

## PEC 6: Comercial i Operacions

### Matèria a estudiar

Llegir:

#### Comercial:

- ▶ Del llibre "La economía de la empresa en el espacio de educación superior" (Maynar 2007):
  - El capítol 9 "Introducción a la dirección comercial". A partir del apartat 9.8 inclòs no és matèria d'estudi obligatòria.
  - El capítol 10 "El marketing mix".
- ▶ Completar amb:
  - Algunes preguntes bàsiques en un procés d'investigació de mercats (TR 6 a 9).
  - L'explicació de les dues variables estratègiques del marketing: segmentació i posicionament (TR 11 a 18)
  - El marketing mix i les quatre "P" (TR 19): *product* - producte (TR 20 a 27), *price* - preu (TR 28), *promotion* - comunicació (TR 29-34) i *place* - distribució (TR 35)
  - L'apartat "Marketing versus Ventas" del document E3 COM.pdf

#### Operacions:

- ▶ Del llibre "La economía de la empresa en el espacio de educación superior" (Maynar 2007):
  - El capítol 7 "La dirección de operaciones: decisiones estratégicas", sols l'apartat 7.1 i 7.2
- ▶ Completar amb:
  - Objectius i principals activitats de l'àrea d'Operacions (TR 3 i 4)
  - Mesures per adequar la capacitat a curt i mitjà termini (TR 9)
  - Gestió d'inventaris (TR 10 i 11)
  - Materials Requirements Planning - Manufacturing Resource Planning: MRP (TR 12, 14 i 15)
  - La filosofia Just in Time (TR 19, 20, 21 i 22)
  - Qualitat i costos de la no qualitat (TR 23 i 24)
  - Distribució en planta (TR 25)
  - Localització (TR 26)
  - Es recomana la visualització dels següents vídeos:  
Taylorismo y Fordismo explicados. Youtube, 19/04/2012.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Nc8Q0rdFB4I>  
The Toyota Production System. Youtube, 05/04/2013.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Vjdil2nBCf0>

### Cas Munich

#### Història de l'empresa

A finals de la Guerra Civil, la misèria i la pobresa també van fer afinar l'enginy per sobreviure. Va ser llavors quan a l'avi de Xavier Berneda (actual director de marketing i que conjuntament amb el seu germà David lideren la tercera generació de l'empresa familiar Munich) se li va acudir de fer sabates per a fer esport. Podia haver fet una altra cosa, però li va agradar això. Va buscar un nom que tingués quelcom d'exòtic i les opcions van ser Zurich o Munich. Finalment es va decidir per aquest últim, i avui, setanta anys després, és una de les marques que ha transcendit la connotació esportiva per a convertir-se en un referent de la moda.



MUNICH neix l'any 1939 com a Calzados Berneda, creant calçat esportiu per a futbol sala, handbol o boxa entre altres esports. Es va passar a dir Munich el 1969, volien relacionar-lo fonèticament amb la lletra X, i a més tenien clar que feia falta buscar un nom estranger, doncs fins feia poc, no es considerava el producte nacional com a bo. En el 2002 la firma decideix reeditar la línia GOAL, una aposta de l'empresa amb la qual aconseguir prendre posició en el món de la moda i el disseny. Més tard arribarien als principals aparadors de la moda internacional un altre model de la marca com el ROC, inspirat en les sabates d'atletisme i cross, o el model ACROPOL, un veritable fenomen de vendes, que pren com a base les sabates de taekwondo, versionades per l'streetwear i la moda. Sense oblidar les MINI MUNICH, per als més petits, i les BABY GOAL per a bebès. D'aquesta manera, en menys d'una dècada MUNICH ha aconseguit consagrar-se com a marca

puntera en el sector de la moda nacional i internacional marcant tendència gracies als seus models avantguardistes i a la utilització de materials d'última generació.

### **Volum del negoci**

MUNICH produeix anualment més de 850.000 parells de sabates, el 46% corresponent a calçat esportiu i el 54% de la línea enfocada a la moda.

El 2008, en plena crisi econòmica, es van facturar 20 milions d'euros, representant un increment del 40% respecte al 2007. Durant el 2009, la firma de calçat esportiu MUNICH ha experimentat un increment en la seva facturació del 16% respecte al 2008, aconseguint així una xifra de **23.400.389 €**

La companyia espanyola, que en els darrers temps ha fet incursió en la [moda streetwear](#), va aconseguir unes vendes de 12.575.750 € en el mercat interior, el que significa un increment del **37%** en relació a l'anterior període, segons s'informa en un comunicat.

Per altra part, la facturació a escala europea, va arribar als 9.728.615 €. Les exportacions extracomunitàries van créixer un 69%, fins arribar a la xifra de 1.096.024 €.

Segons comenta Xavier Berneda, el producte MUNICH ha buscat sempre la diferenciació com a clau de l'èxit. Una diferenciació que no només queda reflectida en els seus productes, sinó també en les seves botigues.

font: <http://www.rey.com.pe/blog/2010/02/facturacion-de-munich-aumento-16-en-2009/>

### **Reinventar-se**

Xavier Berneda és la tercera generació d'empresaris d'una empresa familiar catalana, que orgullosament s'ha adaptat a la globalització amb una estratègia ben clara: Reinventar-se per seguir deslocalitzats.

Reinvenció, ja que com a tercera generació varen defensar la seva proposta davant dels seus progenitors.

Deslocalitzats, ja que un fabricant de calçat que encara roman a Catalunya a dia d'avui va contra corrent.

### **Entrevista a Xavier Berneda (1) Fuente: Noticias.com**

**Roser Vilar.-** ¿Cómo se le ocurrió a su abuelo dedicarse a hacer calzado deportivo en 1.939?

**Xavier Berneda.-** Por necesidad, tenía que hacer alguna cosa para vivir y decidí fabricar calzado para deportistas. Así que se dedicó al calzado como podría haberlo hecho con cualquier otro sector.

**R.V.-** ¿Y cómo fue el paso de dedicarse únicamente al calzado deportivo a empezar a fabricar calzado fashion?



**X.B.-** Movimos la producción del mundo del deporte hacia Oriente, por un tema de competitividad en precios y tecnología. Al fin y al cabo, nosotros no fabricamos nada sino que transformamos unos subproductos en productos acabados. Cuando movimos la producción, nos dimos cuenta que no podíamos mantener una fábrica y entonces decidimos dar valor añadido. Estudiamos las diversas opciones y nos lanzamos a la más arriesgada. Siempre he sido muy aspiracional y nunca me ha gustado quedarme a medias.

**R.V.-** Cuesta creer que Munich sea una empresa familiar. ¿De qué manera han logrado sobrevivir a lo largo de los años?

**X.B.-** Ahorrando y con sentido común. Te tienes que formar y rodearte de un buen equipo con el que confiar. Y no intentar dar mucho protagonismo a la familia dentro de la empresa y sobretodo, si algún miembro de la familia no vale, que no se dedique.

**R.V.-** ¿Con qué valores se asocia Munich?

**X.B.-** Con un producto de calidad, diseño, actual y que puedes tener un producto para cada día de la semana. Puedes encontrar las Munich que combinen con tu vestuario, ¡incluso con tu corte de pelo! Nuestro producto es un elemento de comunicación.

**R.V.-** Tengo la impresión que su producto está viviendo un auténtico boom en estos momentos.

**X.B.-** Nosotros intentamos hacer un producto de acuerdo con los status de vestuario que hay por la calle y los status de calidad. Si de verdad existe un boom, yo me alegro aunque esto te lo tendría que decir un cazador de tendencias. La verdad es que en época de crisis, hemos tenido un crecimiento muy importante, por lo que lago

debemos estar haciendo bien. Además, nosotros cuidamos mucho el canal. Hay muchas zapaterías que nos piden el producto para venderlo pero nosotros no vedemos a todo el mundo.

**R.V.-** Es verdad, es bastante complicado encontrar unas Munich fuera de la tienda oficial.

**X.B.-** Pues hay tiendas que las venden, lo que pasa es que son zapaterías destinadas a un cierto perfil de consumidor. Nosotros tenemos que hacer competitivo a nuestro cliente, que gane un buen margen y que sobreviva un poco gracias a nosotros. La preocupación de una marca no se acaba con lo que Munich vende a las tiendas, sino que yo me tengo que preocupar por lo que las tiendas venden al cliente. Mi gran preocupación es que el producto se venda bien y no masificar la venta. El cambio es que mi padre hablaba de pares de zapatillas y yo hablo del peso de la marca. No sólo hemos logrado que haya muchas Munich por la calle, sino que la gente la utilice para sentirse guapa.

**R.V.-** También es curioso que en época de crisis, hayan aumentado las ventas de un producto que no es barato.

**X.B.-** Mal nombrado producto de lujo. Es que claro, no todo el mundo es distribuidor oficial de Munich y además, hay mucha gente que quiere diferenciarse y está dispuesta a pagar. Hay muchas zapatillas deportivas de multinacionales que valen lo mismo que las Munich y no son de piel, ni transpiran, ni vas fashion. ¡Y además somos una empresa nacional!

**R.V.-** ¿Cuál es su primer mercado a nivel internacional?

**X.B.-** Italia es el primero con diferencia y después ya viene España. Piensa que exportamos el 40% de nuestra producción e Italia ya se lleva un buen porcentaje. Pero en cambio, si miras por pares, el primer mercado es Holanda, teniendo en cuenta las ventas y los habitantes... ¡Todas las tiendas fashion tienen Munich! Además, hacemos una colección especial para ese mercado.

**R.V.-** ¿Existe algún mercado en el que estén muy interesados en entrar?

**X.B.-** Sí, ahora queremos estar en Francia. Estamos interesados en mercados maduros, con sistemas bancarios seguros, que los bancos estén gestionados por personas que sepan de negocios, que esté todo el proceso maduro. También está Sud-América, pero es un tema que estamos moviendo muy despacio para poder abrir una delegación.

**R.V.-** ¿El mercado asiático no es una prioridad?

**X.B.-** Tenemos un distribuidor en Japón. Conozco bastante China y ahora mismo no están produciendo y están cerrando muchas fábricas. Por otro lado, la gente no tiene relaciones sociales y su vida gira entorno a la fábrica en la que trabajan. Creo que el mercado chino tiene otros problemas más importantes. Puede ser un sector muy interesante, pero no ahora, dentro de unos años.

## Entrevista a Xavier Berneda (2)

Fuente: Feedback today [www.feedbacktoday.net/articulo.php?id=965&fb=116](http://www.feedbacktoday.net/articulo.php?id=965&fb=116)

**Xavier Berneda explica que estamos asistiendo atónitos a una generación que se incorpora al mercado laboral y que en entrevistas de trabajo, explican que su mayor logro personal es haber pasado a la segunda ronda de selección para Gran Hermano. Así que la crisis de valores es evidente.**

“Las cosas están cambiando, y es importante que las empresas esto lo entiendan. Las empresas y las tiendas, claro. Tienen que proporcionar un valor adicional al producto, tienen que reinventarse. Hay que buscar aquello que la gente quiere”

“Producir en China o en países del este está bien para grandes cantidades, pero no si el tiempo es un factor muy importante o si hay pequeñas tiradas de producto, porque se pierde la oportunidad de negocio”

“Estamos asistiendo atónitos a una generación que se incorpora al mercado laboral y que en entrevistas de trabajo, explican que su mayor logro personal es haber pasado a la segunda ronda de selección para Gran Hermano. La crisis de valores es evidente”

**P.-** Si algo caracteriza Munich es la versatilidad.

Así lo intentamos. Nosotros tenemos diferentes productos para diferentes mercados. El italiano, por ejemplo, con unos 9 millones de euros de facturación es el más importante, incluso por encima del nuestro. Y creo que sabemos cuál es el secreto.

**P.-** Desvelémoslo.

Pues el considerar el cliente como socio. Y cuidar el producto como algo especial. Desde que los hacía mi abuelo, hemos procurado mantener aquellos valores que él quería: la tradición, la calidad y la personalización.

**P.-** Hábleme de ello, porque es algo que llama la atención.

Pues es algo tan sencillo como tener un mismo modelo con 700 combinaciones posibles de colores.

**P.-** La personalización absoluta.

No, no, aún hay más. También tenemos una opción que se llama *Munich My Way*, en la que en tan solo nueve días te entregamos un producto que puede tener 3 millones de combinaciones posibles.

**P.-** Parece increíble.

Olvidémonos de la producción en cadena tradicional. El futuro es la elección a la carta. Si vas a una tienda y no sabes lo que quieres, dudas, no te decides y lo pasas mal hasta que compras sin estar convencido del todo. Así que tarde o temprano acabas yendo a internet, le dedicas más tiempo pero no tienes la presión de comprar en aquel momento.

**P.-** Ahora hay muchas posibilidades.

Antes la marcas iban con el portafolios del producto y lo enseñaban a los clientes: “¿te gusta o no? Si te gusta, bien. Si no, lo siento”. Ahora esto ya se ha terminado. Hablamos de los “nuevos influyentes” de los que habla Paul Gillin: los clientes que condicionan un determinado tipo de producción empresarial.

**P.-** ¿Lo condicionan por Internet?

Sí, por supuesto. Son los *bloggers* que dicen “yo espero de Munich que haga esto”, y nosotros, corriendo, tenemos que escuchar lo que dice la red para poder hacer aquello que se pide. Las cosas están cambiando, y es importante que las empresas esto lo entiendan. Las empresas y las tiendas, claro. Tienen que proporcionar un valor adicional al producto, tienen que reinventarse. Hay que buscar aquello que la gente quiere.

**P.-** Y esto quizá les lleva a relacionarse con otras empresas, con otras marcas que a primera vista poco tienen que ver con lo que hacéis.

Sí, por supuesto. Nosotros, por ejemplo, hicimos un acuerdo con la *Moritz*. La gente pensaba que eran dos nombres que no podían relacionarse de ningún modo, pero nos los pasamos muy bien. Creo que lo importante es saber lo que puede llegar a ofrecer una marca, intentar que la gente perciba que no queremos defraudarles. Ahora por ejemplo, hemos hecho algunas cosas relacionadas con el golf, algo muy técnico, muy puntero, con mucha belleza.

**P.-** Quizá la gente también espera que os diversifiquéis.

¿Tener líneas propias de complementos? Algo haremos, pero no queremos ser esclavos de tener necesariamente que llevarlo a cabo. Y si lo hacemos, será por un canal de venta no tradicional, como lo que hicimos el pasado año por estas fechas: montamos una venta directa de fábrica, durante dos días, el 28 y el 29 de diciembre, y abrimos a las nueve de la mañana con dos mil personas esperando fuera.

**P.-** Y todos convocados a través de la red.

Sí, a través del *Facebook*. Internet ha abierto un sinfín de posibilidades. Hace pocos días, por ejemplo, inauguramos una nueva web, [www.munichmer.cat](http://www.munichmer.cat) que en su primer día ya tenía 1.200 altas. Sí, nos gusta probar a la gente, retarla, y ver la fuerza que tenemos. Este año, por ejemplo, hemos llegado a un acuerdo con los de *Dots* para que todo aquel que venga pueda desayunar. La idea es esta: interaccionar con otras marcas, sorprender y ver hasta dónde somos capaces de llegar.

**P.-** En empresas como la suya en que la rapidez y la especialización son elementos imprescindibles, debe ser difícil plantearse la deslocalización.

Bien, hay otros factores. Pero sí, yo creo que hay cosas que se pueden seguir produciendo aquí perfectamente. Producir en China o en países del este está bien para grandes cantidades, pero no si el tiempo es un factor muy importante o si hay pequeñas tiradas de producto, porque se pierde la oportunidad de negocio. Nosotros, por ejemplo, producimos muestras en 24 horas. Y si trabajas en el extranjero, estos plazos son difíciles de mantener.

**P.-** Pero exportáis mucho.

Sí, y la crisis no es la misma aquí que en el resto de Europa. Y esta crisis, ya se ha comentado en otras ocasiones, no es sólo económica. Es una crisis personal y de valores, de levantarse temprano y acostarse

tarde. Estamos asistiendo atónitos a una generación que se incorpora al mercado laboral y que en entrevistas de trabajo, explican que su mayor logro personal es haber pasado a la segunda ronda de selección para *Gran Hermano*. La crisis de valores es evidente.

**P.-** Tampoco no se percibe el verdadero valor de las cosas.

Sí, este es el gran problema. Una de las mayores quejas que tengo ahora, por ejemplo, es la permisividad que hay en las falsificaciones, y que nosotros, obviamente, sufrimos. Nos esforzamos al máximo para evitarlo pero te encuentras que la policía y los Mossos d'Esquadra tienen otras prioridades que no retirar los zapatos de *Munich* que hay en el mercado negro.

**P.-** ¿Y qué podéis hacer?

De momento gastamos mucho dinero en abogados, pero la dificultad es que no tenemos mucha protección ante las falsificaciones, ni las ventas fraudulentas. Y es un tema preocupante, porque la legislación no es lo suficientemente dura ante este tipo de actividades ilícitas. Y si no somos estrictos, como los italianos, los holandeses o los ingleses, las marcas no podrán aguantar esta sangría. Así que tenemos que ser fuertes para tener una marca con nombre y prestigio.

**P.-** Un nombre y un prestigio que conlleva una competencia feroz.

Por supuesto. Todo el tema del deporte está condicionado por las grandes figuras, y aquí estamos con el tema del fútbol sobre quién patrocina a quién y en qué condiciones. Ahora por ejemplo, todo está como bastante revuelto porque recientemente ha habido varias compras: *Geox* ha comprado *Diadora*, *Reebok* ha sido comprada por *Adidas*, *Nike* ha comprado *Umbro*... Entre marcas se establecen unos pactos: yo no te piso a Ribery y tú no me quitas a Cristiano Ronaldo. Yo tengo a Francia, tú tienes a Brasil, yo tengo a Argentina...

**P.-** Así que hay pactos de no agresión.

¡Es que hay mucho en juego! No existe una concentración económica tan grande en otro sector que no sea el deporte. Y ello condiciona todo lo que está alrededor. Las marcas, por ejemplo, se comen de una tienda un porcentaje muy grande. Y la tienda se siente en cierto modo esclavizada, porque sólo canaliza la finalización de la venta.

**P.-** La gente ya sabe lo que quiere cuando compra una camiseta del Barça.

Por supuesto. Las marcas han puesto muy fácil la venta de productos como camisetas así que han reducido el margen comercial. Y a la fuerza han tenido que reinventarse. Nosotros no podemos entrar en este juego porque es otra guerra, mucho más exclusiva, próxima y feroz... Sin embargo llega un momento de saturación. Con tanto volumen de ventas, determinado tipo de gente se rebela contra esto y provoca que no quiera llevar este tipo de marcas sino ser y parecer más persona

## Videos

MUNICH Zapatillas deportivas y calzado de moda (exportadores). Youtube.com, 08/09/2008  
<https://www.youtube.com/watch?v=oWNNR7YhpWk>

La estrategia de marca de Munich, protagonista de Breakfast La Salle, Youtube.com, 25/01/2011.  
<http://www.youtube.com/watch?v=HQox3mHvOrM>

Iniciativas 2.0 en Social Commerce - Marius Cirera, Munich - BCN 2011. 2º Salón de Marketing Online y Comercio Electrónico. Barcelona, 03/03/2011  
<http://vimeo.com/23978286>

Munich: aprender del consumidor a través de les xarxes socials. Youtube.com, 01/04/2011.  
<https://www.youtube.com/watch?v=XVQRMnp5mVs&feature=youtu.be>

MUNICH en "Mundo Oficina" de La Sexta 2. Youtube.com, 14/11/2011.  
[https://www.youtube.com/watch?v=it\\_Bj9bwcEk](https://www.youtube.com/watch?v=it_Bj9bwcEk)

EMPRESA I CONEIXEMENT - Xavier Berneda - Director Marketing de MUNICH, Youtube.com, 02/02/2012.  
<https://www.youtube.com/watch?v=ZYe4mDw3A4E>

Xavier Berneda, en la charla "Empresa, redes sociales y resultados" - Parte 1. Youtube.com, 04/10/2012.  
<https://www.youtube.com/watch?v=GeWDliHmUZ0>

Xavier Berneda, en la charla "Empresa, redes sociales y resultados" - Parte 2. Youtube.com, 04/10/2012.  
<https://www.youtube.com/watch?v=UgbgLB6Y9OI>

Vantage Face to Face #5 con Xavier Berneda (Director de Marketing de Munich). Youtube.com, 09/03/2013.  
<https://www.youtube.com/watch?v=E5CLt4dp3FU>

Soloporteros entrevista a Xavier Berneda de Munich. Youtube.com, 25/11/2013  
<https://www.youtube.com/watch?v=Y0ZAr0H07Dg>

Soloporteros visita la fabrica de Munich. . Youtube.com, 25/11/2013  
<https://www.youtube.com/watch?v=bwaxopSWuW0>

Munich marca tendencia en calzado deportivo. Youtube.com, 17/12/2013.  
<https://www.youtube.com/watch?v=gPtugdjaic>

Xavier Berneda de Munich: "El online ya supone el 20 % de nuestra facturación". Youtube.com, 04/05/2015.  
<https://www.youtube.com/watch?v=N7kaqrVEdl0>

### Preguntes de la Prova

- 1) En quant a d'investigació i anàlisi de mercats, respon a les següents preguntes sobre el cas Munich:
  - Qui son els seus clients?
  - Quin producte o servei està venent?
  - Quin es el seu mercat objectiu?
  - Qui son els seus competidors i què fan?
- 2) Quina estratègia de segmentació segueix?
- 3) Defineix el posicionament de Munich.
- 4) Com definiries el Marketing Mix de Munich: política de producte, preu, distribució i promoció.
- 5) Avalua la composició de la marca i les qualitats desitjables.
- 6) Quines son les eines de comunicació que més utilitza. Raona la resposta.
- 7) Munich sembla no veure convenient deslocalitzar la producció a països amb baixos costos laborals. Perquè? Què té a veure això amb el just in time? <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-just-in-time>
- 8) Ordena els objectius de l'àrea d'operacions per la seva rellevància per a Múnich en funció de la seva contribució a l'estratègia comercial