla viral a nivel internacional a atraer la atención de los medios.

### **5.5.4. Estrategias de comunicación digital: redes sociales.**

Las redes sociales forman parte de la vida de la mayoría de la población actual que se encuentra en un rango de edad que va desde los 10 años hasta los 65 años. Es decir, quedarían exentos aquellas personas que por su edad no ha crecido en la época del lanzamiento masivo de Internet, y por tanto su interés por éste y sus utilidades es escaso.

En España, según el libro *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online* escrito por Castelló y basado en diversos estudios como el de Elogia Ipsosfacto para IAB Spain, “seis de cada diez usuarios españoles se conectan a ellas a diario, y el 84% lo

hace, al menos, una vez por semana”. Siendo Facebook la primera plataforma escogida por el 84% de la muestra, y Twitter la segunda. Mientras que para el estudio realizado por Zeg Digital los perfiles se clasificarían en: los pioneros, que son los que iniciaron el auge de las redes sociales en España y saben utilizarlas a nivel internacional, los informados, que usan las redes para pertenecer a un determinado grupo de su entorno (amigos), y por último, los seguidores, quienes no solo han conocido la red social de manera online, sino que también se han involucrado en ellas por sus beneficios offline.

Masaltos.com cuenta con perfil en **Facebook**, en la cual el público que navega por él tiene entre 20-35 años, son de clase media-alta, y se percibe a nivel internacional como una plataforma seria, original y con futuro. En **Twitter**, cuyo público alberga entre los 25-40 años, son de clase media y es utilizada como soporte de difusión social e información empresarial. **Pinterest**, con un público entre de clase media-alta y es utilizado como una plataforma de información de las diferentes tendencias, recetas de comida, decoración, arte, entre otros a través de fotografías. En **Instagram**, con un público entre 15 y 30 años de clase media, usada como red para la sociabilización y difusión de tendencias de moda, recetas culinarias, etc. Y en **Google Plus**, red social de Google ya comentada anteriormente. Además de tener presencia en **Linkedin**, considerada como una red profesional con un público que oscila entre los 25-60 años, y **Youtube**, entendido como un canal de todo tipo de contenido dinámico, tanto profesional como de entretenimiento al que accede público de diversas edades.

A través de los diferentes perfiles expone sus líneas de calzado, novedades y noticias en los diferentes medios de comunicación para mantener informados de las últimas tendencias y diseños elaborados por la marca a sus públicos y así llamar su atención; incitándoles a la compra. No obstante todo su contenido es homogéneo, es decir, se adapta poco a los diferentes medios, no aprovechando en toda su plenitud los diversos beneficios que pueden aportar las distintas plataformas de manera independiente. Por lo que sería interesante que la marca intentara desarrollar más el ámbito de las redes sociales para así llegar de una manera más eficaz al público objetivo.

## 6. Conclusiones.

Son muchas las empresas que actualmente deciden internacionalizarse para conseguir ampliar su mercado. Generalmente aquellas que lo hace y tienen éxito son las grandes compañías, las cuales realizan importantes inversiones en investigación y en I+D. Pero Masaltos.com no entra dentro de éste grupo, se trata de una empresa local que tras ser la primera en Andalucía en comercializar a través de su web, realiza importantes esfuerzos con un capital reducido y logra ampliar su cuota de mercado; comercializando actualmente en cerca de noventa países.

Todo ello basado en un producto diferenciador con respecto a su competencia, ya que posee diseño, calidad y características que lo hacen muy atractivo para los consumidores. Además ofrece servicios de entrega rápidos y eficientes, métodos de pago seguros, confidencialidad y una forma sencilla y rápida de adquirirlo a través de la tienda online.

Como conclusiones generales, después de realizar un amplio recorrido por las bases del comercio electrónico, el sector del calzado y el caso de Masaltos.com, podríamos indicar que:

- El comercio electrónico es un sector en alza por su gran versatilidad para adaptarse a las diferentes culturas y tipo de consumidores, entre otros motivos. Masaltos.com al ser pionera en la comercialización online en Andalucía, ha sabido adecuarse a cada época tendiendo una actitud proactiva. Cuando nació la página web de Splash Ibérica, pocas eran las empresas que confiaban en el futuro de las compras online debido a la desconfianza que había sobre Internet. Pero actualmente, gracias a ese recorrido, la empresa ha adquirido grandes logros y pasado ciertos fracasos que les han servido para colocarse en la posición en la que están hoy en el mercado, una marca de confianza con clientes en numerosos países del mundo y con estrategias de expansión constantes. Sin olvidarnos del premio eAwards conseguido por su reconocimiento como una de las mejores páginas web de comercio electrónico.
- Las técnicas online utilizadas por Antonio Fagundo (Dir. de Marketing de la empresa) se basan en un sistema de pagos seguros que aportan confianza a su público, un servicio de mensajería nacional e internacional eficaz y rápido. Confidencialidad tanto en su packaging como con la base de datos de sus compradores, atención al cliente en ocho idiomas para solucionar cualquier tipo de incidencia, y una página web estructurada que aporta además de una amplia variedad del producto principal, servicios complementarios como el facilitado para conocer la talla que necesitas o para conocer el problema de la dismetría. Ofreciendo además la posibilidad de descargar el catálogo en diferentes versiones (online, PDF o en papel enviándolo por correo) y de comprar productos asociados a la moda masculina o complementarios del mundo del calzado (cepillos, cremas...).
- La moda masculina está cada vez más presente en la sociedad. Siempre ha existido la figura del hombre que se preocupa por su estética y estilo, pero en esos campos,

las mujeres han sido más proclives a realizar mayores inversiones. No obstante, existe una tendencia actual que establece a ambos sexos a unos niveles de inversión similares, los hombres se preocupan por aspectos que antes eran asociados al ámbito femenino. Aunque sigue habiendo ciertos prejuicios si un varón presta especial atención a aspectos como la vestimenta, es cierto que socialmente está siendo cada vez más frecuente este comportamiento de cuidado personal en ellos.

- La variedad de producto con respecto a sus competidores es notoria. Pocos son los que se dedican de manera exclusiva a la comercialización de calzado con alzas internas y poseen además diversas líneas y categorías, a las que actualmente sigue añadiendo, como la última de esta temporada dirigida por el artesano italiano Gianni Garzanero. Como sugerencia y para continuar con la filosofía de progreso de la marca, podría ampliarse la línea dedicada al mundo del deporte aportando diversos diseños, puesto que, como hemos comentado anteriormente, los hombres tienden a preocuparse por su imagen con mayor frecuencia, incluyendo las horas dedicadas al deporte realizado en lugares en el que son expuestos a las miradas ajenas. Asimismo, sería interesante proporcionar nuevos productos o similares a los comprados en otras ocasiones a los consumidores más fieles a través de mensajes al correo electrónico proporcionado en compras anteriores. Éstos se enviarían cuando según lo estipulado de manera genérica, el ciclo de vida del producto se vaya a agotar, ofreciéndoles además promociones o descuentos como forma de premiar su confianza en Masaltos.com.
- Masaltos.com basa su estrategia de difusión principalmente en los medios de comunicación a través de los cuales, mediante entrevistas, da a conocer su producto y filosofía de marca. También se apoya en las redes sociales, pero son en cierto modo un catálogo o escaparate de productos en su mayoría. Por lo que sería interesante desarrollar una estrategia en los diferentes perfiles creados basada en acciones dinámicas que atrajeran a más seguidores y conocieran así la marca, alcanzando una mayor notoriedad y aumentando la cercanía con sus públicos. Como ejemplo de éstas acciones podrían realizarse concursos o animar a los usuarios a grabar vídeos sin mostrar su identidad para continuar con el carácter codificado (anónimo) de los clientes de Masaltos.com.
- Las personas que compran este tipo de calzado no suelen ser proclives a mostrar su identidad fácilmente o poseer algo que les relacione con la marca de manera directa debido a prejuicios sociales. Esto es un inconveniente para realizar estrategias o campañas publicitarias que no sean homogéneas, pues cada comprador es probable que pertenezca a una cultura distinta, y por tanto valorará más o menos ciertos elementos. Por lo que es importante realizar en un futuro una investigación exclusivamente acerca de los tipos de públicos de la empresa para así poder obtener los perfiles de compradores online según las distintas nacionalidades. No obstante, tras los factores analizados en el actual estudio, consideramos que aunque se conocieran la variedad de tipos de consumidores, seguiría siendo interesante

mantener el carácter confidencial y anónimo de la marca, apoyándolo a través de las redes sociales o vídeos promocionales. Una forma de hacerlo sería ocultando siempre el rostro de los personajes principales que lleven el producto en las diferentes acciones que se realicen, a modo de juego o rol.

## 7. Referencias bibliográficas.

Aragón, A. y Rubio, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PyMEs del estado de Veracruz*. (Trabajo de investigación). Universidad de Murcia.

Aragón, A., Rubio, A., Serna, A.M. y Chablé, J.J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 47, 4-12.

Bravo, R. M. (2012). *Amazon: Conozca las claves del éxito de la mayor librería online del mundo*. Barcelona: Profit.

Bunge, M. (1989). *Seudociencia e ideología*. Madrid: Alianza.

Caldevilla, D. (2007). *Manual relaciones públicas*. Madrid: VISION NET.

CAM (Caja de Ahorros del Mediterráneo) (2002). *Estudios sobre el calzado*. Recuperado de: [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado\\_2005.pdf](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado_2005.pdf) . Consulta: 7/03/2016.

Camisión, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintas*. Madrid: Cívitas.

Castelló, A. (2013). *Estrategias empresariales en la Web 2.0: Las redes sociales Online*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-52.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social (Edición revisada)*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Countrymeters. Tiempo real. Población mundial. Recuperado de: <http://countrymeters.info/es/World> .Consulta: 8/05/2016.

Domínguez Gutiérrez, S. (2007). El objeto de estudio en la investigación. Diversas aproximaciones. *Revista Educación y Desarrollo*, 7, 41-50.

Fransi E. C. (2005). Efectos del diseño de la tienda virtual en el comportamiento de compra: tipificación del consumidor online. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11 (1), 203-221.

Fransi E. C. (2005). El merchandising en el establecimiento virtual: una aproximación al diseño y la usabilidad. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(1), 203-221.

Fransi E.C. y Gómez Adillón M.J. (2004). Desarrollo del comercio electrónico en la gestión empresarial: análisis de la situación en España. *Economía Industrial*, 357, 165-174.

García-Estévez, N. (2016). *Redes sociales, Blog y Microblogs y websites*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/nogares> . Consulta: 20/06/2016.

Hairong L., Kuo C. y Russell M. (1999). The Impact of Perceived Channel Utilities, Shopping orientations, and Demographics on the Consumer's Online Buying Behavior. *Journal of Computer Mediated Communication*, 5 (2).

INE (2013). *El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías: compras por Internet*. Recuperado de: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE) . Consulta: 28/28/05/2016.

INE (2014). *Encuesta industrial de empresas*. Recuperado de: <http://www.ine.es/prensa/np952.pdf> . Consulta: 12/05/2016.

INE (Instituto Nacional de Estadística). (2010). *Crecimiento en volumen (PIB)*. Recuperado de: [http://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cne.htm](http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm) . Consulta: 17/05/2016.

INE (Instituto Nacional de Estadística). (2014). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de: <http://www.ine.es/prensa/np864.pdf> . Consulta: 5/06/2016.

INE (Instituto Nacional de Estadística). (2015). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Recuperado de: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0315.pdf> . Consulta: 17/05/2016.

Lloyd-Reason, L., Muller, K. y Wall, S. (2002). Innovation and educational policy in SME's: a Czech perspective. *Education & Training*, 44, 378-387.

Martínez Martínez, I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta: Estrategias de Comunicación en el Comercio Real y On-Line*. Madrid: Esic.

Nagui Namakforroosh, M. (1988). *Mitología de la investigación*. México: Limusa.

OECD (2014). *Society at a Glance 2009*. OECD Social Indicators.

OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo- Tendencias 2016*. (Informe inédito). Ginebra.

Rogoff, E.G., Lee, M. y Shu, D..Who done is it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42, 374-376.

Sánchez González, E y Rodríguez Sirgado, Mariola. (2011). *El comercio Electrónico en España: Evolución reciente 2007-2010 y análisis de los hábitos de compra y venta por internet de los españoles*. (Trabajo de investigación inédito). Programa en Dirección y Gestión de Empresas. EAE Business School.

Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Oxford: HB.

Tello, C. (2011). El objeto de estudio en las ciencias sociales: entre la pregunta y la hipótesis. *Cinta Moebio*, 42, 225-242.

Tortajada Esparza, E., Fernández de Lucio, I. e Ybarra Pérez, J. (2005). Evolución de la industria española del calzado: factores relevantes en las últimas décadas. *Economía industrial*, 355, 211-227.

Warren, L y Hutchinson, W. (2000). Success factors for high-technology SME's: a case Study from Australia. *Journal of Small Business Management*, 3 (28), 86-91.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.