



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ADE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



**MARZO
2020**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA EXISTENTE
DEDICADA A LA MODA MASCULINA, BLAU CAMISERÍA**

Autora: Patricia Grima Moya
Tutora: M^a Amparo Baviera Puig
Valencia, Marzo 2020





Agradecimientos

Quiero aprovechar este pequeño espacio para agradecer el esfuerzo de todos aquellos que han aportado su granito de arena para hacer de este trabajo una realidad:

En primer lugar, quiero dar las gracias a Celia, la dueña de la camisería Blau. Sin ella, este proyecto no habría sido posible.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi tutora del proyecto, M^a Amparo Baviera Puig, por proporcionarme el conocimiento y la ayuda necesaria en cada momento para la realización de este trabajo.

En tercer lugar, a mis padres. Muchas gracias por educarme en los valores del esfuerzo, la cultura y el amor. Gracias por hacer de mí lo que hoy en día soy y lo que mañana llegaré a ser. Os quiero.

Por último, quiero dar las gracias a mi pareja, Marc. Gracias por acompañarme en este viaje y ser una fuente de inspiración cuando estaba bloqueada. Gracias por ayudarme todo cuanto has podido y por estar a mi lado mientras llevaba a cabo este proyecto. Te quiero.

Patricia Grima Moya

Autora

Contenido

04	1. INTRODUCCIÓN	40	6. ESTRATEGIAS GENERALES
04	1.1. Resumen ejecutivo	42	7. MARKETING MIX
05	1.2. Motivación	42	7.1. Variable producto
05	1.3. Metodología	43	7.1.1. Imagen de marca
06	1.4. Relación con las asignaturas	43	7.1.1.1. Logotipo y rotulación
		46	7.1.1.2. Etiquetado del producto
08	2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	47	7.1.2. Diversificación del portfolio
08	2.1. Introducción	50	7.2. Variable precio
09	2.2. Visión y misión de la empresa	51	7.3. Variable distribución
		52	7.4. Variable comunicación
		52	7.4.1. Promoción de ventas
		52	7.4.1.1. Flyers
10	3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	58	7.4.1.2. Tarjeta de fidelización
10	3.1. Factores Políticos	62	7.4.2. Relaciones públicas
12	3.2. Factores Económicos	62	7.4.2.1. Facebook
14	3.3. Factores Sociales	65	7.4.2.2. Instagram
18	3.4. Factores Tecnológicos		
20	3.5. Factores Ambientales	68	8. TIMING DE LAS ACCIONES
21	3.6. Factores Legales		
		72	9. PRESUPUESTO
22	4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO		
22	4.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	80	10. SISTEMA DE CONTROL
29	4.2. Análisis DAFO		
33	4.3. Análisis CAME	84	11. CONCLUSIONES
38	5. OBJETIVOS	86	12. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Índice de figuras

Figura 1. Número de ministros en democracia en España	11
Figura 2. Número de ministros en Europa.	11
Figura 3. Previsiones de crecimiento de la economía española del Gobierno.	12
Figura 4. Evolución y previsiones sobre la tasa de paro del Banco de España.	13
Figura 5. Comparación de la tasa de paro en diciembre en Europa, por países.	13
Figura 6. La inflación por países de Europa en enero de 2020.	14
Figura 7. Evolución de la población de España desde el 2002.	15
Figura 8. Españoles que han salido y entrado del país desde 2008.	15
Figura 9. Evolución de la emigración e inmigración en España.	16
Figura 10. Proporción de la población de España de 65 años y más.	16
Figura 11. Evolución de defunciones y nacimientos en España desde 1941.	17
Figura 12. Porcentaje de internautas que usan redes sociales en España.	18
Figura 13. Uso de redes sociales en España.	19
Figura 14. Cuadro explicativo modelo de Porter.	22
Figura 15. Mapa de la ciudad de Valencia en el que se muestra Blau y sus competidores.	28
Figura 16. Cuadro explicativo del análisis DAFO.	29
Figura 17. Cuadro resumen análisis DAFO.	32
Figura 18. Esquema Modelo CAME.	33
Figura 19. Búsquedas en Google del término “Blau Valencia” en 2019.	39
Figura 20. Cuadro explicativo “Matriz de Ansoff”.	40
Figura 21. Matriz de Ansoff aplicada a Blau.	41
Figura 22. Instrumentos del Marketing Mix.	42
Figura 23. Anterior logotipo de Blau.	43
Figura 24. Logotipo renovado de Blau.	44
Figura 25. Rótulo renovado de Blau (mock up).	45
Figura 26. Nuevas banderolas para la fachada de Blau (mock up).	45
Figura 27. Coste de impresión de 1500 etiquetas con Wunderlabel.	46
Figura 28. Distribución de las respuestas de los clientes por edad.	48
Figura 29. Distribución de las respuestas por prenda escogida y por edad.	49
Figura 30. Flyer de reapertura.	53
Figura 31. Flyer de Black Friday.	54
Figura 32. Flyer de Black Friday (reverso).	54
Figura 33. Flyer de Navidad.	55
Figura 34. Flyer de Navidad (reverso).	55
Figura 35. Flyer de San Valentín.	56
Figura 36. Flyer de San Valentín (reverso).	56
Figura 37. Flyer de Rebajas de verano.	57
Figura 38. Flyer de Rebajas de verano (reverso).	57
Figura 39. Tarjeta de fidelización cliente de la tienda Blau.	58
Figura 40. Formulario de obtención de la tarjeta de fidelización de clientes.	59
Figura 41. Newsletter para los clientes poseedores de la tarjeta de fidelización (I).	60
Figura 42. Newsletter para los clientes poseedores de la tarjeta de fidelización (II).	61
Figura 43. Página de Facebook desde varios dispositivos (mock up).	63
Figura 44. Ejemplo de promoción en Facebook.	64
Figura 45. Uso de redes sociales en jóvenes de 16 a 30 años y adultos de 46 a 65 años en España.	65
Figura 46. Página de Instagram de Blau (mock up).	66
Figura 46 (bis) Página de Instagram de Blau (mock up).	67
Figura 47. Distribución del presupuesto según las acciones.	79
Figura 48. Fases del proceso de control.	80

Índice de tablas

Tabla 1. Previsiones del FMI sobre la economía española, realizadas en enero de 2020.	12
Tabla 2. Número de votos de los 50 clientes y porcentajes según la respuesta.	48
Tabla 3. Número de votos y porcentajes de los clientes habiendo contestado “Sí” según la prenda.	49
Tabla 4. Timing de las acciones comerciales desde septiembre de 2020 hasta agosto de 2021.	68
Tabla 4 (bis). Timing de las acciones comerciales desde septiembre de 2020 hasta agosto de 2021.	69
Tabla 5. Presupuesto rotulación por Factor Comercial.	72
Tabla 6. Presupuesto rotulación por Gexmon Rotulación.	72
Tabla 7. Presupuesto impresión de etiquetas por DORTEX.	73
Tabla 8. Presupuesto impresión de etiquetas por Wunderlabel.	73
Tabla 9. Presupuesto costura etiquetas por Tailor&Co.	73
Tabla 10. Presupuesto compra de jerséis.	74
Tabla 11. Presupuesto impresión flyers, tarjetas de fidelización y formularios por Pixartprinting.	74
Tabla 12. Presupuesto impresión flyers, tarjetas de fidelización y formularios por Vistaprint.	75
Tabla 13. Presupuesto diseño de newsletters por Factor Comercial.	76
Tabla 14. Presupuesto diseño de newsletters por Anubis Solutions.	76
Tabla 15. Presupuesto del diseño y la gestión de redes sociales por Factor Comercial.	77
Tabla 16. Presupuesto del diseño y la gestión de redes sociales por eXprimeNet.	77
Tabla 17. Presupuesto de las promociones en Facebook e Instagram.	77
Tabla 18. Cuadro resumen costes plan de marketing.	78
Tabla 19. Posibles escenarios y KPI’s en un año.	81
Tabla 20. Medidas correctoras en un escenario pesimista.	83

01 INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la realización de un plan de marketing para la empresa existente Blau, que se define como una empresa local situada en el centro de Valencia. Esta empresa pertenece al sector comercial y se dedica a la compra y venta sin transformación de camisetas para hombre. Las prendas que ofrece Blau están fabricadas con materiales españoles, lo que hace que sean muy valoradas por los clientes.

Los objetivos del plan son aumentar la notoriedad online de la marca, así como incrementar las ventas en un 5% en un año. Vamos a llevar a cabo un estudio de la situación y el entorno que envuelve a la empresa, así como elaborar una serie de estrategias de marketing con el fin de alcanzar dichos objetivos. Las acciones del plan de marketing en cuestión empezarán en septiembre de 2020 y acabarán en agosto de 2021, por lo que el plan tendrá una duración de un año.

Por un lado, a modo introductorio, hemos realizado el análisis estratégico de la tienda. Para ello, hemos elaborado una breve introducción en la que hemos descrito la historia de Blau, así como algunos datos de interés de la tienda para el presente plan, como, por ejemplo, el sector al que pertenece, el rango de edad de su público objetivo o la misión y la visión de la empresa. Seguidamente, hemos realizado el análisis del macroentorno mediante el análisis PESTEL, a través del cual hemos identificado los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que van a afectar

a la empresa. A continuación, hemos analizado el microentorno mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, donde hemos detectado las amenazas de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos, el poder de negociación de proveedores y clientes y la rivalidad existente entre empresas. Dentro del análisis del microentorno, también hemos elaborado los análisis DAFO y CAME para, por una parte, identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas y, por otra parte, desarrollar las estrategias necesarias en función del DAFO.

Por otro lado, hemos elaborado la Matriz de Ansoff de Blau para identificar qué estrategias debe seguir la empresa. Además, el presente plan de marketing definirá cuál será la estrategia de marketing mix, analizando cuál es el público objetivo, definiendo qué productos vamos a ofrecer, estableciendo el precio de venta, elaborando las políticas de distribución y enumerando las estrategias de comunicación que se llevarán a cabo para la consecución de los objetivos establecidos.

Por último, hemos definido el timing de las acciones comerciales, así como el coste correspondiente a cada una de ellas y hemos elaborado un sistema de control con el fin de saber cada cuanto vamos a revisar los objetivos marcados y qué medidas correctoras realizaremos en el caso de no alcanzarlos.

A partir de todo lo expuesto anteriormente, hemos sacado las conclusiones del plan.

1.2. Motivación

El objeto del proyecto en cuestión nace a partir del afán de devolver la vitalidad, que, con el tiempo, se ha ido esfumando, a una pequeña tienda dedicada al sector de la moda masculina. Concretamente, se trata de la camisería Blau, situada en el número 9 de la calle Pérez Bayer, que se yuxtapone a la renombrada Calle Colón. He escogido esta camisería debido a varios factores: en primer lugar, debido a la creencia propia sobre el potencial oculto de la empresa, a pesar de que no siempre se haya sabido desarrollar y explotar; en segundo lugar, en vista de que consideré como una condición sine qua non que el presente proyecto debía poner el foco sobre el sector de la moda, puesto que se trata de un campo laboral que me apasiona. En realidad, no toda la motivación brota simplemente de la intencionalidad de aportar las claves para mejorar el rendimiento de dicha tienda, sino que se ha sumado a ello, en partes iguales, la voluntad de hacer algo real y tangible: algo que fuera útil y que fuera funcional para alguien, más allá de la esfera académica. Al fin y al cabo, considero que la motivación personal y laboral emana, mayoritariamente, del hecho de sentir que aquello que tanto esfuerzo ha supuesto resulta útil y tiene un impacto positivo en la vida de otras personas. De igual manera, podría considerarse el plano humanitario como una motivación más para dar cabida a este trabajo. Esto es,

conocer la historia de Celia, la dueña y única trabajadora de la tienda resultó un impulso crucial para embarcarme en este proceso. Es la historia de una mujer que un día luchó por realizar sus sueños y decidió abrir un pequeño negocio; es la historia de una tienda que ha sobrevivido a una gran crisis y, ahora, se ve afectada por la globalización, las grandes multinacionales textiles y el cambio de los hábitos de consumo. Finalmente, y siendo totalmente sincera, debo reconocer que, antes de emprender este Trabajo Final de Grado (en adelante, TFG) y seleccionar definitivamente este proyecto, no pude evitar tener dudas sobre si lo que iba a realizar era lo adecuado o, incluso, si sería capaz de hacerlo bien, pero, debo reconocer que mi voluntad de desarrollar una trayectoria laboral enfocada a la investigación de mercados ha jugado un papel crucial en la elección de la temática del proyecto. Esto se debe, en gran medida a que, además de funcionar como una aproximación al campo del marketing, considero que puede ser de gran relevancia a la hora de asentar unas primeras tablas en lo que a dicho campo se refiere. En realidad, sopeso que, de cumplirse mis expectativas laborales y comenzar una actividad profesional en este ámbito, ya contaría con un cierto grado de experiencia y enriquecimiento aplicado.

1.3. Metodología

Para la realización del presente Trabajo de Fin de Grado, he utilizado fuentes primarias, como por ejemplo el contacto directo con los clientes de Blau con el fin de realizar una encuesta, así como fuentes secundarias, puesto que nos hemos apoyado en diversos libros con la finalidad de extraer información

útil para este proyecto. Además, para elaborar este trabajo hemos utilizado el análisis PESTEL para el estudio del macroentorno y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, los análisis DAFO, CAME, así como la elaboración de la matriz de Ansoff aplicada a Blau para el análisis del microentorno.

1.4. Relación con las asignaturas

Este trabajo se ha desarrollado con ayuda de los conocimientos obtenidos durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas. El conjunto de asignaturas cursadas ofrece diversas informaciones para poder realizar el presente plan de marketing. En este punto se detallarán la relación de dichas asignaturas con el trabajo realizado:

01

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Investigación Comercial y Dirección Comercial

En el análisis estratégico estudiaremos las generalidades de la empresa, como, por ejemplo, el rango de edad del público objetivo o la visión y misión de esta. De este modo, las asignaturas Investigación Comercial y Dirección comercial están relacionadas con este estudio.

02

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Economía Española, Macroeconomía (I y II), Economía Colaborativa y del Desarrollo Sostenible*, Derecho Mercantil, Gestión Fiscal de la Empresa, Estrategia y Diseño de la Organización y Dirección Comercial

En este punto, realizaremos un análisis detallado del macroentorno mediante el análisis PESTEL. En las asignaturas Estrategia y diseño de la organización, así como en Dirección comercial, realicé varios análisis PESTEL aplicados a organizaciones diferentes. En el PESTEL de este trabajo, estudiamos el entorno político, que está relacionado con la asignatura Economía española, el entorno económico, relacionado con Macroeconomía I y II, puesto que se habla de factores tal y como la inflación, el entorno social, el entorno tecnológico, el entorno ambiental, relacionado con la asignatura Economía colaborativa y del desarrollo sostenible y el entorno legal, donde analizaremos aspectos estudiados en Derecho mercantil y Gestión fiscal de la empresa.

03

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Microeconomía (I y II), Investigación Comercial, Dirección Comercial y Dirección de Recursos Humanos*

En el análisis del microentorno realizaremos el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, en el cual estudiaremos el papel que juegan unas fuertes barreras de entrada en la industria para los nuevos competidores, por lo que está relacionado con las asignaturas Microeconomía I y II. El análisis DAFO es otro de los puntos incluidos en el análisis, que está directamente relacionado con las asignaturas Investigación y Dirección comercial. Por último, en el análisis CAME, estudiaremos la importancia de contratar a personal altamente cualificado, tal y como vimos en la asignatura Dirección de recursos humanos.

04

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES

Dirección Comercial

Tanto la fijación de los objetivos como la elaboración de estrategias generales, donde realizaremos una matriz de Ansoff aplicada a nuestra empresa, están directamente relacionadas con la asignatura Dirección Comercial, donde se analizan activamente estos puntos.

05

MARKETING MIX

Investigación Comercial, Dirección Comercial, Publicidad*, Logística*, Métodos Estadísticos en Economía y Análisis y Consolidación Contable

En este punto, elaboraremos las acciones comerciales en relación con cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación. Tanto en la variable producto, como en la variable comunicación, realizaremos una serie de diseños gráficos, como, por ejemplo, la elaboración de flyers, que están relacionados con las asignaturas Publicidad, Investigación comercial y Dirección comercial. Por otro lado, en la variable distribución analizaremos las políticas de distribución de nuestra empresa, tal y como estudiamos en Logística. Además, en la variable comunicación, se han elaborado estrategias que dotan a la tienda de un mayor tráfico de existencias, aspectos que han sido tratados en Análisis y consolidación contable. Por último, en la variable producto, los datos recogidos en la encuesta realizada se han tratado con el programa RStudio, por lo que este punto está en relación con la asignatura Métodos Estadísticos en Economía.

06

TIMING DE LAS ACCIONES COMERCIALES

Gestión de Proyectos

Para la elaboración del timing de las acciones presentadas en nuestro plan de marketing nos hemos apoyado en la asignatura Gestión de proyectos, puesto que en la misma elaboramos el timing para un proyecto de nuestra elección.

07

PRESUPUESTO

Contabilidad de Costes e Introducción a las Finanzas

Para la elaboración del presupuesto nos hemos apoyado en las asignaturas Contabilidad de costes, donde estudiamos los diferentes costes de una empresa, así como en Introducción a las finanzas, puesto que, para calcular la totalidad de los costes, así como la realización de gráficos, hemos utilizado el programa Excel.

08

SISTEMA DE CONTROL

Dirección Comercial

Este punto está relacionado con la asignatura Dirección Comercial puesto que estudiamos numerosos ejemplos de Sistemas de Control.

*Asignaturas cursadas en Université Paris I - Panthéon Sorbonne

02 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Introducción

Antes de analizar una empresa conviene conocer su sector, ya que éste presenta características específicas que afectan al funcionamiento de las empresas que lo integran.

BLAU es una tienda de ropa dedicada a la compra y venta de bienes, más precisamente de camisas masculinas, por lo que se trata del sector comercial. Estaríamos hablando del sector de comercio al por menor ya que comprende una unidad económica dedicada a la compraventa (sin transformación) de bienes de consumo final para ser vendidos a personas. BLAU se dedica a comprar camisas a proveedores y a revenderlas en su tienda con las marcas de dichos proveedores, por lo que no cuenta con una marca propia y su reconocimiento se ve limitado.

El comercio al por menor presenta una serie de características como atraer clientes por la ubicación y diseño del establecimiento o una extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de estas.

Blau comenzó su actividad comercial hace cuatro años. La tienda se sitúa en una calle céntrica de Valencia, por lo que es una zona muy concurrida (Calle Pérez Bayer 9) por la que transitan numerosos clientes potenciales. No obstante, la tienda no cuenta con un escaparate, por lo que en ocasiones

puede llegar a pasar desapercibida. Blau vende prendas de ropa fabricadas con materiales españoles, lo que hace que los productos que ofrece sean muy valorados por los clientes de la región. La actividad se desarrolla en un local muy pequeño, lo que puede derivar en dificultades en algunas ocasiones. Además, Blau no cuenta con ningún tipo de presencia online, por lo que podría considerarse que es “invisible” en internet, un punto que no hay que pasar por alto con el constante desarrollo de las tecnologías.

Por otro lado, la edad del cliente medio de Blau se sitúa en una franja de edad que oscila entre los 35 y los 50 años y podría considerarse de clase media económica. Los clientes de Blau se dividen en actuales, es decir, aquellos que compran periódicamente, clientes activos, es decir, gente que no reside en Valencia, pero alguna vez compró en Blau y repiten con cierta frecuencia, extranjeros, puesto que hay un flujo elevado de turistas al tratarse de una zona tan céntrica y, por último, clientes inactivos, que son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo y, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

2.2. Visión y Misión de la empresa

En este punto, incluimos una breve definición de los términos misión y visión de una empresa.

Visión

La visión representa el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000). Nuestra tienda, Blau, nunca ha elaborado los conceptos mencionados anteriormente. Por este motivo, hemos decidido elaborar una visión y una misión, de acuerdo con los valores de la empresa.

En primer lugar, presentamos la visión: “Ser una empresa reconocida en el mercado de la camisería masculina, en constante crecimiento y distinguida por brindar a nuestros clientes una experiencia de compra inigualable”.

Misión

Por otro lado, la misión representa el motivo de la existencia de una empresa porque define lo que pretende cumplir en su entorno y para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (Thompson y Strickland, 2001).

Por tanto, en segundo lugar, la misión de nuestra empresa es: “Satisfacer las necesidades de vestimenta y de moda de los hombres, ofreciendo prendas de última tendencia y de calidad fabricadas con materiales españoles, a precios competitivos, proporcionándoles además una atención personalizada de excelencia. Buscamos superar las expectativas de quienes compren en nuestro local”.

03

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (Análisis PESTEL)

El macroentorno se compone de aquellas grandes variables que influyen indirectamente sobre las empresas u organizaciones y que suelen tener un efecto decisivo sobre las mismas. Los factores del macroentorno no guardan una relación de causa-efecto con la actividad empresarial, existen con independencia de la empresa en el mercado. Con el fin de analizar el macroentorno, utilizaremos el análisis PESTEL, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. En dicho análisis, definiremos seis factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos (Martínez y Milla, 2012).

En el análisis de los factores clave del entorno deberemos responder a algunas preguntas básicas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi sociedad?
- ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mi empresa la evolución prevista de dichos factores?

3.1. Factores Políticos

Para analizar el macroentorno, debemos tener en cuenta los factores políticos que afectarán al desarrollo de nuestra actividad empresarial. La empresa se encuentra en España, por lo que se verá afectada por la política desarrollada en el país.

España es un país pluripartidista. Desde 1982 la formación de gobiernos se ha alternado entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Tras las elecciones celebradas en diciembre de 2015, aparecieron nuevos partidos políticos y candidaturas ciudadanas que ya habían participado en la formación de gobiernos locales y regionales. Tras cuatro elecciones generales desde 2015, meses de negociaciones y numerosas sesiones de investidura, se ha formado finalmente un Gobierno en España (Eurydice, 2020).

Pedro Sánchez ha sido investido presidente del Gobierno por 167 votos a favor, 165 en contra y 18 abstenciones. El líder del PSOE lo ha conseguido en la segunda votación, después de que no lograra la mayoría absoluta necesaria. El candidato socialista ha alcanzado la presidencia gracias a los apoyos de su partido y de Unidas Podemos, con quien formará un Gobierno de

coalición, así como de los diputados de PNV, Más País, Compromís, Nueva Canarias, Teruel Existe y BNG. La abstención de ERC y EH Bildu ha facilitado también la investidura. Precisamente lo ajustado de los números da cuenta de la fragmentación política en el país (El País, 2020). En la misma línea se pronuncian desde la Agencia de Calificación Moody's: "Aunque España finalmente ha sido capaz de formar gobierno, su mayoría es diminuta y el país carece de experiencia en coaliciones gubernamentales multipartidistas" (Funds Society, 2020).

Esas cifras ajustadas, que han obligado al presidente del Gobierno a negociar con numerosos grupos parlamentarios para lograr su investidura, hacen hablar a los expertos del banco británico Barclays de debilidad y poca estabilidad gubernamental. En el lado positivo, también hablan de una mayor relajación de las tensiones con Cataluña, aunque auguran un conflicto duradero. El nuevo Gobierno de Pedro Sánchez será el primer Gobierno de coalición en España de la etapa democrática que se abrió en 1978 y estará formado por cuatro vicepresidentes y 18 ministros, como podemos observar en la *Figura 1*. El gabinete presidencial de Pedro Sánchez es, junto al Ejecutivo de Suecia, el más numeroso de los que hay actualmente en la Unión Europea, tal y como se muestra en la *Figura 2* (El Mundo, 2020).

LOS MINISTROS EN DEMOCRACIA

Máximo en cada mandato

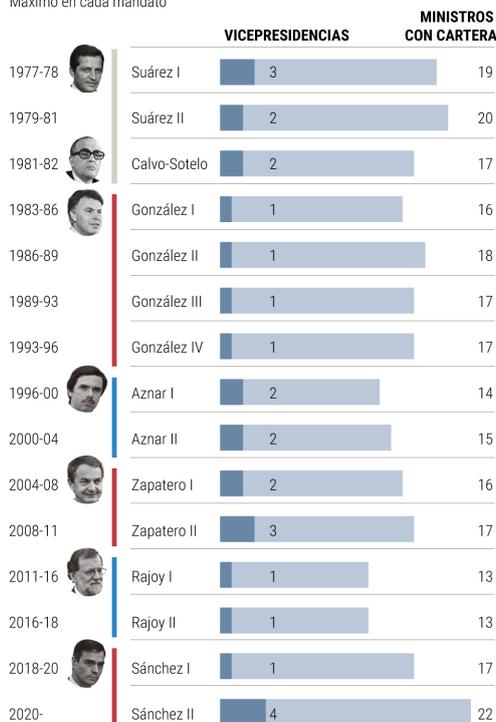


Figura 1.

Número de ministros en democracia en España.

Fuente: www.elmundo.es, 2020

LOS MINISTROS EN EUROPA

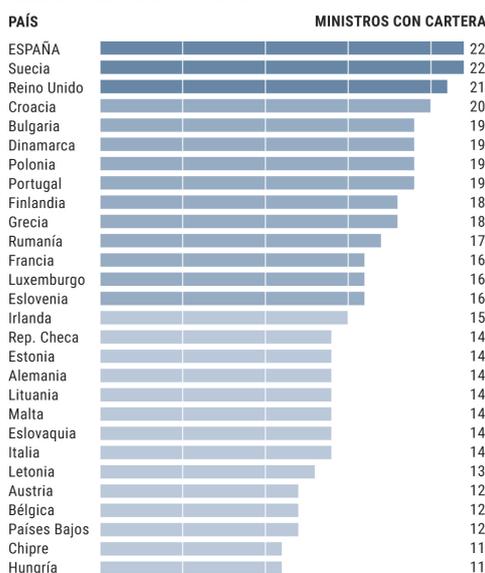


Figura 2.

Número de ministros en Europa.

Fuente: www.elmundo.es, 2020

La alianza entre el PSOE y Unidas Podemos es la única en la UE conformada en exclusiva por un partido socialdemócrata y otro situado a su izquierda. La situación más parecida se da en Finlandia, donde también se integra una formación liberal y otra de centro (El Mundo, 2020). Pedro Sánchez informó que las principales transformaciones en las que se centrará la actual administración son: el crecimiento de la economía, la generación de empleo de calidad, la superación de las cuestiones territoriales, la disminución de desigualdades sociales y la respuesta a la emergencia climática (France 24, 2020).

3.2. Factores Económicos

La economía española creció en 2019 a un ritmo del 2%, cuatro décimas menos que en 2018, y se prevé que, a lo largo del horizonte de proyección, el crecimiento del PIB continúe mostrando, como viene ocurriendo desde mediados de 2017, una senda de desaceleración gradual, como podemos ver en la *Figura 3*. Así, en términos de las tasas medias anuales, se espera que el avance del PIB se modere hasta el 1,6% en 2020 y 2021 según el Fondo Monetario Internacional (FMI), tal y como podemos observar en la *Tabla 1*.

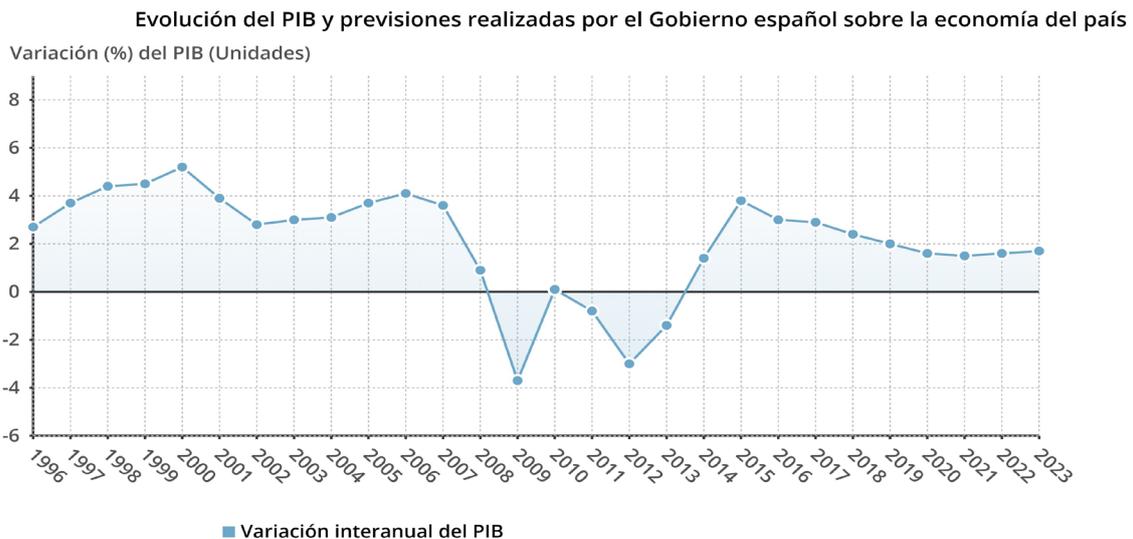


Figura 3.
Previsiones de crecimiento de la economía española del Gobierno
Fuente: INE, Ministerio de Economía, www.epdata.es, 2020

PREVISIONES DEL FMI SOBRE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	Diferencia con las proyecciones de 2020 realizadas en octubre de 2019 (Puntos porcentuales)	Diferencia con las proyecciones de 2021 realizadas en octubre de 2019 (Puntos porcentuales)
España	2,4	2	1,6	1,6	-0,2	-0,1

Tabla 1.
Previsiones del FMI sobre la economía española, realizadas en enero de 2020.
Fuente: FMI, www.epdata.es, 2020

Según la última edición del informe ‘Perspectivas Económicas de la OCDE’, las perspectivas de crecimiento, paro, deuda y déficit han empeorado para España, donde advierte de que la inestabilidad política genera “ambigüedad” en el ámbito fiscal. Así, la pérdida de cuatro décimas en la expansión del PIB prevista para 2020 respecto a la de 2019 supone la mayor desaceleración estimada por la institución entre los grandes países avanzados junto a Japón.

La moderación del crecimiento económico, en un contexto de elevada incertidumbre y debilidad del consumo y de la demanda exterior, se refleja también en una evolución menos optimista del mercado laboral, por lo que el Banco de España anticipa una tasa de desempleo del 13,6% y 13% para 2020 y 2021 respectivamente, tal y como podemos observar en la *Figura 4*.

La OCDE apunta entre otros riesgos potenciales a la baja para el crecimiento de la economía española al impacto del Brexit sobre el sector turístico o un debilitamiento del consumo más intenso de lo esperado si el debilitamiento del empleo es mayor de lo previsto o si continúa la incertidumbre.



Figura 4. Tasa de paro
Evolución y previsiones sobre la tasa de paro del Banco de España
Fuente: Banco de España, www.epdata.es, 2019

Esta inestabilidad política y económica supone una amenaza para nuestra tienda “Blau”. La elevada tasa de desempleo, tal y como muestra la *Figura 5*, un debilitamiento del consumo más intenso de lo esperado, la desaceleración gradual del crecimiento del PIB, así como el impacto del Brexit sobre el turismo hace que el poder de compra de los consumidores se vea limitado.

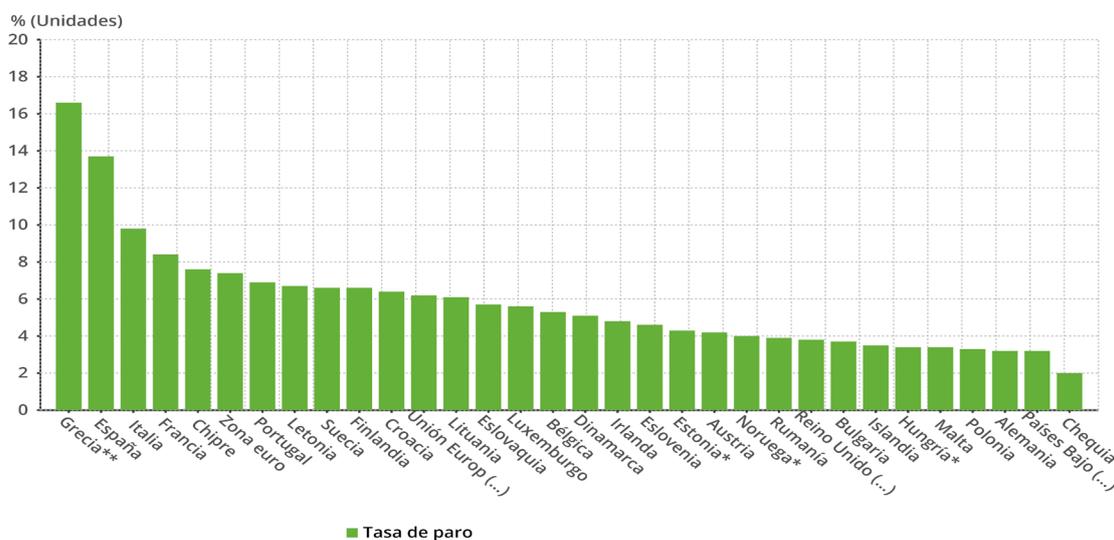


Figura 5. Comparación de la tasa de paro en diciembre en Europa, por países
Fuente: Eurostat, www.epdata.es, 2019

Por último, la tasa de variación anual del IPC en España en enero de 2020 ha sido del 1,1%, tal y como vemos en la *Figura 6*, 3 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del -1%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del -1%. (Eurostat, 2020).

Profesionales consultados por el Banco Central Europeo (BCE) han revisado a la baja sus pronósticos de inflación y crecimiento hasta el 2021, y al alza los de desempleo. Los expertos prevén una inflación del 1,2 % en 2020, y del 1,4 % en 2021.

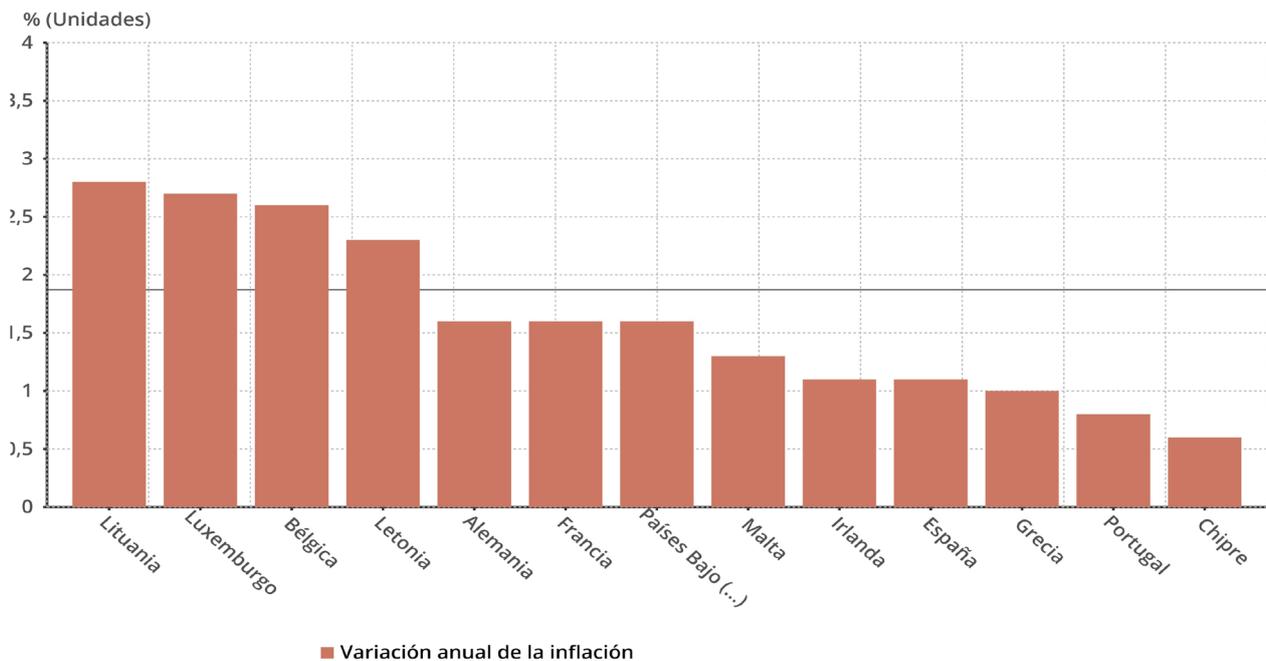


Figura 6.
La inflación por países de Europa en enero de 2020
Fuente: Eurostat, www.epdata.es, 2020

3.3. Factores Sociales

Actualmente, los hombres dedican cada vez más tiempo a estar al día de las tendencias de moda masculina para adaptar la moda que más le atrae a su propio estilo y personalidad. La moda es cada vez más interesante para gran parte de la población masculina y sigue creciendo año tras año. En la sociedad moderna los hombres adquieren ropa, no sólo para satisfacer la necesidad de vestimenta, sino también para verse bien, sentirse admirado, ser aceptado socialmente, etc. Por tanto, estos factores positivos deben tenerse en cuenta por parte de los comerciantes (García, 2019).

La moda constituye una clave privilegiada para comprender los mecanismos

psicosociales implicados en la convivencia social. Implica, sobre todo, a modos de vestir, de apreciar objetos, a prácticas que diferencian a unas personas de otras otorgándoles cierta distinción. Supone, antes que nada, un modo simbólico de distinción y asimilación social por el que un individuo se identifica o diferencia de un grupo determinado (García, 2017).

Por otro lado, otra variable que hay que considerar para un negocio de ropa es el crecimiento demográfico, ya que el mismo amplía el número de clientes potenciales en el largo plazo.

Un total de 47.100.396 de personas viven en España en el semestre 2 de 2019, tal y como se muestra en la *Figura 7*, lo que supone un aumento de 165.764 personas respecto al periodo anterior y una variación de 0,79% en comparación con el mismo periodo del año pasado, según las últimas cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La Comunidad Valenciana, más precisamente, ganó población entre el primer y segundo semestre de 2019, con una variación de 0,48%.

En 2019 se han ido de España 28.444 personas que habían nacido en el país,

mientras que han vuelto 16.492 personas nacidas en España, como se muestra en la *Figura 8*. En los últimos 12 meses, el número de emigrantes españoles ha variado un -10,1%, mientras que el de inmigrantes españoles ha cambiado un -9,96%. Por otro lado, en total, España recibió en semestre 1 de 2019 348.625 inmigrantes, mientras que 139.528 emigrantes abandonaron el país, según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), tal y como podemos observar en la *Figura 9*.



Figura 7.
Evolución de la población de España desde el 2002
Fuente: INE, www.epdata.es, 2019

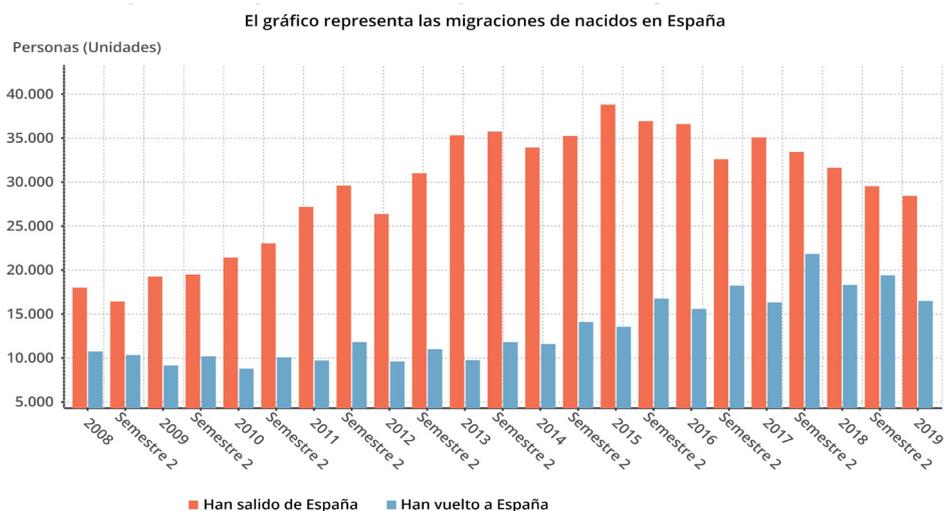


Figura 8.
Españoles que han salido y entrado del país desde 2008
Fuente: INE, www.epdata.es, 2019

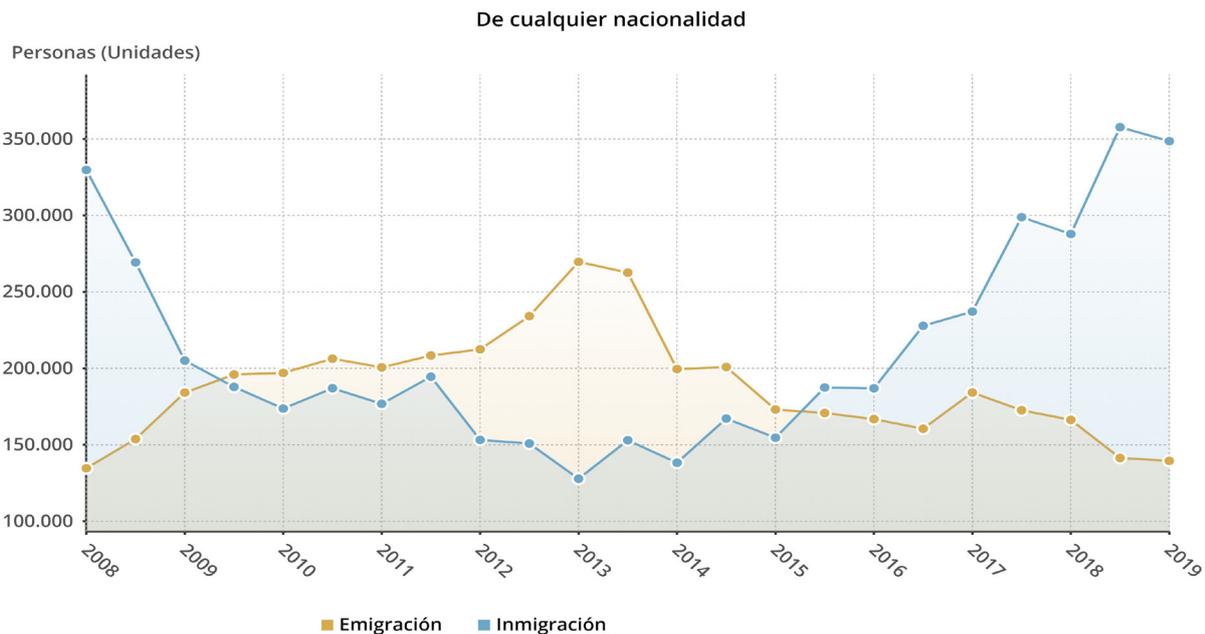


Figura 9.
Evolución de la emigración e inmigración en España
Fuente: INE, www.epdata.es, 2019

Por otro lado, las personas de 65 y más años representan el 19,4% de la población total de España en 2019, como podemos ver en la *Figura 10*. Este dato supone casi diez puntos más que hace 50 años. Concretamente, los mayores de 65 años se situaban en el 16,6% del total de la población en 2009; en el 16,3%, en 1999; el 13,1%, en 1989; y el 10,9%, en 1979. Es decir, hace 40 años uno de cada diez habitantes tenía más de 65 años, mientras que en la actualidad es casi uno de cada cinco. Una población más envejecida, más defunciones que nacimientos, pero

con un incremento del saldo migratorio que permitirá que la población aumente, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La sociedad española sufre un envejecimiento. Además, las proyecciones no son muy optimistas, hecho que perjudica la economía en general en muchos sentidos: implica un aumento en los gastos sanitarios, gastos por prestaciones sociales y con ello, un aumento de la exclusión social (Ahn, Alonso y Herce, 2003).

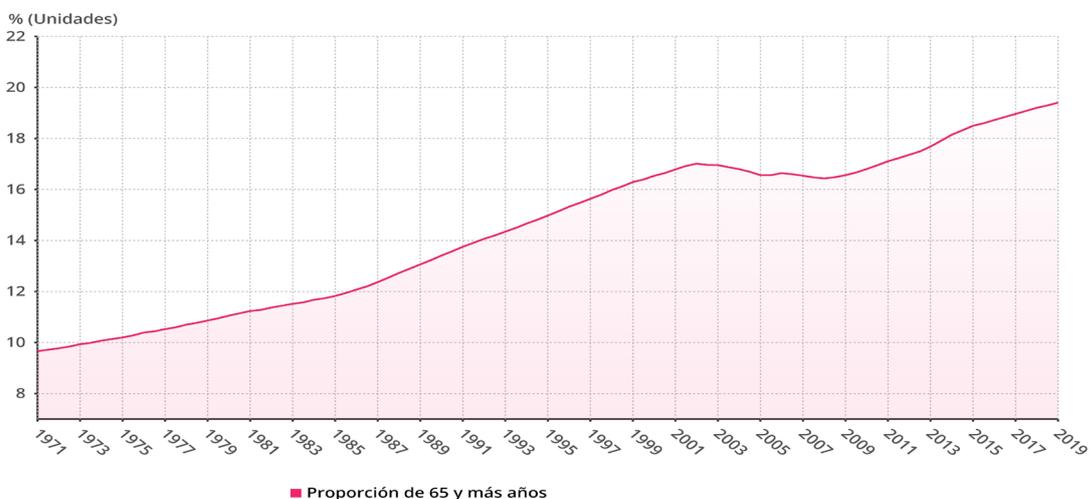


Figura 10.
Proporción de la población de España de 65 años y más
Fuente: INE, www.epdata.es, 2019

La cifra de nacimientos en España continúa su tendencia a la baja al registrarse durante la primera mitad de 2019 un total de 170.074 nacimientos, lo que supone un 6,2% menos que en el mismo periodo del año pasado y la cifra más baja desde que hay datos, 1941, según la Estadística del Movimiento de la Población, publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), tal y como se muestra en la *Figura 11*.

Este incremento de la edad de la población tiene sus efectos en el mundo de la moda. Las preferencias que presenta un consumidor de edad más avanzada son diferentes de las de los más jóvenes. El envejecimiento de la población puede suponer una limitación que puede afectar al mismo núcleo del

negocio de la moda. El consumidor de mayor edad compra menos y, sobre todo, se puede decantar por estilos más clásicos, limitando la innovación y novedad inherentes al fenómeno de la moda. No obstante, dentro de 30 o 40 años las personas mayores serán consumidores con mayor actividad y autonomía personales a pesar de su edad, mucho más sensibles a la moda y a todo lo cultural. Seguramente el retail tendrá que adaptarse a las preferencias del consumidor de mayor edad, como, por ejemplo, el tipo de tiendas, la movilidad en las mismas, atención al comprador, facilidades de pruebas y cambios, etc. (Fabregat, 2014).

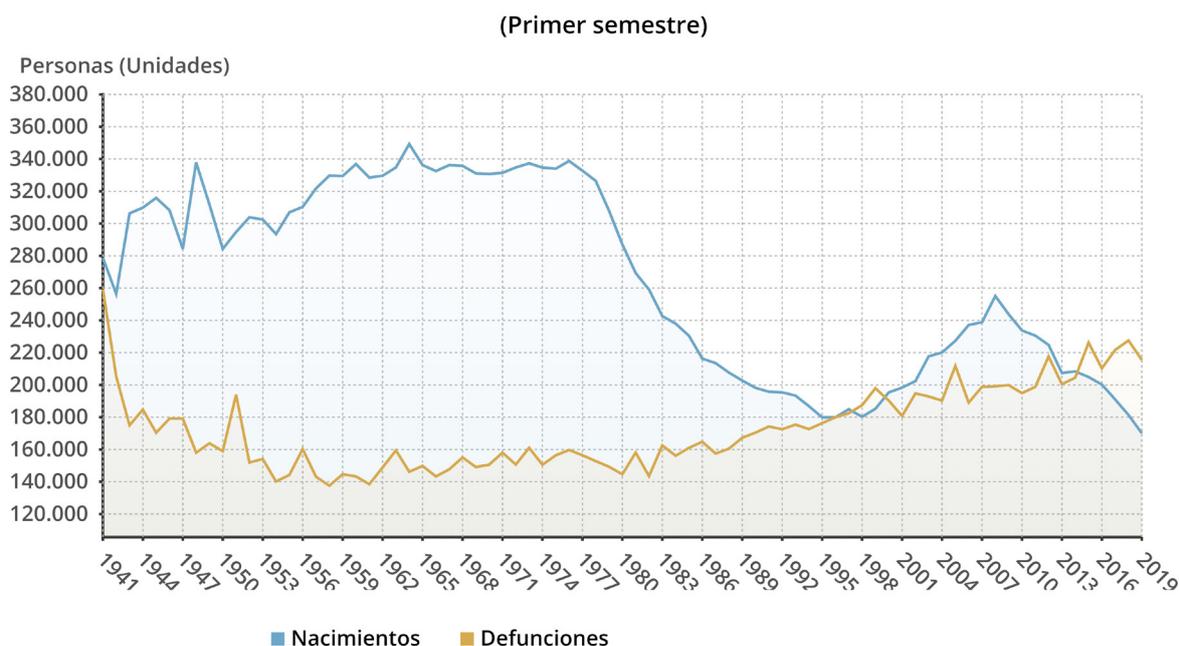


Figura 11.
Evolución de defunciones y nacimientos en España desde 1941
Fuente: INE, www.epdata.es, 2019

3.4. Factores Tecnológicos

En los últimos años se ha producido un gran desarrollo de las comunicaciones a través de internet. Han surgido nuevos canales de comunicación como WhatsApp, Facebook, Instagram, YouTube, Google y Twitter, que permiten a los clientes participar más activamente en el mercado, pudiendo contactar con personas y empresas de todo el mundo, en cualquier momento y en cualquier lugar. Además, las empresas también pueden estar en contacto permanente con sus clientes a través de estas plataformas. Este gran desarrollo ofrece una oportunidad para las empresas, puesto que, sabiendo aprovechar las redes sociales, pueden ampliar de manera significativa el reconocimiento de su marca (Hennig-Thurau, Malthouse, Friege, Gensler, Lobschat, Rangaswamy y Skiera, 2010).

El 85,5% de los internautas de 16 a 65 años utiliza redes sociales, como podemos observar en la *Figura 12*, lo que representa más de 25 millones de usuarios en España; unos datos estables respecto a los de años anteriores, según el Estudio Anual de Redes Sociales 2019, presentado por IAB con el patrocinio de Adglow y la colaboración de Elogia. Respecto a su utilización, el informe señala que la aplicación más utilizada de todas es WhatsApp (88%), seguida de Facebook (87%); YouTube (68%), Instagram, la que más seguidores ha ganado (de un 49% a un 54%); y Twitter (50%), tal y como podemos observar en la *Figura 13*. El perfil del internauta que utiliza las redes sociales es muy similar en ambos sexos (hombres 49% vs mujeres 51%) y promedia una edad de 39 años.

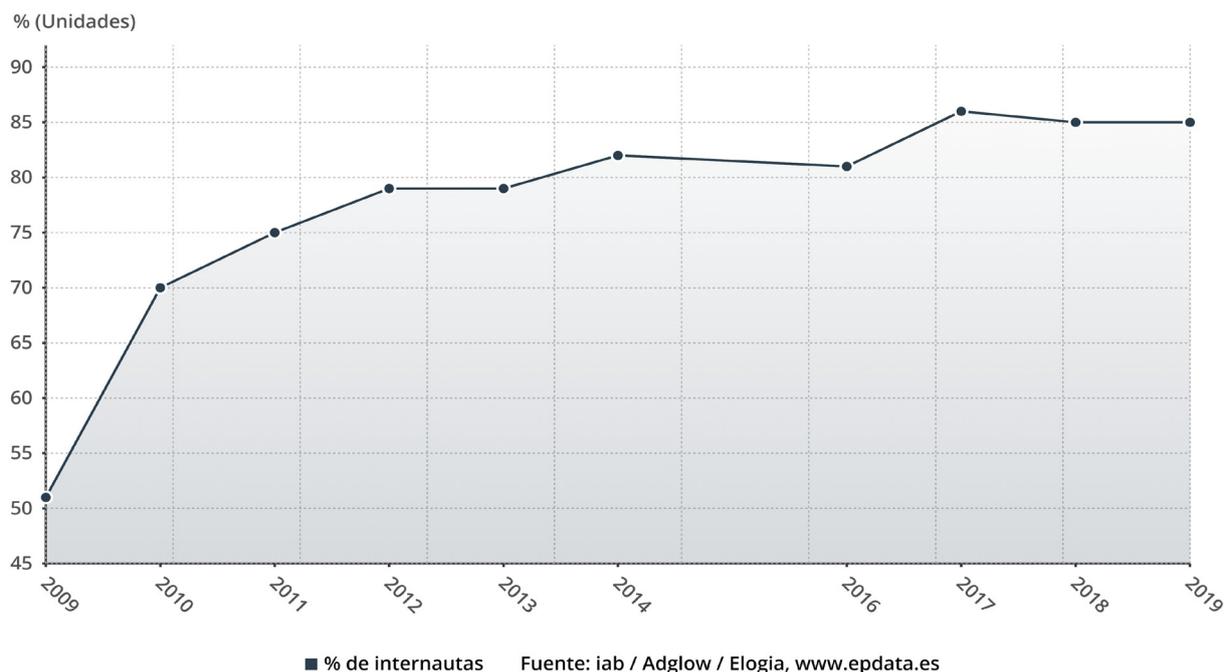


Figura 12.
Porcentaje de internautas que usan redes sociales en España
Fuente: IAB, Adglow, Elogia, www.epdata.es, 2019

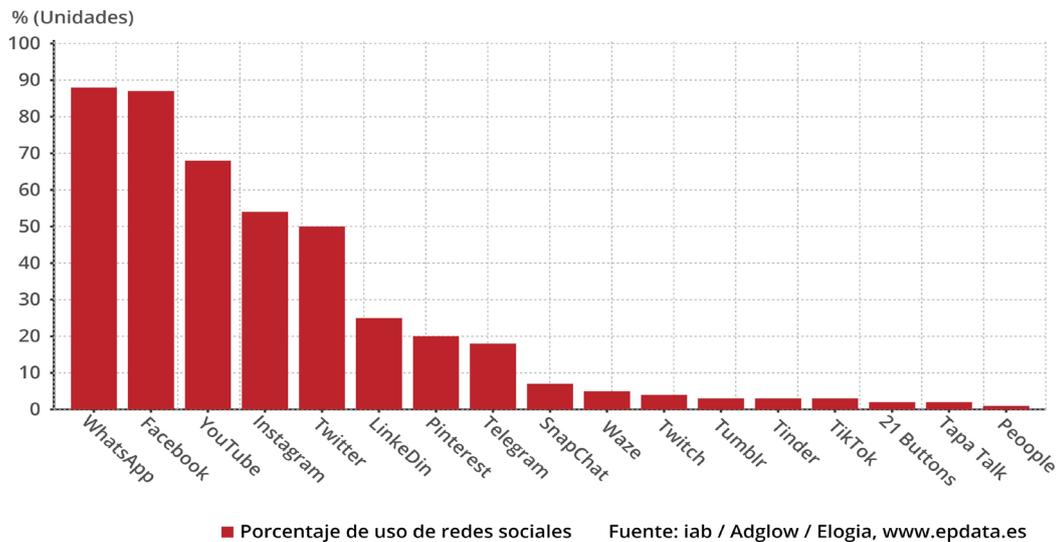


Figura 13.
 Uso de redes sociales en España
 Fuente: IAB, Adglow, Elogia, www.epdata.es, 2019

Estos nuevos medios amenazan a los modelos comerciales y a las estrategias corporativas establecidas desde hace mucho tiempo, cuando los competidores saben aprovechar mejor este desarrollo o no se acompaña de un servicio acorde a la imagen difundida. El auge de internet ha llevado incluso a que prácticamente cualquier producto pueda comprarse online, por lo que diversas empresas han tenido que adaptarse a ello para poder estar a la altura de sus competidores. Ahora bien, en el caso de la indumentaria, un gran número de personas prefiere probarse la ropa antes de adquirirla, por lo que la venta online no es percibida como una exigencia por parte de algunos clientes (Hennig-Thurau et al., 2010).

Por ello, con el importante crecimiento de la tecnología y con la aparición de estos nuevos medios, es crucial que las empresas cuenten con algún tipo de presencia online. Unas estrategias de adaptación nuevas pueden suponer amplias oportunidades de crecimiento.

En nuestro caso, Blau no dispone de página web, ni tampoco cuenta con redes sociales activas. El hecho de prácticamente ser invisibles en internet supone una gran amenaza para nuestra tienda puesto que los competidores utilizan activamente estas

redes, y, además, la mayoría cuenta con páginas web y e-commerce, como iremos detallando a lo largo de este trabajo. Además, el hecho de no contar con ningún tipo de presencia online hace que la comunicación con clientes potenciales se vea limitada. Un uso adecuado de las redes sociales puede suponer una gran diferencia para Blau. Tras analizar el perfil del cliente objetivo de Blau, que se sitúa en un rango de edad de entre 35 y 50 años, la red social que mejor se adaptaría a sus preferencias es Facebook, la segunda aplicación más usada en España. Blau contaba anteriormente con una página de Facebook, pero en ella no se mostraban las prendas disponibles en tienda ni la utilizaba activamente.

Analizando todos estos datos, la estrategia más adecuada que debemos seguir con Blau es la utilización activa de redes sociales, como, por ejemplo, Facebook dentro del rango de edad de nuestro público objetivo, o bien Instagram si deseamos expandirnos a un público más joven, como detallaremos más adelante en las Acciones comerciales del presente análisis.

3.5. Factores Ambientales

La industria textil es la segunda más contaminante del planeta y causa graves problemas medioambientales como la contaminación de ríos y aire o el gasto masivo de agua (Aramendía, 2019). Según ha revelado la Agencia de Protección Medioambiental, se tiran a la basura 16.030 toneladas de ropa cada año, un 811% más que en 1960. Entonces, se desechaban 1.760 toneladas.

Este crecimiento se debe en gran parte a la llegada de un nuevo modelo de producción y consumo, el fast-fashion (en español, 'moda rápida'), que consiste en crear grandes cantidades de ropa muy barata. Se trata de un sistema muy beneficioso para las empresas pero que causa graves problemas al medio ambiente. De hecho, el crecimiento productivo de las grandes compañías de moda se prevé ascendente, según las estimaciones del programa Detox de Greenpeace, que augura un aumento incesante del 63% para el año 2030.

Actualmente, la mayor parte de la moda se produce en países del sudeste asiático, y las fábricas resultan muy contaminantes, ya que la legislación en estas zonas no es tan exigente como en Europa (Aramendía, 2019). La industria de la moda es responsable de la emisión del 10% del total de gases de efecto invernadero anuales, según apunta la ONU. Hoy en día, puesto que un enorme porcentaje de la moda se produce en Asia y se distribuye por todo el mundo, se requiere una importante cantidad de transporte para obtener las materias primas y también para moverlas. Todo esto implica una enorme cantidad de emisiones de CO₂, explica a Público Celia Ojeda, coordinadora de Consumo de Greenpeace. Además, la producción de ropa requiere un inmenso

gasto de agua: el organismo apunta a unos 7.500 litros por cada par de pantalones vaqueros. Los principales impactos ambientales relacionados con esta industria tienen que ver con las aguas residuales que genera y en la carga química que las mismas contienen.

Greenpeace presentó un informe en el que demostraba la presencia de elementos químicos tóxicos, sobre todo nonilfenol etoxilato (NPS), en la ropa de una veintena de marcas internacionales, incluidas Zara, Mango, Levi's, Calvin Klein, Diesel, H&H y Metersbonwe. La organización avisó de la existencia de estas sustancias en las aguas residuales de muchas de las fábricas chinas que trabajan para las multinacionales del sector.

No obstante, las empresas que utilizan materiales españoles, como es el caso de los proveedores de Blau, están sujetas a una normativa ambiental mucho más estricta, pero no sólo es española, sino comunitaria. Las directivas comunitarias son de obligado cumplimiento en España como en el resto de los estados miembros. Por ello, estas empresas no son tan contaminantes como las que podemos encontrar en países del sudeste asiático.

El consumidor también ha evolucionado con los años, y empieza a interesarse por la composición de las prendas que viste. No sólo le importa si el artículo puede lavarse o no a mano, sino que quiere conocer el origen de la materia prima, de la hilatura, del tintado y de la fabricación del tejido para saber si el producto es respetuoso con el entorno y con las personas que lo han elaborado (Orús, 2019).

3.6. Factores Legales

Blau es una empresa dedicada a la compra y venta de productos sin transformación. Por este motivo, no está sujeta a ninguna ley estricta puesto que no se encarga de la fabricación de las prendas ni de la composición de estas. La empresa en cuestión está sujeta a leyes tales como la Ley de Sociedades de Capital, la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido, la Ley del Impuesto sobre Sociedades, etc. Estas leyes no influyen directamente sobre nuestra empresa y no suponen una amenaza u oportunidad en el largo plazo. De este modo, no es necesario elaborar un análisis detallado de las leyes citadas anteriormente.

El IVA es un impuesto que se aplica a los consumidores de manera indirecta, puesto que son ellos quienes soportan este tributo, aunque los empresarios y fabricantes sean los obligados a ingresar sus cuotas a Hacienda. Por tanto, si se produjera una subida del Impuesto sobre el Valor Añadido, se añadiría en el precio final del producto o servicio y

sería el consumidor final quien haría frente a la subida. Consumir los mismos productos a un precio más elevado hace que todos los ciudadanos vean reducido su poder adquisitivo. Por tanto, una subida del IVA supondría una amenaza para Blau, puesto que los clientes comprarían menos camisas al ver disminuida su capacidad de compra. Del mismo modo, una subida del Impuesto sobre Sociedades supondría una amenaza para nuestra tienda puesto que se trata de un gravamen que se aplica a los beneficios que obtienen las sociedades mercantiles y otras entidades jurídicas. De este modo, un aumento de dichos impuestos influiría de forma negativa sobre la empresa.

Además, Blau se asegura a la hora de trabajar con proveedores de que cumplan las leyes medioambientales del país, así como de que los fabricantes respeten las condiciones de trabajo de los trabajadores, aunque estas no se apliquen directamente a nuestra empresa.

04 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

4.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para completar el análisis del entorno, es necesario estudiar el entorno específico o microentorno. Este está compuesto por el conjunto de variables propias de un sector. Para este análisis es frecuente el uso del modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, tal y como cita el propio autor: “El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Porter, 1979).

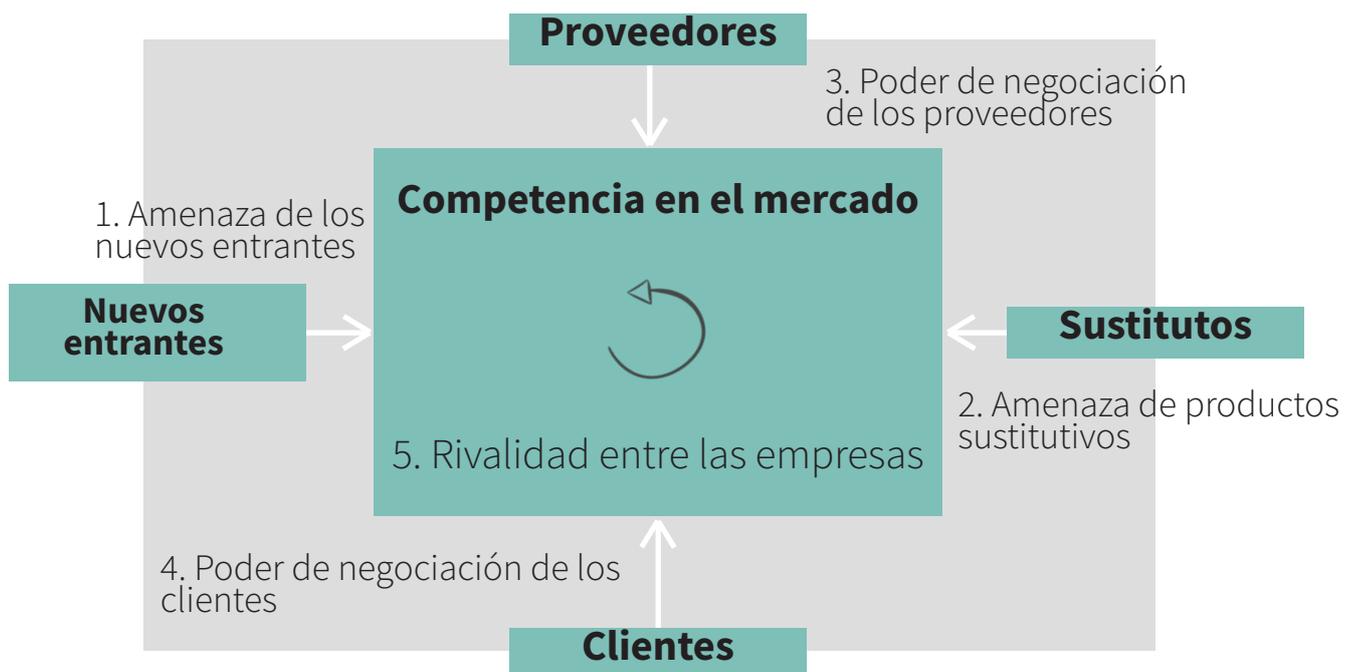


Figura 14.
Cuadro explicativo modelo de Porter.
Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>, elaboración propia

El modelo de Porter (Figura 14) asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de Blau dentro del sector al que pertenece:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Esta fuerza competitiva del modelo de Porter trata la facilidad o dificultad que encuentra un nuevo competidor a la hora de introducirse a operar en una industria nueva. Existen menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria como, por ejemplo:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Altas inversiones de capital
- Desventajas en los costes
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

Por el contrario, si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente. Las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización. Si hay una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa. Esto se debe a que más competidores pelearán por la misma cuota de mercado. Las ventas se reducirán y los esfuerzos de marketing serán más caros lo que

implica una seria amenaza para el precio y calidad del producto (Dobbs, 2014). En el caso de Blau, en la ubicación tan céntrica en la que se sitúa no se prevé la entrada al mercado de competidores mediante la apertura de ninguna tienda física. Sin embargo, constantemente se crean tiendas nuevas online que competirían indirectamente con los nuevos clientes potenciales que todavía no están fidelizados con la camisería Blau. Se trata de una incisión indirecta, puesto que el público objetivo o target de Blau no suele hacer uso del e-commerce.

Amenaza de posibles productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio, en este caso, las camisas para hombre. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Es por ello por lo que una empresa debe estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella (Dobbs, 2014). En el caso de nuestra empresa, existen muchas tiendas cercanas que ofrecen productos sustitutivos a las camisas. La mayor amenaza la constituye el Corte

Inglés, que reúne numerosas tiendas en las que podemos encontrar tanto camisas masculinas como productos sustitutivos, como pueden ser polos, camisetas, etc. También encontramos tiendas como Soloio o Scalpers situadas en las proximidades de Blau en las que podemos encontrar productos sustitutivos o complementarios. Por último, también debemos tener en cuenta las tiendas online que ofrecen este tipo de productos. Por todos estos motivos, como estudiaremos en Acciones Comerciales en Variable Producto, sería muy interesante para nuestra tienda añadir este tipo de productos sustitutivos aparte de las camisas masculinas.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo con su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de

compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. (Dobbs, 2014). El poder de negociación de los proveedores respecto a Blau es alto puesto que Blau depende mayoritariamente de un solo proveedor y le resultaría difícil encontrar a otro que le proporcionase productos de la misma calidad. Por este motivo, los proveedores podrían aumentar fácilmente los precios, lo que perjudicaría gravemente a su margen de beneficios.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio. En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. La existencia de productos sustitutivos le permite al comprador presionar más sobre los precios (Dobbs, 2014).

Actualmente, el poder de negociación de los clientes es bajo ya que Blau les ofrece productos de muy buena calidad, con un trato en tienda personalizado y con una amplia oferta de tallas (en ocasiones van hasta la XXL), algo que no es habitual en su competencia, lo que se traduce en una alta fidelidad de sus clientes.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de

un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa (Dobbs, 2014).

Para realizar el análisis de la competencia actual, diferenciaremos a los competidores por tipología. Podemos encontrar marcas muy reconocidas en el mercado, tiendas locales con características similares a Blau y, por último, e-commerce de moda masculina. En primer lugar, para hablar de competidores de marcas con gran notoriedad realizaremos un análisis particular de El Corte Inglés ya que se trata de su mayor competidor, y un análisis conjunto del resto de competidores en esta categoría.

Competidores reconocidos



El Corte Inglés

Basado en la dinámica de unos grandes almacenes, se trata de un competidor que oferta una gran variedad de productos. Se caracteriza por aunar en una misma superficie una gran cantidad de marcas con un rango de precios muy amplio, por lo que el cliente cuenta una gran libertad de elección y, además, también puede contar con un trato personalizado en tienda, así como con una gran variedad de tallas. Por todo esto, el Corte Inglés representa una rivalidad alta para Blau, dado que ofrece más variedad en marcas, calidad y precio y, si el cliente lo desea, puede encontrar un trato personalizado en tienda.

CORTEFIEL

Massimo Dutti

Zara Man, Cortefiel y Massimo Dutti

Del mismo modo, estas tiendas ofrecen una gran variedad de productos, pero no cuentan con un trato tan personalizado al cliente como el de Blau o el de El Corte Inglés y las ofertas de tallas son limitadas para el caso de Zara Man. Con todo, el precio de los productos ofertados es más competitivo que en el de los mencionados anteriormente. Estos competidores representan una rivalidad media para Blau, ya que, aunque no ofrecen un trato tan personalizado como en Blau ni utilizan materiales de tanta calidad, sus precios son más competitivos y agresivos respecto a los de Blau.



soloio EL GANSO®

SCALPERS

El Ganso, Soloio y Scalpers

Estos modelos de negocio también ofrecen un trato personalizado al cliente, aunque con precios más elevados. Se diferencian de El Corte Inglés puesto que solo venden su marca, por lo que hay una menor oferta de productos. Estos competidores representan una rivalidad media para Blau, aunque los precios sean más elevados y no dispongan de una gran oferta de tallas.

Tiendas locales similares a Blau



Spada y Olegario

Estas tiendas locales presentan características muy similares a las de Blau en términos de trato en tienda, oferta de tallas, precio y el uso de materiales españoles. Spada ofrece camisas masculinas hechas a medida a precios similares a los de Blau y se sitúa también en una calle céntrica de Valencia. Olegario también se sitúa en una calle céntrica y utiliza materiales españoles e italianos, a precios similares a los de Blau. Por estos motivos, representan una rivalidad alta para Blau.

Moda online

Zalando, Venca, Kamiceria



Esta categoría de competidores representa una rivalidad baja puesto que la gran mayoría de los clientes de Blau son fieles y no suelen comprar online. Los clientes son además prescriptores de la tienda puesto que la recomiendan a sus familiares y amigos. No obstante, hay que tener en cuenta este tipo de competidores puesto que la venta online ocupa un nicho de mercado cada vez mayor.

Todas las categorías de competidores mencionadas anteriormente cuentan con productos sustitutivos o complementarios a los ofrecidos por Blau como pueden ser polos, jerséis o camisetas. Además, todos los competidores tienen página web con opción de venta online, así como Facebook y otras redes sociales.

Mapa de los competidores

En la *Figura 15*, se muestra un mapa en el que aparecen la tienda de estudio Blau, así como sus competidores.



- | | | |
|---------------------------|-------------------------|--------------------|
| 1: El Corte Inglés | 4: Massimo Dutti | 7: Soloio |
| 2: Zara Man | 5: El Ganso | 8: Spada |
| 3: Cortefiel | 6: Scalpers | 9: Olegario |

Figura 15.
Mapa de la ciudad de Valencia en el que se muestra Blau y sus competidores
Fuente: Elaboración propia, Google Maps

4.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada (Figura 16).

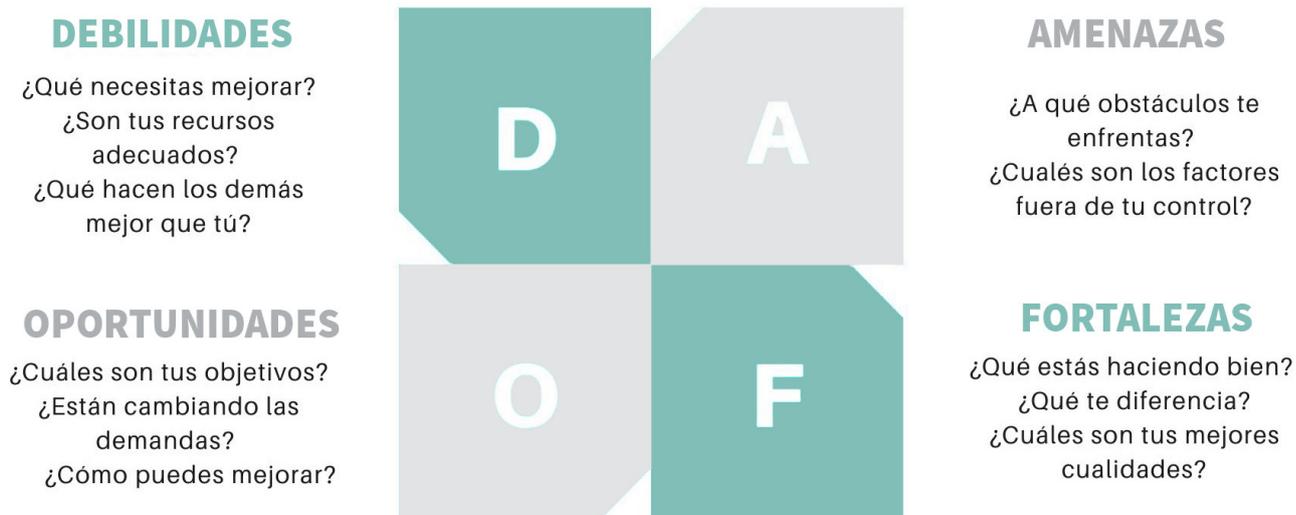


Figura 16.
Cuadro explicativo del análisis DAFO
Fuente: Elaboración propia

Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro (Piercy y Giles, 1989).

01 Debilidades

En primer lugar, analizando internamente la empresa, encontramos:

Por un lado, las debilidades de la empresa. Blau cuenta con una ausencia de publicidad y de reconocimiento de marca. La marca propia es desconocida para el cliente. Además, Blau no cuenta con ninguna referencia online (no tiene página web ni redes sociales), ni siquiera aparece en Google Maps, por lo que Blau es invisible en Internet. Además, la actividad de Blau se lleva a cabo en un local de dimensiones reducidas, con una oferta poco diversificada y con un planteamiento local. Esto puede perjudicar la experiencia de compra ya que

en ciertas situaciones donde coinciden varios clientes puede resultar agobiante y derivar en tiempos de espera para estos. Además, el local cuenta con muy poca visibilidad puesto que, a pesar de estar en una ubicación privilegiada, no tiene escaparate y el letrero con el nombre de la tienda (Blau) no está iluminado y no se ve prácticamente.

Otra de sus debilidades es, como hemos visto en el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el alto poder de negociación de los proveedores.

Por último, existe una falta de cercanía y seguimiento con el cliente cuando finaliza la operación de compra.

02 Fortalezas

Por otro lado, analizando las fortalezas de Blau encontramos que ofrece un trato personalizado y un asesoramiento experto que supone un valor para el cliente difícil de encontrar en otros modelos comerciales, enriqueciendo así la experiencia de compra. Además, Blau cuenta con una alta variedad de tallas (que van hasta la XXL).

Otro punto fuerte de Blau es la alta fidelización de sus clientes. Disponer de clientes habituales fieles constituye una gran ventaja. Además, estos clientes recomiendan la tienda a familiares y amigos.

Otra fortaleza a tener en cuenta es la ubicación de la tienda física. Se sitúa en el centro de la ciudad,

con gran afluencia de potenciales compradores e incluso de turismo. De igual modo, Blau vende productos fabricados íntegramente con materiales españoles, de gran calidad y menos perjudiciales para el medio ambiente como vimos en el Análisis PESTEL en los factores ambientales. Este aspecto es fundamental ya que los clientes están cada vez más concienciados con el medio ambiente.

Por último, otra de las fortalezas de Blau, que analizamos previamente en el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es el bajo poder de negociación de los clientes al ofrecer un trato óptimo en tienda y un producto de gran calidad.

Finalmente, analizando externamente la empresa, encontramos:

En primer lugar, las amenazas. La mayoría de los competidores de Blau se encuentran en las proximidades, por lo que podrían atraer clientes potenciales de Blau. De igual manera, todos los competidores cuentan con una página web en la que se muestran los productos e incluso hay la opción de compra online, así como el uso de redes sociales. Todo esto constituye una amenaza que no debemos pasar por alto puesto que cada vez se incrementa más la compra online, que tiene menos costes y permite a la gente comprar ropa desde cualquier parte del mundo y el uso de las redes sociales. En definitiva, nuestra comunicación con potenciales clientes se ve afectada al no tener ningún tipo de presencia online.

Además, la mayoría de sus competidores ofrecen productos sustitutivos y complementarios y en algunos casos una gran variedad de prendas, como es el caso de El Corte Inglés. También podemos encontrar competidores con características muy similares a las de Blau, que constituyen una amenaza al darse la posibilidad de atraer clientes potenciales de Blau como analizamos en el Análisis de las Cinco Fuerzas de

Porter.

Por otro lado, existe una inestabilidad económica como vimos en el análisis PESTEL. Nos encontramos con una elevada tasa de desempleo, una disminución del consumo privado y una desaceleración gradual del crecimiento del PIB, factores que suponen una amenaza para “Blau” en el largo plazo ya que el poder de compra de los consumidores se ve limitado. Además, un aumento del IVA o del Impuesto sobre Sociedades podría suponer una amenaza.

De igual manera, el impacto del Brexit sobre el turismo constituye una amenaza importante puesto que una gran parte de los clientes de nuestra tienda son turistas que encuentran la tienda al situarse en una zona céntrica. Esto puede suponer una disminución de posibles clientes potenciales provenientes de Reino Unido.

Cabe destacar que otra variable importante para un negocio de ropa es el crecimiento demográfico, ya que el mismo amplía el número de clientes potenciales en el largo plazo. España sufre un envejecimiento, en el año 2033 contará con 49 millones de habitantes, de los que uno de cada cuatro tendrá 65 años o más, lo que constituye una amenaza en el largo plazo.

04 Oportunidades

En segundo lugar, encontramos las oportunidades. Los consumidores aprecian muchísimo la experiencia de compra en el punto de venta. La tienda tiene que ser capaz de ofrecer al cliente una experiencia cómoda y agradable. Ser percibidos por el cliente como una opción original al mismo tiempo que les aportamos valor, supone una gran oportunidad para destacar.

Otra oportunidad sería aprovechar los nuevos canales para llegar a los clientes como utilizan la totalidad de sus competidores (como por ejemplo campañas publicitarias a través de Facebook Ads e Instagram). Las redes sociales constituyen herramientas de comunicación muy potentes que ponen a nuestra disposición el mundo digital de forma asequible. Además, una herramienta muy potente para realizar un seguimiento de clientes es a través del envío de Newsletters y una tarjeta de fidelización

que detallaremos más adelante en Acciones comerciales.

Otro punto que debemos tener en cuenta es el desarrollo del turismo. Valencia es una ciudad muy turística con una oferta cultural y gastronómica muy amplias. Además, la situación política actual en Cataluña ha permitido incrementar todavía más estas cifras en términos de turismo para Valencia, lo que puede suponer la llegada de numerosos clientes potenciales a parte del impacto de Brexit comentado anteriormente.

Por último, debemos tener en cuenta la conciencia ecológica de los consumidores. Existe una sensibilización creciente de los clientes con el medio ambiente. Blau utiliza materiales españoles de gran calidad y respetuosos con el medio ambiente, lo que supone una gran oportunidad.

En la *Figura 17*, se muestra un resumen del análisis DAFO aplicado a la camisería Blau.

DEBILIDADES

- Ausencia de publicidad y reconocimiento de marca.
- No cuenta con referencias online.
- Local de dimensiones reducidas.
- Oferta poco diversificada.
- Poca visibilidad del local.
- Alto poder de negociación de proveedores.
- Falta de seguimiento de clientes.

AMENAZAS

- Blau no cuenta con presencia online.
- Competidores en las proximidades con venta online y presencia en redes sociales.
- Competidores que ofrecen productos sustitutivos y complementarios.
- Creciente creación de tiendas online.
- Inestabilidad económica y política.
- Impacto del Brexit sobre el turismo.
- Envejecimiento de la población española.
- Subida de impuestos (IVA o IS)

— D.A.F.O. —

FORTALEZAS

- Trato personalizado.
- Asesoramiento experto.
- Gran variedad de tallas.
- Alta fidelización de clientes.
- Ubicación céntrica.
- Bajo poder de negociación de los clientes.
- Productos fabricados con materiales españoles.

OPORTUNIDADES

- Buena experiencia de compra.
- Aprovechar los nuevos canales de comunicación.
- Desarrollo del turismo en Valencia.
- Conciencia ecológica de los consumidores.

Figura 17.
Cuadro resumen análisis DAFO.
Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta que sirve para canalizar y asentar los resultados del análisis DAFO transformándolos en líneas claras de acción (*Figura 18*). Permite definir las líneas estratégicas a partir de la información del primer análisis que permiten desarrollar las acciones específicas que se integrarán en el plan. Los objetivos del análisis CAME, como marcan sus siglas, son: Corregir las debilidades de la empresa, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades que se obtienen mediante el análisis DAFO (Martínez y Milla, 2012).

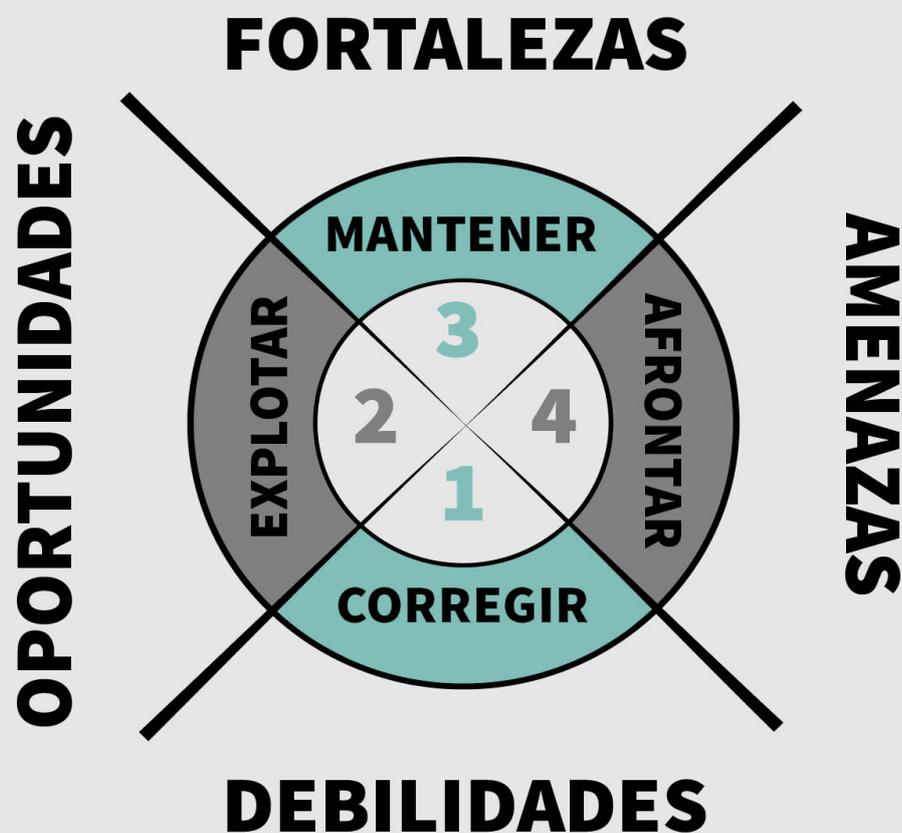


Figura 18.

Esquema modelo CAME.

Fuente: www.coaching-para-emprendedores.es, Elaboración propia

Corregir las debilidades

Las posibles estrategias de reorientación que ayudarían a corregir las debilidades son:

DEBILIDADES 1 Y 2

- Ausencia de publicidad y reconocimiento de marca.
- No cuenta con referencias online.

Forma de corregirlas:

- Invertir en comunicación utilizando las redes sociales, en particular Facebook e Instagram. Facebook es la red social más utilizada dentro del rango de edad de nuestro público objetivo e Instagram es la red social más utilizada entre los jóvenes. El objetivo es intentar llegar al máximo número posible de clientes potenciales de una manera rápida y rentable. Así, se disminuiría la carencia de reconocimiento de marca.
- Diseñar flyers que se distribuirán en el centro de Valencia en épocas señaladas como Navidad, Black Friday, etc. para dar más publicidad a la tienda.
- Implementar un etiquetado en las prendas de ropa en el que aparezca el nombre de la tienda “Blau” y no el de su proveedor para incrementar así el reconocimiento de marca.

DEBILIDAD 3

- Poca visibilidad del local

Forma de corregirla:

- Incrementar la visibilidad del local implementando un rótulo más atractivo visualmente, así como banderolas publicitarias en la fachada principal.

DEBILIDAD 4

- Alto poder de negociación de los proveedores

Forma de corregirla:

- Encontrar nuevos proveedores que ofrezcan prendas fabricadas con materiales españoles para contar con más opciones de elección y disminuir así el alto poder de negociación de los proveedores como analizamos en las Cinco Fuerzas de Porter.

DEBILIDAD 5

- Local de dimensiones reducidas

Forma de corregirla:

- Una posible medida para el futuro sería la expansión del local, aunque a corto plazo no se prevé dicha expansión. No obstante, si las ventas experimentan un gran aumento se pretende llevar a cabo.

DEBILIDAD 6

- Oferta poco diversificada

Forma de corregirla:

- Una forma de diversificar la oferta sería añadiendo nuevos productos, puesto que nuestra competencia cuenta con una oferta diversificada. Además, los proveedores de Blau ofrecen este tipo de productos, fabricados con materiales españoles para mantener una calidad óptima.

DEBILIDAD 7

- Falta de seguimiento de clientes

Forma de corregirla:

- Puesta en funcionamiento de una “tarjeta cliente” para aumentar la fidelización, con la que el cliente podrá disfrutar de promociones. Además, procederemos al envío de Newsletters. De este modo, existiría un seguimiento de los clientes una vez finalizada la experiencia de compra, así como un proceso de fidelización de los clientes de nuestra tienda.

Las posibles estrategias ofensivas que ayudarían a corregir las debilidades son:

OPORTUNIDAD 1

→ Buena experiencia de compra

Forma de explotarla:

→ Los consumidores aprecian muchísimo la experiencia de compra en el punto de venta. Una forma de explotar esta oportunidad es seguir siendo percibidos por el cliente como una opción original al mismo tiempo que les aportamos valor. Para ello hay que mantener la calidad de las prendas y contratar personal muy bien formado.

OPORTUNIDAD 2

→ Aprovechar nuevos canales de comunicación

Forma de explotarla:

→ Con el creciente desarrollo de las tecnologías y el uso de las redes sociales, una gran oportunidad sería dar un mayor uso a las redes sociales como Facebook e Instagram e incluso estudiar la idea de implementar una página web con opción de venta online en el largo plazo.

OPORTUNIDAD 3

→ Conciencia ecológica de los consumidores

Forma de explotarla:

→ Cada vez más, los consumidores se interesan por la composición de las prendas que compran. Una oportunidad para Blau sería seguir vendiendo prendas fabricadas con materiales españoles o incluso estudiar la idea de trabajar con nuevos proveedores que ofrezcan ecoetiquetas.

Mantener las fortalezas

Las estrategias defensivas que conectan las fortalezas con las amenazas detectadas mediante el análisis DAFO para asentar estratégicamente la posición en el mercado son las siguientes:

FORTALEZA 1

→ Trato personalizado y asesoramiento experto

Forma de mantenerla:

- Para mantener esta fortaleza, es importante asegurarse a la hora de contratar personal que cumplan unos ciertos requisitos, como puede ser una cierta experiencia en el sector y en la moda para ofrecer una experiencia de compra óptima al consumidor.

FORTALEZA 2

→ Gran variedad de tallas

Forma de mantenerla:

- Asegurarse a la hora de trabajar con nuevos proveedores que cuenten con una amplia oferta de tallas (mínimo hasta la XXL).

FORTALEZA 3

→ Alto fidelización de los clientes

Forma de mantenerla:

- Hacer estudios para saber por qué nuestros clientes son fieles (mediante encuestas, feedback, etc.) y seguir trabajando en la misma línea para que lo sigan siendo en un futuro

FORTALEZA 4

→ Ubicación céntrica

Forma de mantenerla:

- La ubicación céntrica juega un papel muy importante a la hora de captar posibles clientes, por ello, si se decidiera adquirir un nuevo local en el futuro, sería importante que la ubicación fuese céntrica de igual modo.

FORTALEZA 5

→ Fabricación con materiales españoles

Forma de mantenerla:

- Asegurarse a la hora de trabajar con nuevos proveedores que ofrecen prendas fabricadas con materiales españoles para mantener la calidad que se ha conseguido hasta ahora.

FORTALEZA 6

→ Bajo poder de negociación de los clientes

Forma de mantenerla:

- Actualmente, el poder de negociación de los clientes es bajo ya que Blau les ofrece productos de muy buena calidad, con un trato en tienda personalizado y con una amplia oferta de tallas, algo que no es habitual en su competencia. Para mantener esta fortaleza hay que seguir trabajando en la misma línea para que lo siga siendo en un futuro.

Las estrategias de supervivencia que ayudan a afrontar las amenazas detectadas centrándose en las debilidades para así mejorarlas son las siguientes:

AMENAZAS 1,2 Y 3

- Blau no cuenta con presencia online
- Competidores en las proximidades con venta online y redes sociales
- Creciente creación de tiendas online

Forma de explotarlas:

- Para hacer frente a estas amenazas, Blau debe hacer un mayor uso de las redes sociales como Facebook e Instagram, puesto que cada vez los consumidores utilizan más este tipo de redes. Hoy en día, ser invisible en internet supone una gran amenaza. También sería posible estudiar para un futuro la implementación de una página web con opción de venta online, en el caso en el que Blau consiga expandirse a un público más joven.

AMENAZA 4

- Competidores que ofrecen productos sustitutivos y complementarios

Forma de explotarla:

- Una forma de afrontar esta amenaza es añadir nuevos productos en la tienda, puesto que todos los competidores de Blau ya cuentan con estos servicios y puede suponer una amenaza en el largo plazo.

05 OBJETIVOS

Tras el estudio realizado, en este punto, fijaremos los objetivos que marquen el devenir de la empresa, así como las herramientas para alcanzarlos. Los conocidos como “SMART goals” (Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related) son aquellos que cumplen las características generales de la mayoría de los objetivos (Doran, 1981):

- **Específico:** debe ser un objetivo simple y concreto.
- **Medible:** debe tener un indicador y una cantidad cuantificable.
- **Asignable:** debe especificarse el encargado de realizarlo.
- **Realista:** deben ser unas metas alcanzables.
- **Temporal:** debe especificar un tiempo aproximado.

Estos objetivos serán distintos para cada empresa dependiendo de muchos factores, por ejemplo, la dimensión y las características del mercado en el que opera. Al tratarse de una empresa consolidada, y habiendo conseguido un cierto nivel de rentabilidad, nuestro objetivo será el crecimiento (Sainz, 2002).

■ Objetivo 1:

Con las acciones propuestas en el apartado Acciones comerciales contamos con aumentar las ventas de Blau en el corto plazo. Por tanto, el primer objetivo es el siguiente:

- **Aumentar las ventas un 5% en el plazo de un año.**

Para medir este aumento, compararemos las ventas facturadas del año en cuestión respecto al anterior y comprobaremos si la diferencia resultante supone un incremento del 5%, tal y como estimamos en este plan. Las herramientas de control de este objetivo se detallarán, con mayor profundidad, en el apartado *Sistema de control*.

■ Objetivo 2:

Blau no cuenta con presencia online, es decir, no dispone de redes sociales ni de página web. Por tanto, la empresa debe esforzarse por aumentar el reconocimiento de marca. De este modo, fijamos el siguiente objetivo:

→ Aumentar la notoriedad online de la marca en el próximo año.

Medir la notoriedad online de una marca resulta un objetivo difícil de cuantificar. No obstante, en la actualidad existen diversas herramientas para facilitar esta tarea. En este caso, utilizaremos, en primer lugar, la herramienta, proporcionada por el gigante americano Google, llamada Google Trends. Esta herramienta permite extraer los datos sobre frecuencias de búsqueda de determinados términos o expresiones. Por este motivo, nos centraremos en visualizar cuántas búsquedas se realizan en la Comunidad Valenciana del término Blau Valencia.

Como podemos observar en la *Figura 19*, las búsquedas del término en cuestión, a lo largo de este último año, apenas han superado las 100 ocasiones. Nuestro objetivo, en este campo, será el de conseguir aumentar el número de búsquedas en un mínimo 200 búsquedas

mensuales.

Respecto a las redes sociales, utilizaremos las herramientas de medición proporcionadas por Facebook Ads, tanto para Facebook como para Instagram. A través de estas, trataremos de aumentar la notoriedad y la presencia en redes sociales anualmente. Actualmente, la página de Blau de ambas redes sociales está en estado de rediseño y reconceptualización, pero la estimación, y por tanto el objetivo, se sitúa en un crecimiento de hasta 1.000 seguidores durante el primer año para cada una de las redes sociales.

Así pues, los instrumentos de medición de dicho objetivo serán Google Trends, para medir la cantidad de veces que se busca en internet Blau Valencia, así como Facebook Ads, para medir el número de veces que la gente se interesa por nosotros en Facebook e Instagram.

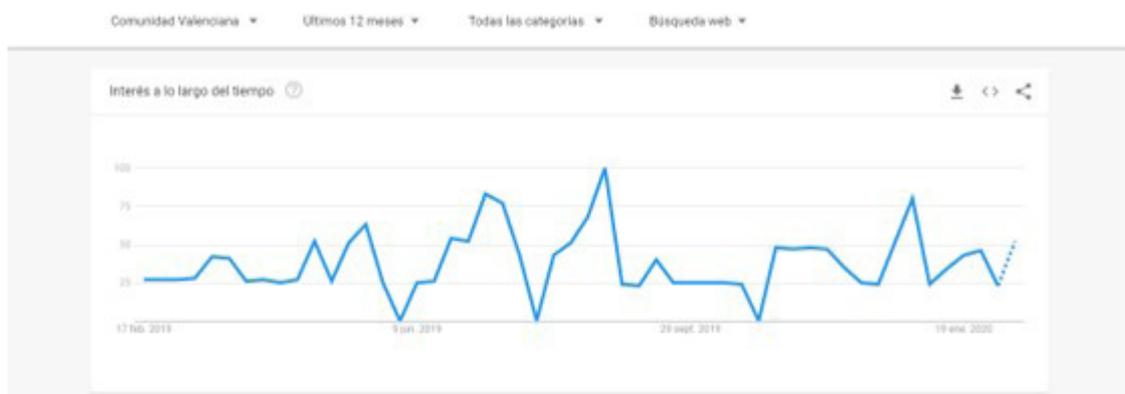


Figura 19.
Búsquedas en Google del término “Blau Valencia” en 2019.
Fuente: Google Trends

06 — ESTRATEGIAS GENERALES

La matriz de Ansoff fue descrita por primera vez por el matemático y economista ruso Igor Ansoff en 'Estrategias para la diversificación' (Ansoff, 1957). Esta matriz se elaboró con el objetivo de determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Por tanto, esta herramienta es únicamente útil para aquellas empresas que han fijado objetivos de crecimiento, como es el caso de la empresa Blau, que fija su objetivo de crecimiento en aumentar la notoriedad de la marca, así como un incremento en el número de ventas.

Esta matriz está compuesta por

una tabla organizada en cuatro categorías o unidades de negocio que pueden combinarse entre sí. Las columnas corresponden a los productos o servicios ofrecidos por la empresa, que se subdividen en "actuales" y "nuevos". Las filas, por su parte, reflejan los mercados (Figura 20). Aquí la matriz diferencia entre los mercados en los que la empresa ya está activa y aquellos a los que podría expandir su actividad de negocio (Meldrum y McDonald, 1995).

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura 20.

Cuadro explicativo "Matriz de Ansoff"

Fuente: www.economipedia.com, elaboración propia

A partir de estos conocimientos, hemos decidido crear la Matriz de Ansoff de Blau para dictaminar cuál es la estrategia más conveniente que debemos adoptar (Figura 21).



Figura 21.
Matriz de Ansoff aplicada a Blau
Fuente: Elaboración propia

Si desglosamos la matriz de Ansoff, según las estrategias aplicables a la camisería Blau, obtenemos que las estrategias óptimas a seguir son la de penetración de mercado, así como la de desarrollo de producto.

La estrategia de penetración de mercado se basa en los productos existentes comercializados en los mercados que ya están siendo explotados actualmente. Es decir, aumentar el número de ventas de camisas para hombre en el mismo segmento geográfico.

Por otro lado, también adoptaremos la estrategia de desarrollo de producto, consistente en incorporar nuevos productos en los mercados en los que nuestra empresa opera actualmente puesto que vamos a incorporar una variante de las camisas que ya están a la venta, jerséis para hombre, en nuestro mercado actual.

Esto da como resultado las siguientes estrategias:

01 Penetración de mercados

Consiste en la posibilidad de obtención de una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados en los que se compite actualmente. Para conseguir esta cuota de mercado, se llevarán a cabo acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada), acciones para la atracción de un mayor número de clientes potenciales (publicidad, promociones...), y la atracción de nuevos clientes (mejora de imagen corporativa).

02 Desarrollo de mercados

Se plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para llevar a cabo esta estrategia, es necesario identificar los nuevos mercados geográficos donde pueda haber un nicho de mercado para la empresa en cuestión (expansión regional, nacional e internacional) y los nuevos canales de distribución (venta online, nuevos acuerdos con distribuidores...).

03 Desarrollo de nuevos productos

Se trata del desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que una determinada empresa opera actualmente. Por el hecho del cambio constante de los mercados, y como consecuencia directa de la satisfacción de las necesidades de los consumidores, es necesaria la actualización, modificación y lanzamiento de nuevos productos. Existen dos opciones diferentes: crear un producto completamente nuevo para nuestro público objetivo o una variante de un producto ya conocido que ya está a la venta.

04 Diversificación

Consiste en el estudio de las oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, aunque existe una cierta tendencia al fracaso, pues hay un desconocimiento generalizado de los productos y de los mercados con los que no se ha operado anteriormente (Meldrum y McDonald, 1995).

07 MARKETING MIX

El marketing mix es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación (Figura 22) o, tal y como las denominó McCarthy en 1960, las cuatro pes, de acuerdo con los términos ingleses con los que se traducen: product, price, place y promotion. Se trata de cuatro variables controlables (ya que pueden ser modificadas por la empresa) sobre las que debe apoyarse toda acción de marketing (McCarthy, 1960).



Figura 22
Instrumentos del Marketing Mix
Fuente: www.robertoespinoza.es, elaboración propia

7.1. Variable producto

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor.

Las decisiones sobre el producto son muy importantes, puesto que inciden en el medio que va a satisfacer las necesidades del consumidor. Si no hay producto, no puede haber precio, ni distribución, ni comunicación. Además, se trata de estrategias a largo plazo que son difíciles de cambiar de forma rápida, razón de más para analizar bien cada decisión sobre el producto.

Las decisiones relativas al producto abarcan:

- La cartera de productos de la empresa.
- La marca, el modelo y el envase que van a acompañar al producto y que serán su portada frente al consumidor.
- La diferenciación, es decir, las características que lo van a hacer diferente a los demás.
- El desarrollo de servicios relacionados, como la asistencia técnica o el montaje del producto, entre otros.
- La modificación o eliminación de productos que no estén funcionando de acuerdo con lo esperado.
- El desarrollo de nuevos productos que se adapten a la demanda del consumidor.
- Las garantías y servicios postventa.

7.1.1. Imagen de marca

7.1.1.1. Logotipo y rotulación

Para mostrar una sensación de renovación de la marca trabajaremos en el rediseño del logotipo. Durante los dos primeros años del negocio, Blau implementó un etiquetado personalizado donde aparecía su propio logotipo en la parte delantera de las camisas. Recibieron numerosas quejas por parte de los clientes puesto que este era demasiado grande. En la *Figura 23* se muestra el logotipo que utilizaban anteriormente.



Figura 23
Anterior logotipo de Blau
Fuente: Antojo Textil 2016, S.L.

En cuanto al rediseño del logotipo se refiere, queríamos destacar que no consideramos la posibilidad de rediseñar completamente el logo, dado que un cambio radical de la imagen corporativa es arriesgado entre el público consumidor, que puede no asimilar la transformación. Por ello, decidimos que la mejor opción sería optar por un rediseño del actual logotipo. En primer lugar, decidimos eliminar la esfera que envolvía el logotipo, pues hacía que fuera estéticamente pesado y poco pulcro. Tras analizar las tendencias de nuestros competidores, dedujimos que la mejor presentación del logotipo era hacerlo visualmente lineal y con el imago tipo de la marca a un lado. En este caso, por una cuestión estética, decidimos situarlo en la parte derecha (*Figura 24*).

Por otro lado, también hemos decidido readecuar la gama cromática del logotipo. En este caso, nos hemos decantado por los colores azul lapislázuli 19-4045 TCX y blanco estándar 11-0601 TCX, ambos siguiendo las premisas de impresión internacional PANTONE. El motivo de selección de estos colores reside en que este tono en particular de azul aporta vitalidad y energía a la marca, mientras que el blanco representa la calma y la madurez que combinan con las demás cualidades. Finalmente, el imago tipo de la marca, una avioneta, también ha sufrido una ligera acción de simplificación, para facilitar la internalización de la forma por nuestro target. Los beneficios de un simple logotipo son numerosos. Un diseño limpio es memorable y atractivo para el ojo humano. Además, le permite interactuar con su audiencia de una manera directa. Todo esto hace de un emblema minimalista una herramienta indispensable que crea una experiencia de cliente única.

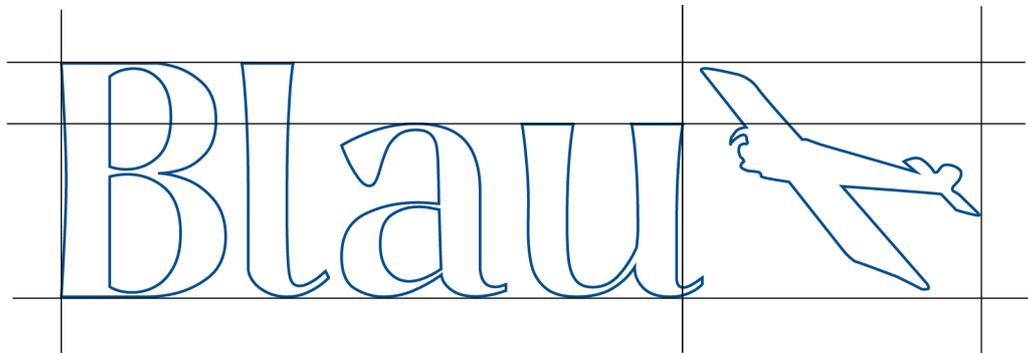
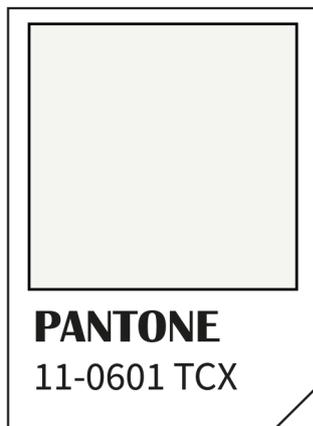


Figura 24
Logotipo renovado de Blau
Fuente: Elaboración propia

Por último, también implantaremos en la tienda un rótulo renovado, así como banderolas, ambos sobre un soporte de dibond. Tener un buen rótulo no es necesario únicamente desde el punto de vista estético, sino que aportan diversas funciones comerciales, como, por ejemplo, ofrecer imagen de marca o realzar la imagen del establecimiento. El rótulo se coloca en el frontal de la fachada del negocio y se percibirá fundamentalmente por los ciudadanos que vayan de frente al mismo (Figura 25).

Además, uno de los aspectos más importantes para aumentar la visibilidad de un local comercial, así como para reforzar la imagen de marca es añadir

banderolas (Figura 26). Las banderolas se colocan en un lateral de la fachada y de manera vertical, por lo que pueden ser vistas de manera perpendicular desde varios puntos de la calle en cuestión. Son uno de los elementos que aportan mayor visibilidad y se usan como complemento del rótulo. Tienen una gran importancia ya que captan la atención de los potenciales clientes. Las banderolas, que además se suelen realizar a dos caras, facilitan que toda persona que pasa por la calle pueda verlas a simple vista sin ni siquiera la necesidad de girar la cabeza, ya que sobresale de la fachada. Aparte de la función publicitaria también tienen una función decorativa.

En definitiva, tanto el rediseño del logotipo adoptando un diseño limpio y atractivo, como el del rótulo y la incorporación de banderolas para aportar mayor visibilidad, son aspectos que favorecerán al establecimiento de la identidad de marca de Blau.



Figura 25
Rótulo renovado de Blau (mock up)
Fuente: Elaboración propia



Figura 26
Nuevas banderolas para la fachada (mock up)
Fuente: Elaboración propia

7.1.1.2. Etiquetado del producto

En cuanto al etiquetado del producto se refiere, seguiremos una estrategia de personalización para aumentar el valor añadido y diferenciarnos de la competencia. Poniéndonos en contexto, nos basaremos en la experiencia negativa de Blau e implantaremos medidas correctivas.

Remontándonos a los orígenes de la tienda, hemos extraído, según los datos proporcionados por Blau, que antes sí se marcaba el producto con un etiquetado propio. Esta medida se llevó a cabo durante los dos primeros años del negocio, pero, debido a su elevado coste, la dirección del negocio decidió prescindir de esta medida. El precio que se pagaba por implementar esta estrategia de personalización era de 1,30€ para cada camisa, lo que suponía un 6,5% sobre el valor de compra (20€) y un 2,6% sobre el de venta (50€).

Tras investigar y pedir varios presupuestos, decidimos acordar un trato con las empresas Wunderlabel, para la impresión personalizada de las etiquetas, y con Tailor&Co, un taller de costura situado en el C.C. Arena Multiespacio, para la costura de las etiquetas sobre nuestro producto.

El coste de impresión se sitúa en un total de 210€ para un total de 1500 unidades con envíos incluidos, puesto que se trata de una empresa que opera online (Figura 27). Al no ofrecer la opción de imprimir 1250 etiquetas, imprimiremos un total de 1500 (las 250 etiquetas restantes las guardaremos para el año siguiente). Esto supone un coste unitario de 0,14€ por etiqueta impresa sobre tela. A esos 0,14€, se les añadirá un coste de 0,50€ por etiqueta por los servicios de costura. En total, esto supone un coste de 0,64€ por cada camisa, lo que representa un 3,2% sobre el valor de compra y un 1,28% sobre el de venta. En total se ha conseguido abaratar en un 3,3%

sobre el valor compra y en un 1,32% sobre el de venta.

Respecto a los tiempos, cabe destacar que hemos optado por organizarlo siguiendo un modelo basado en las dos temporadas principales de la moda masculina, esto es, verano e invierno. Por este motivo, se pedirán anualmente las 1250 unidades de etiquetas, con el fin de abaratar los costes, pero se entregarán al taller de costura en dos partes, con un total de 750 para la temporada de invierno, y 500 para la temporada de verano. De este modo, en el mes de abril se hará entrega de 500 camisas y 500 etiquetas, para tenerlas preparadas para el mes de mayo, y en el mes de octubre se hará entrega de 500 camisas, 250 jerséis y 750 etiquetas para tenerlas listas para el comienzo de noviembre.

La finalidad de implementar esta medida de personalización sobre el producto de la camisería Blau reside en la voluntad de consolidar la marca y de aumentar su reconocimiento y notoriedad entre el público. Se trata de conseguir que los clientes, al ver las etiquetas en las camisas, puedan recordar, fácilmente, dónde han adquirido el producto. Asimismo, también se pretende, mediante la consolidación de la marca, crear un nuevo canal de expansión basado en el boca a boca; esto es, cuando alguien le pregunte a otro cliente dónde adquirió una determinada prenda, este podrá dirigirle fácilmente a Blau, ya que, al ver la etiqueta de la camisa, podrá identificar más ágilmente su procedencia. Finalmente, cabe destacar que, por otro lado, el diseño de las camisas, así como del empaquetado, en bolsas de papel ecológicas neutras, será el mismo que se ha utilizado hasta la fecha actual, puesto que se considera correcto y adecuado para la marca.

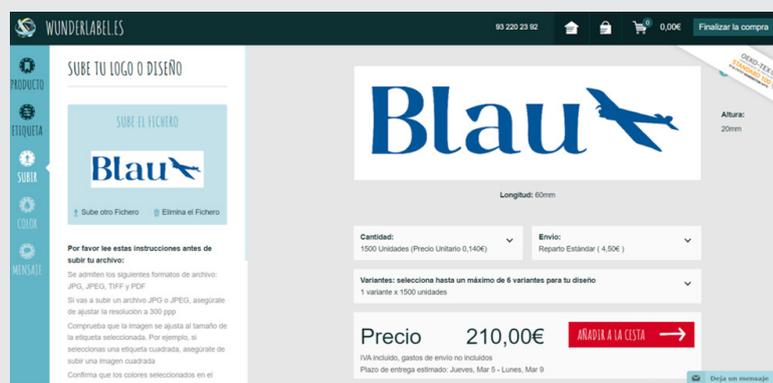


Figura 27
Coste de impresión de 1500 etiquetas con Wunderlabel.

Fuente: www.wunderlabel.es

7.1.2. Diversificación del portfollio

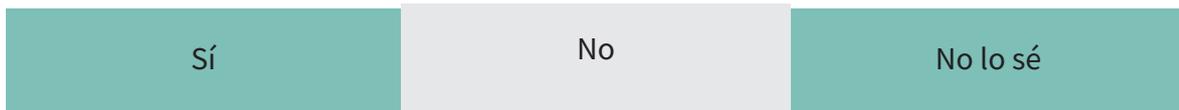
Tal y como analizamos en el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, nuestra tienda ofrece una sola clase de producto, camisas para hombres. Blau no cuenta con productos sustitutivos o complementarios. Entendemos por productos sustitutivos aquellos que realizan las mismas funciones que el producto en estudio y que pueden representar una alternativa para satisfacer la demanda y por complementarios aquellos que se combinan con otros para satisfacer alguna necesidad. Por ello, las empresas deben estar muy pendientes de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella.

En nuestro caso, existen un elevado número de competidores que ofrecen productos sustitutivos a las camisas, como, por ejemplo, polos, camisetas, jerséis, etc.

La innovación en las empresas es indispensable para el crecimiento y está ligada a la capacidad de una empresa para seguir siendo competitiva. Frente a los rápidos cambios en competencia, una empresa no puede confiar únicamente en los productos que ya tiene. Los clientes esperan nuevos artículos. La competencia también está buscando cómo mejorar su presencia en el mercado y cómo ganar y fidelizar clientes y hace todo lo posible para incorporar nuevos productos.

Hemos realizado una breve encuesta con el objetivo de averiguar cuáles son las preferencias de los clientes de Blau respecto a la diversificación de productos. Se trata de un muestreo de conveniencia no representativa para adaptar el surtido a los clientes de la tienda. La muestra se compone de un total de 50 hombres, todos ellos clientes de Blau. La encuesta realizada se muestra a continuación:

→ 1. ¿Desearía disponer de una mayor oferta de productos en la tienda?



→ 2. En caso afirmativo, ¿cuál de estos productos preferiría?



→ 3. Sexo



→ 4. Edad

Tras recoger y analizar todos los datos, con ayuda del programa RStudio, hemos realizado un gráfico en el que se muestra la distribución de las respuestas por edad a la pregunta “¿Desearía disponer de una mayor oferta de productos en la tienda?” (Figura 28).

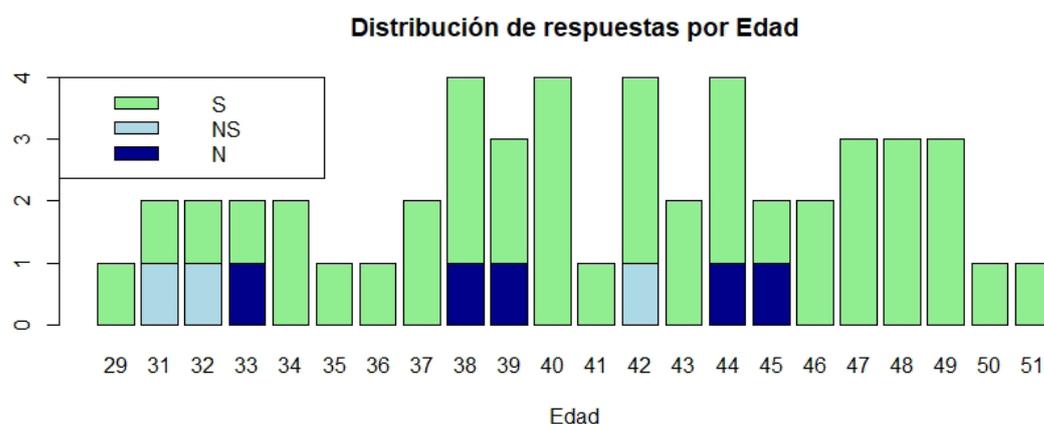


Figura 28
Distribución de las respuestas de los clientes por edad
Fuente: Elaboración propia

Tal y como podemos observar en la *Tabla 2*, el porcentaje de respuestas afirmativas en la muestra de 50 personas representa un 84%, el de respuestas negativas un 10% y el de “No lo sé” un 6%.

Respuesta	Número de votos	Porcentaje
Sí	42	84%
No	5	10%
No lo sé	3	6%
TOTAL	50	100%

Tabla 2
Número de votos de los 50 clientes y porcentajes según la respuesta
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, hemos elaborado un gráfico en el que se muestra la distribución de las respuestas por prenda deseada y por edad, en el caso de haber contestado afirmativamente a la primera pregunta (Figura 29). Tal y como analizamos en la Tabla 3, un 12% desearía que se incorporaran polos, un 79% jerséis y un 10% Camisetas.

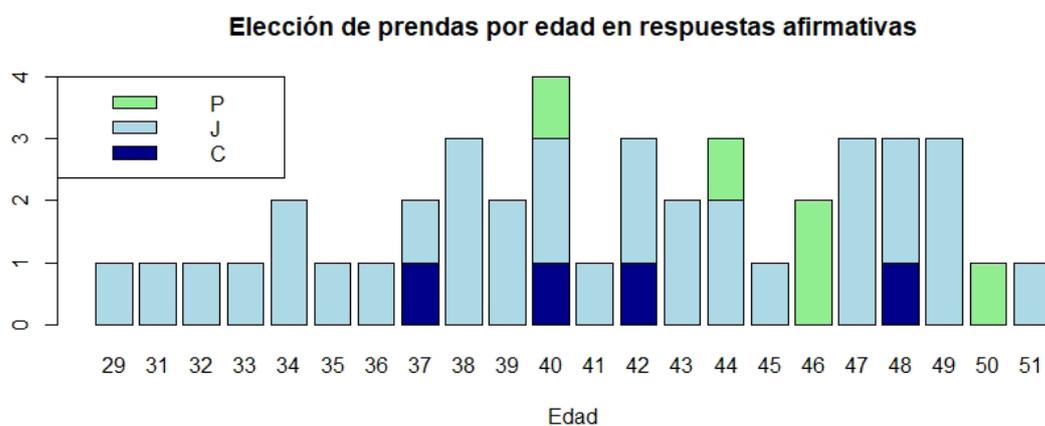


Figura 29
Distribución de las respuestas por prenda escogida y por edad
Fuente: Elaboración propia

Respuesta	Número de votos	Porcentaje
Polos	5	12%
Jerséis	33	79%
Camisetas	4	9%
TOTAL	42	100%

Tabla 3
Número de votos y porcentajes de los clientes habiendo contestado "Sí" según la prenda
Fuente: Elaboración propia

Puesto que la mayoría de los clientes que han respondido a la encuesta desearían disponer de una oferta más diversificada en la tienda, más concretamente de jerséis, hemos decidido incorporar una nueva línea de productos complementarios, basada en jerséis para hombres. Tras hablar con algunos proveedores que cuentan con este tipo de producto, hemos decidido trabajar con un nuevo proveedor, que nos ofrece jerséis fabricados con materiales españoles y que garantizan, al igual que las camisas que adquirimos del otro proveedor, una excelente calidad.

El valor de compra de los jerséis es de 20€ y el precio de venta será el mismo que el de las camisas, es decir, 50€. De este modo, obtendríamos los mismos beneficios que con las camisas, 30€ por jersey.

Para el año en curso, realizaremos un pedido de 250 de jerséis de invierno. Es decir, al contrario que con las camisas, ofreceremos jerséis de una única temporada puesto que se trata de un producto nuevo y deseamos ver la acogida que tendrá en el mercado.

7.2. Variable precio

El precio es la cantidad que el cliente paga por el producto. También es muy importante, puesto que va a determinar los beneficios que obtendrá la empresa en cada venta.

Al establecer el precio, se debe tener en cuenta el valor percibido por el cliente y cuánto está dispuesto a pagar por el producto. El precio va a determinar a su vez la imagen que tendrá el cliente del producto, puesto que en muchas ocasiones un precio alto es sinónimo de calidad, mientras que un precio bajo refleja lo contrario. Al contrario que en el producto, las decisiones sobre precios pueden ser a corto plazo, ya que se pueden modificar con rapidez.

Las decisiones relativas al precio incluyen estudiar:

- Los costes en los que se debe incurrir para elaborar el producto.
- Los márgenes que se van a aplicar en la venta de cada producto, es decir, la diferencia entre el precio de venta y los costes de producción.
- Los descuentos que se aplicarán por volumen, por pronto pago, etc.
- El criterio de fijación del precio del producto, que puede ser: sobre la base de su coste, según los precios de la competencia o en función de la sensibilidad de la demanda.

En el caso de Blau, mantendremos los mismos precios que anteriormente para las camisas. Es decir, un precio de compra de 20€ (IVA incluido) y un precio de venta de 50€ por camisa, lo que supone un margen de beneficio de 30€. El criterio de fijación del precio de las camisas se realiza sobre la base de su coste. Es decir, aumentar el precio de venta en 250% para obtener unos márgenes de beneficios de 30€ por camisa. Del mismo modo, seguimos este razonamiento para la fijación del precio de los jerséis, que tendrán un precio unitario de venta de 50€.

En términos de precio, la única modificación propuesta es la implementación de la promoción de reapertura, en la que se le ofrecerá al cliente un descuento mediante la entrega de un flyer, tal y como analizaremos en Variable comunicación. Tras hablar con los socios de Blau, decidimos que un descuento adecuado sería del 5%.

Los descuentos ofrecidos en las campañas del Black Friday, San Valentín, Navidades y Rebajas de Julio ya se aplicaban en años anteriores en la tienda, generándole beneficios, por lo que no es necesario fijar dichos descuentos ni aplicar modificaciones. De igual modo, tal y como se lleva realizando los años anteriores, estos descuentos se complementarán, de manera no acumulativa, con ofertas especiales en prendas de temporadas pasadas, que tendrán un descuento de hasta el 50%.

7.3. Variable distribución

La distribución hace referencia a la colocación del producto allá donde el consumo tenga lugar. Es decir, se refiere a todas las decisiones que estén relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.

Al decidir el sistema de distribución deberán tenerse en cuenta una serie de variables como las características del producto y del mercado, los costes de distribución de cada alternativa o los recursos disponibles, entre otros. Además, se trata de decisiones a largo plazo.

Las decisiones relativas a la distribución implican establecer:

- El tipo de canal de distribución que se empleará.
- El merchandising, es decir, las actividades que se llevarán a cabo en el punto de venta para estimular la compra.
- Las actividades de logística, es decir, cómo se realizará el transporte, en qué puntos se almacenará la mercancía, quiénes serán los intermediarios, cuánto durará cada traslado, etc.
- Las actividades de distribución física, como los puntos de venta en los que se ofrecerá el producto.

En el caso de nuestra tienda, nos centraremos en el último punto presentado en las decisiones relativas a la distribución. El único punto de venta disponible seguirá siendo la tienda física situada en Calle Pérez Báyer nº9 y aplicarán las estrategias de los últimos años, por lo que estaríamos hablando de distribución exclusiva.

Tras plantear la opción de implementar la venta online, la descartamos al ver que el segmento de clientes a los que va dirigida la marca no compra prácticamente online y supondría una gran inversión que no sería rentable para Blau. No obstante, se prevé una expansión a un segmento de clientes más jóvenes a través de redes sociales como Instagram, lo que podría suponer, en caso de tener una gran acogida, a largo plazo, la apertura de dicha tienda online y, con ello, el cambio en las políticas de distribución. A pesar de ello, debido a la lejanía temporal de esta previsión, no se realizará el estudio de esta medida en el presente proyecto.

7.4. Variable comunicación

La comunicación se refiere a los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto y transmitir información sobre el mismo.

La comunicación incluye actividades como la publicidad, la propaganda, la venta personal, la promoción de ventas, el marketing directo o las relaciones públicas.

La dirección comercial debe estudiar cómo se van a combinar los diferentes instrumentos de comunicación para optimizar los recursos y conseguir los mejores resultados. El empleo de una u otra forma de comunicación depende de las características del producto, del mercado en el que se opere, de la competencia existente o del público objetivo, entre otros.

7.4.1. Promoción de ventas

7.4.1.1. Flyers

Para dar a conocer las promociones que se llevarán a cabo en períodos señalados, así como la fecha de reapertura de Blau, hemos optado por diseñar un flyer diferente para cada ocasión. Un flyer es una tarjeta o folleto de pequeño tamaño que contiene un mensaje de tipo comercial. El flyer se entrega en mano a clientes potenciales de la empresa, por eso es un método de publicidad directa muy efectivo. El folleto capta la atención de inmediato y debemos intentar buscar nuestro público objetivo. Logrando que los flyers lleguen a las personas indicadas, habremos recorrido la parte más importante del camino. Normalmente, utilizamos estos folletos para dar publicidad a promociones puntuales. Lo que buscamos es un impacto inmediato con el público, para conseguir una gran repercusión en la promoción deseada.

Por último, es necesario incluir imágenes

que resulten atractivas y un buen eslogan, si combinamos frase e imagen lograremos captar la atención de nuestro público. En primer lugar, tal y como se muestra en la *Figura 30*, presentaremos el flyer para la reapertura de la tienda. Para dar a conocer la tienda, así como las novedades que se han llevado a cabo, hemos diseñado un flyer con la intención de dirigir la atención del lector hacia las palabras “Gran Reapertura” ya que el mensaje que transmite es claro y directo. En la esquina superior izquierda hemos añadido la fecha a partir de la cual tiene validez el folleto. Hemos escogido esta fecha puesto que la instalación del nuevo rótulo, así como la incorporación de las tarjetas de fidelización y el lanzamiento de las redes sociales se llevará a cabo durante la primera semana de septiembre.

De este modo, a partir del 12 de septiembre, el cliente podrá disfrutar de todas las novedades que se han llevado a cabo. Además, hemos añadido el logotipo renovado de Blau, el descuento del que podrá disfrutar el cliente al presentar este flyer, así como la fecha de validez de este y la dirección exacta de nuestra tienda. Por último, en la parte inferior del folleto hemos incorporado las páginas de Facebook e Instagram de Blau, para que el cliente pueda acceder fácilmente a las mismas. Cabe destacar que el descuento ofrecido en este flyer tiene como objetivo promover la persuasión de compra de los clientes y aumentar así el número de ventas. Además, en cierto modo, constituye una forma de fidelización de los clientes al ofrecerles este valor agregado.

12-09-2020

GRAN REAPERTURA

Blau

¡5% DE DESCUENTO EN TODAS LAS PRENDAS PRESENTANDO ESTE FLYER!

VÁLIDO DEL 12 AL 16 DE SEPTIEMBRE DE 2020

Calle Pérez Báyer 9, junto a la calle Colón

f Blau Camisería **@** Camiseriablau

Figura 30
Flyer de reapertura
Fuente: Elaboración propia

A continuación, presentamos el diseño escogido para la campaña del Black Friday (Figuras 31 y 32).

Para el diseño de este flyer, hemos optado por una predominancia del color negro, que hace referencia al nombre “Black Friday”. A parte del negro, hemos decidido utilizar un color llamativo, asociado a un concepto moderno y rompedor como propone el propio evento, para realzar el descuento ofrecido por Blau, así como la fecha de dicha promoción. Para conseguir este efecto, hemos utilizado el color hexadecimal #04f3bb.

En el flyer aparece la foto de un modelo masculino que estaría dentro del rango de edad del público objetivo de Blau (entre los 35 y 50 años). El modelo lleva puesta una camisa, con la finalidad de que el cliente realice una asociación entre el diseño gráfico que se presenta en la publicidad de la promoción y el producto ofertado por la misma.

Figura 31
Flyer de Black Friday
Fuente: Elaboración propia



En lo que al facing del flyer concierne, hemos optado por estampar el logo renovado de Blau, dotándolo de un tamaño considerable, pues la intención es la de devolver el protagonismo al logotipo que había quedado relegado a un segundo plano en el imaginario de los clientes de la tienda. También mostramos la dirección de la tienda, haciendo hincapié en su localización colindante a la calle Colón, probablemente una de las calles comerciales más transitadas de Valencia.

Por último, en la parte trasera, hemos optado por hacer uso de una foto del mismo modelo desde una perspectiva opuesta. Desde el plano del diseño, se considera interesante esta acción puesto que se trata de un recurso gráfico innovador y, desde el plano mercadotécnico, nos interesaba que el cliente pudiera observar el producto desde varias perspectivas

Figura 32
Flyer de Black Friday (reverso)
Fuente: Elaboración propia

En las Figuras 33 y 34, podemos observar el folleto realizado para la promoción de Navidad



Para el diseño de este flyer hemos optado por la predominancia del color rojo, que se asocia a la Navidad. A parte del rojo, hemos decidido utilizar el color blanco para las letras, puesto que contrasta bien y facilita la correcta lectura de la información. En la parte delantera del flyer, podemos encontrar la frase “¡Ya es Navidad!”, para que el cliente comprenda el objeto de esta promoción. Debajo de esta, hemos introducido una breve explicación acerca de lo que el cliente podrá encontrar en Blau, es decir camisas y jerséis para hombre. Además de esta explicación, hemos añadido una foto de camisas masculinas, como las que podemos encontrar en el comercio en cuestión, entre las que destacan los colores rojo y blanco, que, al mismo tiempo, se adecúan a la gama cromática de los colores del resto del folleto. En la parte inferior, hemos situado el logotipo actualizado de Blau, en un tamaño grande para resaltar de qué tienda se trata, así como una pequeña explicación sobre el descuento aplicable y la fecha de validez de este descuento.

Figura 33
Flyer de Navidad
Fuente: Elaboración propia

La parte superior se ha completado con la dirección de la tienda, insistiendo de nuevo en su proximidad a la calle Colón.

En la parte trasera del flyer, hemos optado por resaltar la frase “¡Encuentra el regalo perfecto!”, como referencia a las compras navideñas y presentando las prendas de Blau como un regalo único, tal y como mostramos en la frase “¿Por qué no regalar algo que sea para siempre?”. También hemos utilizado una imagen en la que se muestra una camisa para hombres ampliada. En la parte superior mostramos de nuevo la dirección de la tienda y, en la parte inferior, una breve explicación con el descuento aplicable y la fecha de dicha promoción. Por último, hemos introducido las páginas de Facebook e Instagram de Blau para darle una mayor visibilidad.



Figura 34
Flyer de Navidad (reverso)
Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se muestra el diseño elaborado para el folleto de la promoción de San Valentín (Figuras 35 y 36).

El día de San Valentín es mundialmente conocido como el día de los enamorados y, por ello, hemos decidido que, en nuestra paleta de colores, predomine el rosa, comúnmente asociado con el amor, la entrega, la generosidad y el cariño. Además, hemos decidido incorporar una gama cromática fundamentada sobre el beige y el blanco, ya que su incidencia sobre el color rosa resulta agradable y ayudan a transmitir el concepto de dulzura y suavidad. Recordemos pues que el público objetivo al que va dirigida esta promoción son las mujeres que deseen regalar a sus parejas un producto diferente y mucho más acertado. En cuanto al facing del flyer respecta, nuestra intención es la de dirigir la atención del lector hacia las palabras “Oferta especial San Valentín” ya que el mensaje que transmite es claro, conciso y directo. Del mismo modo, podemos encontrar en esta cara principal, una repetición constante de cuál es la oferta especial de la que hablábamos en el título: un descuento del 10% en nuestros productos que

Figura 35
Flyer de San Valentín
Fuente: Elaboración propia



podemos encontrar en el interior de diversos corazones repartidos homogéneamente a lo largo y ancho del flyer. Asimismo, la incorporación del logotipo renovado de Blau en el folleto ayuda a consolidar nuestra imagen de marca, que hasta ahora no había adquirido una importancia notable entre nuestros consumidores. En la parte inferior del flyer hemos señalado el día que tendrá lugar esta promoción, el horario, así como la dirección de la tienda, especificando su proximidad a la calle Colón.

La selección del eslogan “¡El amor está de moda!” en la parte posterior se sustenta sobre el juego de palabras de que el amor es algo que cada vez es más popular. Por tanto, pretende demostrar y convencer a nuestro target de que, al regalar una camisa o un jersey a su pareja, estará yendo a la moda.

Figura 36
Flyer de San Valentín (reverso)
Fuente: Elaboración propia

En las Figuras 37 y 38 se muestra el diseño del flyer para la promoción de verano.



En lo que al diseño del último folleto respecta, se ha optado por hacer acopio de una gama cromática basada en tonos pastel y con una tendencia hacia colores fríos, aunque en contraposición con el contraste de tonos rosados que se consideran semicálidos.

Respecto a la información proporcionada por el mismo, se ofrece al cliente un primer impacto basado en la repercusión de las rebajas, dado que una gran cantidad de gente se moviliza de cara a estas. Tras haber atraído su atención con el titular predominante, se le sugieren otras informaciones que complementen a la primera, como la duración de la promoción o la localización de la tienda.

Por otro lado, en lo que a la parte trasera concierne, podemos extraer que funciona como una aclaración, en la que explica al cliente cuáles son los términos de

Figura 37
Flyer de Rebajas de verano
Fuente: Elaboración propia

dicha promoción. Se concederá un descuento del 20% a todo aquel que presente este flyer en las fechas señaladas. Además, vuelve a hacerse hincapié sobre las páginas de Facebook e Instagram de Blau, para que los clientes puedan tener una imagen previa de la tienda y así, por un lado, convencerles de que acudan, y, por el otro, puedan seguir a la empresa en estas redes sociales. Como efecto colateral, asimismo, se pretende dotar a la imagen en redes sociales de la marca de una mayor notoriedad.

Por último, para cada una de las campañas, imprimiremos un total de 1000 ejemplares. Cabe destacar que el reparto de dichos folletos se realizará por parte de uno de los socios de Blau, puesto que así evitaríamos contratar a una persona externa a la empresa y abaratar los costes.



Figura 38
Flyer de Rebajas de verano (reverso)
Fuente: Elaboración propia

7.4.1.2. Tarjeta de fidelización

Un punto clave que no debemos pasar por alto, como vimos en el análisis DAFO, es la falta de seguimiento que existe con los clientes una vez finalizada la experiencia de compra. En vista de solventar este problema, se pondrá en funcionamiento una tarjeta de fidelización. Se trata de una tarjeta que se entrega gratuitamente a los clientes de una empresa o negocio con el fin de asegurarse un vínculo con ellos y una continuidad de consumo en su establecimiento. Las empresas ofrecen a sus clientes tarjetas de fidelización, tal y como el nombre indica para fidelizarlos a cambio de un trato exclusivo. Así pues, recibirán noticias exclusivas, descuentos,

bonos o regalos.

El valor que le aporta a la empresa esta tarjeta de fidelización se basa en la mentalidad del cliente de que, con ella, el acto de comprar se vuelve más rentable. La tarjeta cliente representa una herramienta imprescindible en un mercado donde la competencia cada día es más fuerte y ofrece mayores ventajas a sus consumidores. Por ello, el objetivo a través de esta acción comercial es el de reforzar los lazos con los clientes y no perder la cuota de mercado que estos suponen.

Para obtener la tarjeta de fidelización (Figura 39), se requerirá al cliente una serie de informaciones a través de un formulario tales como: nombre, apellidos, e-Mail, teléfono, dirección, código postal, fecha de nacimiento y una firma con la que se aceptarán las condiciones relativas a la posesión de esta (Figura 40). La promoción que implementaremos mediante dichas tarjetas de fidelización se basará en que cuando el cliente adquiera tres prendas, podrá obtener la cuarta unidad al 50%. La estrategia de esta promoción se basa en el hecho de que cada camisa tiene un coste de 20€ para Blau, quien las revende a 50€, un 250% sobre su coste de compra con el proveedor. Para el caso de una camisa en Blau, aplicar un 50% de descuento supone venderla a 25€, con lo que, a pesar de ser mínimas, seguiría generando ganancias. No obstante, no son estas ganancias las



Figura 39

Tarjeta de fidelización cliente de la tienda Blau (mock up)
Fuente: Elaboración propia

que interesan a Blau, sino el hecho de que el consumidor adquiera una mayor cantidad de prendas. Por tanto, si bien es cierto que la empresa prácticamente no obtiene unos beneficios significativos con la cuarta unidad, está dotando al comercio de una mayor actividad financiera y de un mayor tráfico de existencias. De este modo, cada vez que un cliente adquiera una prenda, le pondremos un sello en la tarjeta, y, al llegar al cuarto sello, podrá disfrutar del descuento mencionado anteriormente.

APELLIDOS

NOMBRE

E-MAIL

DIRECCIÓN

FECHA DE NACIMIENTO

TELÉFONO

C.P.

Blau

0123456789123

Firma

1. La tarjeta Cliente Blau se rige por las normas y condiciones de utilización contenidas en las presentes Condiciones Generales y las que, en lo sucesivo, se establezcan. La utilización de la tarjeta implica la plena aceptación de las mismas por parte del titular, sin perjuicio de posibles modificaciones futuras.
2. El uso de la presente tarjeta y, con ello, el registro del cliente en la base de datos implican la aceptación total de las Condiciones de Uso, así como del envío de Newsletters destinadas a la información del cliente sobre novedades, promociones y otros.
3. La tarjeta es gratuita y propiedad de Blau S.L. La tarjeta es personal e intransferible y permite a su titular el acceso y disfrute de ventajas especiales tales como descuentos directos, ofertas y promociones especiales, información periódica y personalizada y otros.

Figura 40
Formulario de obtención de la tarjeta de fidelización de clientes.
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, gracias a esta base de datos se podrá enviar a los clientes newsletters. Una newsletter es una publicación digital que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral). Las newsletters suelen estar formadas por diferentes artículos de interés para los suscriptores sobre la marca o el sector en el que se mueve y acompañadas de alguna oferta hacia un contenido premium o un producto/servicio. Normalmente, las personas que reciben este tipo de comunicaciones son suscriptores que, previamente, han mostrado interés en la marca y han aceptado recibir esta información. Esto es de vital importancia ya que solo debemos enviar comunicaciones que el usuario ha solicitado previamente. La newsletter es una herramienta de comunicación con un gran potencial de conversión y fidelización. Debido a su bajo coste, las marcas son capaces de impactar más veces sobre sus usuarios, manteniendo así un vínculo continuo con ellos. Se trata de un canal perfecto para hacer llegar a los usuarios promociones especiales.

A continuación, presentamos la primera propuesta de newsletter, que se enviará a aquellos clientes poseedores de la tarjeta cliente, aprovechando que, al registrarse, aceptan el envío de estas (Figuras 41 y 42).



Figura 41
Newsletter para los clientes poseedores de la tarjeta de fidelización (I)
Fuente: Elaboración propia

El email marketing es un canal que genera confianza y que, además, sale rentable debido a su bajo coste. Su implementación es sencilla, permite una detallada medición de los resultados y, si se realiza correctamente, incide mucho en el comportamiento de clientes potenciales. Por no hablar de las grandes posibilidades que tiene a la hora de fidelizar al cliente. El número total de correos enviados y recibidos en 2017 ha sido de 269.000 millones diarios. Asimismo, se estima que esta cifra va a crecer hasta conseguir una tasa anual de 4,4%. Es decir, se alcanzarían los 319,600 millones de emails diarios en 2021. El ROI del email marketing sigue siendo el más favorable hasta el momento. Según DMA, el correo electrónico logra un 122% de media de ROI, llegando a ser 4 veces más potente que el ROI de otros canales. Por otra parte, uno de los objetivos más importantes para los responsables de marketing es aumentar el engagement. Y en este sentido, el email es el canal más adecuado para conseguirlo (NewsMDirector, 2018).

**¡AL LLEVARTE 3
CAMISAS, LA 4ª TE
CUESTA LA MITAD!**

Solo para usuarios de la Tarjeta Cliente



**CAMISAS
BÁSICAS**

*Colección autumn is for
lovers*

**ALTA
COSTURA**

Colección winter is coming



PARA MÁS INFORMACIÓN:
CALLE PÉREZ BAYER 9

Hemos decidido utilizar Mailchimp para el envío de las newsletters. Es una plataforma de automatización de marketing que ayuda a compartir campañas de correo electrónico y publicitarias con clientes y otras partes interesadas. Su enfoque del marketing se centra en prácticas de administración de listas y un potente análisis de datos. Se trata de una plataforma interesante puesto que permite enviar de manera gratuita hasta 12.000 emails al mes a una lista de un máximo de 2.000 suscriptores. Para proceder al envío de dichas newsletters tendremos que seguir unos sencillos pasos: Organizar la lista de contactos; se podrán añadir manualmente o bien importar una lista existente. A continuación, debemos escoger la lista a la que queremos enviar la campaña. En MailChimp también podremos configurar el nombre con el que queremos firmar y la dirección de email que aparecerá en el remitente, que es donde llegarán las respuestas que escribirán los receptores del newsletter. En el último paso antes del envío, la aplicación nos muestra las configuraciones que hemos realizado para que estemos seguros de que todo está bien: lista de personas que lo recibirán, asunto, email al que se dirigirán las respuestas y las opciones de tracking. Si todo está definitivamente correcto, procederemos al envío. Actualmente, el modelo gratuito cubre nuestras necesidades debido al reducido número de potenciales suscriptores del servicio. No obstante, en el caso de tener que ampliar el número de contactos, sería posible pagar una suscripción que nos ofrecería este tipo de servicios.

Con la implementación de todas estas nuevas medidas, existiría un seguimiento de los clientes una vez finalizada la experiencia de compra mediante las tarjetas cliente, así como un proceso de fidelización de los clientes actuales.

Figura 42
Newsletter para los clientes poseedores de la
tarjeta de fidelización (II)
Fuente: Elaboración propia

7.4.2. Relaciones públicas

7.4.2.1. Facebook

Como hemos analizado hasta ahora, el principal objetivo de Blau es incrementar el número de ventas, así como la notoriedad de la marca. Las ventas son el fruto de multiplicar el número de unidades que vendemos por el precio de cada unidad. Como bien vimos en Acciones comerciales en el subapartado Variable precio, Blau mantendrá los mismos precios que ha fijado hasta ahora. Por ello, si queremos aumentar el número de ventas, debemos poner el foco en el número de unidades vendidas e incrementar ese valor.

Existen tres formas para que nuestras ventas puedan crecer, las cuales se pueden combinar. Estas formas son las siguientes: vender más unidades a nuestros clientes actuales, conseguir nuevos clientes o bien vender en nuevos mercados. Tal y como estudiamos con la matriz de Ansoff en Estrategias Generales, las estrategias óptimas a seguir para Blau son la penetración de mercado, basándonos en los productos existentes en los mercados que ya están siendo explotados actualmente, es decir, aumentar las ventas ofreciendo el mismo producto en el mismo segmento de clientes y el desarrollo de producto, ofreciendo productos complementarios de las camisas en mercados existentes. De este modo, debemos descartar la opción de vender en nuevos mercados para hacer crecer las ventas, puesto que esto supondría seguir una estrategia diferente, es decir, la de desarrollo de mercado. En resumidas cuentas, nos centraremos en vender más unidades a nuestros clientes actuales y en conseguir nuevos clientes. Como ya estudiamos en el punto anterior, una de las medidas para aumentar las ventas a través de nuestros clientes actuales, era fidelizándolos a través de las “tarjeta cliente”. En este apartado nos centraremos en la atracción

de nuevos clientes.

En primer lugar, analizaremos las posibles medidas para aumentar el número de ventas a través de nuevos clientes, comprendidos en un mismo rango de edad que el del público objetivo actual de Blau, es decir, entre 35 y 50 años.

Tal y como estudiamos en el análisis PESTEL, Blau no dispone de una página web, ni tampoco utiliza las redes sociales. Puesto que el cliente objetivo de Blau se sitúa en un rango de edad de entre 35 y 50 años, la red social que mejor se adaptaría a sus preferencias es Facebook. Por ello, hemos decidido crear una página de Facebook renovada para incrementar nuestro número de ventas. Facebook es la segunda red social más utilizada por los internautas en España, según el «Estudio Anual de Redes Sociales 2019» elaborado por IAB Spain. Esta red social nos ofrece innumerables ventajas, como pueden ser la posibilidad de comunicarnos directamente con el cliente o potenciales clientes. Esto es posible gracias a las interacciones en el muro o bien a través de un mensaje privado mediante Facebook Messenger. Estos instrumentos nos permiten recibir las críticas de los clientes, lo que representa una oportunidad para mejorar. Por ejemplo, si un cliente deja un mal comentario de la empresa en nuestro muro, podemos detectarlo y darle respuesta a ese cliente para intentar solucionar la incidencia y mejorar así nuestra imagen de marca. Mediante Facebook, disponemos de una ayuda para saber qué le gusta y qué no al cliente. Además, es una oportunidad para explicarle nuestra filosofía de negocio y generar una mayor relación de confianza. En resumen, es una herramienta que nos permite mejorar en los servicios y ofertas.

Es más, gracias a esta plataforma, podemos subir publicaciones que muestren las prendas disponibles en tienda, así como las prendas de nueva colección que hayamos recibido. Del mismo modo, en la foto de portada encontraríamos la dirección exacta de nuestra tienda. Esto le permitiría al cliente hacerse una idea de lo que va a encontrar, pudiendo acudir a la tienda y encontrar las prendas que visualizó anteriormente en internet. Así pues, en Facebook podemos encontrar el mismo contenido que encontraríamos en una página web, pero abaratando costes. Como podemos ver en la imagen que se muestra a continuación, hemos creado una nueva página de Facebook de la tienda Blau. En la foto de perfil aparece el logotipo renovado de la marca, donde se puede leer claramente el nombre de la camisería en cuestión. Además, en la foto de portada hemos añadido la imagen de una camisa masculina, que podemos encontrar en la tienda, para que el cliente potencial se haga una idea previa del contenido que va a encontrar en la página y crear engagement, así como el logotipo renovado de Blau en el centro de la imagen. En la parte inferior de la portada, hemos añadido la dirección

de la tienda para que el cliente pueda saber exactamente dónde comprar las camisas que está viendo en la página.

Se establece que la frecuencia de publicación será dirigida por la empresa contratada, aunque, en ningún caso, será menor a 5 publicaciones semanales.

Por otro lado, disponemos de la posibilidad de subir un álbum de fotos (o bien fotos individuales). En la *Figura 43*, mostramos una vista previa de la página cuando subimos un álbum, en este caso de la colección otoño/invierno. Incluso es posible añadir una descripción para explicarle al cliente de qué colección se trata o mostrar especificaciones. En la descripción de la página, incluiremos los nuevos conceptos elaborados “Misión” y “Visión” de nuestra empresa, para transmitirlos al cliente. Además, el cliente también tendrá la posibilidad de dejar comentarios en la foto y tendremos la opción de contestarle.

Por añadidura, haremos uso de esta plataforma para promocionar campañas, como, por ejemplo, la del Black Friday. Aparte de repartir los flyers, usaremos el mismo diseño como publicación de Facebook para dar a conocer estas campañas.

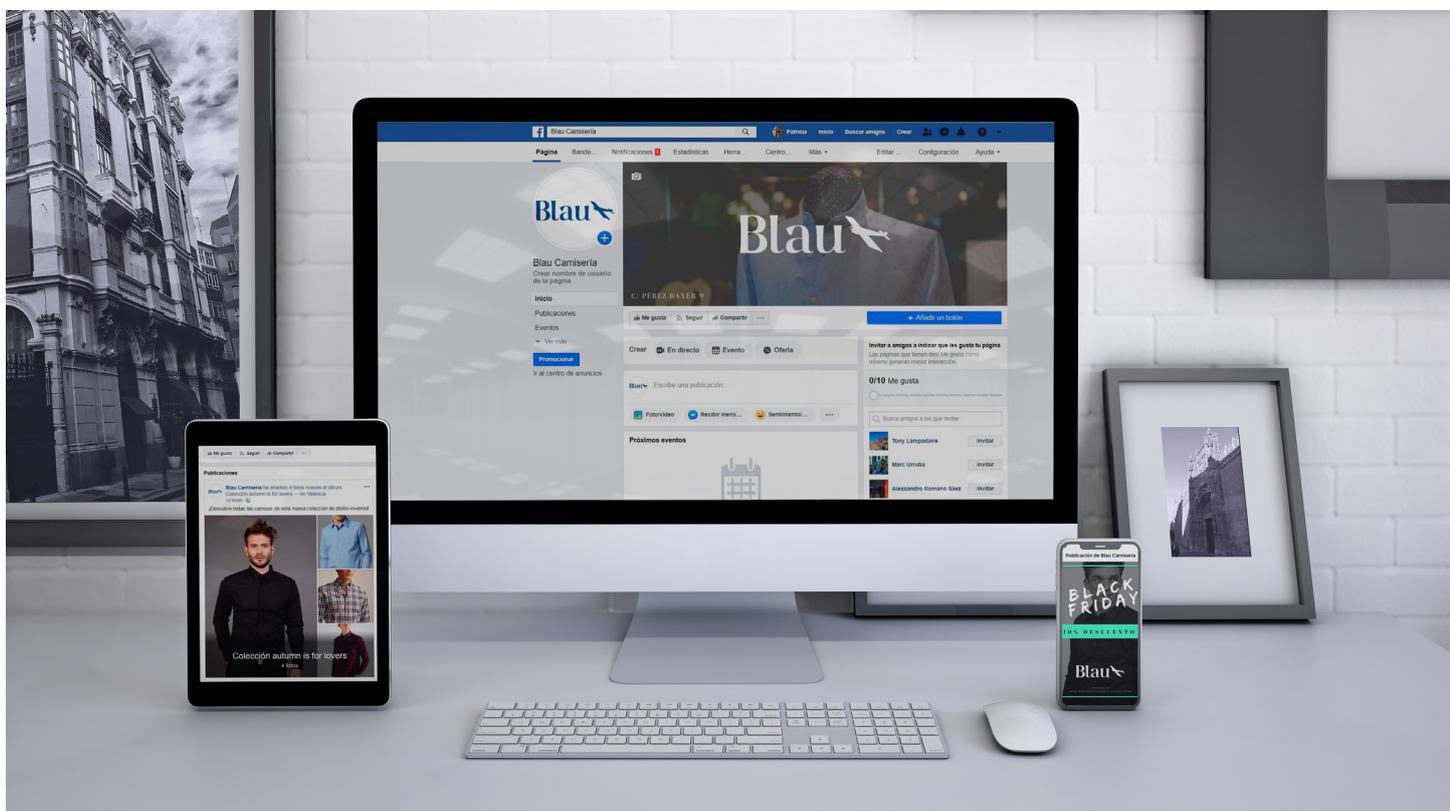


Figura 43
Página de Facebook desde varios dispositivos (mock up)
Fuente: Elaboración propia

Por último, como podemos ver en la Figura 44, Facebook nos da la opción de promocionar nuestra publicación. La publicidad en Facebook nos permite segmentar el mensaje según al público al que nos queramos dirigir: por sexo, edad, ciudades, intereses, etc. De esta manera, obtendremos una mejor respuesta. Si nuestro mensaje va dirigido a hombres de entre 35 y 50 años, contamos con la opción de segmentar el post, de forma que sólo lo vean las personas que responden a este perfil. Así pues, nos aseguramos de que la comunicación sea mucho más eficaz. Esta segmentación hará que nuestra publicidad se convierta en información relevante para la experiencia del usuario. Si deseamos crear una comunidad de usuarios, es necesario invertir en publicidad de Facebook, puesto que no podremos alcanzar a nuestro público objetivo únicamente mediante el posicionamiento orgánico de la página. Además, Facebook Ads nos brinda la opción de poder escoger el número de días que queremos promocionar la publicación, la fecha de inicio y finalización de esta promoción, así como el presupuesto

total del que disponemos. En nuestro caso, hemos decidido realizar cuatro promociones divididas a lo largo del año como analizaremos en Timing de las Acciones Comerciales. Cada promoción tendrá una duración de 5 días y un coste de 50€, esto supone invertir un total de 200€ en promociones. Con esta inversión, el alcance estimado de personas es de entre 2900 y 8400 personas al día. De igual manera, Facebook nos hace entrega de informes detallados gracias a los que tenemos la posibilidad de optimizar cada vez más la campaña e incrementar su performance. En el caso de obtener una gran acogida con esta promoción, estudiaríamos la opción de realizar nuevas promociones o incluso de aumentar el presupuesto. En resumen, Facebook es una plataforma que se adapta perfectamente al contenido que queremos compartir y al rango de edad de nuestro público objetivo. Gracias al uso de esta red social y de la publicidad que ofrece, podremos aumentar fácilmente el número de nuevos clientes dentro de nuestro rango de edad.

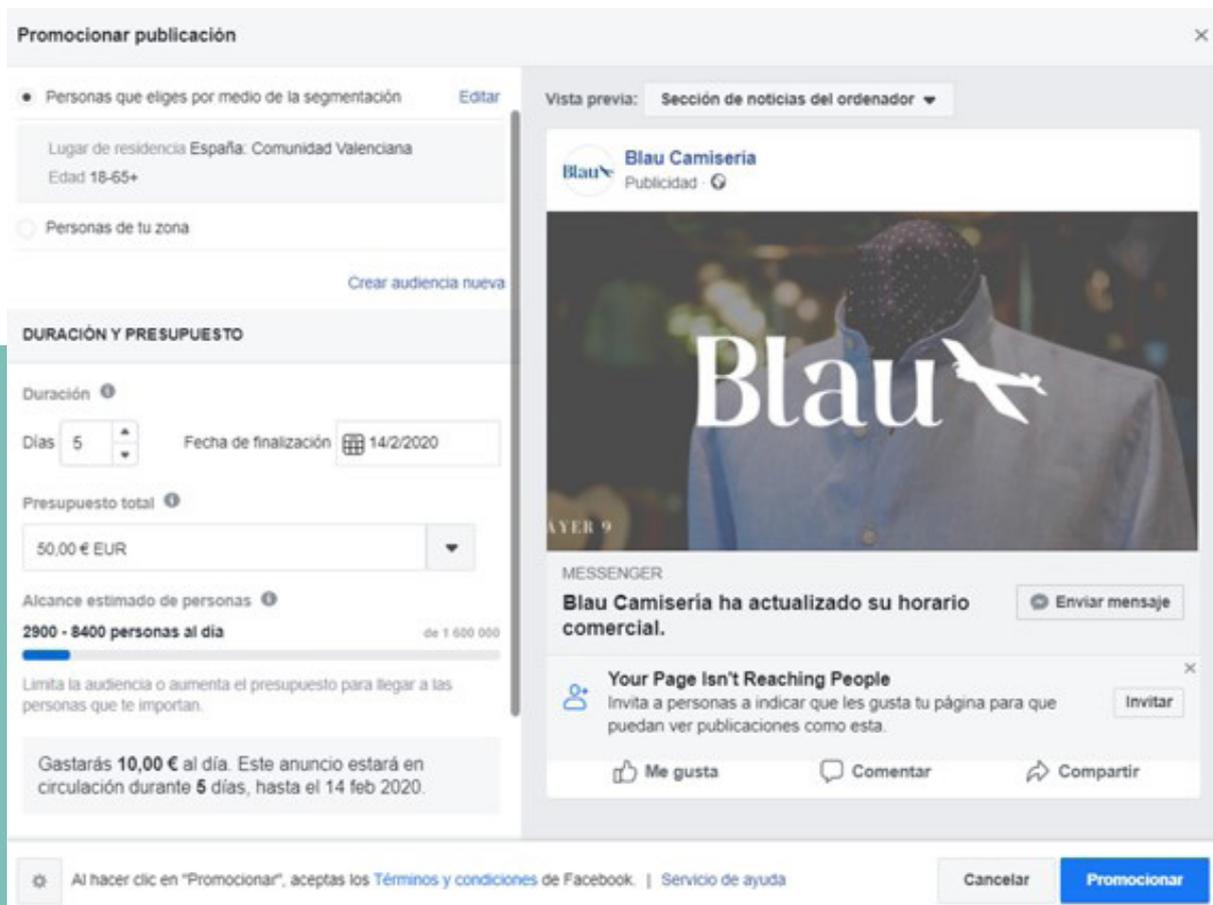


Figura 44
Ejemplo de promoción en Facebook
Fuente: Facebook Ads

7.4.2.2. Instagram

Por otro lado, Blau también cuenta con aumentar el número de ventas a través de nuevos clientes, comprendidos en un rango de edad más joven que el de nuestro público objetivo actualmente. Este rango de edad estaría comprendido entre 25 y 35 años. Para ello, utilizaremos la reconocida red social “Instagram”, puesto que es muy popular entre el público más joven.

Si bien es cierto que Facebook es la segunda red social más utilizada en España, Instagram representa la cuarta

red social más importante en nuestro país.

Como podemos observar en la *Figura 45*, en el caso de Instagram, cerca de un 70% de los jóvenes comprendidos entre 16 y 30 años utilizan esta red social en España, frente a casi un 40% de adultos comprendidos entre 46 y 65 años. La diferencia resulta muy significativa. Con mil millones de usuarios en Instagram, el 71% de los usuarios tiene menos de 35 años (Statista, 2018).

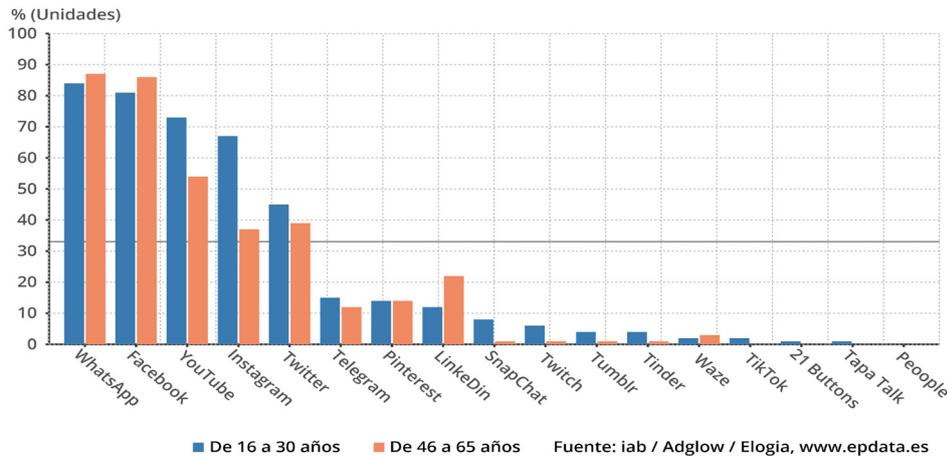


Figura 45
Uso de redes sociales en jóvenes de 16 a 30 años y adultos de 46 a 65 años en España
Fuente: www.epdata.es, IAB, Adglow, Elogia.

Tras analizar estos datos, cabe destacar la gran importancia de Instagram entre los jóvenes de España y de todo el mundo. A pesar de que WhatsApp, Facebook y YouTube estén en el top 3 de redes sociales más utilizadas, no se adecúan al contenido que queremos compartir con nuestros clientes. Por ello, la red social que más se adapta a este nuevo público, que se sitúa en un rango de entre 25 y 35 años, es Instagram.

Gracias a la utilización de esta red social, aparte de Facebook, podremos incrementar en mayor medida nuestra presencia online. Las funcionalidades que nos ofrece Instagram también son muy variadas. Seguidamente, detallaremos algunas de las opciones más interesantes que nos propone esta red social.

Para empezar, esta plataforma

nos permite publicar imágenes, fotografías en secuencia y vídeos de hasta un minuto de duración, que también pueden ser publicados en nuestra cuenta de Facebook desde la cuenta de Instagram. Se trata de una aplicación exclusivamente para contenido visual, lo que concuerda con nuestro proyecto, puesto que nos interesa compartir imágenes de las prendas que el cliente podrá encontrar en la tienda. Igual que con Facebook, podemos añadir descripciones en el pie de las publicaciones, para dar especificaciones sobre lo que queremos compartir.

Se establece que la frecuencia de publicación será dirigida por la empresa contratada, aunque, en ningún caso, será menor a 5 publicaciones semanales.

A continuación, presentamos la vista que obtendría el usuario desde su dispositivo al entrar en la página principal de Instagram de Blau (Figuras 46 y 46 (bis)), Otra de las funcionalidades que podremos encontrar en Instagram es la opción de enviar mensajes directos. Esto es, el cliente podrá ponerse en contacto directo con la tienda para cualquier duda, y tendremos la posibilidad de poder contestarle, para conseguir una experiencia del consumidor óptima.

Además, debe hacerse hincapié en que las promociones de Instagram pueden controlarse desde el mismo panel que las de Facebook, esto es, el funcionamiento es idéntico para ambas plataformas. Invertiremos pues 200€ durante el primer año para promocionar nuestras publicaciones de Instagram, al igual que con Facebook.

Por último, tal y como analizamos en los Objetivos, se pretende alcanzar un mínimo de 1000 seguidores en Facebook e Instagram a lo largo del primer año.

Cabe destacar, tal y como analizaremos en Presupuesto, que las páginas de Facebook e Instagram de Blau serán gestionadas mensualmente por una empresa externa para actualizar constantemente el contenido y dotarlas de una actividad diaria.

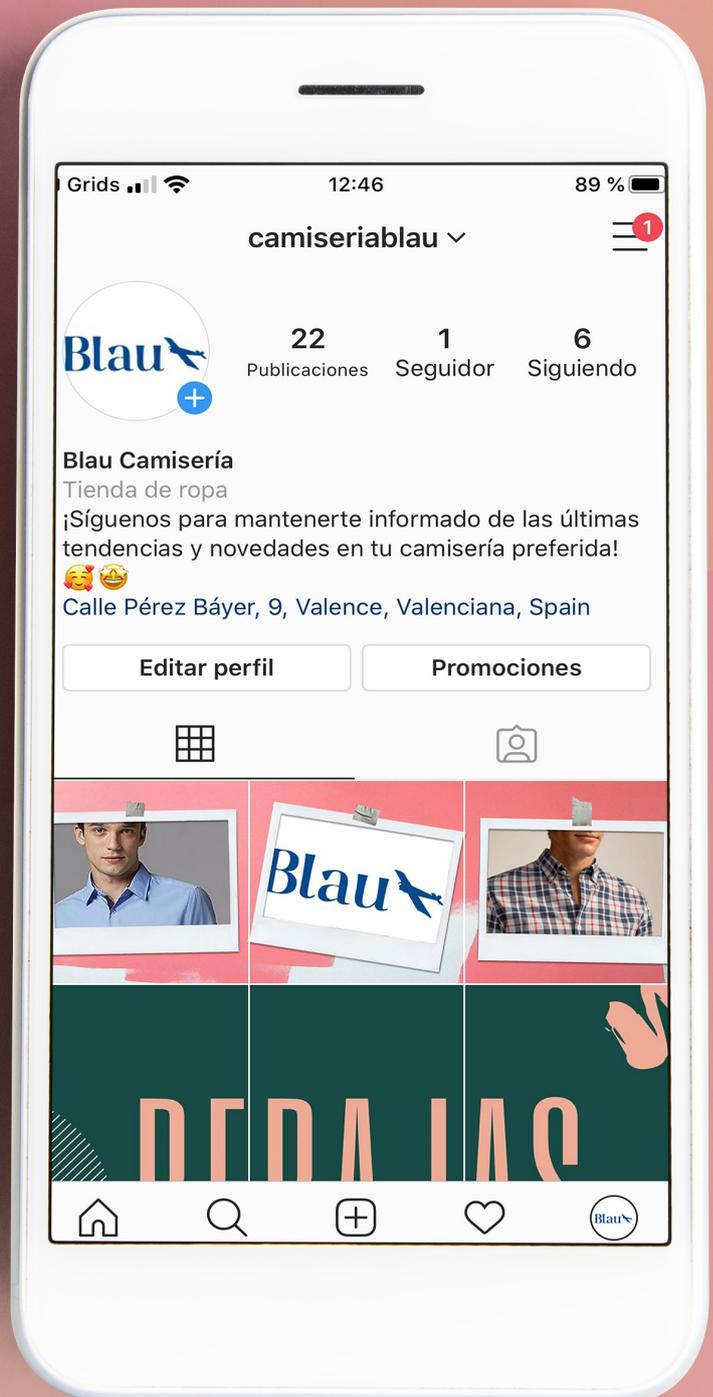


Figura 46
Página de Instagram de Blau (mock up)
Fuente: Elaboración propia

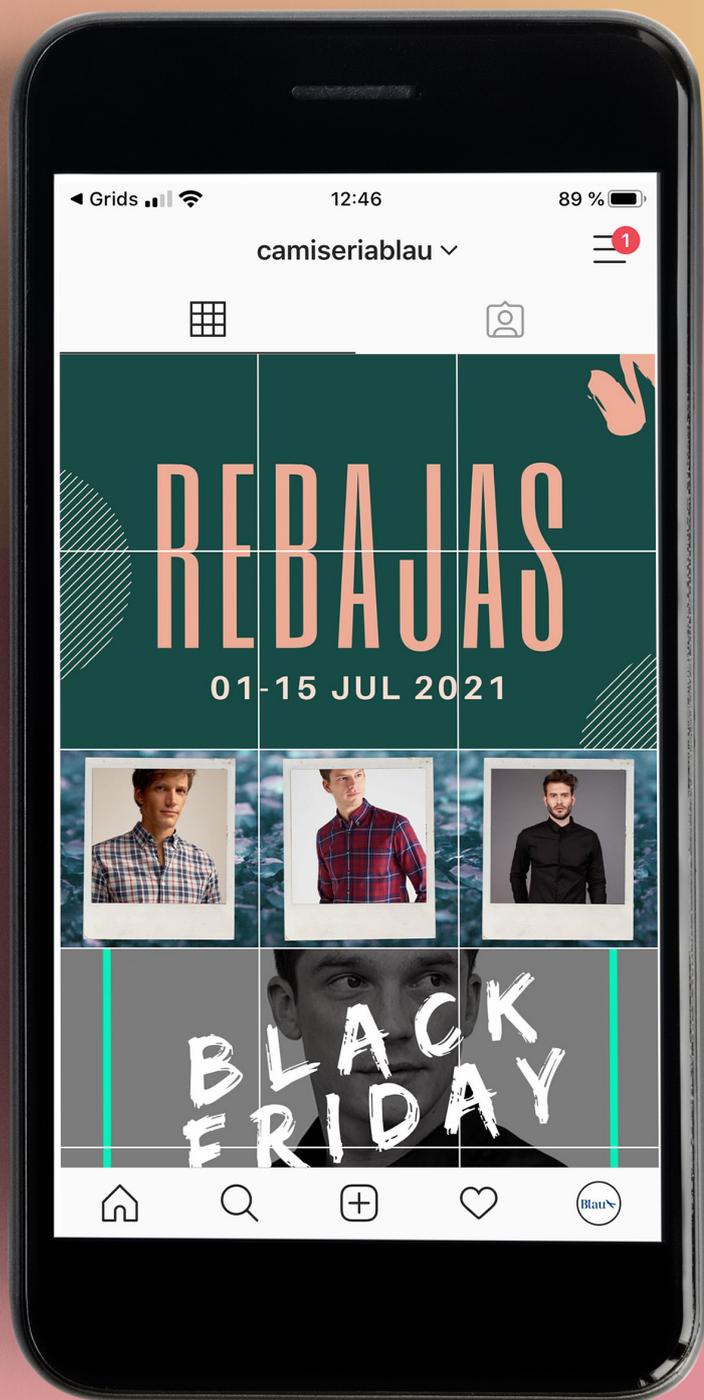


Figura 46 (bis)
Página de Instagram de Blau (mock up)
Fuente: Elaboración propia

08

TIMING DE LAS ACCIONES

ACCIONES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
INSTALACIÓN RÓTULO Y BANDEROLAS	■				
IMPRESIÓN DE ETIQUETAS	■				
COSTURA ETIQUETAS INVIERNO		■			
COSTURA ETIQUETAS VERANO	■				
PEDIDO DE JERSÉIS	■				
INICIO VENTA DE JERSÉIS		■			
IMPRESIÓN FLYERS REAPERTURA	■				
REPARTO FLYERS REAPERTURA	■				
IMPRESIÓN FLYERS BLACK FRIDAY		■			
REPARTO FLYERS BLACK FRIDAY			■		
IMPRESIÓN FLYERS NAVIDAD		■			
REPARTO FLYERS NAVIDAD			■	■	
IMPRESIÓN FLYERS SAN VALENTÍN				■	
REPARTO FLYERS SAN VALENTÍN					■
IMPRESIÓN FLYERS VERANO	■				
REPARTO FLYERS VERANO	■				
IMPRESIÓN TARJETA FIDELIZACIÓN	■				
IMPRESIÓN FORMULARIOS TARJETA	■				
INCORPORACIÓN TARJETA FIDELIZACIÓN	■				
AGREGAR CONTACTOS MAILCHIMP	■	■	■	■	■
DISEÑO DE NEWSLETTERS		■	■	■	
ENVÍO DE NEWSLETTERS			■	■	■
DISEÑO PÁGINA DE FACEBOOK	■				
LANZAMIENTO PÁGINA DE FACEBOOK	■				
DISEÑO PÁGINA DE INSTAGRAM	■				
LANZAMIENTO PÁGINA DE INSTAGRAM	■				
PROMOCIONES EN FACEBOOK		■			
PROMOCIONES EN INSTAGRAM		■			

Tabla 4
Timing de las acciones comerciales desde septiembre de 2020 hasta agosto de 2021
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la *Tabla 4*, hemos detallado cada una de las acciones comerciales que debemos realizar, según la temporalidad de estas. Hemos fijado el inicio de este plan en septiembre de 2020 debido a que esta fecha corresponde con el inicio de la temporada otoño/invierno de la camisería. Del mismo modo, se ha fijado como límite de las acciones el mes de agosto puesto que la duración de las acciones propuestas en este plan de marketing es de un año. Con esto, tenemos un margen de dos trimestres aproximadamente para poner en marcha el presente plan en septiembre.

Por otra parte, debemos hacer hincapié en que los motivos que han sustentado la realización de este timing se basan en la necesidad de establecer un cierto grado de planificación y organización de cara a las acciones propuestas.

FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	ACCIONES
							INSTALACIÓN RÓTULO Y BANDEROLAS
							IMPRESIÓN DE ETIQUETAS
							COSTURA ETIQUETAS INVIERNO
							COSTURA ETIQUETAS VERANO
							PEDIDO DE JERSÉIS
							INICIO VENTA DE JERSÉIS
							IMPRESIÓN FLYERS REAPERTURA
							REPARTO FLYERS REAPERTURA
							IMPRESIÓN FLYERS BLACK FRIDAY
							REPARTO FLYERS BLACK FRIDAY
							IMPRESIÓN FLYERS NAVIDAD
							REPARTO FLYERS NAVIDAD
							IMPRESIÓN FLYERS SAN VALENTÍN
							REPARTO FLYERS SAN VALENTÍN
							IMPRESIÓN FLYERS VERANO
							REPARTO FLYERS VERANO
							IMPRESIÓN TARJETA FIDELIZACIÓN
							IMPRESIÓN FORMULARIOS TARJETA
							INCORPORACIÓN TARJETA FIDELIZACIÓN
							AGREGAR CONTACTOS MAILCHIMP
							DISEÑO DE NEWSLETTERS
							ENVÍO DE NEWSLETTERS
							DISEÑO PÁGINA DE FACEBOOK
							LANZAMIENTO PÁGINA DE FACEBOOK
							DISEÑO PÁGINA DE INSTAGRAM
							LANZAMIENTO PÁGINA DE INSTAGRAM
							PROMOCIONES EN FACEBOOK
							PROMOCIONES EN INSTAGRAM

Tabla 4 (bis)
Timing de las acciones comerciales desde septiembre de 2020 hasta agosto de 2021
Fuente: Elaboración propia

A continuació, se exposen els motius de la elecció de dites dates per a les accions proposades.

- En primer lloc, el disseny del logotip renovat, així com el disseny del nou rotulo i la instal·lació d'aquest es duran a terme al llarg de la primera setmana del mes de juliol, ja que coincideix amb la data d'inici del nostre pla de màrqueting i és molt convenient tenir-ho llest el primer mes per a donar una sensació de renovació des del principi.
- Per altra banda, la impressió de les 1500 etiquetes es farà en juliol, per tenir llest el stock de l'any complet. La costura de les etiquetes en les prenges d'hivern (500 camises i 250 jerséis) es farà en agost, ja que es tracta de la temporada baixa de l'empresa de costura i, per tant, podrà fer-se càrrec d'aquest elevat volum de treball. Del mateix mode, el etiquetatge de les prenges d'estiu (500 camises) es incorporarà en el mes d'abril degut als mateixos motius que en la temporada anterior.
- La realització del pedid de les jerséis d'hivern es farà en juliol per poder afegir el etiquetatge i iniciar la venda en agost.
- En quant al disseny de follets se refereix, es farà amb un període d'antelació de dues setmanes abans del repartiment per a cada campanya, llevat del disseny del flyer de reapertura, que es farà en juliol i es repartirà el mateix mes.
- En quant al disseny de follets se refereix, es farà amb un període d'antelació de dues setmanes abans del repartiment per a cada campanya, llevat del disseny del flyer de reapertura, que es farà en juliol i es repartirà el mateix mes.

- El reparto de flyers se realizará, en todos los casos salvo en el de la campaña de Navidad, con un período de antelación establecido de tres semanas. Con esto, se pretende que los clientes dispongan de un tiempo de reacción y planificación suficiente como para que la campaña consiga una buena acogida. Por el contrario, en el caso de la campaña de Navidad, esta disfrutará de un período de tres meses, debido a la envergadura y al volumen de ventas que esta genera. Asimismo, en la estimación del tiempo de esta campaña también se ha tenido en cuenta la gran cantidad de estímulos externos que recibe el comprador y la competitividad que esto genera en el mercado. Tal y como explicamos en el punto anterior, el reparto de los flyers de reapertura se realizará en el mes de septiembre al tratarse del mes de inicio del presente plan.
- El diseño de la tarjeta de fidelización y del formulario y la impresión de los mismos, la incorporación de dicha tarjeta de fidelización en la tienda, así como el diseño y el lanzamiento de las páginas de Facebook e Instagram se llevarán a cabo durante la primera semana del mes de septiembre, al tratarse del mes de inicio de nuestro plan de marketing.
- Por otra parte, debemos agregar manualmente en la base de datos de Mailchimp los datos de los clientes que se hayan inscrito en el programa de fidelización. Debido a que los clientes pueden inscribirse a lo largo de todo el año, esta acción aparece marcada a lo largo de la duración total del plan de marketing.
- El diseño de Newsletters (4 en total) tendrá lugar dos semanas antes del inicio de cada campaña (Black Friday, Navidad, San Valentín y Rebajas de verano).
El envío de Newsletters coincide con los mismos meses de reparto de los flyers, para promocionar en mayor medida estas campañas.
- Por último, las promociones en Facebook e Instagram se llevarán a cabo durante los meses de octubre, marzo, mayo y agosto, para cubrir la ausencia de campañas y promociones en los mismos.

09 PRESUPUESTO

Tras haber definido las acciones comerciales de Blau, es necesario conocer el capital económico estimado para llevar a cabo dichas acciones. La empresa fijará un presupuesto aproximado con el objetivo de llevar a cabo una gestión económica más eficiente.

La finalidad de esta inversión, que tiene un presupuesto estimado de 11.330,19 €, es la de permitir a nuestra empresa crecer en el mercado. A continuación, se desglosará el coste unitario de las acciones comerciales propuestas en el presente trabajo.

Imagen de marca

ROTULACIÓN:

Para la fabricación del rótulo y de las banderolas, así como de su posterior instalación, hemos comparado dos presupuestos ofrecidos por las empresas Factor Comercial, situada en calle, Urb. Alorda Park, 43820 Calafell, Tarragona y Gexmon rotulación, localizada en Carrer de l'Algepser, 22, 46988 Paterna, Valencia.

Los presupuestos ofrecidos por estas dos empresas se muestran en las *Tablas 5 y 6*.

Presupuesto Factor Comercial	
Acciones	Coste
Fabricación + instalación rótulo / banderolas	600€

Tabla 5

Presupuesto rotulación por Factor Comercial

Fuente: Factor Comercial, Elaboración propia

Presupuesto Gexmon Rotulación	
Acciones	Coste
Fabricación + instalación rótulo / banderolas	750€

Tabla 6

Presupuesto rotulación por Gexmon Rotulación

Fuente: Gexmon Rotulación, Elaboración propia

Dado que el presupuesto ofrecido por Factor Comercial es 150€ más barato que el propuesto por Gexmon rotulación, trabajaremos con la primera empresa. Puesto que Blau ya disponía de un rótulo y cuenta con una estructura previa para la instalación del nuevo, el precio resulta más

económico. Dentro del precio final están incluidas la fabricación de las banderolas, así como la instalación de estas y del rótulo. El rótulo estará fabricado con paneles Dibond, para conseguir una superficie particularmente lisa, una gran definición en la impresión, resistencia a los elementos atmosféricos, rigidez y elegancia. Para la fabricación de las banderolas utilizaremos el mismo material. El coste total asciende a 600€.

ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS:

La impresión de las 1500 etiquetas necesarias para las camisas y los jerséis se efectuará a través de la empresa Wunderlabel (Tabla 8), que opera online, puesto que el presupuesto que nos propone es más económico que el de DORTEX (Tabla 7), otra empresa online. La costura de las 1250 etiquetas, que es lo equivalente a las prendas necesarias para un año, la realizaremos a través de la empresa Tailor&Co (Tabla 9), situada en el C.C. Arena Multiespacio, Valencia, puesto que, tras haber contactado con numerosas empresas, es la única pudiendo hacer frente a este elevado volumen de trabajo en los meses cercanos a las temporadas de verano e invierno. La impresión de las etiquetas supondrá un coste unitario de 0,14€ y un coste total de 210€. Por otra parte, la costura de las etiquetas tendrá un coste unitario de 0,50€ y un total de 625€. El coste total de la impresión y la costura asciende a 835€.

Presupuesto DORTEX	
Acciones	Coste
Impresión 1500 etiquetas	387,10€

Tabla 7
Presupuesto impresión de etiquetas por DORTEX
Fuente: DORTEX, Elaboración propia

Presupuesto Wunderlabel	
Acciones	Coste
Impresión 1500 etiquetas	210€

Tabla 8
Presupuesto impresión de etiquetas por Wunderlabel
Fuente: Wunderlabel, Elaboración propia

Presupuesto Tailor&Co	
Acciones	Coste
Costura 1250 etiquetas	625€

Tabla 9
Presupuesto costura etiquetas por Tailor&Co
Fuente: Tailor&Co, Elaboración propia

Diversificación del portfolio

PEDIDO DE JERSÉIS:

Por otro lado, el nuevo proveedor de Blau nos ofrece el presupuesto para la compra de los 250 jerséis para la temporada de invierno, como se muestra en la *Tabla 10*. Por motivos de confidencialidad no proporcionaremos los datos de este proveedor. El pedido de los 250 jerséis de invierno supondrá un coste unitario de 20€ y un coste total de 5.000€.

Presupuesto Nuevo Proveedor Blau	
Acciones	Coste
Pedido de 250 jerséis	5.000,00€

Tabla 10

Presupuesto compra de jerséis

Fuente: Elaboración propia

Promoción de ventas

FLYERS:

A continuación, presentamos dos presupuestos ofrecidos por las empresas Pixartprinting (*Tabla 11*) y Vistaprint (*Tabla 12*), que son dos imprentas online, para las siguientes acciones comerciales:

- Impresión de 1000 flyers por cada campaña (en total, 5000 ejemplares).
- Impresión de 250 tarjetas de fidelización.
- Impresión de 250 formularios correspondientes a las tarjetas de fidelización.

Presupuesto Pixartprinting	
Acciones	Coste
Impresión de 5000 flyers tamaño A6	244,95€
Impresión de 250 tarjetas de fidelización	18,63€
Impresión de 250 formularios	21,61€
	285,19€

Tabla 11

Presupuesto impresión flyers, tarjetas de fidelización y formularios por Pixartprinting

Fuente: Pixartprinting, Elaboración propia

Presupuesto Vistaprint	
Acciones	Coste
Impresión de 5000 flyers tamaño A6	301,60€
Impresión de 250 tarjetas de fidelización	27,51€
Impresión de 250 formularios	34,40€
	363,51€

Tabla 12

Presupuesto impresión flyers, tarjetas de fidelización y formularios por Vistaprint

Fuente: Vistaprint, Elaboración propia

Puesto que el presupuesto ofrecido por Pixart es 78,32€ más barato que el propuesto por Vistaprint, trabajaremos con la primera empresa. El coste total de las acciones asciende a 285,19€.

Por un lado, los flyers tendrán un tamaño A6 y el papel utilizado será el estucado mate blanco, que resalta la calidad de las imágenes fotográficas, aumentando la riqueza de los detalles y la nitidez de los textos, con un gramaje de 170. El precio total bruto es de 48,99€ para 1000 flyers. Por otro lado, las tarjetas de fidelización tendrán un formato de 8,5 x 5,5cm con una orientación horizontal. El material utilizado es un papel especial grueso, con un gramaje de 400. El precio total bruto es de 18,63€ para 250 tarjetas. Finalmente, los formularios de las tarjetas de fidelización tendrán un tamaño A6 (10,5 x 14,8cm) con una orientación horizontal y papel estucado mate con un gramaje de 130. El precio total bruto es de 21,61€ para 250 formularios.

Cabe destacar que los productos ofrecidos por Pixart están certificados por el FSC, que garantiza que estos productos están impresos en materiales provenientes de bosques donde se respetan estrictos estándares medioambientales, sociales y económicos. Además, los gastos de envío son gratuitos.

FLYERS:

Por otra parte, para el diseño de las 4 newsletters hemos contactado con las empresas Factor Comercial, situada en calle, Urb. Alorda Park, 43820 Calafell, Tarragona y con Anubis Solutions, localizada en Plaza unión de Festejos nº5, Local 1 03610 Petrer, Alicante. Los presupuestos ofrecidos por estas dos empresas se muestran en las Tablas 13 y 14.

Presupuesto Factor Comercial	
Acciones	Coste
Diseño primera newsletter	250€
Diseño segunda, tercera y cuarta newsletters	360€
610€	

Tabla 13
Presupuesto diseño de newsletters por Factor Comercial
Fuente: Factor Comercial, Elaboración propia

Presupuesto Anubis Solutions	
Acciones	Coste
Diseño newsletters (4 campañas)	800€

Tabla 14
Presupuesto diseño de newsletters por Anubis Solutions
Fuente: Anubis Solutions, Elaboración propia

El presupuesto propuesto por la empresa Factor Comercial es 190€ más económico que el de Anubis Solutions. Por ello, trabajaremos con la primera empresa. El diseño de la primera newsletter tendrá un coste de 250€. Sin embargo, para el diseño de las newsletters restantes el coste descenderá a 120€ por campaña al tener las plantillas establecidas y la composición gráfica definida. Por tanto, el coste total asciende a 610€.

Relaciones públicas

Para la elaboración de las páginas de Facebook e Instagram y la posterior gestión de estas hemos comparado dos presupuestos ofrecidos por las empresas Factor Comercial (*Tabla 15*), situada en calle, Urb. Alorda Park, 43820 Calafell, Tarragona y eXprimeNet (*Tabla 16*), situada en calle Uruguay, 11, 46007, Valencia.

Ambas empresas ofrecen un presupuesto que detalla el coste mensual derivado de la gestión de dichas redes, así como el diseño inicial de las mismas, que estará incluido en el pago del primer mes.

Presupuesto Factor Comercial		
Acciones	Coste mensual	Coste anual total
Diseño y gestión R.R.S.S.	300€	3.600€

Tabla 15

Presupuesto del diseño y la gestión de redes sociales por Factor Comercial.

Fuente: Factor Comercial, Elaboración propia

Presupuesto eXprimeNet		
Acciones	Coste mensual	Coste anual total
Diseño y gestión R.R.S.S.	370€	4.400€

Tabla 16

Presupuesto del diseño y la gestión de redes sociales por eXprimeNet

Fuente: eXprimeNet, Elaboración propia

El presupuesto ofrecido por Factor Comercial es 840€ más económico que el propuesto por eXprimeNet, por tanto, trabajaremos con Factor Comercial. El coste mensual asciende a 300€ y el anual a 3600€.

A parte del diseño de dichas páginas, la empresa establecerá una campaña de anuncios en Facebook, donde se encuentran la mayoría de los clientes dentro del rango de edad del público objetivo de Blau, así como en Instagram, con el objetivo de expandirse hacia un público más joven.

La *Tabla 17* detalla el coste relativo al lanzamiento de 4 promociones a través de Facebook e Instagram.

Presupuesto promociones en R.R.S.S.		
Acciones	Coste mensual	Coste anual total
Lanzamiento 4 promociones Facebook	50€	200€
Lanzamiento 4 promociones Instagram	50€	200€
		400€

Tabla 17

Presupuesto de las promociones en Facebook e Instagram

Fuente: Facebook Ads, Elaboración propia

Cuadro resumen de los costes derivados del plan de marketing

En este punto, hemos elaborado un cuadro resumen de los costes de las diferentes acciones del presente plan de marketing. Además, hemos añadido el peso de cada acción dentro del mismo (*Tabla 18*). De este modo, podemos hacernos una idea de cuáles son las acciones en las que invierte más la empresa. Con el objetivo de hacer más visual el peso de cada una de las acciones, hemos realizado un diagrama circular (*Figura 47*) indicando la proporción del presupuesto destinada, en cada caso, a cada una de las acciones.

	ACCIONES	COSTE	%TOTAL
IMAGEN DE MARCA	Fabricación + instalación rótulo y banderolas	600€	5,30%
	Impresión 1500 etiquetas	210€	1,85%
	Costura 1250 etiquetas	625€	5,52%
	TOTAL IMAGEN DE MARCA	1.435€	12,67%
DIVERSIFICACIÓN DEL PORTFOLIO	Pedido 250 jerséis	5.000€	44,13%
	TOTAL DIVERSIFICACIÓN DEL PORTFOLIO	5.000€	44,13%
PROMOCIÓN DE VENTAS	Impresión 5.000 flyers	244,95€	2,16%
	Impresión 250 tarjetas de fidelización	18,63€	0,16%
	Impresión 250 formularios	21,61€	0,19%
	Diseño primera newsletter	250€	2,21%
	Diseño segunda, tercera y cuarta newsletters	360€	3,18%
	TOTAL PROMOCIÓN DE VENTAS	895,19€	7,90%
RELACIONES PÚBLICAS	Diseño y gestión R.R.S.S.	3.600€	31,77%
	4 promociones Facebook	200€	1,77%
	4 promociones Instagram	200€	1,77%
	TOTAL RELACIONES PÚBLICAS	4.000€	35,30%
COSTE TOTAL PLAN DE MARKETING		11.330,19€	100%

Tabla 18
Cuadro resumen costes plan de marketing
Fuente: Elaboración propia

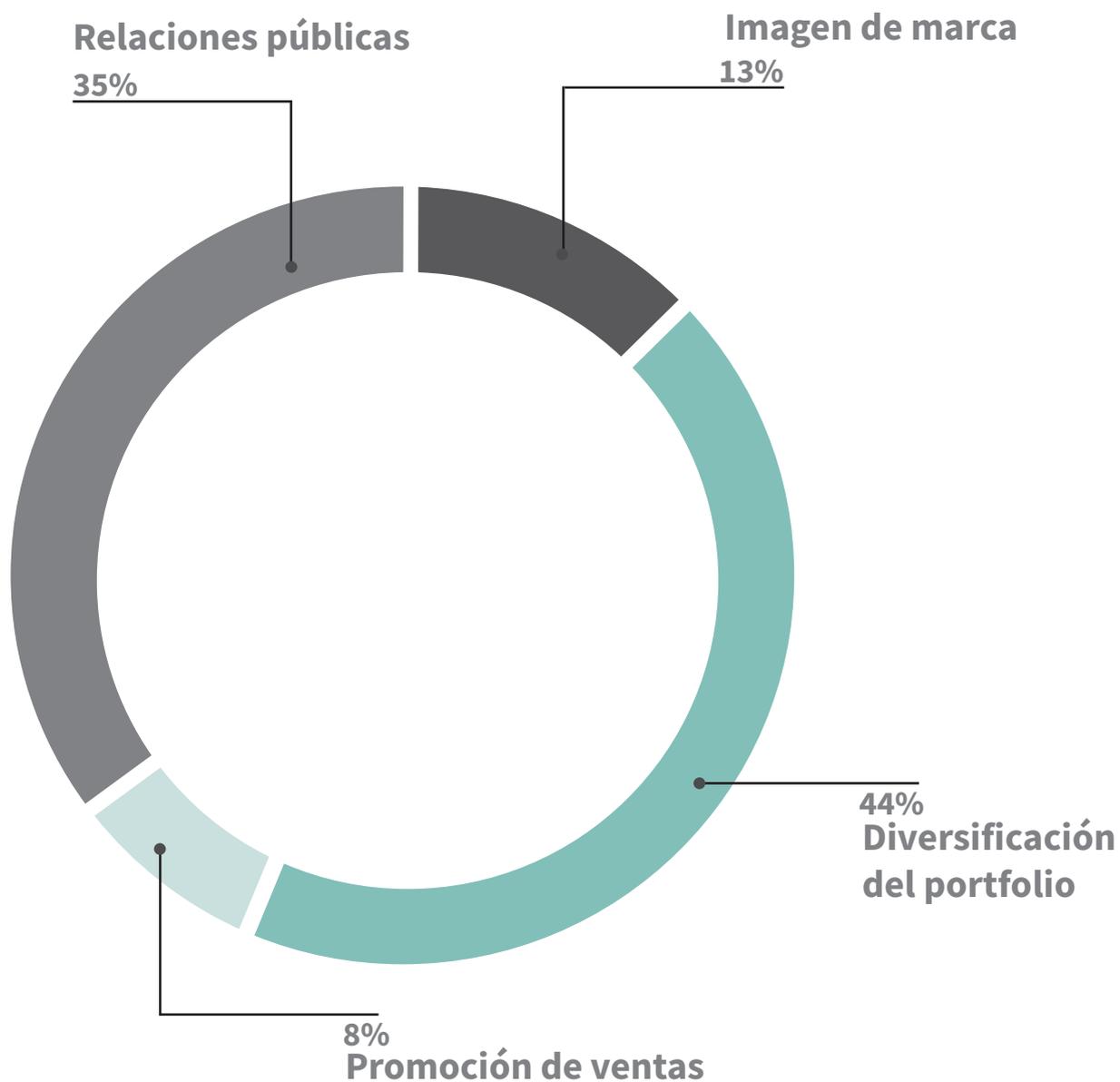


Figura 47
Distribución del presupuesto según las acciones
Fuente: Elaboración propia

10 SISTEMA DE CONTROL

Una vez finalizado el Plan de Marketing hay que evaluar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionará experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes de marketing. Realizaremos un seguimiento de las acciones propuestas y de los resultados obtenidos para poder llevar a cabo un proceso de retroalimentación

rápido y dinámico en el caso de detectar desviaciones significativas.

A lo largo del primer año, la empresa fijará un control trimestral para evaluar los resultados de las acciones propuestas y conocer el grado de cumplimiento de los objetivos. El sistema de control se puede dividir en cuatro etapas (Kotler, 2003), tal y como se muestra en la *Figura 48*.

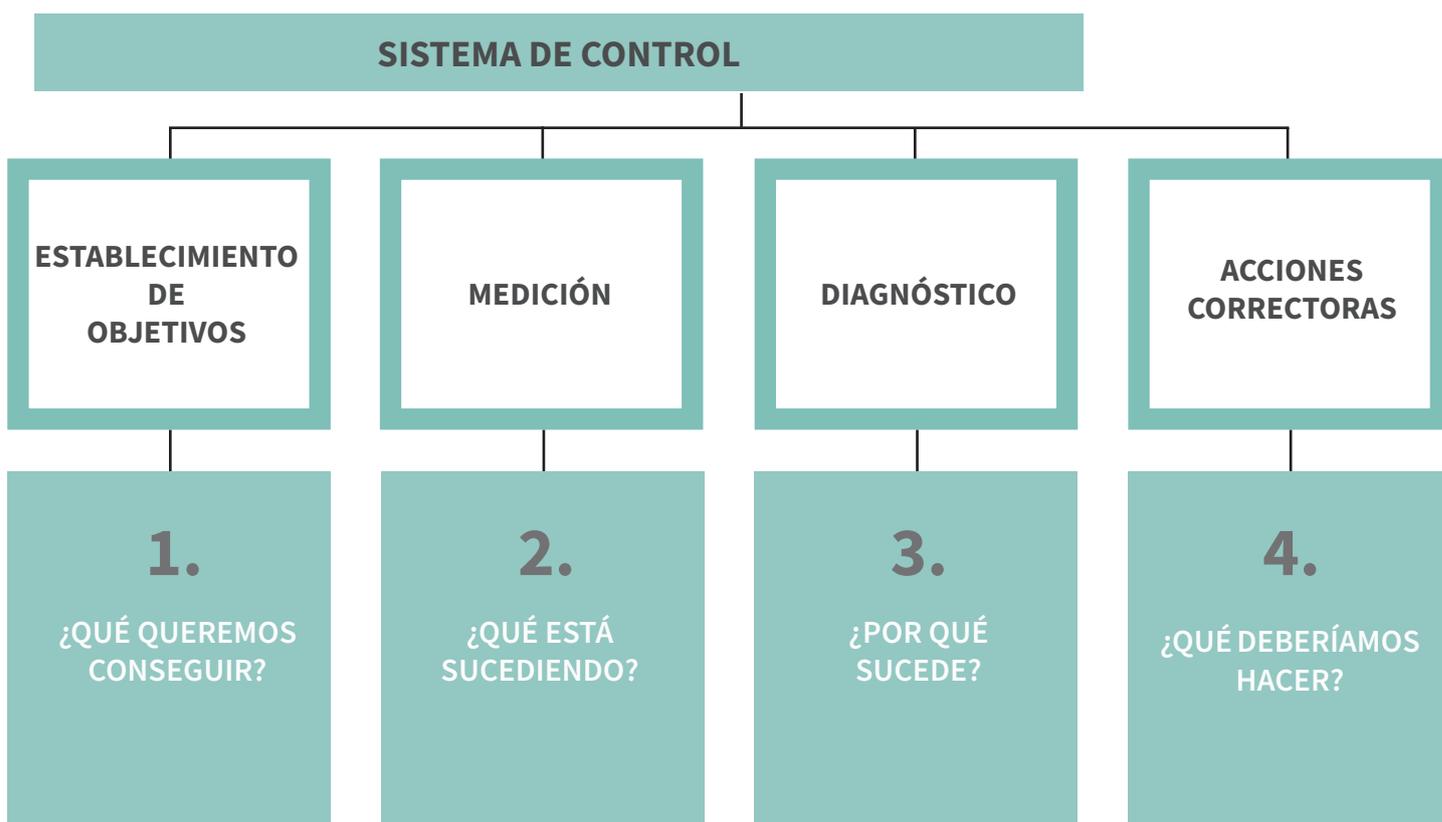


Figura 48
Fases del proceso de control.
Fuente: Kotler (2003), Elaboración propia

Establecimiento de objetivos

En la primera etapa, se detallan los objetivos propuestos en el presente plan:

- ➔ Aumentar las ventas un 5% en el próximo año.
- ➔ Aumentar la notoriedad online de la marca en el próximo año.

Medición de los resultados

Para realizar la medición de la evolución de los objetivos descritos, estableceremos una serie de indicadores, los KPI (Key Performance Indicator), que nos darán información sobre la eficacia de las acciones comerciales propuestas en el plan de marketing.

En el caso de nuestro primer objetivo, es decir, aumentar las ventas un 5% en el próximo año, utilizaremos la información contenida en las cuentas anuales de la empresa, más precisamente el Importe Neto de la Cifra de Negocios, para comprobar dicha evolución de las ventas.

Por otra parte, para medir nuestro segundo objetivo, aumentar la notoriedad online de la marca en el próximo año, analizaremos los resultados obtenidos en redes sociales.

Para ello, estudiaremos la evolución del número de seguidores en dichas redes. Además, utilizaremos los informes detallados de Facebook Ads para analizar el rendimiento de los anuncios que publicamos en Facebook e Instagram a través del número de impresiones totales, el número de clics en los anuncios y las acciones realizadas a través de los anuncios. También haremos uso de la herramienta Google Trends, que nos permite visualizar el número total de búsquedas que se realizan en la Comunidad Valenciana del término Blau Valencia a lo largo del año.

Cabe señalar que existen tres posibles escenarios respecto a la consecución de los objetivos: pesimista, realista y optimista (*Tabla 19*).

Objetivos	3 ESCENARIOS		
	Pesimista	Realista	Optimista
Aumentar las ventas un 5% en el próximo año	- 3%	3% a 5%	+ 5%
Aumentar la notoriedad online de la marca en el próximo año	- 750 seguidores	750 a 1.000 seguidores	+ 1.000 seguidores
	- 150 búsquedas mensuales del término <i>Blau Valencia</i> en Google	150 a 200 búsquedas mensuales del término <i>Blau Valencia</i> en Google	+ 200 búsquedas mensuales del término <i>Blau Valencia</i> en Google

Tabla 19
Posibles escenarios y KPI's en un año
Fuente: Elaboración propia

Por un lado, el escenario pesimista presenta unos resultados inferiores a los esperados por la empresa. Para el objetivo de ventas, la empresa estima que se encuentra en una posición pesimista si el aumento de las ventas anuales de Blau es inferior al 3%. En cuanto a la notoriedad online, se considera un escenario negativo en el caso de que el número de seguidores en un año tanto de Facebook como de Instagram sea inferior a 750. De igual modo, la empresa considera que en un escenario pesimista el número de búsquedas mensuales del término *Blau Valencia* en Google es inferior a 150. Por otro lado, el escenario optimista muestra unos KPI superiores a los esperados por la empresa. De esta

forma, las ventas experimentan un aumento superior al 5% en un año. Además, en este escenario el número de seguidores anuales en Facebook e Instagram sería superior a 1000 y el número de búsquedas mensuales de *Blau Valencia* en Google sería superior a 200.

Por último, el escenario realista refleja el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de la empresa. En este contexto se espera un aumento de las ventas de entre el 3 y el 5% anual. En lo que se refiere a la notoriedad de la marca, la empresa prevé alcanzar entre unos 750 y 1000 seguidores en redes sociales en un año, así como obtener entre 150 y 200 búsquedas mensuales del término *Blau Valencia* en Google.

Diagnóstico de los resultados

Para determinar si los resultados obtenidos a través de las acciones comerciales implementadas son adecuados, realizaremos un diagnóstico de los resultados obtenidos.

Con este fin, la empresa organizará reuniones trimestrales durante el primer año, en las que se analizarán los datos y estadísticas recogidos durante el trimestre y se compararán con los objetivos propuestos para

poder proponer medidas correctoras de manera rápida y dinámica frente a los escenarios pesimistas. A estas reuniones asistirán ambos socios a fin de conocer los avances y las posibles modificaciones que se llevarán a cabo.

Mediante este análisis de los resultados, la empresa será capaz de mejorar sus estrategias, consiguiendo ser más competitiva en el mercado.

Medidas correctoras

Una vez finalizada la evaluación de los resultados obtenidos mediante las acciones comerciales, la empresa debe determinar un conjunto de acciones con el fin de prever un posible escenario pesimista. En la *Tabla 20* presentamos algunas de estas medidas correctoras que tienen como objetivo evitar una repercusión negativa para la empresa:

OBJETIVOS	Medidas correctoras en un escenario pesimista
Aumentar las ventas un 5% en el próximo año	Aumentar la frecuencia de las acciones de promoción.
	Intensificar el envío de newsletters.
Aumentar la notoriedad online de la marca en el próximo año	Incrementar el número de promociones en Facebook Ads para Instagram y Facebook
	Eleva la frecuencia de publicaciones de contenido en redes sociales.

Tabla 20

Medidas correctoras en un escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

Hemos clasificado las medidas correctoras según el objetivo al que corresponda. Por un lado, para aumentar las ventas, aumentaremos la frecuencia de las acciones de promoción mediante el reparte de flyers. Además, incrementaremos el envío de newsletters a los clientes. Por otro lado, para aumentar la notoriedad online de la marca, ampliaremos el número de promociones en Facebook Ads e Instagram y elevaremos la frecuencia de publicación de contenido en las redes sociales de Blau.

11

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el plan de marketing, debemos especificar las conclusiones a las que ha llegado la empresa, así como las recomendaciones para que el proyecto se realice con éxito. Para ello, analizaremos los aspectos más importantes del presente trabajo.

Blau es una empresa localizada en el centro de Valencia, dedicada a la compra y venta de camisas para hombre sin transformación. Para lograr un crecimiento de la empresa en el mercado, hemos establecido un plan de marketing con una serie de acciones comerciales y un plan de actuación sobre posibles desviaciones.

Los productos que ofrece Blau son muy valorados por sus clientes puesto que están fabricados con materiales de excelente calidad y respetan estrictos estándares medioambientales. Además, el trato en tienda personalizado y la gran variedad de tallas de las que dispone son unos puntos clave para una experiencia de compra óptima. No obstante, la oferta de Blau está muy poco diversificada y existen un gran número de competidores en las proximidades. Es más, la tienda no dispone de ningún tipo de presencia online, como pueden ser una página web o redes sociales.

Una vez analizado el sector de la empresa y las características de esta, hemos elaborado la visión y la misión de acuerdo con los valores de la empresa, puesto que no disponía de estos elementos. Para explotar estos conceptos, los reflejaremos en las redes sociales de Blau.

Tras realizar el análisis del macroentorno, extraemos una serie de conclusiones relevantes para la actividad de la

empresa. Para empezar, existe una gran fragmentación política y el país carece de experiencia en coaliciones gubernamentales multipartidistas, lo que podría traducirse en una baja estabilidad gubernamental en el largo plazo. Además, se prevé una elevada tasa de desempleo en los próximos años que puede influir en un debilitamiento del consumo. En el plano social, cabe destacar que España sufre un envejecimiento, que repercute en el largo plazo en el mundo de la moda puesto que las preferencias que presenta un consumidor de edad más avanzada son diferentes de las de los más jóvenes.

Por otro lado, el gran desarrollo de las tecnologías ofrece una oportunidad para Blau, puesto que, gestionando de forma adecuada las redes sociales de la empresa, podemos ampliar de manera significativa el reconocimiento de marca. Además, existe un mayor interés por parte del consumidor que desea conocer la composición de las prendas que viste, así como saber si el producto es respetuoso con el entorno y con las personas que lo han elaborado. Es por ello que la empresa cuenta con una gran oportunidad para beneficiarse de los avances tecnológicos, así como de la creciente ética ambiental por parte de los clientes.

Respecto a las barreras legales, actualmente Blau no cuenta con ninguna ley estricta que suponga una amenaza para su actividad. No obstante, la empresa se asegura de que los proveedores con los que trabaja cumplan todas las normativas medioambientales, así como de que

los fabricantes respeten las condiciones de trabajo de los empleados.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter aporta una serie de conceptos que definen el microentorno de la empresa. Destaca el bajo poder de negociación de los clientes, pues Blau ofrece productos de gran calidad y un alto poder de negociación de los proveedores, puesto que es difícil encontrar proveedores que ofrezcan prendas de la misma calidad. La rivalidad entre empresas es bastante alta, ya que existen un gran número de competidores en sus proximidades que, además, cuentan con productos sustitutivos o complementarios.

El análisis interno muestra elementos propios de la empresa que condicionan su actividad, como, por ejemplo, el no disponer de referencias online, una falta de diversificación en la oferta o la falta de seguimiento de clientes. Al mismo tiempo, existen otros factores que influyen positivamente en la empresa como la calidad de las prendas, el excelente asesoramiento en tienda, la alta fidelización de sus clientes o la ubicación céntrica de la tienda.

Una vez realizado este análisis, hemos sintetizado todas las conclusiones en la matriz DAFO y CAME. A continuación, hemos establecido los objetivos de la empresa. Al ser una empresa existente, el primer objetivo fijado es el de aumentar las ventas en un 5% en el plazo de un año. El segundo objetivo marcado es el de aumentar la notoriedad online de la marca mediante el uso de redes sociales y campañas de promociones.

Los objetivos establecidos por Blau determinan las estrategias a seguir por la empresa mediante el Marketing Mix, que precisa cada una de las acciones que se llevarán a cabo para la consecución de los objetivos.

En la variable Producto hemos tratado diferentes aspectos como la imagen de marca (logotipo, rotulación y etiquetado) o la diversificación del portfolio mediante la incorporación de un nuevo producto, jerséis para hombre. Para la determinación del precio, la empresa mantendrá los precios que había fijado hasta ahora. En cuanto a la distribución del producto, el único punto de venta disponible seguirá siendo la tienda física, por lo que no implementaremos ninguna política de distribución nueva.

Para la variable Comunicación, detallaremos

las distintas acciones comerciales que se llevarán a cabo, puesto que se trata de una de las variables más importantes del plan de marketing:

- Realización de promociones mediante el diseño y posterior reparto de flyers
- Implementación de una tarjeta de fidelización en la tienda
- Diseño y envío de newsletters a los clientes inscritos en el programa de fidelización
- Diseño de una página de Facebook e Instagram y posterior gestión de las mismas
- Lanzamiento de promociones en Facebook Ads e Instagram

Asimismo, hemos dispuesto la totalidad de las acciones del Marketing Mix en un calendario, con el fin de saber cuándo comenzarán y cuánto durarán las mismas. De este modo, la empresa podrá llevar un control más preciso de las acciones que se están llevando a cabo.

Tras exponer la totalidad de los aspectos, la empresa establece un presupuesto aproximado anual para el plan de marketing de 11.330,19 €.

Por último, hemos establecido un sistema de control sobre las acciones comerciales para evaluar la efectividad de estas. Para medir los objetivos, haremos uso de KPI's, y estableceremos tres escenarios distintos (pesimista, realista y optimista). Seguidamente, realizaremos un diagnóstico de la situación. En el caso de obtener un escenario pesimista, la empresa establecerá una serie de medidas correctoras.

A continuación, detallamos algunas recomendaciones a seguir por la empresa que apoyarán el éxito del proyecto:

- Mantener una comunicación activa a través de las redes sociales y lanzar futuras promociones a través de estas plataformas.
- Intentar fidelizar al mayor número posible de clientes a través de la tarjeta de fidelización.
- Mantener las líneas de estilo basadas en la nueva imagen corporativa en las siguientes comunicaciones (acciones posteriores al plazo de acción de este plan de marketing).
- Realizar futuras encuestas para determinar si la empresa debería enfocarse hacia una mayor diversificación de portfolio.
- En el caso de expandirse a un segmento de clientes más joven, estudiar la posibilidad de abrir una tienda web.

12

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Ahn, N., Alonso Meseguer, J., & Herce San Miguel, J. A. (2003). Gasto sanitario y envejecimiento de la población en España. Madrid, España: BBVA.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Aramendía, H. (2019, 31 julio). Luchar contra la 'fast-fashion', o cómo evitar que se tiren a la basura más de 16.000 toneladas de ropa al año. Recuperado de https://www.lasexta.com/noticias/ciencia-tecnologia/luchar-fastfashion-como-evitar-que-tiren-basura-mas-16000-toneladas-ropa-ano_201907305d41a6010cf28aa877751e79.html
- Castillo, E. (2018, 22 mayo). Así inunda de basura textil el planeta la industria 'low cost'. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/21/fortunas/1526929130_723098.html
- Clement, J. (2019). Instagram: active users 2018 | Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-monthly-active-instagram-users/>
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). El plan de marketing en la práctica. Valencia, España: ESIC Editorial.
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45. <https://doi.org/10.1108/cr-06-2013-0059>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- El Mundo. (2020, 14 enero). Pedro Sánchez crea el Gobierno más grande de la Unión Europea. Recuperado de <https://www.elmundo.es/espana/2020/01/14/5e1cc02321efa0d40d8b468c.html>
- El País. (2020). Así le hemos contado la sesión de investidura en la que Pedro Sánchez ha sido elegido presidente. Recuperado 1 marzo, 2020, de https://elpais.com/politica/2020/01/07/actualidad/1578381271_871745.html
- Epdata. (2020). Previsiones sobre la economía española, en datos y gráficos. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>
- European Commission (Eurydice). (2020). Situación política y económica. Recuperado 1 marzo, 2020, de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es
- Eurostat. (2020). Consumer Price Index. Recuperado de https://ec.europa.eu/eurostat/search?p_auth=lyDfNUoU
- Fabregat, V. (2014). ¿Una moda para ancianos?. Recuperado de <https://www.modaes.es/blogs/ojo-al-dato/una-moda-para-ancianos.html>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.

- France 24. (2020, 14 enero). España: primer Consejo de Ministros del nuevo Gobierno tras meses de bloqueo político. Recuperado de <https://www.france24.com/es/20200114-espa%C3%B1a-primer-consejo-de-ministros-del-nuevo-gobierno-tras-meses-de-bloqueo-pol%C3%ADtico-1>
- Funds Society. (2020). Inestabilidad gubernamental y tensiones con Bruselas pero más calma en Cataluña: los expertos opinan sobre el nuevo gobierno en España. Recuperado 1 marzo, 2020, de <https://www.fundsociety.com/es/noticias/mercados/inestabilidad-gubernamental-y-tensiones-con-bruselas-pero-mas-calma-en-cataluna-los-expertos-opinan-sobre-el-nuevo-gobierno-en-espana>
- García, F. (2019). Crece el interés por la moda masculina. Recuperado de <https://www.estrelladigital.es/articulo/sociedad/crece-interes-moda-masculina/20190813224615382233.html>
- García, L. B. (2017). Moda masculina y distinción social. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330. <https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Principles of Marketing*. 16th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2015). *Marketing Management*. 15th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- La Vanguardia. (2019). La OCDE empeora todas las previsiones de España y apunta a la incertidumbre política. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20191121/471775996092/ocde-empeora-previsiones-crecimiento-espana-incertidumbre-politica-ambito-fiscal.html>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.
- Meldrum, M., & McDonald, M. (1995). *Key Marketing Concepts*. Macmillan Education, Limited.
- NewsMDirector. (2018, 26 febrero). ¿Por qué el email sigue siendo el canal con más ROI en 2018?. Recuperado de <https://www.mdirector.com/email-marketing/el-roi-del-email-marketing.html>
- Orús, C. (2019). Las buenas prácticas a seguir por la industria textil para proteger el entorno. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/234661-Las-buenas-practicas-a-seguir-por-la-industria-textil-para-proteger-el-entorno.html>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012a). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012b). *Diagnóstico estratégico*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Piercy, N., & Giles, W. (1989). Making SWOT Analysis Work. *Marketing Intelligence & Planning*, 7(5/6), 5–7. <https://doi.org/10.1108/eum0000000001042>
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- Rivera, L. M. (2015). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. Ed. Servicio Publicaciones UPV nº 575.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management* (11ª ed.). McGraw-Hill Education.

